

2022

**ANA RITA
RODRIGUES
FERREIRA**

**PROPÓSITO ORGANIZACIONAL:
ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE
COMUNICAÇÃO**

2022

**ANA RITA
RODRIGUES
FERREIRA**

**PROPÓSITO ORGANIZACIONAL:
ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE
COMUNICAÇÃO**

Projeto apresentada ao IADE - Faculdade de Design,
Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia,
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção
do grau de Mestre em Design Management realizada sob
a orientação científica do Doutor Doutor Georg
Dutschke, Ph.D., da Universidade Europeia

Dedico este trabalho a todas as pessoas que sofrem com a saúde mental. É uma guerra interna que infelizmente não é possível vencer. No entanto, com persistência, tolerância e amor-próprio é possível vencer a grande parte das batalhas.

agradecimentos

Começo por agradecer ao meu pai pelo apoio incondicional, por sempre me ter sempre incentivado na prossecução das minhas paixões independentemente das dificuldades que isso poderá representar para ele.

Um especial agradecimento ao meu namorado Carlos por ser o melhor companheiro de todas as horas, pelo seu amor, carinho e motivação.

Agradeço também há minha família, em especial há minha irmã Sara, aos meus primos Vanessa, Daniel, Catarina e Mariana, aos meus avós, Fátima, Céu, Adelino e Camiguinho, há minha madrinha Filipa, aos meus tios Elza, Agostinho, Jacinta e Beto.

Agradeço às minhas amigas Marta, Mafalda, Rita, Daniela, que mesmo estando longe, sinto o seu apoio sempre presente.

Um especial agradecimento ao meu orientador Georg Dutschke por me ter acompanhado nesta jornada, à Professora Sara Gancho pela sua presença, interesse e disponibilidade, à Professora Olga Rodrigues e às minhas amigas Sofi e Maddie, que disponibilizaram o seu tempo para me ajudar quando eu mais precisei.

Por fim quero agradecer ao Hanniel Pontes, ao Luís Antunes, ao João Santos e ao Tiago Charrua pela sua disponibilidade, simpatia e conhecimento. Sem eles não seria possível.

palavras-chave

Propósito organizacional, Comunicação, Autenticidade; Organizações.

resumo

O presente projeto apresenta como tema de estudo a gestão estratégica e em como esta, através de um posicionamento correto, pode comunicar de forma genuína o propósito de uma organização. O propósito tem vindo a tornar-se fator determinante para o sucesso das organizações. Nos últimos anos os limites que separam as questões sociais e os negócios têm vindo a tornar-se menos definidos. Consequentemente, as organizações têm estado sobre grande pressão psicológica, social e económica. Os trabalhadores procuram por mais significado no seu trabalho e, em simultâneo, os consumidores mostram-se rigorosos nas suas escolhas, preocupando-se com os valores das marcas e com o impacto dos produtos que consomem no ambiente e sociedade. De modo a assumir um posicionamento autêntico, é imperativo que o propósito seja implementado holisticamente em toda a organização. No entanto, perceber qual a melhor forma de comunicar este propósito é ainda um enigma para as organizações. A partir de uma revisão bibliográfica sobre o tópico juntamente com a realização de entrevistas a quatro perfis de especialistas, é elaborado um modelo de comunicação de propósito organizacional que responde ao problema identificado com uma possível contribuição para a autenticidade, longevidade e sucesso das organizações.

Keywords

Organizational purpose, Communication, Authenticity; Organizations.

abstract

This project presents Strategic Management as a study subject and how this, through a correct positioning, can communicate in an authentic way a company's organizational purpose. Purpose has slowly and surely become a determining factor to a enterprise's success. The boundaries between social issues and business have become less and less defined. Consequently, organizations have been under great psychological, social, and economic pressure. Employees are looking for more meaning to their job and, simultaneously, consumers express more rigor and concern in their choices, showing more concern about brand values and the impact of the products they consume on the environment and society. In order to assume a more authentic stance, it is imperative that purpose is implemented holistically throughout the organization. However, understanding how to best communicate this purpose is still a conundrum for most of organizations. Starting from a bibliographic review on the topic, along with interviews with four expert profiles, it's developed a model for communicating organizational purpose that answers to the problem identified with a possible contribution to authenticity, longevity, and success of companies.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	5
CAPÍTULO 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
1.1. Gestão do Design	8
1.2. Propósito	9
1.2.1. Propósito pessoal	9
1.3. Propósito organizacional.....	12
1.3.1. A evolução da nova lógica do propósito.....	13
1.3.2. Evolução do conceito.....	19
1.3.3. Conceitos-chave.....	23
1.4. Preditores de Propósito Organizacional.....	26
1.4.1. Liderança consciente.....	26
1.4.2. Significado no trabalho	27
1.4.2.1. Relação entre as novas gerações e as mudanças no mundo do trabalho.....	28
1.4.3. Cocriação de valor com os stakeholders	29
1.4.4. Sustentabilidade da organização	31
1.4.4.1. Triple Bottom Line (TBL)	32
1.4.4.2. ESG	33
1.4.4.3. Certificado B Corp	34
CAPÍTULO 2 PERGUNTAS E MODELO DE INVESTIGAÇÃO	35
2.1. Problema	35
2.2. Objetivo Geral.....	35
2.3. Perguntas de Investigação.....	35
2.4. Justificativa	36
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA.....	37

3.1.	Introdução à Metodologia	37
3.2.	Técnica de recolha de dados: Entrevista	38
3.3.	Entrevistados	40
3.4.	Análise de conteúdo	40
3.5.	Interpretação dos dados.....	49
CAPÍTULO 4	RESULTADOS	51
4.1.	Proposta.....	51
4.1.1.	Investigar.....	52
4.1.1.1.	Antecedentes	54
4.1.1.1.1.	Necessidades humanas	55
4.1.1.1.2.	Problemas humanos	56
4.1.1.1.3.	Contexto.....	58
4.1.1.1.4.	Na prática	59
4.1.2.	Definir	62
4.1.3.	Ativar	64
4.1.3.1.	Moderadores	65
4.1.3.2.	De dentro para fora	68
4.1.3.2.1.	Liderança.....	71
4.1.3.2.2.	Employer Branding.....	74
4.1.3.2.3.	Internal Branding	80
4.1.3.3.	De fora para dentro	81
CAPÍTULO 5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES.....	85
5.1.	Conclusões	85
5.2.	Limitações e Sugestões para Futura Investigação	86
BIBLIOGRAFIA.....		87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplos de como harmonizar o propósito nas organizações	11
Tabela 2 - Conceitos-Chave.....	24
Tabela 3 - Análise de Conteúdo.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representação da fluidez do propósito. Retirado de Rey et al. (2019, p. 21).	10
Figura 2 Representação da sinergia de propósito. Retirado de Rey et al. (2019, p. 23).	11
Figura 3 Retorno sobre o Capital Investido (ROIC) (1965-2009). Retirado de Denning (2013).	16
Figura 4 As 5 “Good Deeds”. Retirado de Pontefract (2017b)	19
Figura 5 Modelo conceitual de propósito organizacional. Retirado de Ingen et al. (2021, p.7	22
Figura 6 Modelo de comunicação de propósito organizacional (preliminar)	43
Figura 7 Modelo de comunicação de propósito organizacional (versão final)	43
Figura 8 Guia de Propósito Organizacional	45
Figura 9 Pirâmide das necessidades de Maslow	47

INTRODUÇÃO

Há 50 anos, Milton Friedman (1970), na revista *The New York Times*, afirma que “A responsabilidade social das empresas é aumentar os seus lucros”, com esta concepção, Friedman, influencia assim a diminuição da consideração das empresas pelas preocupações humanas e sociais. Esta visão tornou-se muito influente e, como tal, as preocupações sociais nas empresas diminuíram drasticamente. O resultado desta abordagem foi catastrófico, gerou-se inseguranças, desigualdades e uma resposta lenta às alterações climáticas (Gast et al., 2020).

Depois da crise de 2008, manifestou-se uma mudança nas mentalidades resultando numa crescente preocupação social no mundo corporativo (Almandoz et al., 2018).

Em 2019, entidades como *U.S. Business Roundtable* e *The World Economic Forum* renovaram os seus manifestos e apelaram a uma reavaliação do propósito organizacional, evidenciando uma perspetiva *multi-stakeholder* que considera responsabilidades e objetivos sociais e ambientais mais abrangentes (Gast et al., 2020; Harrison et al., 2019; Mayer, 2020).

Maldnight et al., (2019), no seu artigo na *Harvard Business Review*, identifica as principais questões que os consumidores têm em consideração enquanto tomam decisões acerca das marcas: 28% como a organização trata os seus próprios funcionários; 20% como a organização trata o ambiente; 19% como a organização apoia as comunidades envolventes.

Com o aparecimento da Covid-19, surgiram novas necessidades e problemas que exigiram às organizações uma introspeção sobre a sua estratégia e uma rápida adaptação às circunstâncias (Schaninger et al., 2020).

Apesar do Covid-19 ter intensificado a necessidade de reflexão sobre a estratégia dos negócios, esta mudança de mentalidades foi-se instalando de forma ténue ao longo dos anos. Nos dias de hoje, os indivíduos procuram mais significado para as suas vidas e, por isso, trabalhar com propósito não se torna só um fator a considerar, mas um requisito.

Torna-se assim evidente a necessidade que urge para que as empresas tornem o propósito como fator central nas suas estratégias.

Assim, com o entendimento de que o propósito é um elemento necessário e fundamental para a criação de organizações significativas e que se encontra diretamente relacionado com o seu desempenho, produtividade e rentabilidade, o objetivo geral do presente trabalho é criar um modelo de comunicação de propósito organizacional que permita às organizações entender toda a esfera que o envolve assim como contribuir para uma maior satisfação e envolvimento de todos os intervenientes.

Deste modo, os objetivos específicos são os seguintes:

1. Definir propósito organizacional e conceitos relacionados
2. Destacar os fatores que influenciam o propósito organizacional.
3. Destacar os fatores que influenciam a comunicação do propósito organizacional
4. Criar um modelo de comunicação de propósito organizacional

A investigação proposta tem base nos seguintes quatro passos (etapas metodológicas), abaixo descritas:

- Etapa 01: Revisão literária visa recolher a maior quantidade de informação possível para contextualizar o tema e auxiliar a etapa seguinte;
- Etapa 02: Com base na pesquisa literária e os respetivos dados obtidos na Etapa 01 foi criado um guião para a realização de entrevistas semiestruturadas a especialistas;
- Etapa 03: Serão realizadas entrevistas semiestruturadas como ferramenta de investigação. Estas serão aplicadas com o intuito de validar os dados recolhidos previamente, mas sobretudo numa perspetiva mais exploratória para obter novos conhecimentos para a realização da etapa seguinte.
- Etapa 04: Elaboração do modelo de comunicação de propósito organizacional;
- Etapa 05: Validação

A entrevista é uma conversa que visa obter “informação aprofundada” sobre um determinado tema Schostak (2006, p.54). Neste caso, o contacto é um fator muito importante dado que o fenómeno a ser compreendido pode ser interpretado através do relato do entrevistado e do significado que este lhe atribui (Schostak, 2006, p.54). Neste projeto de investigação, as entrevistas foram realizadas a especialistas com o intuito de obter conhecimentos específicos sobre o tópico. Após a sua transcrição, os *insights* foram agrupados e categorizados numa tabela que posteriormente se

tornou muito útil para a construção do modelo. Neste sentido, no capítulo 5, é apresentada a proposta do modelo respetivamente explicado e sustentado.

CAPÍTULO 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. Gestão do Design

Segundo Buchanan (2004), o Design para ser útil tem de reconhecer a importância de outras áreas de atuação como contabilidade, finanças, recursos humanos, planejamento estratégico e construção de visão.

O conceito de gestão de Design “está relacionado com certas atividades, métodos e competências de gestão que são necessários para otimizar e gerir os processos de Design” (Kootstra, 2009, p.9).

A gestão do Design é, por isso, uma área de atuação entre a ciência do Design e a ciência da gestão que integra conceitos usados na gestão – marca, inovação, estratégia, valor, mudança – com o desenvolvimento de projetos de Design (Borja de Mozota & Wolff, 2019).

O Design e a Gestão foram sempre consideradas como dois domínios distintos pelos seus institutos de ensino (Borja de Mozota & Wolff, 2019). Porém, este cenário tem vindo a mudar conforme as exigências da sociedade. Abraçar a interdisciplinaridade das duas ciências é fundamental para encontrar soluções inovadoras para a resolução de problemas, dado que os modelos de negócio tradicionais já não conseguem dar resposta às alterações do mercado e a evolução tecnológica. Deste modo, a incorporação do ponto de vista estratégico no desenvolvimento de um produto ou serviço transforma-se num requisito para as organizações.

A gestão do Design, apesar de englobar todas as manifestações visuais de organizações, marcas e produtos, compreende também aspetos não visuais associados ao processo de Design, como por exemplo, processos de desenvolvimento do produto, produção, distribuição, venda, entrega ou assistência (Kootstra, 2009). Esta torna-se fundamental para manter um ambiente empresarial eficiente, utilizando o Design como um ativo estratégico para alcançar objetivos organizacionais a longo prazo (Taner, 2018). Também a sua participação é crucial nos processos de tomada de decisão (Borja de Mozota, 2002; Taner, 2018).

O gestor de Design desempenha três funções essenciais. Assume uma responsabilidade estratégica em permanente diálogo com a chefia na elaboração da estratégia de Design. Assume também uma responsabilidade tática na coordenação de funções com outros líderes de diferentes departamentos.

E por fim, sob a esfera operacional, encarrega-se de moldar o visível introduzindo novos produtos e serviços (Chung & Y.-J. Kim, 2011, citado por Borja de Mozota; Wolff, 2019).

Para uma organização declarar a existência de propósito não é suficiente para que este seja vivido internamente e externamente. Para proceder à sua ativação é necessário a articulação de várias disciplinas, promovendo uma melhor coordenação entre palavras e ações (Breedon & Gailey, 2020).

Sob este paradigma, é possível constatar que a gestão do Design é fundamental para a ativação do propósito, uma vez que está presente em todos os momentos, etapas e decisões e permite coordenar e integrar uma grande quantidade de informação, sistemas e procedimentos, proporcionando soluções inovadoras centradas no ser humano.

1.2. Propósito

1.2.1. Propósito pessoal

Dan Pontefract (2017) declara:

Através de muitas conversas com líderes e membros da equipa, descobri que o propósito já não é um palavrão. Mas continua a ser uma palavra muito confusa. O propósito requer uma nova forma de operar. Deve fazer-nos pensar sobre a relação entre um indivíduo e uma definição organizacional de propósito. (para 2).

Segundo o filósofo grego Aristóteles, os seres humanos são movidos pelo propósito, autonomia e o desejo natural de procurar e compreender a verdade. Alcançar uma vida de propósito é o estado final do florescimento humano (Pontefract, 2017).

Em japonês, a palavra propósito - *Ikigai* - descreve uma razão de ser, ou uma razão para acordar pela manhã. É também muitas vezes associado a uma sensação de ser guiado por valores e objetivos significativos, ou seja, as escolhas e ações de um indivíduo devem estar alinhadas com o seu propósito pessoal (Brower, 2021).

Há também provas científicas de que o propósito molda a resposta das pessoas a circunstâncias menos boas da vida. É possível constatar que os indivíduos que possuem um propósito de vida demonstram uma maior regulação da amígdala cerebelosa (neurónios relacionados stress e ansiedade e respostas emocionais) beneficiando assim a saúde física e a longevidade (Boylan et al., 2013; Johnstone et al., 2007).

A visão tradicional de propósito apoia-se na ideia de que o propósito flui da organização para o indivíduo, no entanto há quem articule que os indivíduos obtêm maior significância no seu trabalho se partirem do seu propósito pessoal. Neste caso, quando os indivíduos abordam o seu trabalho tendo como princípio o seu propósito pessoal, as suas aspirações são encorajadas e, consequentemente, estes tornam-se mais motivados nas suas funções (Craig & Snook, 2014). Segundo esta perspetiva, o propósito é conduzido do “indivíduo para a organização”, oferecendo uma maior compreensão sobre a transcendência das funções de cada um e do seu impacto na organização e no seu ecossistema (Rey et al., 2019).

De modo a obter uma interpretação mais abrangente do propósito e a agilizar todo o seu potencial, é necessário considerar a harmonia entre estas duas noções de propósito – “da organização para o indivíduo” e “do indivíduo para a organização”.

O equilíbrio ideal reside na qualidade da empresa que procura “inspirar” o indivíduo enquanto, simultaneamente, é “inspirada” pelo propósito pessoal de cada um dos seus colaboradores (Rey et al., 2019).

Esta harmonização permite encontrar fontes plurais de significado, onde os objetivos pessoais e organizacionais se apoiam mutuamente através da troca dinâmica de significado – fluidez de propósito- bem como da sua intersecção para uma maior criação de valor – sinergia de propósito (Rey et al., 2019).

Tabela 1 - Exemplos de como harmonizar o propósito nas organizações

Harmonização de propósito	Descrição	Exemplos
Fluidez	Reforço da ligação entre o propósito pessoal e organizacional	- Fornecer aos colaboradores representações de impacto às organizações e aos seus beneficiários - Ajudar os colaboradores a refletir sobre o seu propósito no trabalho - Reconhecer o propósito de cada colaborador
Sinergia	Interseção entre propósito pessoal e organizacional	- As contratações têm em vista o melhor enquadramento do indivíduo com o propósito organizacional. - Procurar explorar o propósito que já existe nos membros da organização. - Delinear os percursos profissionais em torno da ligação entre o propósito pessoal e o propósito organizacional

Nota: Adaptado de Rey et al. (2019, p.20).

Como se pode observar na tabela 1, a fluidez não consiste apenas na representação do propósito organizacional e pessoal, mas também da sua articulação, fluindo do pessoal para o organizacional e vice-versa. Como é possível constatar através da figura 1, é estabelecida uma relação de confiança mútua que tem de ser cumprida para a coexistência de ambos (Rey et al., 2019).

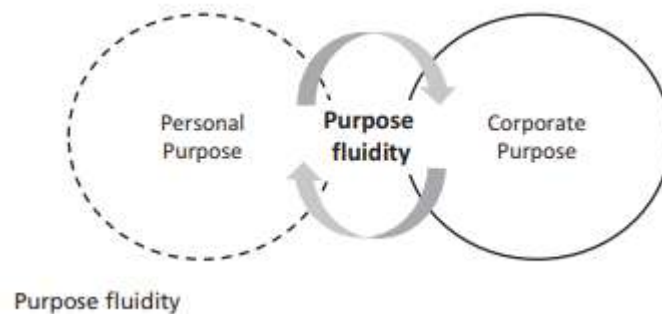


Figura 1 Representação da fluidez do propósito. Retirado de Rey et al. (2019, p. 21).

Já a Sinergia, como é representado na figura 2, é encontrada na junção entre o propósito da empresa e o propósito pessoal, onde os interesses da empresa e dos seus colaboradores se combinam para alcançar a sua forma mais perfeita. Essencialmente, a sinergia de propósito trata-se de canalizar o propósito pessoal dentro do contexto da empresa, revelando o que o indivíduo traz de melhor para a empresa e vice-versa.

A empresa Alpha Omega, uma empresa de equipamento médico, fundada em Israel pelos irmãos Imad e Reem Younis reflete o propósito pessoal dos irmãos que tem como objetivo desenvolver ambientes de trabalho onde judeus e árabes possam trabalhar juntos em harmonia e respeito (Arison & Stoll, 2017).

O propósito da empresa é “juntos para melhorar a vida das pessoas”, almejando assim a aliança entre o propósito organizacional e o propósito pessoal dos fundadores e colaboradores para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais inclusivos. O mesmo acontece no centro comercial que o empresário Rami Levy abriu em Atarot que não só serve os israelitas e árabes, mas também os palestinos (Tecedeiro, 2019).

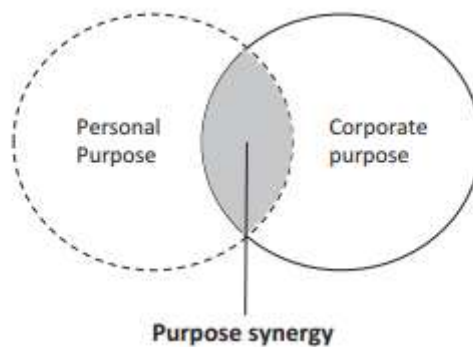


Figura 2 Representação da sinergia de propósito. Retirado de Rey et al. (2019, p. 23).

De forma sucinta, a fluidez auxilia a aproximação entre o propósito organizacional e pessoal, ao mesmo tempo em que a sinergia os integra. A fluidez ajuda a criar unidade, a sinergia é o resultado da própria unidade (Rey et al., 2019)

É, no entanto, necessário que a sinergia seja reforçada e sustentada por uma fluidez constante, uma vez que a fluidez ajuda não só a criar sinergias, mas também a mantê-las vivas (Rey et al., 2019).

1.3. Propósito organizacional

O propósito organizacional capta a essência do “porquê”, a razão fundamental da existência de uma organização (George et al., 2021).

De modo a conservar a sua existência, é fundamental harmonizar o propósito pessoal, propósito da equipa e propósito da organização (Ingen et al., 2021).

O propósito é sustentado por vários mecanismos subjacentes como a significância, a satisfação das necessidades e problemas humanos e o grau de adequação entre um indivíduo e a organização (Ingen et al., 2021). Estes mecanismos são essenciais para moldar a forma como os objetivos organizacionais são definidos e estipulados.

Larry Fink (2022), CEO da BlackRock, afirma que “Nunca foi tão essencial que os CEOs tenham uma voz consistente, um propósito claro, uma estratégia coerente, e uma visão a longo prazo.”. Torna-se evidente a necessidade que urge para que as empresas tornem o propósito fator central nas suas estratégias, uma vez que este é fundamental para a coesão organizacional (para 8).

Segundo o The World Economic Forum, o propósito organizacional influencia ainda a criação de riqueza socialmente responsável e sustentável, onde é defendido que as organizações têm o dever de “produzir soluções lucrativas para os problemas das pessoas e do planeta, e não lucrar com a produção de problemas para as pessoas ou para o planeta” (Mayer, 2020, para 3).

Apesar da crescente literatura sobre o tópico, existe ainda muita ambiguidade na comunicação do propósito e uma grande dificuldade para que este seja naturalmente percebido.

1.3.1. A evolução da nova lógica do propósito

A origem da nova economia de Chicago marca o princípio do debate sobre a Responsabilidade Social das empresas (RSC). Donaldson (1982), atribui as origens do debate sobre a RSC aos princípios de Friedman (Kemper & Martin, 2011).

Vencedor do Prémio Nobel da Economia e líder da Escola de Chicago, Friedman foi descrito pela *The Economist* como "o economista mais influente da segunda metade do século XX...possivelmente de todo o século" (Denning, 2013). Numa época em que as pessoas estavam desesperadas por acreditar, o seu artigo A responsabilidade social das empresas é aumentar os seus lucros (Friedman, 1970) foi um sucesso, tornando-se uma doutrina para as organizações (Denning, 2013).

A pressão da concorrência global, fez emergir a necessidade de procurar novos métodos para aumentar os seus retornos, posto isto, a ideia de concentrar todos os esforços na obtenção de lucro e negligenciar as necessidades dos *stakeholders*, assumia-se como algo auspicioso, digno de ser

explorado. A curto prazo, esta teoria foi bem-sucedida e permitiu às empresas, aumentaram efetivamente os seus lucros (Denning, 2013).

Em 1956, Milton Friedman publica “Studies in the Quantity Theory of Money”, um grande marco para o monetarismo. Esta teoria económica tinha como seu principal suporte a moeda como papel fundamental ao nível das flutuações macroeconómicas das economias, sugerindo que a melhor maneira de cumprir os objetivos da política monetária era através do aumento da oferta nominal da moeda. Caracterizou-se também pela autonomia do mercado e pelo combate à inflação, resistindo a qualquer intervenção direta por parte do Estado (Friedman, 1956; Kemper & Martin, 2011).

Sob este paradigma, surge a Teoria dos Acionistas. O seu foco consistia na maximização de lucros e no seu retorno, em certa parte, para os acionistas. Caracterizava-se também pela conversão dos executivos em acionistas, oferecendo-lhes compensações em forma de ações. Assim sendo, o resultado era uma maior mobilização face aos interesses destes (Denning, 2013; Smith, 2003). Relativamente à responsabilidade social, esta teoria defendia que os acionistas eram livres para decidir quais as iniciativas sociais a participar, ao invés de terem o seu nomeado para representação executiva a tomar essa decisão. Posto isto, os gestores não deveriam utilizar os fundos das empresas para fins sociais, uma vez que esse dinheiro pertencia a terceiros (acionistas) (Friedman, 1970; Smith, 2003).

Ronald Reagan e Margaret Thatcher eram uns dos muitos apoiantes de Friedman e da teoria dos acionistas que consideravam o governo como “o problema”, defendendo a “liberdade económica” e a obtenção de lucros como uma “solução” (Denning, 2013). Consequentemente, as empresas tornaram-se reféns dos acionistas, o poder da bolsa de valores e das classes mais ricas aumentou e a consideração pelos interesses dos trabalhadores, ambiente e consumidores diminuiu. (Kemper & Martin, 2010).

Todavia, como em qualquer pressuposto houve reações polarizadas. As críticas de Friedman à responsabilidade social deram origem a novas frentes de batalha pelas opiniões dominantes da empresa na sociedade (Kemper & Martin, 2010).

Em 1971, foi fundado o departamento de questões sociais na academia de Gestão, ganhando tanto o estatuto de membro como destaque na investigação nos EUA, nas décadas de 1970 e 1980 (Hambrick & Chen, 2008 as cited in Kemper & Martin, 2010).

À medida que a ideologia de Friedman se foi disseminando, foram publicadas as primeiras teorias de Responsabilidade Social e Corporativa.

De 1978 a 1984, desencadearam-se os primeiros movimentos sociais anticorporativos que despoletaram numa série de perspectivas teóricas contrárias à de Friedman e dos seus seguidores (Hambrick and Chen, 2008 as cited in Kemper & Martin, 2010).

Em 1984, no livro "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Edward Freeman descreve pela primeira vez a Teoria das partes interessadas, onde sugere que os acionistas são apenas um dos muitos intervenientes de uma empresa e que a verdadeira responsabilidade não reside somente na procura de lucros, mas na satisfação de todas as partes interessadas. Freeman (1984) considera que a prioridade é satisfazer os vários interesses desses grupos, de modo a manter uma cultura organizacional em conformidade e harmonia com a sociedade (Freeman, 1984; Smith, 2003).

Inicia-se assim, o debate entre *shareholder capitalism-stakeholder capitalism*, que permitiu explorar a relação entre as organizações e a sua multiplicidade de *stakeholders* (Smith, 2003). Ao contrário do que muitos assumem, não se trata de redistribuir os ganhos que as empresas obtêm, mas utilizar a capacidade intrínseca para melhorar as condições da sociedade e ambiente, como por exemplo, a utilização de soluções colaborativas para os problemas mais complexos, aqueles em que as falhas do mercado são mais persistentes e ameaçadoras (Kemper & Martin, 2010).

Uma segunda manifestação do desenvolvimento da RSC seguiu-se ao evento "Earth Summit", a Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento realizada em 1992, no Rio de Janeiro. Este evento ambiental abordou questões como o envolvimento das empresas nas questões ambientais e sociais, impulsionando o surgimento de novos profissionais focados na responsabilidade social corporativa (Kemper & Martin, 2010).

A influência da Escola de Chicago e da sua doutrina foi, durante muitos anos, incontestável, na medida em que a obtenção de lucros parecia absolver as organizações de escolhas morais e críticas (Posner, 2019). Ademais, era uma teoria prática, na medida em que era atribuído a um gestor uma

função objetiva, em detrimento de uma análise complexa aos interesses de todos os intervenientes (Denning, 2013).

Como se pôde comprovar durante algum tempo, parecia que as ideias de Friedman estavam a dar frutos, contudo, uma vez descobertos os truques financeiros que foram utilizados para o apoiar, a realidade subjacente tornou-se aparente (Denning, 2013).

O esperado da teoria do valor acionista era que os gestores melhorassem o desempenho real das suas empresas e, conseqüentemente, o aumento do valor acionista ao longo do tempo. No entanto, ocorreu precisamente o oposto. O declínio tornou-se inevitável, a Teoria dos Acionistas falhou na sua missão principal: fazer dinheiro. A taxa de retorno dos ativos e do capital investido das empresas americanas diminuiu de 1965 para 2009 em três quartos, como mostra o Shift Index, um estudo de 20.000 empresas americanas (Denning, 2013).

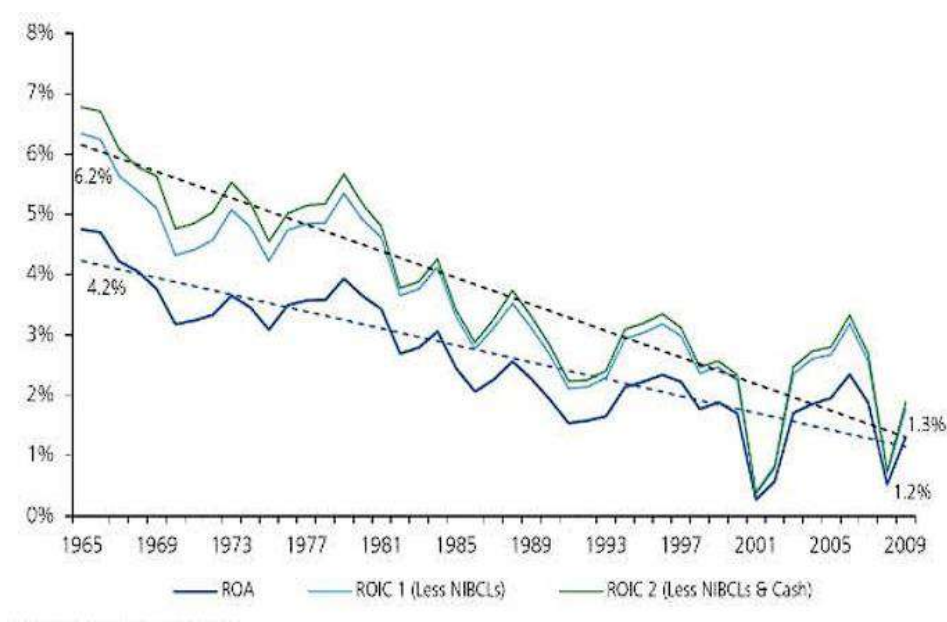


Figura 3 Retorno sobre o Capital Investido (ROIC) (1965-2009). Retirado de Denning (2013).

Em Setembro de 2008, com o colapso dos mercados, a reputação de Friedman sofreu um grande abalo, uma vez que as forças de mercado em que acreditava falharam. A sobrevalorização do mercado imobiliário levou à chamada “bolha imobiliária”, seguindo-se a falência do Banco Lehman Brothers (Verick & Islam, 2010). De modo a evitar a rutura total, o governo norte-americano investiu duzentos bilhões de dólares nas empresas privadas Fannie Mae e Freddie Mac,

que retomam assim ao domínio governamental (Kemper & Martin, 2010). A “terra do capitalismo do mercado livre” sofre assim uma reviravolta. Os governos assumem novamente o papel de reguladores do comportamento das empresas e da estrutura do mercado, funções estas que foram reduzidas e abandonadas ao longo das últimas três décadas e que se vão tornar determinantes para mediar as relações entre empresas e a sociedade (Kemper & Martin, 2010; Verick & Islam, 2010).

Após a crise financeira, o monetarismo influenciou ainda a resposta por parte da Reserva Federal Americana, que decidiu expandir dramaticamente a oferta de dinheiro, no entanto, a taxa de inflação de preços permaneceu baixa. Aparentemente o monetarismo e as concessões de Friedman nunca foram tão irrelevantes. Este desfecho fez com que a regulação e a ética no controlo das práticas empresariais assumissem uma posição central (Kemper & Martin, 2010).

Depois da crise de 2008 houve uma transformação nos comportamentos e na forma de encarar os negócios. A sociedade começou a gravitar em torno de empresas com um impacto claro, inequívoco e positivo no mundo (Gast et al., 2020).

Em 2015, foram aprovados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), que surgem em sucessão aos Objetivos do Milénio. Este novo modelo global pretende erradicar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas (BCSD Portugal, 2015). Os ODS permitem incentivar as empresas a refletir sobre a sua existência, sobre o seu propósito e orientar a atribuição de recursos, facilitando uma análise comparativa sobre o método de como as empresas estão a abordar os objetivos e responsabilidades subjacentes (Consolandi et al., 2020).

Segundo Almandoz et al., (2018), em 2018, começaram-se a manifestar sinais de um novo contrato social a ser elaborado entre empresas, investidores e sociedade, muito em consequência do comportamento pro social que se foi alastrando depois da crise financeira de 2008. A preocupação com a responsabilidade social no mundo corporativo aumentou drasticamente (Carroll, 2018).

As organizações começaram a abraçar o paradigma da Teoria das Partes Interessadas uma vez que se tornou notório o crescente reconhecimento de uma responsabilidade mais ampla para com todos os *stakeholders* e sociedade (Freeman, 1984; Smith, 2003). A pressão exercida pelos investidores, consumidores, trabalhadores e ativistas acelerou esta transformação (Ramaswamy & Ind, 2021).

Em 2019, as associações U.S. Business Roundtable e The World Economic Forum invocaram uma reavaliação do propósito organizacional, de modo a incluir deveres e objetivos sociais e ambientais mais amplos (Gast et al., 2020). O novo compromisso da Business Roundtable (BR, 2019) declara que “Ao ter uma visão mais ampla e completa do objetivo de uma empresa, os conselhos de administração podem concentrar-se na criação de valor a longo prazo, servindo melhor todos - investidores, empregados, comunidades, fornecedores e clientes” (para 6). Ao colocar o consumidor, os trabalhadores e a comunidade em primeiro lugar, os lucros vão surgindo como consequência natural, sendo esta a melhor forma de obter valor a longo prazo (BR, 2019).

No final desse mesmo ano, The World Economic Forum (Schwab, 2019) renova também o seu Manifesto de maneira a enfatizar a sua visão *multi-stakeholder*: "O propósito de uma empresa é envolver todas as suas partes interessadas na criação de valor partilhado e sustentado. Ao criar esse valor, uma empresa serve não só os seus acionistas, mas todos as partes interessadas (Schwab, 2019, para 1).

O surgimento da Covid-19 foi mais um impulsionador para esta transição. Com a pandemia deflagraram novas necessidades e problemas que exigiram às organizações uma introspeção sobre os seus métodos e estratégias (Schaninger et al., 2020).

O propósito torna-se assim, um elemento necessário e fundamental para a criação de organizações significativas num ambiente competitivo fortemente marcado pela volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade - VUCA WORLD (Johnson et al., 2019).

Segundo o estudo global da Edelman (2018), 62% dos consumidores têm preferência por empresas que constroem o seu propósito tendo presentes questões atuais e pertinentes como a sustentabilidade, transparência e equidade laboral, influenciando assim a lealdade e confiança depositada nas marcas. Em relação a ganhos e crescimento do mercado, um estudo orientado pela Deloitte (O'Brien et al. 2019), demonstra que empresas orientadas para o propósito crescem três vezes mais rápido do que os seus concorrentes com outras estratégias.

Maldnight et al. (2019), no seu artigo na Harvard Business Review, identificam as principais questões que os consumidores têm em consideração enquanto tomam decisões acerca das marcas: 28% como a organização trata os seus próprios funcionários; 20% como a organização trata o ambiente; 19% como a organização apoia as comunidades envolventes.

Em Portugal, a Hapiness Works conduz avaliações anuais sobre a felicidade e propósito organizacional. Segundo a sua mais recente análise, Georg Dutschke, um dos especialistas responsáveis pelo estudo, constata que “quem é mais feliz falta menos 36%, tem menos 45% de vontade de mudar de organização e sente-se mais produtivo em 9%”. Verifica-se também que “Numa escala de 1 (menos feliz) a 5 (mais feliz), as empresas em que o propósito é reconhecido têm 4,3, bem acima dos 3,1 das organizações em que as pessoas não reconhecem que ele exista. São indícios fortes de que ter um propósito também pode ajudar a rentabilidade.” (Barroso, 2021).

1.3.2. Evolução do conceito

No início do século, começaram a surgir tentativas para reavivar o “significado espiritual do propósito” (Ingen et al., 2021, p. 3). Conceitos como significado, transcendência e contribuição para a sociedade começaram a fazer parte da cultura organizacional, tornando-se fonte de inspiração para um trabalho mais significativo (Ingen et al., 2021).

Com o passar dos anos, a evolução do termo tornou-se cada vez mais direcionada para a inspiração de comportamentos e motivações para o benefício de todas as partes envolvidas.

Keller (2015) descreve o propósito como “uma razão de ser aspiracional que inspira o *call to action* de uma organização, seus parceiros e *stakeholders*” (p.1), proporcionando mais benefícios para a sociedade. Henderson & Van den Steen (2015) acrescentam à definição a importância do envolvimento genuíno e não-instrumentalista em todas as atividades e decisões de uma organização.

Segundo Pontefract (2017b), o propósito organizacional centra-se em cinco “Good Deeds”:

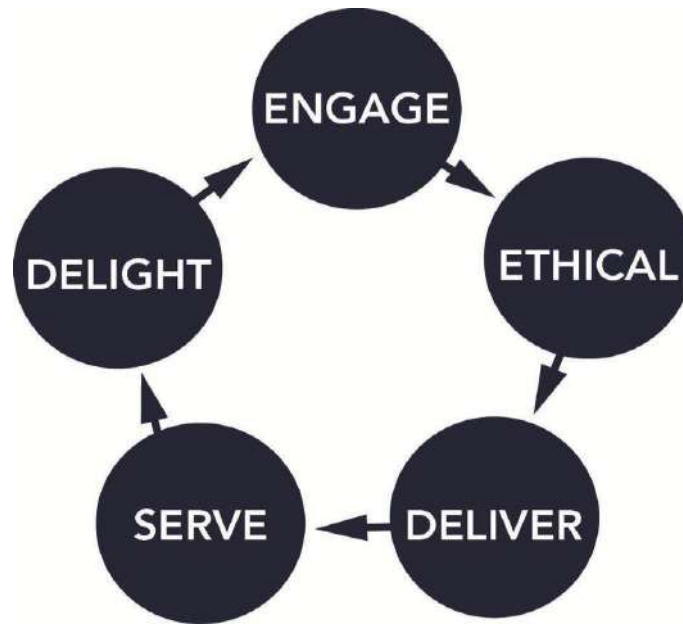


Figura 4 As 5 “Good Deeds”. Retirado de Pontefract (2017b)

- Satisfazer os clientes. Relembrar a razão da existência da organização, trabalhando em constante cocriação com o consumidor;
- Envolver todos os membros da equipa no propósito. Estes, quando bem estimulados e devidamente valorizados, são fundamentais na criação de valor;
- Ética dentro da sociedade. Decisões de natureza ética precisam sempre de ser tomadas, quer sejam financeiras, ambientais ou sociais e devem estar em concordância com o propósito organizacional;
- Proporcionar práticas justas, consistentes e positivas dentro da cultura organizacional, sendo estas fundamentais para fomentar a criatividade e produtividade de toda a equipa.
- Servir todos os *stakeholders*. A organização assume a responsabilidade de impactar positivamente os clientes, acionistas e outros financiadores, os membros da equipa, fornecedores, proprietários, a comunidade e o meio ambiente.

O propósito de uma organização deve servir a sociedade, equilibrando o presente e o futuro. As decisões devem ser tomadas a longo prazo, mas operando dia após dia. Os cinco “Good Deeds” são essenciais para auxiliar os *stakeholders* e solucionar problemas para uma sociedade melhor (Dan Pontefract, 2017b).

George et al. (2021) propõem um conceito que unifique os termos *Goal-based purpose* - missão, visão e estratégia - e *Duty-based purpose* - valores, serviço social e gestão ambiental - conciliando assim os objetivos organizacionais com as expectativas da sociedade.

Goal-based purpose é consistente com a perspectiva de Friedman (1979) e da Escola de Chicago, onde são colocadas em segundo plano as preocupações sociais. No entanto, as definições mais recentes alinham-se com o conceito de *Duty-based purpose*, uma vez que ampliam a concepção de propósito, acrescentando o dever e responsabilidade para com a sociedade e ambiente.

Os autores (George et al., 2021) uniformizam os dois conceitos propondo uma definição mais holística e completa:

O propósito numa empresa com fins lucrativos capta a essência da existência de uma organização, explicando qual o valor que procura criar para os seus *stakeholders*. Ao fazê-lo, o propósito oferece uma definição clara da intenção da empresa, cria a capacidade dos *stakeholders* se identificarem com a missão, visão e valores da empresa, e estabelece vias de ação e um resultado aspiracional para as ações da empresa. (p.7)

É importante frisar que o propósito não tem de resolver ou solucionar “os grandes problemas da humanidade” refletidos nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS). Pode sim contribuir. Contudo, existe propósito quando há uma representação autêntica da razão de existência de uma organização e um compromisso entre as ações da empresa e o seu propósito (Ready & Truelove, 2011). Um propósito não tem de ser o de salvar o mundo, pode expressar apenas as capacidades únicas para contribuir para a comunidade geral (Brower, 2021).

Ingen et al., (2021) disponibilizam uma *framework* onde desconstruem o propósito organizacional, através de 44 entrevistas a um vasto leque de especialistas de diferentes países e backgrounds. A seleção foi feita através de pesquisas e publicações recentes sobre propósito, estratégia, trabalho significativo, liderança, marketing, recursos humanos, economia e responsabilidade social.

Segundo estes, o propósito tem que ser significativo, aspiracional, direcional, unificador e motivacional. Este emerge como resposta a valores, crenças, ideais e aspirações do(s) seu(s) fundador(s), assim como às necessidades e problemas humanos.

O impacto do propósito organizacional pode-se manifestar dentro e fora dos limites da organização. Melhor desempenho organizacional, inovação e resiliência são alguns dos resultados da influência do propósito dentro dos limites de uma organização, assim como realização, empenho, felicidade, lealdade, engajamento, confiança e bem-estar ao nível individual. No que diz respeito ao impacto ao nível do ecossistema, são evidenciados resultados com implicações positivas no bem-estar, qualidade de vida, florescimento e desenvolvimento da humanidade e gerações futuras. Relativamente ao nível individual destaca-se o envolvimento, lealdade, compromisso e confiança de todas as partes interessadas.

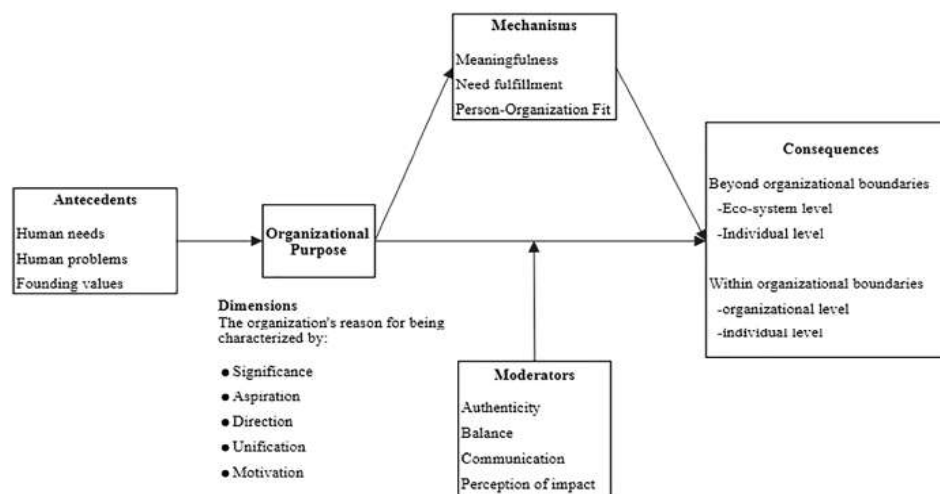


Figura 5 Modelo conceitual de propósito organizacional. Retirado de Ingen et al. (2021, p.7)

A fim de legitimar o propósito organizacional, é necessário que este cumpra alguns requisitos para alcançar os resultados pretendidos dentro e fora da organização. Em função disso, é muito importante considerar os seguintes moderadores:

- A autenticidade consiste na proximidade entre o propósito, palavras, comportamentos e ações.
- O equilíbrio e a importância de conciliar as motivações transcendente, que se centram no bem-estar do outro, com o interesse pessoal e sobrevivência e continuidade de uma organização.
- A importância da comunicação para transmitir de forma clara e coerente o propósito de modo que este seja corretamente percebido por todos os *stakeholders*.
- A percepção de impacto realça a importância do *feedback* na otimização de resultados positivos, uma vez que, a consciência de que as suas ações afetam positivamente o outro, carrega, inevitavelmente, mais motivação e significância.

1.3.3. Conceitos-chave

Com base na literatura apresentada, pode-se observar que o propósito é a “gênese” onde orbitam vários conceitos relacionados - responsabilidade social e corporativa (RSC); declaração de propósito organizacional; missão; visão; valores; intenção estratégica; serviço social e promessa de marca - que são fundamentais para a gestão e planejamento estratégico de uma organização.

O propósito gera ainda muita ambiguidade, e é muitas vezes mal interpretado, podendo resultar em consequências nocivas para a organização e para a sua performance. Por esse motivo, é muito importante entender e distinguir os conceitos que caracterizam do ecossistema organizacional.

Assim sendo, na Tabela 2, encontram-se identificados e descritos os vários conceitos que se destacam dentro da esfera organizacional.

Tabela 2 - Conceitos-Chave

Conceito	Definição
Responsabilidade Social e Corporativa (RSC)	Segundo Carroll (1991) a Responsabilidade Social e Corporativa é o cumprimento em simultâneo das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas da organização. O propósito representa toda a existência de uma organização e deve, de facto, incluir RSC para melhorar o seu desenvolvimento sustentável, contudo, isoladamente não significa propósito. É, no entanto, um complemento muito importante (Croneberger, 2020).
Declaração de propósito organizacional	A declaração de propósito organizacional é um instrumento de comunicação que articula o propósito de uma forma concisa e inspiradora. Consiste, normalmente, em uma ou duas frases destinadas a transmitir como a organização preenche as necessidades humanas ou resolve problemas humanos (Collins & Porras, 2008; Alegre et al., 2018 as cited in Ingen et al., 2021).
Missão	A missão é o roteiro, é a ação que torna a visão tangível. As declarações de missão são utilizadas para ajudar a estabelecer objetivos e atividades específicas de modo a manter a concentração no plano de ação (Ingen et al., 2021; Croneberger, 2020).
Visão	A visão fornece uma imagem mental da existência aspiracional que uma organização está a trabalhar para atingir (Horwath & Drucker, 2005; Khalifa, 2012; Kotter, 1995 as cited in George et al., 2021), ou seja, mostra como será o futuro se os objetivos e intenções forem cumpridos e dispostos como a força impulsionadora que define o sucesso de uma organização (Croneberger, 2020).
Intenção Estratégica	Hamel & Prahalad (1989) definem a intenção estratégica como uma obsessão sustentada de vencer a todos os níveis da organização. Esta conduz a organização para um alvo comum, digno de esforço e empenho pessoal, promovendo a contínua otimização dos sistemas.

Valores	Os valores são os ideais, crenças, e princípios que orientam as ações de uma organização (Hollensbe, Wookey, Hickey, George, & Nichols, 2014; Melé, 2009; Melé & Fontrodona, 2017 as cited in George et al., 2021).
Serviço Social	A resposta moral de uma empresa às suas responsabilidades sociais. Um negócio deve assumir a interdependência entre organizações e sociedade, definindo objetivos sociais a serem cumpridos (George et al., 2021).
Promessa da Marca	“Os compromissos assumidos perante os <i>stakeholders</i> (clientes, comunidades, investidores, empregados, reguladores e parceiros) relativamente à experiência que a empresa irá fornecer.” (Ready & Truelove, 2011, para 13).
Cultura organizacional	Robbins & Coulter (2005) descrevem a cultura organizacional como os valores, crenças ou percepções partilhadas pelos colaboradores dentro de uma organização.

1.4. Preditores de Propósito Organizacional

1.4.1. Liderança consciente

Quando se reflete sobre liderança é ainda muito comum projetar uma ideia de alguém distinto, superior, intocável. Deste modo, é comum existir uma cultura assente na apreensão e no receio de comunicar ideias, opiniões e diferentes perspetivas.

Atualmente, a liderança tradicional associada a unilateralidade está a perder os seus discípulos (Birkinshaw et al., 2014). O envolvimento de todos no processo de criação e a valorização de cada indivíduo como peça fundamental para ampliar conhecimento e potencializar resultados, incentivou as organizações a evoluir do contexto de líder único para um paradigma mais colaborativo em que a liderança é distribuída por toda a empresa (Pearce & Conger, 2003; Grant, 2012; Rey et al., 2019; Zalis, 2020).

Perante as constantes mudanças no mundo, é imperativo que os líderes sejam conscientes e empáticos que possuam uma natureza transformadora e que incentivem a colaboração e o diálogo (Rey et al., 2019). A sua capacidade de motivar e inspirar os colaboradores está intrinsecamente conectada com o sucesso da organização.

Com base nos estudos de Burns (1978), Bass (1985) desenvolve um modelo de Liderança transformacional. Segundo este modelo o comportamento do líder deve abranger quatro dimensões: motivação aspiracional, influência idealizada, estímulo intelectual, e consideração individualizada (Bass, 1985 as cited in Grant, 2012).

A motivação aspiracional está relacionada com a capacidade de motivar os seus colaboradores através de comportamentos inspiradores e transformadores, que demonstrem a uma visão convincente do futuro. A influência idealizada está relacionada com a perceção dos subordinados perante os ideais e carácter dos líderes e respetivo envolvimento em iniciativas adequadas. O estímulo intelectual diz respeito à capacidade de o líder incentivar e desafiar os colaboradores a pensar fora da caixa, potencializando os seus resultados. Por último, a consideração individualizada relaciona-se com o acompanhamento que estes fornecem aos seus colaboradores, nomeadamente *coaching* e tutoria (Grant, 2012).

Os diferentes tipos de liderança podem influenciar o grau como o trabalho é percebido como significativo (Piccolo & Colquitt, 2006). A liderança transformacional caracteriza-se por desenvolver, estimular e inspirar os colaboradores “a transcenderem os seus próprios interesses para um propósito, missão ou visão coletiva” (Howell & Avolio, 1993, p.891).

De acordo com um estudo realizado pelo Institute for Business Value (IBM, 2012), 1700 CEO's de 64 países e de 18 indústrias diferentes reconhecem o empoderamento como pilar fundamental de liderança. Posto isto, os líderes ao fomentarem o envolvimento e a inspirarem as ações, estão a dar significado ao trabalho dos seus colaboradores.

1.4.2. Significado no trabalho

Os consumidores sentem-se mais conectados a marcas que vão além da procura incessante por lucro. O mesmo se aplica do nível talento uma vez que os profissionais procuram organizações com que se identifiquem e que procurem deixar um impacto positivo na sociedade e na comunidade que as rodeia (Marketeer, 2022, p.27). Assim, a procura de significado no trabalho está inevitavelmente associada ao propósito.

A palavra “significado” no trabalho está ligada ao bem-estar, ao desempenhar uma tarefa que é gratificante, tanto para o próprio indivíduo como para os outros (Pratt & Ashforth, 2003).

O trabalho significativo é composto por uma grande variedade de componentes, tais como o próprio crescimento individual do indivíduo, assim como contribuir para um bem maior, ajudando as pessoas a dar propósito às suas vidas (Stern & Barley, 1996).

(Allan et al., 2015), no seu estudo, identifica a *task significance* como um fator essencial para melhorar o trabalho significativo. *Task significance* é o grau que os trabalhadores entendem que o seu trabalho beneficia positivamente os outros, dentro e fora da organização.

Rosso et al., (2010) identificam quatro direções para um trabalho mais significativo: auto conexão, individuação, unificação e contribuição. A Auto conexão consiste na reflexão do significado das suas ações enquanto indivíduos; a individuação consiste na reflexão sobre o significado das ações que definem e distinguem o “eu” como digno e valioso; a unificação reflete a harmonia entre a significância das ações dos indivíduos com outros sujeitos e princípios; a contribuição é a reflexão

sobre a significância das ações consideradas importantes/ e ou executadas ao serviço de natureza superior ao “eu”.

O conceito da contribuição é análogo à *task significance* referindo-se à consciencialização do indivíduo quanto ao impacto significativo do seu trabalho nos outros (Rosso et al., 2010).

Ao nível organizacional, trabalhar com significado gera maior satisfação no trabalho e menor esgotamento, resultando num maior envolvimento e compromisso com a organização. Porém, os benefícios do trabalho significativo vão muito além da esfera organizacional. Ao nível individual, pode resultar no aumento da realização pessoal e profissional tornando-se menos suscetíveis a problemas de ansiedade, stress, burnout e depressão (Allan et al., 2015).

Os principais *outcomes* desta abordagem são colaboradores produtivos, determinados e comprometidos com a organização. Consequentemente a organização torna-se mais sólida e bem-sucedida. Assim, é possível concluir que as organizações ao promoverem o propósito estão a beneficiar-se a si próprias e aos seus colaboradores, promovendo um cenário *win-win* ao reduzir os custos associados à redução da produtividade, à elevada rotatividade de emprego e ao absentismo.

1.4.2.1. Relação entre as novas gerações e as mudanças no mundo do trabalho

Um dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje é captar e reter o talento visto “53% da geração Z e 75% dos *Millenials* dizem que procuram um emprego, saindo de onde estão, em dois anos. Uma realidade que para as empresas é apocalíptica”. (Marketeer, 2022, p.103).

Lu & Gursoy (2013) conduziram um estudo para tentar compreender como acontece o burnout sob valores, preferências e expectativas de trabalho de três gerações diferentes. Deste modo, as diferenças geracionais podem estar relacionadas com esta “crise de talento”.

Segundo o estudo da Families and Work Institute (2006), a geração dos *Boomers* é mais leal e comprometida com as organizações e possuem um maior desejo em conseguir posições com maior responsabilidade do que as gerações mais jovens. Por estas razões, em comparação com os empregados mais novos, estes são menos propensos a atribuir a causa do seu esgotamento ao seu trabalho. Por outro lado, os *Millenials* perante a exaustão emocional demonstram uma maior intenção de trocar de emprego e uma maior insatisfação profissional (Lu & Gursoy, 2013). Outro

fator que influencia esta crescente escassez de talento é o facto de as gerações mais novas serem cada vez mais curiosas, por isso procuram novas oportunidades, experiências e desafios (Wong et al., 2008).

Allan (2017) destaca a aplicação de horários de trabalho flexíveis e o alinhamento dos valores das organizações com os valores dos trabalhadores mais jovens como estratégias essenciais para colmatar o absentéismo e turnover.

As gerações mais novas querem ser parte ativa na mudança. Deste modo, a demanda pelo bem-estar pessoal, social e ambiental, assim como a procura por significado no trabalho evidenciam as suas aspirações por um futuro melhor.

Este cenário influencia também o aumento de organizações certificadas pela B-Corp. Em 5 anos triplicaram o seu número, são agora 3500 organizações, espalhadas por 70 países (Kohan, 2021).

As organizações têm, agora, pela frente, possibilidades tanto transformadoras como desafiantes. Em função disso, torna-se vital fomentar as suas relações com estas gerações, dado a sua procura por empresas orientadas para o propósito (Kohan, 2021).

1.4.3. Cocriação de valor com os *stakeholders*

Numa era de maior conectividade, criatividade e competitividade, os consumidores desejam ser parte ativa na confeção dos produtos e serviços que consomem. Prahalad & Ramaswamy (2004) definiram pela primeira vez o termo cocriação de valor como uma criação conjunta de valor em que a empresa e o cliente são os únicos atores.

Apesar de todos os benefícios inerentes à cocriação com o consumidor existe ainda alguma indiferença face à experiência dos outros *stakeholders* (funcionários, fornecedores, distribuidores, etc.) envolvidos no processo. Estes, direta ou indiretamente, moldam as experiências dos clientes (Gouillart, 2010). Por esse motivo, de modo a obterem produtos e serviços mais convincentes, torna-se muito importante a participação de todas as partes interessadas no processo de criação de valor (Junginger, 2005).

The goods-dominant logic perspective, (os fornecedores produzem e os clientes compram) foi vindo a ser substituída por *The service-dominant logic* onde os clientes dialogam, interagem com os seus fornecedores (Lusch & Vargo, 2004).

Durante muito tempo, as organizações concentraram os seus esforços na satisfação de um único *stakeholder*: o consumidor. Apesar dos resultados positivos do seu envolvimento, as organizações constatarem que, ao focarem-se unicamente no consumidor, estavam a limitar o desenvolvimento organizacional e condicionar o seu potencial de alcance (Ramaswamy & Gouillart, 2010).

A *stakeholder theory* fornece uma perspetiva mais complexa para a cocriação de valor, defendendo que uma empresa deve satisfazer as necessidades das partes interessadas e equilibrar os seus interesses ao longo do tempo (Freeman, 1984; Smith, 2003). As mais recentes definições de cocriação demonstram uma maior proximidade com esta perspetiva.

Hollebeek (2011) define a cocriação de valor como um processo de desenvolvimento do valor percebido pelo cliente. Este é desenvolvido através da interação durante atividades conjuntas ou personalizadas para e com as partes interessadas.

Esta interação entre todos os atores da cultura organizacional torna-se vital para a existência de uma organização, uma vez que o propósito só pode ser verdadeiramente vivido quando há uma participação ativa de todas as partes interessadas na cocriação de valor (Gouillart, 2010). Um processo participativo e envolvente requer mais tempo, ainda assim, os benefícios são muito proveitosos, e permitem criar algo autêntico e relevante tanto para o público interno como externo (Nicholas et al., 2013).

Gouillart (2010) enumera quatro princípios fundamentais que corroboram a interdependência da cocriação de valor, *stakeholder theory* e propósito organizacional:

- (1) Os *stakeholders* não se irão envolver ativamente na cocriação, a menos que isso proporcione valor também para eles. Este valor pode manifestar-se ao nível emocional (satisfação no trabalho, gratificação, autoestima) e ao nível económico, que pode resultar em ganhos pessoais (rendimentos mais altos, aquisição de competências, oportunidades de progressão) ou na esfera da organização (menores custos, maior produtividade, maiores rendimentos, oportunidade contribui positivamente para a sociedade).

- (2) A melhor forma de cocriar valor é concentrar-se nas experiências de todas as partes interessadas. As organizações que fazem da cocriação uma vantagem competitiva concentram-se em proporcionar experiências gratificantes para clientes, empregados, fornecedores e outros interessados. As organizações ao consentirem que as partes interessadas redesenhem as suas interações estão a transformar recetores passivos em ativos, aumentando a qualidade das suas experiências de trabalho.
- (3) Os *stakeholders* devem ser capazes de interagir diretamente uns com os outros. A capacidade de diálogo entre os *stakeholders* está muitas vezes minada pela rigidez das hierarquias. De modo a resolver problemas complexos, indivíduos com uma vasta gama de conhecimentos e diferentes perspetivas, devem discutir e partilhar argumentos em primeira mão. A interação direta entre estes atores é essencial para a consolidação da cultura organizacional.
- (4) As empresas devem fornecer plataformas que permitam aos interessados interagir e partilhar as suas experiências. As tecnologias da informação vieram facilitar a colaboração entre os *stakeholders*, tornando-a mais simples e mais barata.

Estes quatro princípios reiteram que a cocriação deve ser assumida como um dos fatores centrais para cimentar uma organização com propósito. Para isso é necessário assumir a contínua adaptação e melhoria do propósito organizacional, reconhecendo que tudo o que lhe está subjacente sujeita-se a uma constante evolução.

1.4.4. Sustentabilidade da organização

A conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano de 1972 foi um marco histórico para a sustentabilidade, dado que foi o primeiro evento realizado pela ONU que reuniu representantes de várias nações para discutir a implementação de medidas para colmatar os problemas ambientais (United Nations, 1972). No entanto, foi apenas em 1987 que surgiu uma definição mais clara para a sustentabilidade em que o desenvolvimento sustentável é caracterizado como um desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer as das gerações futuras. (The World Commission on Environment and Development (WCED, 1987).

Como explicado ao longo do capítulo 2, a demanda pelo propósito tem sido um movimento crescente desde os anos 70. Começou, inicialmente, com pequenas iniciativas e movimentos organizados por indivíduos que não consideravam as políticas da escola de Chicago como um exemplo a seguir. Ao longo dos anos, a solidez e hegemonia das ideias de Friedman e dos seus seguidores foram postas em causa e os negócios começaram a procurar outro rumo, procurando investir em iniciativas ligadas ao bem-estar social e ambiental.

Nos últimos anos, as organizações têm estado sobre grande pressão psicológica, social e económica. Para além de forças psicológicas derivadas das grandes mudanças de comportamento dos indivíduos e da sociedade, o propósito é também resultado de pressões sociais e económicas que fizeram emergir novas iniciativas e intervenções e até novas formas de investimento.

A crescente volatilidade em que vivemos e acontecimentos como a guerra, a pandemia, desastres climáticos e a luta pelos direitos civis desencadearam uma maior sensibilização para o impacto dos investimentos a longo prazo na organização e seus intervenientes, comunidade e ambiente

O surgimento de novos conceitos de negócio, novas formas de investimento e de novas métricas de avaliação de performance é um indício da necessidade de evoluir, desenvolver e de atenuar problemas existentes.

1.4.4.1. Triple Bottom Line (TBL)

O *Triple Bottom Line* (TBL) - *People* (social), *Planet* (ambiental), *Profit* (financeiro) - o conceito foi criado nos anos 90 por Elkington (1998) e tornou-se uma abordagem muito influente em todo o mundo, representando um *upgrade* ao modelo de negócios tradicional mais focado na performance financeira, em detrimento de um novo modelo que passa a considerar também a performance social e ambiental da organização (Elkington, 1998).

A dimensão social está diretamente relacionada com o bem-estar dos indivíduos (colaboradores, comunidade) e as iniciativas e oportunidades que promovem a sua satisfação. Já a dimensão ambiental está inerente às tentativas das organizações para minimizar a sua pegada ambiental. Por fim, a dimensão económica da TBL vai além do desempenho financeiro (valor acionista, crescimento de vendas etc.) passando a estar incluído nesta esfera o impacto económico na sociedade (Chabowski et al., 2011; Correia, 2019)

1.4.4.2. ESG

Os critérios ambientais, sociais e de governação (ESG) são um conjunto de diretrizes que guiam as operações de uma organização de acordo com valores e objetivos sociais e ambientais (Iskow; Lee & Suh, 2022; Napoletano & Curry, 2022).

Estes critérios caracterizam-se em três níveis: na esfera ambiental é considerado o impacto da organização no ambiente; na esfera social é avaliado o desempenho da organização dentro do seu próprio núcleo e para com a comunidade em geral, tendo em conta, por exemplo, fatores como a igualdade, diversidade e inclusão; na esfera governamental é analisado a conduta por parte da direção e gestão da organização e os seus esforços para uma mudança positiva em todo o ecossistema organizacional (Iskow, 2022; Lee & Suh, 2022; Napoletano & Curry, 2022).

A nova geração dispõe de uma maior consciencialização para estas questões, e à medida que a Gen Z começa a deixar a sua marca no mundo do trabalho, o desempenho ESG das organizações tornar-se um fator determinante na atração e retenção de talentos, “empurrando” as empresas para o cumprimento de exigentes padrões éticos (Iskow, 2022; Brusnahan, 2020).

Devido a todos estes fatores, os investidores procuram obter uma visão mais holística das organizações que investem ou que pensam em investir, como tal, considerar os fatores ESG, é fundamental para ajudar a mitigar o risco e a identificar oportunidades de investir conscientemente em empresas que se esforçam por tornar o mundo um lugar melhor (Iskow, 2022; Lee & Suh, 2022; Napoletano & Curry, 2022).

Napoletano & Curry (2022) acrescentam também que “o investimento da ESG vai além de um acrónimo de três letras para abordar a forma como uma empresa serve todos os seus intervenientes: trabalhadores, comunidades, clientes, acionistas e o ambiente”. Para existir investimento ESG de qualidade, as organizações devem ser capazes de analisar o seu impacto positivo e negativo sobre todas as partes interessadas.

1.4.4.3. *Certificado B Corp*

B Lab é uma rede sem fins lucrativos que transforma a economia global para beneficiar todas as pessoas, comunidades e o planeta. O B-Lab é a entidade que atribui o certificado B Corp às corporações que respondem aos padrões requeridos. De modo a obter este certificado, as empresas têm que atender a altos padrões de desempenho verificado, comprovando o seu alto envolvimento e atuação ao nível social e ambiental, assumindo um compromisso legal para com todas as suas partes interessadas sempre primando pela transparência nas suas práticas (B Corp, 2006; Tuck, 2021).

O processo para a atribuição do certificado B Corp é rigoroso, são considerados diversos fatores e requer o envolvimento de todos os departamentos de uma empresa. O processo de recertificação ocorre a cada três anos e é igualmente exigente. O objetivo é que as corporações B Corp demonstrem resiliência e estimulem a melhoria contínua e o seu impacto a longo prazo B Corp, 2006; Kohan, 2021).

Apesar de os critérios da ESG e B Corp estarem normalmente alinhados, há, no entanto, uma grande diferença entre estas duas entidades. A B Corp possui uma norma universal para medir o desempenho, enquanto que a ESG não possui definições claras e mandatadas para os seus relatórios ESG, nem métricas quantificáveis, podendo resultar numa maior desconfiança e ceticismo por parte dos investidores (Green Economy Law, n.d.).

2.1. Problema

A influência do propósito organizacional tem vindo a tornar-se muito significativa nos últimos anos. O mundo do trabalho encontra-se em transição e a tendência atual demonstra que há uma preocupação crescente relativamente ao impacto das organizações na sociedade. Os consumidores tornam-se cada vez mais seletivos e cuidadosos com as suas escolhas e os próprios colaboradores procuram acrescentar significado e motivação ao seu trabalho.

No entanto há ainda muita ambiguidade face a esta temática e uma grande dificuldade na sua implementação e preservação. A dificuldade na comunicação do propósito resulta muitas vezes em ceticismo por parte de todos os envolvidos bem como danos irreparáveis para a reputação das organizações. Surge, assim, o problema da presente investigação:

Como comunicar o propósito organizacional de modo a que este seja genuinamente apreendido por todos os *stakeholders* de uma organização?

2.2. Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é criar um modelo de comunicação de propósito organizacional que permita às organizações entender e desmistificar todo o ecossistema que envolve o propósito, assim como contribuir para uma maior satisfação de todos os intervenientes.

2.3. Perguntas de Investigação

O presente trabalho é guiado pelas seguintes perguntas de investigação:

P1: Como é que poderá ser estruturado um modelo de comunicação que demonstre como transmitir/disseminar o propósito de forma autêntica nas organizações?

P2: O que é o propósito e quais são as variantes que o compõe?

P3: Como é que o propósito se interliga com o que é o pensamento estratégico das organizações?

2.4. Justificativa

O presente projeto de investigação é tangível a diversas áreas, nomeadamente Gestão do Design, *Employer Branding*, Recursos Humanos e Marketing, sendo muito importante para reforçar a interdependência destes domínios.

Tendo como base a literatura apresentada, é evidenciado que a correta comunicação do propósito organizacional depende da correlação de diversos elementos que se mostram fundamentais para a existência de um posicionamento autêntico, começando pela comunicação interna, pelo líder e pela sua importância no desenvolvimento da cultura organizacional, seguindo-se dos colaboradores que quando bem envolvidos e estimulados tornam-se o elemento mais importantes para o sucesso de uma organização. Finalizando com a necessidade de fomentar o envolvimento de todos os outros *stakeholders* (clientes, acionistas, fornecedores, etc.) na cultura dado que o seu engajamento é também um fator determinante para a prosperidade da organização.

Esta investigação permite assim entender como a comunicação interna se torna a principal fonte impulsionadora para o sucesso da organização fornecendo diretrizes que devem ser tidas em conta.

Já a comunicação externa é abordada por esta investigação em menos profundidade uma vez que é tida como consequência natural de uma boa comunicação interna. Somente quando o propósito da sua organização estiver genuinamente incorporado no interior da organização é que será credível para o público externo.

Através do modelo criado, é possível assim entender como os diversos elementos se conjugam e interagem fornecendo às organizações uma oportunidade para melhorar, consolidar ou alterar a sua estratégia.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

3.1. Introdução à Metodologia

Existem duas abordagens diferentes de investigação, qualitativa e quantitativa.

A investigação qualitativa destina-se a coletar factos concretos através da interpretação de dados numéricos. Esta depende de números, medidas, experiências, relações e descrições numéricas que, posteriormente, são transformados em estatísticas (Bento, 2012).

Por outro lado, a investigação qualitativa permite compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações ao invés de números (Bento, 2012). Esta permite captar relatos, descrições, crenças, opiniões e práticas favorecendo a desmistificação da dimensão simbólica e a melhor compreensão dos fenómenos (Silva, 2013).

Os dados recolhidos são (...) ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural (Bogdan & Biklen, 1994, p.16).

Dado a natureza do projeto, considerou-se que a abordagem qualitativa proporciona maiores possibilidades de atingir o objetivo determinado uma vez que o relato dos atores facilita a compreensão do sistema social e a consequente captação de significado (Lessard-Hébert et al. 1990; Bisquerra 1989; Santos 1995 as cited in Silva, 2013). Além disso, experiência pessoal captada em contexto enaltece a importância da componente subjetiva do comportamento social (Bogdan & Biklen 1994; Goetz & LeCompte, 1988; Coulon 1995; Lindlof 1995 as cited in Silva, 2013).

O processo de investigação consiste em 5 momentos:

1) Entrevistas a especialistas.

A primeira etapa consiste em realizar entrevistas exploratórias a especialistas sobre o tópico a ser investigado. Para isso foram selecionados CEO's e Diretores de organizações cujo propósito está a ser implementado com sucesso.

2) Recolha e análise do conteúdo.

Posteriormente, os dados foram analisados e organizados numa tabela com as respostas dos entrevistados agrupados por temas, facilitando assim a sua comparação.

3) Formulação do modelo

Depois de todas as informações devidamente analisadas e agrupadas, procedeu-se à construção do modelo.

4) Validação

Foi enviado via email para os entrevistados com o modelo estruturado e respetivamente explicado. Procurou-se assim obter as opiniões e sugestões dos especialistas escolhidos para as entrevistas, dado que foi através da compilação das suas opiniões que se elaborou a matriz.

3.2. Técnica de recolha de dados: Entrevista

A entrevista é “uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenómeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe” Luna (1988, p.71).

No presente estudo, é empregue a abordagem qualitativa numa perspetiva exploratória e para coleta de dados e não tanto para validar hipóteses predefinidas. A entrevista é assim utilizada como meio para compreender os fenómenos através dos relatos e experiências dos entrevistados, uma vez que facilita a obtenção de dados mais subjetivos (atitudes, sentimentos e valores subjacentes) (Ribeiro, 2008).

Segundo Ribeiro (2008), algumas das vantagens das entrevistas são nomeadamente a alta taxa de retorno, a sua relativa flexibilidade de aplicação - permitirem o esclarecimento de respostas bem como uma mais fácil adaptação ao protocolo, às pessoas e às circunstâncias. Brown (2001) acrescenta ainda a importância das entrevistas no envolvimento com a realidade uma vez que permite captar as expressões, comportamentos e sentimentos.

Quanto às desvantagens, Ribeiro (2008) destacam o custo elevado, consumo excessivo de tempo para a sua aplicação, a influência das características do entrevistador e entrevistado nas suas opiniões, nomeadamente o enviesamento inconsciente e claro, a natureza das questões que se podem mostrar tendenciosas e, conseqüentemente, influenciar as respostas dadas.

Segundo Fylan (2005), as entrevistas distinguem-se em três tipos estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas.

São estruturadas quando “existe uma lista predeterminada de perguntas que são abordadas na mesma ordem para cada pessoa” (Fylan, 2005, p.66). Esta é raramente utilizada em estudos qualitativos uma vez que não permite um grande aprofundamento sobre os tópicos discutidos (Coutinho, 2011).

Em contraste, nas entrevistas não estruturadas “a área de investigação é delineada, mas não há uma ordem assumida para as questões” (Fylan, 2005, p.66). Estas apresentam uma natureza mais geral desenvolvendo-se muitas vezes de temas ou questões organizadoras que orientam o discurso.

Já as entrevistas semiestruturadas “são simplesmente conversas em que sabe o que se quer descobrir – e, por isso, têm um conjunto de perguntas a fazer e uma boa ideia dos tópicos que serão abordados - mas a conversa é livre de variar, e é provável que mude substancialmente” (Fylan, 2005, pag.65). A versatilidade do seu uso permite “alterar questões e áreas discutidas” facilitando a abordagem de aspetos que são importantes para o indivíduo e que se mostram essenciais para uma melhor compreensão das perguntas de investigação (Fylan, 2005). Por esse motivo, a entrevista semiestruturada torna-se fundamental na recolha de dados que possam ser comparados e analisados entre os vários entrevistados (Bogdan & Biklen, 1994).

Apesar da existência de literatura rica e relevante sobre propósito organizacional, o mesmo não acontece sobre a sua comunicação e conseqüente interpretação.

Tendo em conta os objetivos de investigação do presente estudo e dado que estas podem ser aplicadas a uma vasta gama de disciplinas que estudam e investigam os problemas humanos, considerou-se que a entrevista semiestruturada seria o melhor instrumento para adquirir informações que não se encontram documentadas ou registadas (Britto Júnior; Feres Júnior, 2011).

Antes da realização das entrevistas foi enviado o pedido de assinatura da declaração de consentimento (Anexo B) para o uso das mesmas no presente projeto académico.

No que diz respeito à sua estrutura, os guiões foram construídos após a planificação das entrevistas (Anexo A). Para cada objetivo foram definidas perguntas genéricas de modo a orientar o rumo da conversa. Uma vez que as entrevistas são de carácter exploratório foram utilizadas perguntas abertas a fim de potencializar os resultados. Tendo isto em conta o guião não foi seguido com rigidez, foi sendo, por sua vez adaptado durante a conversa aos diferentes participantes e à sua situação (disponibilidade, contexto, cargo, indústria).

As entrevistas foram registadas em áudio à exceção da entrevista realizada ao entrevistado 3 em que foram tomadas notas durante o decorrer da conversa (posteriormente foi também enviado algumas questões por email) dado que a respetiva ferramenta de gravação apresentou problemas técnicos. Posteriormente estas foram transcritas, codificadas e enviadas aos respetivos entrevistados para a sua leitura e validação das informações.

3.3. Entrevistados

3.4. Análise de conteúdo

As entrevistas exploratórias foram dirigidas a especialistas na área do propósito organizacional. Como critério de seleção procurou-se especialistas de diferentes áreas (Recursos Humanos, Estratégia e Gestão, Marketing e Comunicação) e de diferentes empresas de dimensões distintas de forma a obter uma amostra variada e a potencializar futuros *outcomes*.

Hanniel Pontes, CEO da HPDRONES, Luís Antunes, Diretor de Recursos Humanos da PHC Software, João Santos, COO da agência de comunicação WYgroup e Tiago Charrua, CEO da Happy Brands foram os quatro profissionais selecionados para as entrevistas.

Estes foram contactados previamente através de email com a explicação dos objetivos do estudo e da importância da respetiva participação para o sucesso da investigação.

Após a realização das entrevistas iniciou-se um extenso processo para analisar o conteúdo, tendo como base uma adaptação das três etapas apontadas por Bardin (2011).

Iniciou-se com uma leve leitura após a transcrição que permitiu detetar erros gramaticais e lapsos na pontuação. Posteriormente, passou-se à codificação, onde se procurou destacar, classificar e agrupar as informações dos vários entrevistados. Para isso, elaborou-se uma sinopse (Anexo X) com o objetivo de sintetizar o conteúdo das entrevistas. Na primeira coluna estão identificadas as principais problemáticas e nas outras quatro colunas encontram-se os trechos das entrevistas respetivamente dispostos na coluna (número do entrevistado) que lhes corresponde.

Após a codificação construíram-se assim as categorias e subcategorias. Estas foram definidas, a partir dos principais temas tratados na entrevista. Na coluna “Categoria” estão destacados os dois grandes temas das entrevistas:

- (1) Perceção sobre propósito organizacional
- (2) Perceção sobre comunicação de propósito organizacional.

Na coluna “Unidade de Registo” encontram-se os sintetizados os excertos que se tomam por indicativo de uma característica referentes à categoria e subcategoria. Por fim, para a última coluna - “Unidade de Contexto” - foram selecionadas passagens das entrevistas que caracterizam e contextualizam a Unidade de Registo.

A tabela 3 representa o culminar dos objetivos traçados através dos recortes do discurso dos entrevistados.

Tabela 3 - Análise de Conteúdo

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
1) Perceção sobre propósito organizacional	Definição de propósito organizacional	Satisfação; Motivação; felicidade. Objetivos aspiracionais; Capacidade de inspirar todo o ecossistema	“(…) propósito é a energia natural, é a satisfação a mover (...) é a satisfação gerar motivação” " O propósito está muito ligado a trazer a melhor gestão para as pessoas serem mais felizes." “Propósito em sentido estrito significa objetivo ou finalidade.”

		organizacional através de um objetivo comum	“Quando abrimos uma empresa (...).Ela tem de servir e projetar algo maior. “ “(…) há cada vez mais uma preocupação das organizações em ter um propósito, enfim, ter objetivos a alcançar.”
	Fatores que influenciam o propósito organizacional	Circunstâncias Transformar as palavras em ações através de metas tangíveis e acionáveis O Propósito enquanto	"A comunicação está diretamente conectada com a) a cultura da empresa e b) setor onde opera (...)" "Depois em termos do propósito propriamente dito, eu acho que depois isso já depende um bocadinho da própria empresa, da sua atividade, da sua dimensão, do sítio onde opera, enfim, eu diria que não há aqui uma matriz e se nós queremos fazer as coisas de forma genuína efetivamente tem que ser assim." "Há aqui dois fatores que eu considero importantes: (1) por um lado serem genuínos, ou seja, não serem aquelas conversas muito bonitas, mas que depois na prática é difícil de as realizar e (2) estar alinhado com toda a empresa (...) serem coisas tangíveis, perceptíveis e ao mesmo tempo estarem alinhados com toda uma organização, de facto é isso que eu acho que depois acaba por fazer a diferença no dia-a-dia." "Eu diria que um fator determinante e ainda bem que é assim é de facto que

		tendência “força” as organizações a investirem em boas práticas Crescimento individual e profissional; autorrealização; satisfação das necessidades psicológicas, sociais, físicas. A procura de significado no trabalho; Motivação transcendente. Iniciativas de	isto se está a tornar uma moda e ainda bem que se está a tornar uma moda (...). As empresas hoje em dia começam a perceber que tem que fazer alguma coisa, seja pela comunidade, seja pelo ambiente, seja qual for o tema e de facto eu diria que esse é um ponto muito importante. Está-se a tornar uma boa prática para todas as empresas fazê-lo" "Na formação e desenvolvimento temos muitos programas aqui, nós temos uma academia interna onde desenvolvemos quer <i>mentoring</i> quer o <i>coach</i> individual e de equipa." "Quando é tomada a iniciativa em fazer algo pelo colaborador (por exemplo), sem quaisquer segundas intenções, é gerada inevitavelmente gratidão" Relativamente aos projetos que atuam em regime pro bono, Tiago destaca o significado e o empenho que isso traz para os colaboradores: "Obviamente que nós queremos os nossos trabalhadores motivados sempre, mas nota-se de facto quando estamos a fazer este tipo de trabalhos que há um gosto especial de saber que estamos a ajudar, que estamos a ser úteis na sociedade" "(...) estabelecemos que iríamos também fazê-lo em regime <i>pro bono</i> com algumas organizações e é isso que temos vindo a
--	--	---	--

		Responsabilidade Social e Corporativa	fazer com a Liga Portuguesa contra o Cancro, com a Novo Futuro, enfim, com algumas destas organizações que não terão possibilidade de o fazer de outra forma" "O apoio à comunidade local é um dos pontos mais importantes, este é transversal, ou seja, não há nenhuma empresa que não o possa fazer, desde que queira de facto pode fazê-lo." " (...) o nosso programa PHC, que está ligado à fundação PHC e à responsabilidade social. Ainda agora fizemos uma campanha de recolha de bens e alimentos para a Ucrânia
2) Perceção sobre a comunicação do propósito organizacional	Propósito como orientador de ações	Aplicação de práticas de contratação Rejeição de oportunidades de apropriação de valor	(...) nas contratações de pessoas para juntar à nossa equipa, nós definimos uma cultura que se a pessoa não se alinhar com essa cultura ela não entra." "Não importa só trabalhar no duro, importa que as pessoas estejam cá e que trabalhem com o coração, que vivam os valores e o propósito da empresa porque senão não vale a pena estarem cá. " "(...) ter políticas internas de contratação e de manutenção dos postos de trabalho que hoje em dia são muito importantes" "(...) há projetos que às vezes nós não aceitamos (...). Se é algo que não nos motiva, ou que vemos que

		por não se alinharem com o propósito da organização Consistência nas atitudes, comportamentos e práticas Tomada de posição face a temas complexos	não vai ficar bem feito, às vezes descartamos." "A determinada altura houve aqui quase como um aproveitamento de algumas indústrias (...) com o objetivo de se promoverem (...) quando uma empresa está a promover-se através de uma ação destas, eu acho que devia repensar um bocadinho e nesse sentido sim, já rejeitamos alguns projetos que sentimos precisamente que havia essa intenção" "O propósito tem que estar presente todos os dias, tem que ser sentido e vivido por todos - para ser genuíno tem que ser consistente" "Trabalhar um propósito, os valores de uma empresa e implementar este tipo de coisas não é uma coisa repentina, é um trabalho contínuo, tem que estar presente em todos os momentos (mesmo nos momentos de negócio)." "O propósito (...) tem que estar presente em todos os momentos (mesmo nos momentos de negócio)." "E essa é a nossa preocupação, sobretudo que as pessoas estejam ligadas à empresa e que não seja uma coisa que acontece uma vez e nunca mais volta a acontecer." "As marcas tem que tomar uma posição, já não dá para ter aquela questão das marcas serem neutras e não se pronunciarem, não, as marcas tem que ter uma
--	--	--	---

			posição e as pessoas
	Liderança	Liderar pelo exemplo Influência dos valores dos líderes no propósito e cultura da organização	Luís destaca que para se viver a autenticidade o propósito tem de começar no topo: "Eles são os <i>role models</i>, "Lead by example". A liderança pelo exemplo é essencial nestes processos." Hanniel conta a história de como começou a empresa, da sua perseverança, dedicação e vontade de arriscar: "Comecei dentro de um contentor em 2008, quando começou a crise eu comecei o negócio." "(...) só 1502 euros na conta" "O Miguel Capelão é o nosso <i>Chief Cultural Office</i> e sempre teve esta preocupação muito do valor de <i>Make an Impact</i>. Ele faz <i>mentoring</i> interno, acompanha as pessoas, ele é meu mentor, por exemplo" "(...) tem de existir uma identificação de cada um dos colaboradores - independentemente da sua posição ou tarefa na organização - com aquilo que é o propósito da organização. Os valores que temos, fruto da nossa educação, família, cultura e tradição, são estruturantes para a nossa formação como pessoas e para aquilo que acabamos por defender. Mesmo que esses princípios evoluam, e a verdade é que

			eles evoluem, há sempre bases que não abdicamos e que estão na gênese daquilo que nos foi passado e absorvido.”
	Comunicação interna	Importância da satisfação dos colaboradores Importância de trabalhar o salário emocional: reconhecimento; valorização; atratividade Importância da comunicação informal para facilitar a comunicação, estabelecer confiança e promover relações de proximidade	Hanniel salienta que faz parte do propósito gerar bem-estar social e que este "bem-estar que começa dentro da empresa, a empresa são as pessoas." “(…) é essencial que haja um claro alinhamento entre a ótica da empresa, a perspectiva da empresa, os valores, os princípios e a comunicação que faz com os colaboradores" "Ao nível interno é muito importante para os trabalhadores saberem que estão numa organização que as valoriza, que as trata bem, o que não quer dizer que não saiam porque é natural, isso faz parte da carreira, mas enquanto lá estão são bem tratadas." " (...) atratividade, e aí falamos do <i>employer branding</i>" "É um desafio recrutar e reter também porque há sempre uma empresa que oferece mais dinheiro, é por isso muito importante trabalhar o salário emocional" " (...) uma das coisas que nós fazemos é tratamos toda a gente por "tu" cá dentro e até nos nossos anúncios, desde o CEO, toda a gente trata por tu para reduzir essa distância hierárquica,

		Satisfação dos colaboradores melhor forma de promoção externa.	que nós procuramos não ter" "São eles que estão lá dentro, são eles que falam sobre a empresa, são eles que falam sobre a realidade da empresa e por isso acho que essa parte da comunicação é essencial."
	Perspetiva <i>multi-stakeholders</i>	Importância da satisfação de todos os <i>stakeholders</i>	“(…) é fundamental satisfazer as necessidades do grupo-alvo, que são os clientes, acionistas, mas também contribuir para o bem-estar da sociedade, ou seja, interno e externo" “(…) há muito o conceito da <i>Costumer Experience</i> para a <i>People Experience</i>" "A comunicação deve impactar a sociedade e todos os <i>stakeholders</i>"

3.5. Interpretação dos dados

(1) Percepção sobre propósito organizacional

Conforme se pode notar na tabela 3, relativamente à subcategoria “Definição de propósito organizacional”, as respostas dadas pelos entrevistados estão todas relacionadas com conceitos muito positivos como aspiração, motivação, satisfação, felicidade. No que diz respeito à subcategoria “Fatores que influenciam o propósito organizacional”, destacam-se as circunstâncias culturais, económicas e sociais a que uma organização está sujeita. Para além disso, é também um fator de destaque a definição de metas tangíveis e acionáveis que permitam às organizações vincular o seu estatuto de autenticidade através de ações concretas. Outro fator que se destaca é preocupação com o bem-estar dos *stakeholders* e com a sua autorrealização para potencializar o seu crescimento pessoal e profissional, nomeadamente através da satisfação das suas necessidades físicas, psicológicas e sociais. Por último, foram enumeradas pelos entrevistados 2 e 4 algumas iniciativas de Responsabilidade Social e Corporativa, que apesar de não serem um fator mandatório para que haja propósito organizacional podem, no entanto, ser consideradas um indicador das suas intenções.

(2) Percepção sobre comunicação de propósito organizacional

Em relação à subcategoria “Propósito como orientador de ação” as respostas foram também muito semelhantes. Por exemplo, no que diz respeito às práticas de contratação, os entrevistados 1, 2 e 4 constatarem que exigem certos requisitos no momento da contratação para que haja um certo alinhamento do indivíduo com a cultura da organização. Somente o entrevistado 3 constatou que não utiliza este filtro, uma vez que acredita que o propósito da organização pode ser transmitido e apreendido pelos colaboradores. Ainda quando questionados sobre a rejeição de oportunidades de apropriação de valor por não existir alinhamento com o propósito, os entrevistados afirmam que primeiro está a essência da organização e que não tem intenções de comprometer os seus valores, ideais e propósito em prol de lucros. Para além disso, o entrevistado 4 acrescenta uma observação muito importante no que concerne a orientação das ações e o seu impacto na sociedade. Este reitera que as organizações não se podem manter neutras face aos temas controversos da atualidade e realça a importância das organizações tomarem uma posição face aos temas complexos da

sociedade. Fundamentalmente, o segredo para um posicionamento autêntico são atitudes, comportamentos e práticas consistentes.

Quanto à subcategoria “Liderança” os entrevistados expressaram-se de forma semelhante. Estes enfatizaram a importância de liderarem pelo exemplo, uma vez que os valores, princípios e ideais dos líderes influenciam diretamente a cultura da organização.

A importância da satisfação dos *stakeholders* foi um dos cenários mais mencionados pelos entrevistados (subcapítulo “Perspetiva *Multistakeholders*”), contudo, destacam os colaboradores como o *stakeholder* mais determinante tanto para as dinâmicas internas (interações, desempenho e produtividade) como externas (promover a boa imagem da empresa) da organização. É por isso indispensável trabalhar o salário emocional para atrair, reter, reconhecer e valorizar talentos, assim como promover a comunicação informal para esbater os limites das hierarquias e promover relações de maior proximidade.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS

4.1. Proposta

Com base na literatura exposta em conjunto com as informações recolhidas durante as entrevistas exploratórias elaborou-se o seguinte modelo:

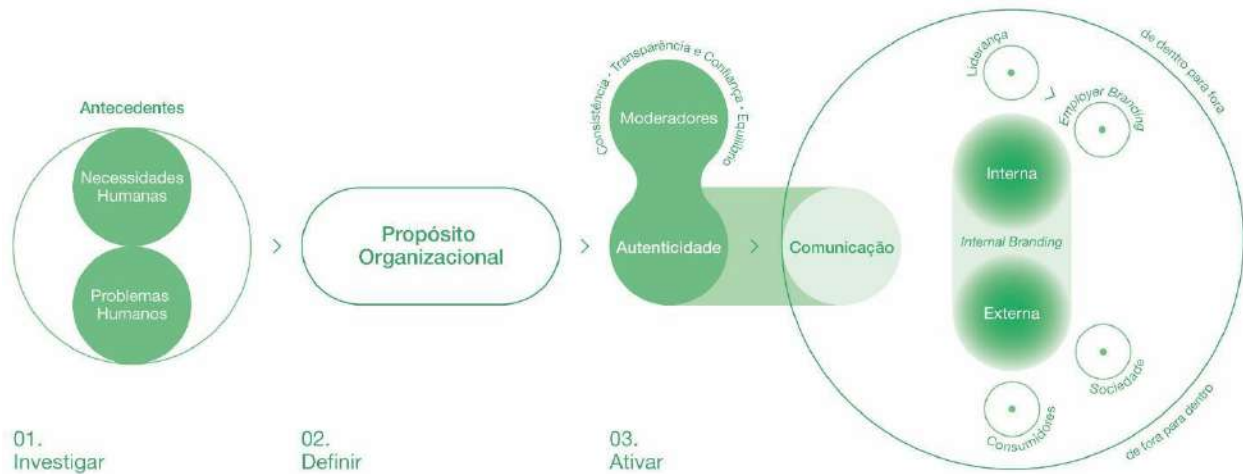


Figura 6. Modelo de comunicação de propósito organizacional (preliminar)

Este modelo foi posteriormente enviado para o mesmo grupo de especialistas para ser validado. O feedback foi bastante positivo, mas após algumas sugestões dos entrevistados decidiu-se acrescentar o “Contexto” ao capítulo dos Antecedentes. Assim, propõe-se como versão definitiva o seguinte modelo de comunicação de propósito organizacional:

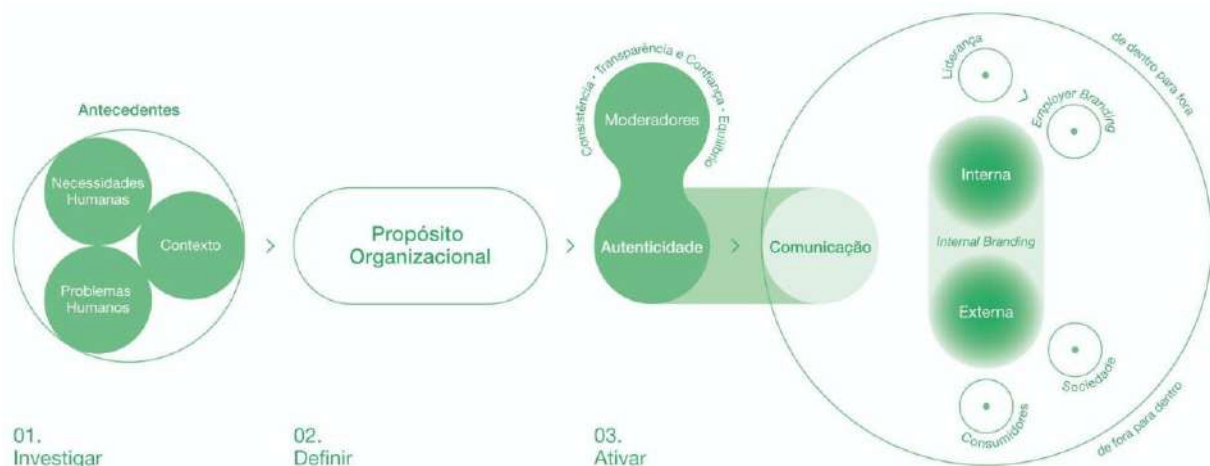


Figura 7. Modelo de comunicação de propósito organizacional (versão final)

Como se pode observar na imagem (tal) o modelo é composto pelas seguintes etapas:

4.1.1. Investigar

Durante este processo inicial, o objetivo é entender os indivíduos, as suas preocupações, necessidades, problemas e motivações.

A procura de uma empresa pelo propósito organizacional surge, frequentemente, associada a situações de crise ou a acontecimentos disruptivos que desafiam as crenças pré-estabelecidas dos líderes sobre o mundo empresarial (Quinn & Thakor, 2018).

Atualmente, começa a ser evidente o impacto do propósito na organização e na sociedade, por este motivo, a maioria das organizações não aguarda a instabilidade para justificar a mudança e, em vez disso, adotam-na de forma espontânea.

Uma conjectura muito frequente é que o propósito é algo que é criado, algo que se pode definir e articular numa frase e que se torna imediata fonte de motivação e inspiração para os colaboradores (Quinn & Thakor, 2018). O que muitos não entendem é que o propósito já existe dentro da organização e dentro de cada um.

Quinn & Thakor, (2018) afirmam que o propósito organizacional pode ser (re)descoberto através empatia. A empatia é uma “forma de identificação intelectual ou afetiva de um sujeito com uma pessoa, uma ideia ou uma coisa” (Dicionário Online Priberam de Português, n.d.)

Segundo Rey et al., (2019), o propósito é algo difícil de definir, mas que pode ser encontrado através da concretização dos passos identificados no esquema seguinte:

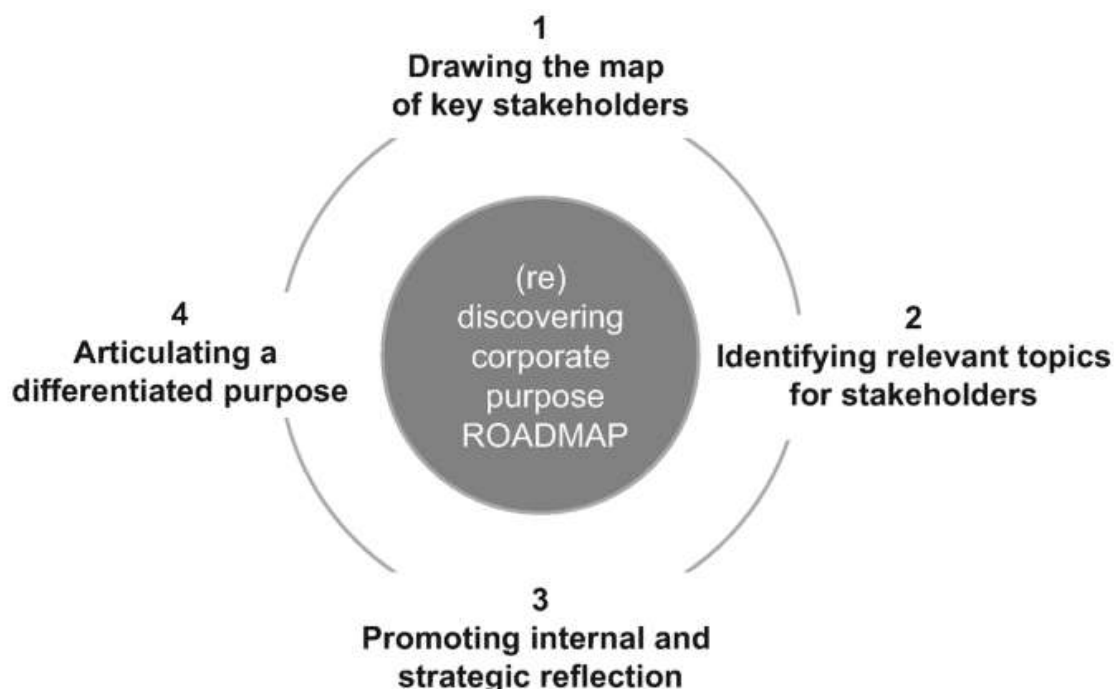


Figura 8 Guia de Propósito Organizacional. Retirado de Rey et al. (2019, p.109)

Segundo esta lógica, o propósito organizacional não é definido para as partes interessadas, é definido com as partes interessadas (Ind et al., 2013). Deste modo entende-se que para além de compreender as necessidades e problemas humanos é também necessário compreender o contexto (geográfico, cultural, social, económico etc.) em que a organização está inserida.

O envolvimento de todos os stakeholders é fundamental, contudo os funcionários são o alicerce de uma organização e, por isso, assumem uma posição de destaque no que toca à definição do propósito (Bayley & Madden, 2016). Tendo isso em consideração, a sua insatisfação pode gerar consequências nocivas para a organização, nomeadamente ao nível de produtividade, rentabilidade, captação e retenção de talentos (Bayley & Madden, 2016).

Para que todos os *stakeholders* se sintam valorizados, incluídos e que vivam o propósito é necessário demonstrar empatia, é necessário questioná-los, ouvi-los e, posteriormente, refletir sobre as suas palavras (Quinn & Thakor, 2018; Sanchez, 2018).

Chega-se assim à conclusão de que para “construir” um propósito organizacional é necessário não só compreender as questões que preocupam os vários *stakeholders* mas também ser capaz de identificar tendências e compreender a lógica da sociedade (Rey et al., 2019).

Na presente etapa, pretende-se responder às seguintes questões: Qual é a origem do propósito? Quais são os fatores que antecedem o propósito organizacional?

4.1.1.1. *Antecedentes*

As formigas tal como os seres humanos são seres vivos complexos que vivem em sociedades complexas. Todavia, estas possuem muitos mais anos de experiência de vida em comunidade que os humanos (Murrie, 2022).

As formigas caracterizam-se pela sua força colaborativa e entreadajuda perante a resolução de problemas, elas não desistem perante um obstáculo, algumas morrem a tentar, outras desorientam-se, mas nunca desistem de procurar o bem-estar da colónia (Murrie, 2022).

Com esta analogia, pretende-se salientar que se os humanos fossem mais como as formigas – menos individualistas - a sociedade apresentaria menos problemas.

Volatilidade, incerteza, antagonismo são palavras que caracterizam a era do capitalismo industrial, marcada por constantes mudanças, desafios e acontecimentos disruptivos.

As organizações e os mercados geram enorme riqueza. Em simultâneo, são também o principal contribuidor para a deterioração ambiental e social. Como consequência, o bem-estar da sociedade é muitas vezes corrompido (Shrivastava & Zsolnai, 2022).

A volatilidade foi um dos assuntos discutidos na edição de junho da Marketeer (2022), onde se discutiu a importância de abordar temas estruturais e menos superficiais. Temas mais focados em situações que vão, efetivamente, ser avaliadas no futuro e para os quais as empresas precisam de ter respostas” (p.102)

Por esse motivo, os consumidores, trabalhadores e sociedade em geral estão a impor às organizações que assumam a responsabilidade que lhes foi incumbida, de servir e fazer avançar a sociedade (Ingen et al., 2021).

Mesmo para as gerações mais novas e para a retenção de talentos são muito importantes.

Faz a diferença entre as pessoas se reverem ou não nas empresas onde estão. Faz parte dos

temas que são críticos, para fora e para dentro, e que precisam de ser levados em consideração. (Marketeer, 2022, p.102)

Torna-se assim evidente que o mundo apresenta a necessidade de entidades que se preocupem com o seu impacto na sociedade e ambiente, que procurem compreender as suas necessidades e problemas assim como tomar iniciativas para as colmatar. Posto isto, são identificados 3 antecedentes de propósito organizacional.

4.1.1.1.1. *Necessidades humanas*

Ingen et al., (2021) explicam “que as necessidades humanas são um conceito amplo, que estão dependentes do contexto, e podem ser abordadas através das diferentes lentes dos stakeholders (sociedade, ambiente, economia e pessoas)” (p.9)

Maslow (1943) criou uma pirâmide que representa, segundo este, as necessidades fundamentais da humanidade. Através deste modelo, estabelece uma hierarquia em que as necessidades básicas surgem na sua base, às quais depois vão sendo adicionados outros níveis de necessidade evoluindo a partir das necessidades físicas para as sociais, culminando na autorrealização, que corresponde ao nível superior da pirâmide (Zimmerma, 2018).

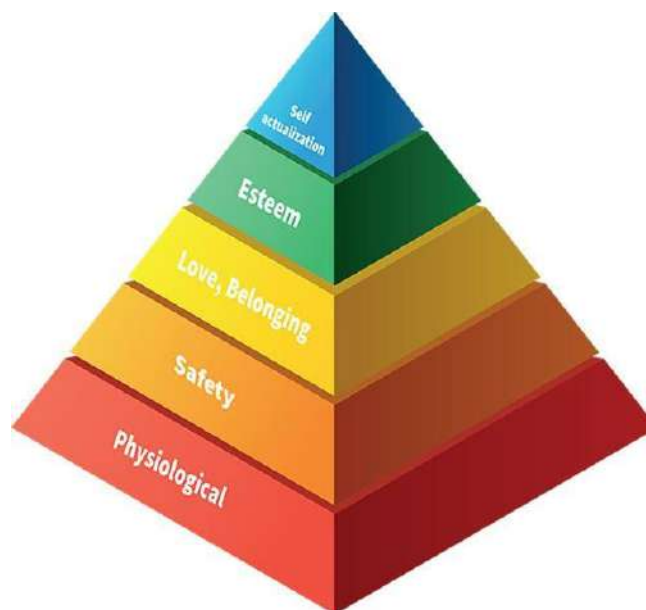


Figura 9. Pirâmide das necessidades de Maslow. Retirado de Zimmerman (2018)

A teoria da motivação de Maslow consiste em dois princípios fundamentais. O primeiro consiste na existência de vários e independentes sistemas de motivação e o segundo refere-se há hierarquia cognitiva formada por estas motivações, em que umas têm precedência sobre outros (Kenrick et al., 2010). Kenrick et al., (2010) fundamenta com um exemplo muito sugestivo:

O modelo de Maslow inclui necessidades fisiológicas relacionadas com a sobrevivência básica (alimentação, água, vestuário, descanso), segue-se o patamar da segurança e auto-preservação (segurança pessoal, financeira, profissional, cuidados de saúde e bem-estar). No terceiro patamar surge o amor e pertença. Os seres humanos precisam de amar e ser amados, quer provenha de uma relação conjugal, família, amigos ou até mesmo de um grupo social (ex. local de trabalho). A quarta etapa corresponde à estima e está relacionada com o reconhecimento e valorização. Por fim, a última etapa consiste na autorrealização, nas suas conquistas enquanto indivíduo, na sua jornada individual em busca do crescimento pessoal (Maslow, 1943; Zimmerma, 2018).

Segundo Etzioni (1964) “as organizações são entidades sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente criados e recriados para atingir metas específicas.” (p.3). Estas atuam como agentes modificadores da sociedade, podendo ter um impacto positivo ou negativo.

Nas últimas décadas, as organizações têm vindo a sofrer uma grande pressão por parte dos stakeholders (internos e externos). Estes instigam as organizações a ampliarem os seus benefícios para que abranjam não só os consumidores, mas também os próprios colaboradores e sociedade em geral. Deste modo, as organizações são incentivadas a ajudar na progressão e desenvolvimento da sociedade através da satisfação de uma ou mais necessidades humanas ou sociais (Ingen et al., 2021).

4.1.1.1.2. Problemas humanos

Assim como as necessidades humanas, os diferentes tipos de problemas humanos podem ser preditores de propósito organizacional (Collins e Porras, 2008). Apesar de possuírem uma natureza distinta, estes encontram-se intrinsecamente relacionados com a satisfação de necessidades humanas, quer estas sejam necessidades individuais ou até mesmo de outra pessoa (Ingen et al., 2021).

Os problemas humanos podem-se subdividir em três categorias:

- (a) Problemas de índole social (racismo, pobreza, desigualdade, escassez de alimentos, falta de acesso à saúde, etc.)
- (b) Problemas de índole ambiental (alterações climáticas, catástrofes naturais, escassez de água e de alimentos, poluição etc.)
- (c) Problemas de índole económica (esgotamento de recursos, consumismo, falta de envolvimento e consequente falta de produtividade no trabalho, etc.) (Ingen et al., 2021).

As organizações são um elemento fundamental para o desenvolvimento da sociedade, contudo, surgem também associadas à emergência de grande parte dos problemas sociais, muito devido ao facto das empresas se tornarem reféns da premissa convencional de que a responsabilidade de resolver os problemas humanos e sociais é algo externo à esfera organizacional (Porter, 2013).

Segundo a perspectiva de Porter (2013), ao contrário da sabedoria convencional, as organizações não lucram com os problemas sociais e humanos, acontece precisamente oposto, estas lucram com a resolução desses problemas.

Stern & Barley (1996) sublinham inclusive que as organizações são responsáveis pelo progresso da sociedade ao longo das últimas décadas, nomeadamente em relação à diminuição da discriminação racial e de género, assim como pelo acesso generalizado aos cuidados de saúde (p. 148).

Conforme Porter (2013), as empresas beneficiam da resolução dos problemas fundamentais da humanidade. Ao ajudarem a colmatar estes problemas estão a tornar o seu negócio mais produtivo uma vez que ao otimizar as suas práticas e ao reduzir o desperdício de recursos estão a poupar capital.

Para as organizações, esta noção é cada vez mais evidente dado o crescente número de problemas complexos presentes na atualidade. Estes desafios associam-se intrinsecamente a novas oportunidades de corresponder às expectativas dos *stakeholders*.

Para Ingen et al., (2021), o propósito das organizações deve contribuir para o progresso da sociedade, fomentando o bem-estar dos seus intervenientes através da resolução de problemas humanos.

4.1.1.1.3. *Contexto*

Segundo Cappelli & Scherer (1991) o contexto é "o ambiente associado a fenómenos que ajudam a esclarecer esses fenómenos" (p.56). Já Mowday & Sutton (1993) definem o contexto como os "estímulos e fenómenos que rodeiam e, portanto, existem no ambiente externo ao indivíduo, na maioria das vezes a um nível de análise diferente" (p.198).

Quando questionado sobre fatores que podem influenciar o propósito organizacional, Tiago Charrua responde dizendo que “em termos do propósito propriamente dito, eu acho que depois disso já depende um bocadinho da própria empresa, da sua atividade, da sua dimensão, do sítio onde opera”.

É comum para os seres humanos terem a perceção de que se conseguem adaptar a qualquer circunstância, rejeitando, por vezes, a hipótese de que certas condições podem escapar ao seu controlo e, inevitavelmente, impactar o seu sucesso. Por exemplo, uma determinada pessoa pode ser extremamente bem-sucedida num determinado cargo e fracassar noutro (AnterAsian & Lee, 2017).

O mesmo acontece com o modelo de propósito organizacional, o que pode funcionar em determinado contexto, pode falhar redondamente noutro.

No conjunto complexo de fatores que influenciam o contexto destaca-se o ambiente sociocultural em que a organização está inserida e que pode influenciar a dinâmica de uma organização e o seu propósito a uma dimensão monumental, nomeadamente ao nível da cultura, idioma, religião, educação e atitude da sociedade em relação aos bens e serviços estrangeiros (Trehan and Trehan, 2009 as cited in Masovic, 2018).

A influência da cultura é um dos fatores mais evidentes dependendo como é óbvio da dimensão da organização. Por exemplo, uma empresa multinacional é afetada pela coexistência de diferentes culturas o que implica uma grande adaptação em várias dimensões/níveis (Masovic, 2018).

João Sousa fornece um exemplo para este fenómeno explicando que “numa cultura individualista, como a americana, dificilmente encontraremos propósitos que tenham por base uma solução coletiva”. Também George et. al (2021) no seu artigo explica que “na China a oferta de presentes

é considerada uma parte normal dos negócios, mas é vista como suborno em muitos outros países” (Steidlmeier, 1999 as cited in George et al., 2021).

Ainda dentro do ambiente sociocultural, destaca-se o idioma e os constrangimentos que podem estar associados, assim como a religião, na medida em que afeta consideravelmente a atividade laboral e a cultura organizacional. Por exemplo, a produtividade nos países islâmicos tem tendência a descer durante o mês do Ramadão. O mesmo pode acontecer em muitos países asiáticos durante as celebrações do Ano Novo Chinês e nas férias da Páscoa em muitos países europeus (Parboteeah e Cullen, 2017; Masovic, 2018). A educação também é outro fator, dado que esta afeta significativamente o modo de vida, o pensamento e a atitude face ao trabalho. Por último, o antagonismo e a desconfiança a que podem estar sujeitas as empresas estrangeiras (Masovic, 2018). Todas estas dimensões devem ser tidas em conta para que o propósito seja construído e/ou adaptado às diferenças culturais e países onde operam.

Outros fatores podem estar relacionados com a estrutura da organização (dimensão, formato e tipo) (Porter & McLaughlin, 2006) e com ambiente de negócios e complexidade organizacional (i.e., condições de mercado, velocidade de mudança culturais, novo modelo ou estrutura empresarial, nova tecnologia, nova liderança) (AnterAsian & Lee, 2017).

4.1.1.1.4. Na prática

Durante esta etapa, o autor recomenda a utilização dos métodos de Design Thinking para a exploração e compreensão das necessidades e problemas humanos.

Segundo Tim Brown, Presidente Executivo da IDEO, "O Design Thinking é uma abordagem à inovação centrada no ser humano que se baseia no conjunto de ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia, e os requisitos para o sucesso empresarial" (IDEO, n.d., para 1).

A IDEO, uma célebre empresa internacional de Design e consultoria em inovação tem-se destacado pela utilização do Design Thinking no desenvolvimento de produtos e serviços. David Kelley, fundador da IDEO, acredita que todos os seres humanos são seres criativos e que a criatividade não é algo exclusivo, mas sim algo que todos possuem. Deste modo, a IDEO apoia-se no Human Centered Design. Esta etapa caracteriza-se pela adaptação do pensamento do HCD e

do recurso às ferramentas subjacentes de modo a compreender as necessidades e problemas humanos. Neste caso, ao invés de se procurar o entender os indivíduos para quem se está a criar determinado produto ou serviço, aqui o foco será utilizar a empatia para ouvir, compreender e envolver os *stakeholders*.

Ao nível interno, isso pode ser feito através da consideração pelas percepções, expectativas e opiniões dos diretores e funcionários da empresa, assim como pela vivência da cultura, visão e valores da organização. Quanto ao nível externo, as tendências do mercado e motivações de *stakeholders* secundários como a sociedade, críticos, consumidores e acionistas são também fatores importantes a serem ponderados (Alloza, 2008).

Todos estes fatores, quer internos, quer externos são suscetíveis a mudanças contextuais. O propósito assume-se assim como um processo evolutivo, que se vai adaptando a diferentes circunstâncias (Alloza, 2008; Breeden & Rose Gayley, 2020).

Sugere-se a utilização das seguintes ferramentas na fase de investigação:

(a) Entrevistas individuais

Esta técnica permite recolher informação rica e em profundidade através, não só das suas palavras, mas também por via dos seus comportamentos, estilo de vida, crenças e experiências. A entrevista distingue-se dos outros métodos como sendo possivelmente a mais bem-sucedida na criação de empatia, uma vez que torna possível uma maior aproximação entre o entrevistador e o entrevistado (IDEO, 2011).

(b) Entrevista em grupo

A entrevista em grupo não atua tão profundamente como a entrevista individual. Apesar disso, torna-se muito útil quando se procura entender um determinado nicho (IDEO, 2011)

(c) Workshops como ferramenta de cocriação.

Esta ferramenta caracteriza-se pela interatividade entre um grupo de pessoas. Todos os participantes são estimulados a participar, trocar ideias e impressões sobre um determinado tópico. Na sua generalidade, os workshops de cocriação destacam-se pela conversa fluída e bem estruturada, brainstorming e ideação conjunta (The Partnering Initiative, 2018).

(d) Questionário

Apesar dos questionários poderem ser constituídos por perguntas abertas ou fechadas, estes mostram-se particularmente úteis na recolha rápida de informação mais objetiva. Nesta etapa, poderão ser usados como ferramenta de exploração ou de recolha de feedback de modo a coletar informações mais amplas sobre vários *stakeholders* (Synodinos, 2003).

(e) Compartilhar histórias

Incentivar todos os *stakeholders* a partilhar histórias, eventos e experiências. Estas são baseadas em pessoas reais e suas vidas. Deste modo, podem ser determinantes para a descoberta de necessidades e problemas, e contribuir também para inspirar.

Durante a sua entrevista, Luís Antunes conta a história da sua colega Susana:

Nós temos uma pessoa que é a Susana Moraes que está cá há 20 anos, que estava na faturação e nas operações e ela veio falar comigo e com a equipa e disse "o meu sonho de vida trabalhar aqui". Ela tinha já uma empresa ao fim de semana que fazia catering para fora, organizava para batizados, casamentos e esse tipo de eventos. Nós tínhamos uma pessoa de trabalho temporário, da Randstad e essa pessoa foi para outro projeto, saiu e então ela veio dizer "o que eu gostava era de lá ficar!" e eu disse "bem Susana estás cá há 20 anos, trabalhas na área de faturação..." e ela disse "mas o que eu gosto é de cozinhar, é o meu sonho", e pronto, levei a *people committee* e aprovamos, e a Susana Moraes hoje é felicíssima. (#2, Luís Antunes, CHRO)

(f) Técnicas documentais

A pesquisa documental consiste na análise de variadas fontes que permitam obter conhecimentos legítimos e relevantes sobre um determinado tópico (relatórios, tabelas estatísticas, estudos, legislações etc.), assumindo uma grande importância na compreensão do contexto (Pimentel, 2001).

4.1.2. Definir

O propósito é definido em cocriação com os *stakeholders* (Ind et al., 2013), através de suas “conexões cognitivas, emocionais e ativas com o propósito organizacional” (Rey & Bastons, 2018 as cited in Rey et al., 2019).

Tendo sempre em consideração o que foi coletado e analisado na primeira fase do processo, na presente etapa é definida a declaração de propósito da organização. Deste modo, é necessário cingir toda a essência da organização numa frase que oriente a narrativa corporativa e que expresse o seu contributo único para o mundo (Flory & Iglesias, 2010).

Aziz (2020) destaca alguns elementos que considera fundamentais para uma declaração de propósito bem-sucedida. Deve ser inspiradora, aspiracional e memorável; é fundamental que seja breve e concisa, usando frases curtas para facilitar a sua memorização; é primordial que expresse a sua função, a sua característica distintiva e o *outcome* esperado (Aziz, 2020); deve também primar pelo equilíbrio, demonstrando objetividade mas não limitando o crescimento da empresa, possuindo um caráter atrativo mas não demasiado genérico; Pode assumir duas vertentes, uma natureza mais genérica, em que a sua razão fundamental de existência não se centra no impacto social ou ambiental, ou assumir uma natureza mais social, em que demonstra a sua intenção de resolver determinado problema social ou ambiental; por fim, é importante salientar que a declaração de propósito não é estática mas sim evolutiva, vai sendo reformulada e adaptada consoante o contexto em que se insere (Aziz, 2020).

A declaração de propósito deve inspirar o *call to action*. Deste modo, a organização e os seus vários intervenientes têm que ser capazes de narrar uma história forte e coerente de múltiplas formas. O sucesso de uma organização depende, inevitavelmente, da sua capacidade de transmitir a mensagem de forma consistente, tanto internamente como externamente (Breedon & Gayley, 2020).

Segundo Breedon & Gayley (2020) há uma diferença significativa entre “ter” um propósito e colocá-lo em ação. A grande dificuldade das organizações é tornar a sua declaração de propósito real, transformar as palavras em ações concretas.

Há aqui dois fatores que eu considero importantes: (1) por um lado serem genuínos, ou seja, não serem aquelas conversas muito bonitas, mas que depois na prática é difícil de as realizar e (2) estar alinhado com toda a empresa.

Isto em termos teóricos, as coisas são todas muito bonitas e nós até mais à frente vamos tocar neste ponto, mas o mais difícil é pô-lo em prática de uma forma coerente e constante. (#4, Tiago Charrua, CEO)

O propósito não é uma meta, não é algo que possa ser completado definitivamente, é um processo evolutivo que se vai adaptando às diferentes circunstâncias.

O propósito para nós não é meta, nem objetivo, o propósito para nós são fases. Porque é que nós dizemos isto? Porque um propósito, à medida que vamos passando as fases, este vai sendo consolidado e vai ganhando mais vida. (#1, Hanniel Pontes, CEO)

Trabalhar um propósito, os valores de uma empresa e implementar este tipo de coisas não é uma coisa repentina, é um trabalho contínuo, tem que estar presente em todos os momentos (mesmo nos momentos de negócio). Quando nós recebemos os nossos parceiros, nós temos a *Best Experience*. Quando eles nos visitam têm que se sentir acolhidos e que nós de facto temos a melhor gestão (...) ou seja, é um trabalho de continuidade eu diria. (#2, Luís Antunes, CHRO)

Para tornar o propósito acionável é necessário definir a missão, visão e valores da empresa. Deste modo, é possível delinear uma estratégia e expressar a narrativa corporativa que tornará o propósito acionável (George et al., 2021). George et al., (2021) esclarece este pressuposto explicando:

O propósito surge quando as organizações codificam os seus valores numa clara declaração de missão que encapsula o que a empresa pretende alcançar a curto prazo, bem como numa visão mais ampla que estabelece objetivos aspiracionais a longo prazo e fornece uma luz orientadora para a tomada de decisões estratégicas. (p.12)

4.1.3. Ativar

Segundo Botos (2020), muitas organizações começam a abraçar o propósito como princípio diferenciador e aspiracional. Contudo, conectar o propósito com as suas operações do dia-a-dia é ainda um desafio.

Como foi referido anteriormente, a procura por uma nova estratégia geralmente surge associada à resolução de um ponto de dor específico. Deste modo, são muitas vezes aplicadas iniciativas isoladas para “resolver” um determinado problema, fragmentando assim a estratégia e reduzindo as probabilidades de sucesso (Botos, 2020).

O propósito é extremamente importante para estabelecer uma direção estratégica, no entanto identificá-lo e defini-lo não basta, é necessário traçar um plano de atuação para que este seja absorvido em todos os parâmetros da organização. Para a sua execução é, portanto, fundamental alinhar as pessoas, processos e tecnologias através de iniciativas de curto, médio e longo prazo (Botos, 2020).

Para isso, é necessário desenvolver uma narrativa coerente para fomentar o envolvimento interno – funcionários, managers e líderes - em torno de uma estratégia, bem como para inspirar os consumidores (B2C) ou até mesmo outras empresas (B2B) (Clear, 2021)

Esta etapa consiste assim na identificação e respetiva interpretação dos elementos necessários para a disseminação interna e externa do propósito organizacional.

4.1.3.1. Moderadores

Uma vez definida a declaração de propósito é necessário alinhar os objetivos estabelecidos com a estratégia, processos, comunicação, práticas de recursos humanos, tomadas de decisão e cultura organizacional.

Deste modo, para proceder à comunicação do propósito de forma autêntica, o autor, através da literatura analisada e com base nas entrevistas realizadas, identificou os seguintes moderadores:

A Consistência como ponto de partida. É imperativo que o propósito esteja presente em todos os momentos, em cada ação, em cada decisão. Por exemplo, perante uma tomada de decisão que pode trazer bastante lucro à organização é necessário ter em conta se esta vai ao encontro (ou não) do propósito, isto pode significar a perda de certas oportunidades de apropriação de valor.

João Santos enfatiza que “O propósito tem que estar presente todos os dias, tem que ser sentido e vivido por todos - para ser genuíno tem que ser consistente” (#3, João Santos, COO).

Do mesmo modo, Luís Antunes explica esta conceção através do seguinte exemplo:

Hmm, aqui é o nosso espaço e uma grande preocupação que nós temos é também comunicar, não só do ponto de vista de práticas, mas também comunicar na nossa televisão corporativa o *Better Management for Happier people*. O propósito acaba por estar presente em muitos destes momentos e nas instalações também.

O nosso espaço tem a preocupação de ter cadeiras de administração. Houve uma preocupação também com a iluminação, com a luminotecnia, com as luzes led, com a sustentabilidade do próprio edifício, o chão e os tetos absorvem o som. Depois também as cabines telefónicas com isolamento de som e para permitir falar ao telefone de forma privada. (#2, Luís Antunes, CHRO)

Transparência e confiança na comunicação e nas práticas empresariais é fundamental. Deste modo, as informações não ficam limitadas a um pequeno grupo de privilegiados, mas disponíveis para toda a organização.

Luís Antunes reforça esta noção através de dois exemplos de iniciativas corporativas, “o *Global Life Meeting*, onde falamos dos resultados” e o “*Ask de CEO*, onde há abertura, a partilha de indicadores financeiros”.

Tiago Charrua evidencia que sociedade é cada vez mais exigente com as marcas e como tal, a comunicação interna e externa deve ser igualmente verdadeira, demonstrando não só as vitórias mas também os desafios enfrentados.

Existe a internet que não existia antes, existem as redes sociais que não existiam, existe uma série de ferramentas que não permitem de facto que a empresa tente fazer-se passar por alguma coisa que o não é, porque rapidamente vai ser descoberto. Atualmente, os consumidores estão muito atentos a isso. (#4, Tiago Charrua, CEO)

Maria Inês Paiva, a *Consumer Insight Manager* da L’Oréal, durante a 18ª conferência da Revista Marketeer identificou a transparência como um dos requisitos mais importantes a ser considerado pelos consumidores assim como a confiança que se deve assumir como “base de qualquer relação pessoal e de negócio” (Marketeer, 2022, p.33).

O Equilíbrio é fundamental para conciliar o aspeto transcendente do propósito com o próprio interesse da organização na sua continuidade e sobrevivência (Ingen et. Al, 2021). Posto isto, as organizações devem empenhar-se em obter resultados sociais e comerciais positivos, equilibrando assim o compromisso assumido pelo propósito organizacional com as restrições do sistema capitalista (Gulati, 2022).

Este equilíbrio é essencial para a sobrevivência de uma organização como fundamenta Tiago Charrua:

(...) acho que todas as organizações, cada vez mais, têm que ter algo mais do que o lucro (que é importante, atenção, é importante) mas tem que haver algo mais do que isso, e considero que é aí que entra o propósito, é aí que é fundamental que as organizações estejam despertas para esta realidade. (#4, Tiago Charrua, CEO)

No seguimento da mesma ideia, Hanniel Pontes esclarece:

Claro que as empresas precisam de lucro para sobreviver, mas quando chega um certo nível (...) vai além, aí entra claramente o propósito. Não é só o dinheiro que nos move é o projeto, é o resultado. Se é algo que não nos motiva, ou que vemos que não vai ficar bem feito, às vezes descartamos. (#1, Hanniel Pontes, CEO)

A autenticidade é algo difícil de atingir que exige uma prática diária constante. A coexistência dos moderadores identificados anteriormente é determinante para alinhar o propósito, palavras, comportamentos e ações. Só assim se pode comunicar genuinamente o propósito (Breedon & Rose Gayley, 2020).

Filipe Sampaio durante a 18ª Conferência da Revista Marketeer (2022) diz que não é suficiente afirmar a existência de um propósito, este tem que ser implementado holisticamente nos diferentes processos e áreas da organização para ser autêntico.

Por exemplo, as empresas que se comprometem a melhorar as condições de vida das mulheres no mundo, mas em simultâneo não conseguem atingir a igualdade salarial entre géneros estão a sujeitar-se a escrutínio público e, conseqüentemente, acusadas de hipocrisia (Breedon & Gayley, 2020; Quinn & Thakor, 2018). Tiago Charrua demonstra a preocupação em comunicarem de forma autêntica:

Como eu dizia há pouco é uma coisa que está muito clara na nossa organização, quer dizer toda a gente sabe qual é que é o propósito, o que é que nós temos que fazer, porque é que trabalhamos com estas organizações e isso depois em termos práticos acaba por ser ótimo no dia-a-dia. As pessoas estão todas alinhadas, percebem o que estamos a fazer, sabem porque é que estamos a fazer. (#4, Tiago Charrua, CEO)

4.1.3.2. *De dentro para fora*

O propósito é uma tendência. É ainda muito difícil para as organizações transformar as palavras em ações uma vez que para que este seja internalizado nas práticas de uma organização é necessário um grande esforço coletivo (Marketeer, 2022, p. 27).

Segundo Tiago Charrua o facto de o propósito se apresentar como uma tendência crescente é algo que pode ser encarado como algo bastante positivo:

Eu diria que um fator determinante e ainda bem que é assim, de facto isto se está a tornar uma moda e ainda bem que se está a tornar uma moda. As empresas, hoje em dia, começam a perceber que têm que fazer alguma coisa, seja pela comunidade, seja pelo ambiente, seja qual for o tema e, de facto, eu diria que esse é um ponto muito importante.

Está-se a tornar uma boa prática para todas as empresas fazê-lo. Isto depois acaba por ser ao contrário, antes quem fazia acabava por se destacar por fazê-lo. Atualmente, não o fazer é que começa a ser um problema. Há aqui uma inversão da perspetiva que é muito interessante e acho que de facto é um dos fatores mais importantes é que de uma forma global está a ser um tema que está a entrar pelas empresas adentro e quase as "obrigada" a fazê-lo. (#4, Tiago Charrua, CEO)

João Santos, contudo, possui uma opinião diferente:

Não, o propósito não é uma tendência. A definição e a integração e explicação do propósito é uma necessidade cada vez maior de juntar pessoas em torno de uma entidade que se quer comum - seja uma empresa ou uma outra qualquer organização. Se não existir esse alinhamento de finalidades e de valores não há pontes que se criam, logo existirá um afastamento rápido daqueles de que nós necessitamos para cumprir o nosso sonho empresarial. (#3, João Santos, COO).

Para que o propósito seja autêntico tem de ser tratado todos os dias, começando pelo topo, incentivando e apreciando cada interação, quebrando a rigidez das hierarquias, fazendo dos funcionários, parceiros e dos clientes/consumidores embaixadores.

Tiago Charrua esclarece através do exemplo da Happy Brands que o propósito não tem que resolver um grande problema da humanidade, pode sim contribuir, contudo este destaca a importância de ajudar as comunidades locais:

Por exemplo, o apoio à comunidade local é um dos pontos mais importantes, este é transversal, ou seja, não há nenhuma empresa que não o possa fazer, desde que queira de facto pode fazê-lo, não é preciso gastar mundos e fundos, é muito fácil ajudar as comunidades locais, ajudar aqueles que estão mais próximos. (#4, Tiago Charrua, CEO)

Seguindo esta lógica, é mencionado pelos entrevistados a importância de satisfazer as necessidades de todos os *stakeholders*.

Na opinião de João Santos “a comunicação deve impactar a sociedade e todos os *stakeholders* mas sobretudo os colaboradores. Estes devem vir em primeiro lugar”. Luís Antunes corrobora este pressuposto explicando que na PHC “há muito o conceito da *Costumer Experience* para a *People*

Experience e nós traduzimos isto. De facto, hoje já não é só a preocupação com o cliente e com a experiência do cliente, mas a experiência de colaborador.” Também Hanniel Pontes demonstra que esta filosofia está bem assente na HP DRONES:

(...) a HP DRONES acredita que é fundamental satisfazer as necessidades dos clientes, acionistas, mas também contribuir para o bem-estar da sociedade, ou seja, interno e externo (...), materializando o propósito organizacional como estratégia de negócio coerente que dá valor ao cliente, acionistas e sociedade. (#1, Hanniel Pontes, CEO)

Os líderes, ao fomentar um ecossistema centrado na comunicação, confiança e igualdade com os respetivos funcionários, ouvindo e considerando as suas opiniões, proporcionando a troca de feedback e promovendo o seu bem-estar, estão inevitavelmente a influenciar a comunicação externa. Estes atuam como os principais interlocutores e representantes da cultura organizacional através da sua interação com os consumidores e sociedade. Assim sendo a sua perceção/opinião é fundamental uma vez que podem criar ligações com aqueles que interagem e influenciar as suas perceções.

Posto isto, se a mensagem for bem transmitida e absorvida internamente, é dado como certo que assim será partilhada para os consumidores e sociedade.

Contudo, este processo não é unidirecional. Em vez disso, o processo assume-se como um circuito de interações, trocas de significado e feedback – cocriação - que ocorrem de dentro para fora e de fora para dentro.

A cocriação é um conceito que descreve uma mudança rumo a um processo mais participativo no qual indivíduos e organizações em conjunto geram e desenvolvem significado. Deste modo, torna-se fundamental a interação entre os diversos atores do ecossistema organizacional, uma vez que o propósito organizacional só pode ser verdadeiramente percecionado quando há uma participação ativa de todas as partes interessadas na cocriação de valor (Gouillart, 2010; Smith, 2003).

4.1.3.2.1. Liderança

A liderança é um processo encorajador que controla a usabilidade humana e que conduz as organizações na prossecução de objetivos partilhados, através da interação bem-sucedida de várias diferenças individuais (Mitchell & Scott, 1987).

Segundo os entrevistados a liderança assume um papel de destaque para a difusão do propósito organizacional. Segundo Luís Antunes, “tem que haver consistência, tem que haver autenticidade e ela tem que começar, isto é, muito importante, no topo.”

Luís Antunes da PHC acrescenta também que a cultura que fomenta a comunicação está diretamente relacionada com os valores dos fundadores. Este explica que “a cultura de feedback” e “a cultura de crescimento” que procuram ter na PHC estão diretamente relacionados aos valores dos líderes.

Fundamenta ainda a sua ideia com um exemplo significativo:

O Miguel Capelão é o nosso *Chief Cultural Office* e sempre teve esta preocupação muito do valor de *Make an Impact*. Ele faz *mentoring* interno, acompanha as pessoas, ele é meu mentor, por exemplo. Eu tenho reuniões de mentoria uma vez por mês com o Miguel, em que ele me dá conselhos, eu tenho dúvidas sobre que devo fazer em algumas situações e ele ajuda-me muito. (#2, Luís Antunes, CHRO)

João Santos, quando questionado sobre a influência dos valores na organização, explica dizendo que “os valores que temos, fruto da nossa educação, família, cultura e tradição, são estruturantes para a nossa formação como pessoas e para aquilo que acabamos por defender. Mesmo que esses princípios evoluam, e a verdade é que eles evoluem, há sempre bases que não abdicamos e que estão na génese daquilo que nos foi passado e absorvido”

Atualmente é exigido um conjunto maior de expectativas aos líderes, que vai além da tradicional hierarquia *top-down*, em que o propósito deve ser desenvolvido nos escalões superiores da empresa

e depois comunicado para os colaboradores, envolvendo toda a organização num propósito pré-definido (Birkinshaw et al., 2014).

Tiago Charrua explica que “cada vez mais há uma tendência para as organizações serem mais horizontais e menos verticais, continuam a existir hierarquias, mas as barreiras entre as hierarquias são cada vez mais ténues.” O mesmo acontece no WYgroup. João Santos reitera que o conceito tradicional de hierarquia está completamente ultrapassado: “Não existe qualquer tipo de hierarquia, não existe o tradicional *top-down*, não existem chefes, apenas Team Leaders.”

Para dar resposta à complexidade do ambiente de negócios, são necessários líderes que saibam “transformar a inspiração em ação” (Zalis, 2020) e que abracem um tipo de gestão mais colaborativo que proporcione uma resposta mais eficiente aos tempos de mudança (Grant, 2012; Zalis, 2020). Rey et al., (2019) afirmam que “dar o exemplo é a única forma válida de comunicar.” (p. 58)

Luís Antunes reforça a importância de o propósito começar no topo explicando que “se o presidente e a administração não os vivem, ninguém os vai viver, vai soar a falso (...) Eles são os *role models*”. A liderança pelo exemplo é essencial nestes processos.”

O líder possui um papel fundamental para a existência de sinergia de propósito, uma vez que são os responsáveis por motivar os seus colaboradores através de comportamentos inspiradores e transformadores que conciliem o propósito da organização com o propósito pessoal de cada um (Gast et al., 2020, Schaninger et al., 2020; Vroom & Jago, 2007). Assim sendo, líderes que valorizam e respeitam o propósito dos seus colaboradores, tanto quanto valorizam e respeitam o seu próprio são mais eficientes e capazes (Rey et al., 2019). Além disso, os líderes que estão dispostos a apoiar o desenvolvimento do propósito pessoal dos seus colaboradores obtêm um maior desempenho e compromisso por parte dos seus colaboradores.

Segundo a pesquisa McKinsey, é essencial liderar com empatia de modo a inspirar e construir confiança com todos os indivíduos, explorando domínios comuns, e liderando pelo exemplo. Esta realidade enobrece tanto os indivíduos como a organização (Gast et al., 2020, Schaninger et al., 2020; Vroom & Jago, 2007).

Muitas vezes manter-se fiel ao propósito da organização e aos seus valores implica a rejeição de oportunidades de apropriação de valor como explica Hanniel Pontes:

Sim há projetos que às vezes nós não aceitamos. Mesmo agora com a questão da guerra, surgem pedidos de drones, no entanto nós temos algum cuidado em estar a vender e a fornecer drones porque isso é um bocado complexo (...) se sabemos que é um projeto que vai criar *stress*, nós preferimos não fazer, podemos ganhar algum dinheiro, mas as pessoas, os colaboradores e a empresa ficam desgastados. (#1, Hanniel Pontes, CEO)

Quando questionado, Tiago Charrua esclarece:

Sim já! Posso até dizer que não foi diretamente, mas que foi indiretamente. A determinada altura, houve aqui quase como um aproveitamento de algumas indústrias nesse sentido, ou seja, algumas marcas com o objetivo de se promoverem (e esse era o objetivo final) (...). Quando uma empresa está a promover-se através de uma ação destas, eu acho que devia repensar um bocadinho e nesse sentido sim, já rejeitamos alguns projetos que sentimos precisamente que havia essa intenção não de ajuda, mas de promoção. (#4, Tiago Charrua, CEO)

No caso de João Santos, quando questionado sobre essa hipótese não hesitou em revelar que nunca lhe fizeram uma proposta que “que ultrapassasse qualquer linha vermelha”. Contudo acredita que se o mesmo acontecesse “não hesitaria em fazê-lo, tendo a certeza de que teria o apoio incondicional da restante equipa de gestão”.

Ainda sob a esfera da liderança é evidente que os líderes inspiram também o pensamento crítico sobre o que torna o propósito único e certificam-se de que este seja incorporado no núcleo da empresa e vivido por todos (Grant, 2012). É, portanto, necessário liderar de forma partilhada-

Purpose-driven Leadership (PDL), incentivando as interações entre grupos de diferentes níveis para descobrir e redescobrir o propósito partilhado que existe dentro das organizações (Rey et al., 2019).

É resultante desta abordagem uma compreensão totalmente internalizada do propósito. O colaborador, através de um compromisso autêntico, assume assim as suas responsabilidades com mais motivação e satisfação (Rey et al., 2019).

4.1.3.2.2. *Employer Branding*

O *Employer Branding* sempre foi uma parte importante da estratégia global de marketing e Recursos Humanos de uma empresa (Barck, 2021), no entanto, nos últimos anos, o mundo empresarial tem vindo a sofrer uma reviravolta. Para além da forte competitividade no mercado face à crescente escassez de talento a nível global (ManpowerGroup, 2014), as organizações enfrentam ainda os novos desafios da pós-pandemia (Barck, 2021). Posto isto, a atração e retenção de capital humano torna-se uma prioridade máxima (Biswas & Suar, 2014).

Sob esta perspetiva, Luís Antunes explica a importância de trabalhar o recrutamento e a retenção de talentos:

(...) estamos numa área muito competitiva, que é esta área do IT, onde há muito poucas pessoas para a quantidade de empresas e de necessidades que o mercado tem. E por isso não é fácil recrutar. Ah! É um desafio recrutar e reter também porque há sempre uma empresa que oferece mais dinheiro, (...) torna-se muito importante trabalhar o salário emocional e trabalhar isto da Best Experience at Work. (#2, Luís Antunes, CHRO)

O *Employer Branding* é, portanto, um processo de construção de uma identidade patronal única e que diferencia a empresa dos seus concorrentes. Abrange todo o ciclo de vida do colaborador, desde o seu recrutamento até à sua saída (Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas & Suar, 2014).

Este processo exige que o empregador promova a sua marca patronal internamente e externamente (Backhaus & Tikoo, 2004), como é explicado por Luís Antunes:

Quando nós traduzimos aquilo que são práticas internas de Recursos Humanos, ou de quem contacta connosco passa muito pela *Best Experience at Work* e por isso vimos a trabalhar cultura desde 2014 e há três anos atrás decidimos que queríamos trazer a *Best Experience at Work* para quem trabalha com a PHC (...) queríamos não só ter instalações que traduzissem essa *Best Experience at Work*, mas sobretudo que em todo o ciclo de vida do colaborador e até de quem nos visita (os parceiros, os nossos clientes) sentissem como uma boa experiência. (#2, Luís Antunes, CHRO)

O salário, assim como pacotes de benefícios, oportunidades de progressão de carreira são importantes fatores a serem considerados, no entanto, os próprios colaboradores, quando satisfeitos, podem tornar-se o interlocutor mais importante para a captação de talentos e construção de uma boa reputação (Lybrand, 2018).

Tiago Charrua destaca a importância das “boas práticas” na retenção e manutenção de talentos:

(...) deve ser pensado sobretudo as organizações que querem reter o talento e isso só se consegue através de boas práticas. Quer dizer, obviamente que a remuneração é importante e toda a gente gosta de ser bem remunerada, mas há outras coisas para além disso e nós tentamos na Happy Brands entrar um bocadinho por aí, valorizando as pessoas, tratando bem as pessoas. (#4, Tiago Charrua, CEO)

Hanniel Pontes descreve o propósito como “uma energia natural, é a satisfação a mover, não é a motivação a gerar satisfação é ao contrário, é a satisfação gerar motivação”.

A proposta de valor do funcionário é um complemento do *Employer Branding* e consiste no compromisso entre um empregador e um potencial candidato. Engloba tudo o que possa ser oferecido em troca das suas competências e experiência. Esta torna-se assim o principal motor da atração e retenção de talentos (Biswas & Suar, 2014; Lybrand, 2018). É, no entanto, importante ter em conta que antes da elaboração de uma proposta de valor é necessário que os benefícios oferecidos sejam bem estipulados e com o sucesso comprovado face aos seus atuais colaboradores (Lybrand, 2018).

Segundo Lybrand (2018), os fatores que influenciam a decisão de um indivíduo de aceitar ou não uma oferta de emprego incluem os valores e cultura da empresa, a acessibilidade e conveniência da localização, a compensação global, as oportunidades de progressão de carreira, o tipo de gestão, a qualidade da equipa e do trabalho, o reconhecimento contínuo dos colaboradores, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os benefícios (seguros, férias, horários flexíveis, bónus, etc.), os subsídios (alimentação, deslocação, habitação), as oportunidades de realizar serviço comunitário e a segurança no trabalho (Lybrand, 2018).

Um dos grandes desafios das organizações é captar e reter o talento visto “53% da geração Z e 75% dos *Millennials* dizem que procuram um emprego, saindo de onde estão, em dois anos. Uma realidade que para as empresas é apocalíptica” (Marketeer, 2022, p.103).

João Santos reitera que “A empresa deve ser a "extensão de sua casa". Este é o princípio do *employer branding*”. Seguindo esta lógica, Tiago Charrua explica:

(...) é muito importante para os trabalhadores saberem que estão numa organização que as valoriza, que as trata bem, o que não quer dizer que não saiam porque é natural, isso faz parte da carreira, mas enquanto lá estão são bem tratadas. (#4, Tiago Charrua, CEO)

Ao longo da entrevista, Luís Antunes enumera diversas práticas ao nível do *employer branding* que fazem da PHC a empresa mais feliz de Portugal:

Então trabalhamos desde a atratividade até ao momento em que o colaborador chega à empresa - o *onboarding* - programa de acolhimento e integração, como é que ele é estruturado, toda a formação e desenvolvimento, como é que nós trabalhamos o *engagement* e a colaboração através das várias iniciativas que desenvolvemos, através dos nossos eventos, das nossas *talks*, como é que as pessoas são acompanhadas do ponto de vista individual. (#2, Luís Antunes, CHRO)

Este destaca também a importância da “própria liderança” assim como “a avaliação de desempenho”, até “ao *payroll* e serviços ao colaborador”. Na PHC “todo o ciclo de vida do colaborador queremos que seja um *Best Experience* (...)”.

Relativamente às ações internas, destaca ao nível de eventos “as atividades do Happy calendar, as festas de aniversário e Natal”, “dia da criança, dia de São Martinho”, “Happy Hour”, “concursos de matraquilhos, workshops de fotografia, de como falar em público, como apresentar, como gerir bem o tempo, primeiros socorros” bem como a promoção do bem-estar, através do ginásio “BOX-E, a sala do *Wellness*, onde temos massagens, manicure, pédicure. Temos também uma sala chamada *Escape Room*, é a sala para poderes dormir e para as sextas”.

As celebrações também são momentos a que se dá especial destaque:

Temos muita preocupação de comemorar cada momento, por exemplo, quando alguém se casa ou no nascimento, mandamos um kit de nascimento para casa da mãe ou do pai que teve o bebé. No casamento, oferecemos também uma prenda de casamento. (#2, Luís Antunes, CHRO).

Na Happy brands o mesmo acontece:

Estabelecermos também, há dois ou três anos, que as pessoas no dia de aniversário não trabalham, no dia do aniversário dos filhos tem meio-dia...estou só aqui a dar alguns exemplos que de facto são aquilo que eu chamo "salário motivacional. (#4, Tiago Charrua, CHRO)

Luís Antunes destaca também as ações internas para diminuir a distância entre os líderes e os funcionários, promovendo iniciativas como o "Ask the CEO" que acontece “de 15 em 15 dias e o Ricardo Parreira que é o nosso CEO, ele fala dos principais resultados, dá as novidades e depois abre um espaço a perguntas que são anónimas” e uma comunicação mais informal “uma das coisas que nós fazemos é tratamos toda a gente por "tu" cá dentro e até nos nossos anúncios, desde o CEO, toda a gente trata por tu para reduzir essa distância hierárquica, que nós procuramos não ter”.

Este considera o reconhecimento como “algo que deixa as pessoas orgulhosas e com gosto daquilo que recebem (...) mais motivadas, mais produtivas”. Este salienta duas iniciativas, o programa CFR - "conversar, feedback e reconhecimento” e o sistema de *Thank Us*.

Os *Thank us* são um sistema para fomentar os três valores, que são os valores que nós consideramos que nos fazem viver o propósito: *Cool but pro*, *Make an impact* e *Adapt and grow*. Cada pessoa pode dar até dez *Thank Us* por mês e é para agradecer a alguém. Estes são de facto uma forma de as pessoas agradecerem e fomentarem o reconhecimento, uma vez que aparecem na rede colaborativa e depois no final do ano, quem ganha mais *Thank Us*, recebe um troféu na festa de Natal e um dia de férias. (#2, Luís Antunes, CHRO)

A formação também assume um papel central na PHC, onde desenvolvem programas “quer mentoring quer o coach individual e de equipa”. Possui também “formação de liderança, (...) *digital training*, *e-learning* e plano de formação para cada colaborador”.

Luís Antunes reforça ainda que na PHC incentivam os seus funcionários a trazer o que cada um tem de melhor para a organização. Este explica que na PHC “o que nós gostamos de fazer é incentivar os colaboradores a colocar ao serviço dos outros aquilo que são os seus dotes pessoais”.

Segundo o entrevistado Hanniel Pontes, Luís Antunes e Tiago Charrua, as práticas de contratação e manutenção do capital humano são uma peça fundamental para o propósito organizacional. Hanniel Pontes exemplifica que “nas contratações de pessoas para juntar à nossa equipa, nós definimos determinados requisitos que se a pessoa não se alinhar com a cultura organizacional, ela não é selecionada”. De forma semelhante, Luís Antunes afirma que quando sente que está “a seleccionar alguém que não é genuíno e que não vem viver os valores da empresa, então mais vale não o seleccionar mesmo que seja o melhor técnico do mundo”. Tiago Charrua explica também que na Happy Brands já se orientam segundo estes critérios, “tentamos ter também uma coisa que é aliás uma prática cada vez mais constante nas empresas que é ter políticas internas de contratação e de manutenção dos postos de trabalho que hoje em dia são muito importantes.”

Existem inúmeros benefícios na utilização do *employer branding*. De acordo com João Santos “quando é tomada a iniciativa em fazer algo pelo colaborador sem quaisquer segundas intenções, é gerada inevitavelmente gratidão. Esta gratidão gera de forma natural efeitos positivos - empenho; disponibilidade; compromisso.”

Tiago Charrua descreve também alguns benefícios desta estratégia de marketing interno:

Conseguimos ter aqui esta ligação porque a felicidade das pessoas, das suas famílias, e da organização são fatores essenciais na retenção do talento, portanto, as pessoas serem valorizadas, terem outro tipo de benefícios são coisas que ajudam a reter os talentos e a deixar as pessoas felizes. (#4, Tiago Charrua, CEO)

É também muito engraçado ver o envolvimento dos nossos trabalhadores neste trabalho (pro bono). Obviamente que nós queremos os nossos trabalhadores motivados sempre, mas nota-se de facto quando estamos a fazer este tipo de trabalhos que há um gosto especial de

saber que estamos a ajudar, que estamos a ser úteis na sociedade, nestas empresas, quer seja com crianças, quer seja com as pessoas mais idosas e no fundo acabamos por ter aqui a equipa muito alinhada nesse aspeto. (#4, Tiago Charrua, CEO)

4.1.3.2.3. *Internal Branding*

O *Internal branding* é muitas vezes confundido e aplicado como sendo *employer Branding*. Apesar de serem conceitos distintos, considera-se que estão intrinsecamente conectados (Aurand et al., 2005).

A definição de *internal branding* não tem sido consensual. Alguns investigadores assumem uma abordagem mais interna, como é o caso de King & Grace (2008) que sugerem que este corresponde à gestão da experiência dos funcionários dentro da organização. Sob outra perspetiva, outros investigadores, tais como Asha & Jyothi (2013) e Löhnndorf & Diamantopoulos, (2014), Aurand et al., (2005), Punjaisri & Wilson (2007) consideram o *internal branding* como estando relacionado com a materialização e transmissão das mensagens e valores da marca para os clientes e outros stakeholders.

Ainda que existam vários pontos de contacto, o *internal branding* é reconhecido essencialmente pela interação direta entre funcionários e clientes (Saleem & Iglesias, 2016). Este contacto é crucial para a construção de confiança, lealdade, comunidade, senso de pertença (Berry, 2000).

Considerando várias abordagens que se baseiam na cocriação de valor e interações entre *stakeholders*, a autora propõe a seguinte definição para *Internal Branding*:

Internal Branding é o processo através do qual as organizações fazem um esforço a nível da empresa dentro de uma cultura de apoio para integrar ideologias de marca, liderança, gestão de recursos humanos, comunicação interna de marca e comunidades de marca internas como uma estratégia para permitir aos funcionários a cocriação consistente de marca valor com múltiplos intervenientes (Saleen & Iglesias, 2016, p.21).

Segundo Golant, (2012); Merz et al., (2009); Vallaster & Lingergreen, (2011) ascited in Saleen & Iglesias, (2016), o valor de uma marca é criado através da comunicação entre os funcionários e os múltiplos intervenientes. Saleen & Iglesias, (2016) acrescentam que o *internal branding* é fundamental em vários contextos, dando especial importância à gestão de experiência do cliente através da internalização dos valores da marca pelos funcionários. Tiago Charrua demonstra claramente este pressuposto através de um exemplo:

Eu posso dar um exemplo. Se nós tivermos uma empresa que tem um determinado propósito, que tem determinados valores, se assume com determinado ponto de vista, se as pessoas que estão nessa organização não estiverem alinhadas com isso e estiverem seja com os amigos, seja nas redes sociais, seja com quem for, o passar uma imagem contrária ao que a empresa passa há qualquer coisa que não está bem e rapidamente estas duas ondas se não cruzarem não se vai perceber muito bem. Portanto, é essencial que haja um claro alinhamento entre a ótica da empresa, a perspetiva da empresa, os valores, os princípios e a comunicação que faz com os colaboradores. (#4, Tiago Charrua, CEO)

Conclui dizendo que “os colaboradores de uma empresa seja ela grande, média ou pequena são embaixadores da empresa (...). São eles que estão lá dentro, são eles que falam sobre a empresa, são eles que falam sobre a realidade da empresa e, por isso, acho que essa parte da comunicação é essencial.”

4.1.3.3. De fora para dentro

Através dos inquéritos de opinião dos consumidores da McKinsey (Charm et al., 2020), são evidentes as várias mudanças que têm ocorrido no comportamento dos consumidores e que foram ampliadas pela pandemia. A crescente preocupação com a ética empresarial trouxe à superfície questões como o bem-estar dos funcionários, impacto ambiental e social, saúde mental, inclusão, etc.

Eu tenho estudado um bocadinho e tenho lido bastante sobre esta matéria e há aqui dois ou três dados que são muito curiosos sobre o propósito, de facto as pessoas estão preocupadas com uma série de temas e quanto mais as empresas estiveram também a fazer alguma coisa por esses temas melhor. (#4, Tiago Charrua, CEO)

Deste modo os consumidores estão a impor uma tomada de posição das marcas/organizações face a estas questões, assumir uma postura neutra já não é aceitável.

Tiago Charrua explica este pressuposto através do exemplo de duas marcas globais:

No caso da Nike foi a sua associação ao movimento "Black lives matter" e em que de repente a marca (que é uma marca global) muda a sua assinatura para entrar na luta contra o racismo. Esta assumiu uma posição, uma posição até de alguma força mesmo sabendo que estamos a falar de um tema que não é unânime, que é complexo e que tem muitas coisas por trás. A própria marca não teve medo e assumiu a sua posição, foi uma coisa muito interessante do ponto de vista do marketing.

Já a Adidas criou uma linha de sapatos com plástico dos oceanos e tem vindo a reduzir o plástico no fabrico dos seus sapatos e sempre que possível usando plástico reciclado. Isto fez com que o custo fosse mais elevado e é engraçado porque, segundo um estudo recente, os consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto que é em parte reciclável. (#4, Tiago Charrua, CEO)

Este conclui dizendo:

Começamos agora a perceber que as marcas que correm este risco como a Adidas fez acabam por recolher os seus frutos mais tarde (...). As marcas têm que tomar uma posição,

já não dá para ter aquela questão das marcas serem neutras e não se pronunciarem, não, as marcas têm que ter uma posição e as pessoas vão atrás delas.” (#4, Tiago Charrua, CEO)

As marcas encontram-se sobre grande escrutínio. Os consumidores estão cada vez mais atentos, é por isso essencial que se mantenham fiéis à sua razão de existência (Charm et al., 2020) e que sejam completamente transparentes sobre as suas ações.

Os consumidores podem e devem ser encarados como uma mais-valia na resolução de questões que preocupam as organizações.

Como demonstrado na figura 7, este fenómeno ocorre de dentro para fora e de fora para dentro, não é unilateral, quando bem trabalhado e comunicado funciona em cadeia, isto é, as organizações ao assumirem uma maior responsabilidade na sua intervenção, quer internamente quer externamente através de boas práticas, estão a proporcionar bem-estar a vários níveis a diferentes intervenientes. Estes, ao serem “atingidos “por este fluxo gera-se inevitavelmente um sentimento de gratidão. João Sousa explica “quando é tomada a iniciativa em fazer algo pelo colaborador, sem quaisquer segundas intenções, é gerado inevitavelmente um sentimento de gratidão. Esta gratidão gera de forma naturais efeitos positivos - empenho; disponibilidade; compromisso.”

Está cientificamente provado que a gratidão nos torna mais felizes e que diminui a depressão e ansiedade. E o que acontece quando os indivíduos estão mais felizes? São mais produtivos e dedicados. Deste modo, o sentimento de gratidão gera retribuição, colaboradores satisfeitos otimizam os resultados da empresa e, em simultâneo, atuam como promotores comunicando a sua satisfação para o exterior. Consequentemente, a perceção dos consumidores e sociedade é influenciada pela boa reputação da organização e isto pode afetar a organização a vários níveis (recrutamento e retenção de talentos; decisão de compra; consumidores fiéis). E o que acontece quando os consumidores se sentem envolvidos? Cria-se uma comunidade ativa e leal.

Faz parte da natureza do ser humano gostar de fazer parte de algo maior que si próprio, deste modo, quando bem estimulados e envolvidos, os consumidores podem ser uma peça fundamental para o crescimento organizacional.

Estes podem ser encorajados por abordagens mais tradicionais e simples para obter feedback, como por exemplo, respondendo a *surveys*, questionários e sondagens nas redes sociais ou até mesmo participando em entrevistas.

Como demonstrado por Luís Antunes, as empresas podem utilizar abordagens mais originais para interagir com o público, como por exemplo, através de “visitas guiadas”. Este explica que “É uma visita de uma hora e meia e que mostra todos os espaços e todo o conceito de como é que nós traduzimos o nosso propósito e a *Best Experience at Work* em cada um dos espaços.”

Demonstrar apreciação, como por exemplo, ao recompensar os clientes fiéis ou comunicar atualizações, novos produtos/serviços e as suas características é também outra abordagem que pode ser utilizada para fomentar o engajamento.

Como é evidente, uma organização com um propósito genuíno não pode ter como objetivo o ajudar com a intenção de se promover. Tiago Charrua explica:

Nós, por exemplo, na Happy Brands, somos uma agência criativa, e comunicar de forma criativa, é conseguir fazer passar a nossa mensagem. Desde o início estabelecemos que iríamos também fazê-lo em regime *pro bono* com algumas organizações e é isso que temos vindo a fazer com a Liga Portuguesa contra o Cancro, com a Novo Futuro, enfim, com algumas destas organizações que não terão possibilidade de o fazer de outra forma e que nós o fazemos de uma forma mais do que *pro bono* com uma entrega muito grande.”

(#4, Tiago Charrua, CEO)

Este esclarece que não o fazem pelo reconhecimento, acrescenta inclusive que “deixamos brilhar estas organizações que são quem precisa (...). Trabalhamos também com mais uma ou duas que eu não vou referir porque elas não querem (risos) que nós o digamos.

5.1. Conclusões

O presente estudo responde de forma clara à hipótese 1, demonstrado que é possível estruturar um modelo de comunicação que permita às organizações transmitir o propósito organizacional de forma autêntica. A pesquisa englobou vários estudos sobre a temática que foram complementados com a realização de entrevistas a especialistas com uma vasta experiência na área. Posteriormente foi elaborado o modelo e, de seguida, foi respetivamente validado pelos mesmos especialistas.

Evoluindo a partir dos pressupostos de Friedman (1970) contrapondo com a Teoria das Partes interessadas de Freeman (1984) e o despertar das teorias de responsabilidade social, a origem do propósito é assim descrita através do seu panorama sociocultural desde os anos 70 até ao momento atual. A partir deste contexto e em conjunto com a *framework* de Ingen et al., (2021), que permite entender o fluxo do propósito na organização, é possível atestar positivamente a hipótese 2 (P2: O que é o propósito e quais são as variantes que o compõem?).

É inquestionável que as organizações são o motor de desenvolvimento da sociedade, contudo é-lhes atribuída também uma grande responsabilidade sobre os grandes problemas da humanidade. O propósito organizacional emergiu assim com a necessidade de restabelecer o verdadeiro objetivo dos negócios, o de fazer avançar a sociedade e criar valor para os stakeholders através de soluções que promovam a riqueza socialmente responsável e sustentável. Respondendo em concreto à hipótese 3 (P3: Como é que o propósito se interliga com o que é o pensamento estratégico das organizações?), é provado que o propósito organizacional potencia melhores resultados, uma vez que permite que todos os intervenientes se movam em conformidade e harmonia em torno de um objetivo comum. Para além disso, é também provado que as organizações que colocam o propósito no *core* da sua estratégia são mais bem-sucedidas a todos os níveis, demonstrando assim que o futuro dos negócios reside nas boas práticas.

O estudo agrega conhecimento científico para diferentes áreas (Gestão do Design, Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional e Marketing) e complementa alguns estudos científicos já elaborados na medida em que expõe de forma detalhada o propósito organizacional, em particular os seus antecedentes, moderadores, fluxos e relações, proporcionando às

organizações uma visão holística sobre o tema e com isso, a possibilidade de ajustar ou construir um posicionamento autêntico.

5.2. Limitações e Sugestões para Futura Investigação

O tema deste estudo é bastante recente e complexo. Por esse motivo houve uma grande dificuldade em encontrar referências bibliográficas para usar como ponto de partida para a construção do modelo. Os estudos existentes limitam-se à definição do propósito, aos seus benefícios e principais *outcomes*.

Outra limitação foi o facto de o número de participantes ter sido menor do que a amostra definida inicialmente, devido a conflitos de agenda e, claro, devido ao elevado consumo de tempo necessário para transcrever e analisar as entrevistas realizadas. Deste modo, recomenda-se que em estudos futuros se recorra a um maior número de participantes. Neste caso, para facilitar a análise e obter dados mais amplos sugere-se a utilização da metodologia delphi para obter uma representação estatística do grupo ou até a utilização de métodos mistos (qualitativo e quantitativo) para uma melhor compreensão de todo o cenário.

É também importante denotar que os dados foram todos recolhidos de indivíduos em cargos de liderança. Fica assim a sugestão para uma futura investigação, explorar a perspetiva dos colaboradores e quiçá de outros *stakeholders*.

BIBLIOGRAFIA

- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Douglass, R. (2015). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10(4), 323-331. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.950180>
- Alloza, A. (n.d.). Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 371-379. <http://dx.doi.org/10.1057/crr.2008.31>
- Almandoz, J., Lee, Y.-T., & Ribera, A. (2018, Junho 21). Unleashing the Power of Purpose: 5 Steps to Transform Your Business. *IESE insight, Second Quarter*(37), 46-51. <http://dx.doi.org/10.15581/002.ART-3171>
- Anterasian, C., & Lee, J. B. (2017, Junho). *Context Matter: The Five Elements of Context That Most Impact Senior Leader Success*. SpencerStuart. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/context-matters>
- Arison, L., & Stoll, D. C. (2017, Setembro 27). *A GPS system for the brain*. Israel 21c. <https://www.israel21c.org/a-gps-system-for-the-brain/>
- Asha, S. C., & Jyothi, P. (n.d.). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7, 1-27.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Aziz, A. (2020, Fevereiro 18). *The Power Of Purpose: The 7 Elements Of A Great Purpose Statement (Part 1)*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/afdhelaziz/2020/02/18/the-power-of-purpose-the-7-elements-of-a-great-purpose-statement/?sh=28e8ffd93fad>
- Aziz, A. (2020, Fevereiro 18). *The Power Of Purpose: The 7 Elements Of A Great Purpose Statement (Part 2)*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/afdhelaziz/2020/02/18/the-power-of-purpose-the-7-elements-of-a-great-purpose-statement-paet-2/?sh=1989e0a141b7>

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004, Agosto 1). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barck, J. (2021, Novembro 1). *Why Employer Branding Is Still A Key Priority In 2021*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/11/01/why-employer-branding-is-still-a-key-priority-in-2021/?sh=5a44da812032>
- Barroso, R. (2021, Maio 28). *Empresas felizes são mais rentáveis. E estas foram as distinguidas no Happiness Works*. Visão. <https://visao.sapo.pt/exame/2021-05-28-empresas-felizes-sao-mais-rentaveis-e-estas-foram-as-distinguidas-no-happiness-works/>
- Bayley, C., & Madden, A. (2016, Junho 1). *What Makes Work Meaningful — Or Meaningless*. MITSloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/>
- B Corp. (2006). *B Corp Certification demonstrates a company's entire social and environmental impact*. B Corp. <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
- BCSD Portugal. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o BCSD Portugal*. BCSD Portugal. BCSD Portugal
- Bento, A. V. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: dicotomia ou complementaridade? *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, 64(VII), 40-43. <http://www3.uma.pt/bento/Repositorio/Investigacaoqualequan.pdf>
- Berry, L. L. (n.d.). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 128-137. <https://doi.org/10.1177/0092070300281012>
- Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014, Março). Combining Purpose With Profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/279324286_Combining_Purpose_With_Profits
- Biswas, M., & Suar, D. (2014, Dezembro). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 1-19. ResearchGate. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2502>

Bodgan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação*.

Borja de Mozota, B. (2002). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SME's. *Design Management Institute*, 2(1), 88-103. <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/1387>

Borja de Mozota, B., & Wolff, F. (2019, Julho). Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. *Strategic Design Research Journal*, 12(1), 4-26. <http://dx.doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.02>

Botos, M. (2020, Junho 16). *How organizations can activate purpose and ignite strategy execution*. EY. https://www.ey.com/en_pt/strategy/how-organizations-can-activate-purpose-and-ignite-strategy-execution

Boylan, J. M., Davison, R. J., Lapate, R. C., Norris, C. J., Ryff, C. D., Schaefer, S. M., & Van Reekum, C. M. (2013). Purpose in Life Predicts Better Emotional Recovery from Negative Stimuli. *PloS ONE*, 8(11).

Breeden, A., & Gailey, R. (2020). *Activating organizational purpose*. Heidrick & Struggles. https://www.heidrick.com/en/insights/organizational-culture/activating_organizational_purpose

Breeden, A., & Gayley, R. (2020). Heidrick & Struggles. https://www.heidrick.com/en/insights/organizational-culture/activating_organizational_purpose

Brito Júnior, Á. F., & Junior, N. F. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. 1-15. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46048028/Como_fazer_uma_entrevista-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663880443&Signature=JxJ~9nNVsMkn5UhSr1vo0spFAab9Ytn32RXSj0YqdJ4m4t8MAGZnDWGacD6W35zvdPwTXsLPyuMOcXJ-rewYyE94u~piOKNGbrBPqhhhiO967a2PJdLEF3A-dx01iBZ7w1

Brower, T. (2021, Agosto 22). *The Power Of Purpose And Why It Matters Now*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/08/22/the-power-of-purpose-and-why-it-matters-now/?sh=1929c3e3163a>

Brown, D. H. (2001). . Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy. *Longman Inc.*

Brusnahan, P. (2020, Novembro 25). *Younger generations driving the shift towards ESG*. Private Banker International. <https://www.privatebankerinternational.com/news/younger-generation-esg-sustainability/>

Buchanan, R. (2004). 4 Management and Design: Interaction Pathways in Organizational Life. In *Managing as Designing* (Richard J. Boland e Fred Collopy ed., pp. 54-64). Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9780804767439-006>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Business Roundtable. (2019, Agosto 19). *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’*. Business Roundtable. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

Cappelli, P., & Scherer, P. D. (1991). The Missing Role of Context in OB: The Need for a Meso-Level Approach. *Research in Organizational Behavior*, 13, 55-110.

Cappelli, P., & Scherer, P. D. (1991). The Missing Role of Context in OB: The Need for a Meso-Level Approach. *Research in Organizational Behavior*, 13, 55-110.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carroll, A. B. (2018). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>

Chabowski, B., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 55-70. ResearchGate. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0212-7>

- Chieh Lu, A. C., & Gursoy, D. (2013, Janeiro). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348013495696>
- CLEAR. (2021). *Why you should be building an engaging corporate narrative in 2021*. CLEAR. <https://clearstrategy.com/thinking/why-you-should-be-building-an-engaging-corporate-narrative-in-2021/>
- Consolandi, C., Phadke, H., Eccles, R. G., & Hawley, J. (2020, Fevereiro). Material ESG Outcomes and SDG Externalities: Evaluating the Health Care Sector's Contribution to the SDGs. *Organization & Environment*, 33(3). <http://dx.doi.org/10.1177/1086026619899795>
- Correia, M. S. (2019, Janeiro). Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), 29-38. ResearchGate. <http://dx.doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia da Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*.
- Craig, N., & Snook, S. A. (2014, Maio). *From. From Purpose to Impact*. <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>
- Croneberger, J. (2020, Março 4). *Vision, Mission And Purpose: The Difference*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/04/vision-mission-and-purpose-the-difference/?sh=1a711a80280e>
- Denning, S. (2013, Junho 26). *The Origin Of 'The World's Dumbest Idea': Milton Friedman*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/06/26/the-origin-of-the-worlds-dumbest-idea-milton-friedman/>
- Diamantopoulos, A., & Löhnendorf, B. (n.d.). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1094670514522098>
- Dicionário Online Priberam de Português. (n.d.). *Empatia*. Dicionário Online Priberam de Português. Retrieved Setembro 20, 2022, from <https://dicionario.priberam.org/empatia%20>

- Edelman. (2018, Janeiro 21). *2018 Edelman Trust Barometer: Global Report*. <https://www.edelman.com/trust/2018-trust-barometer>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. 8(1), 37-51. 10.1002/tqem.3310080106
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice-Hall.
- Fink, L. (2022). *CARTA DA LARRY FINK AOS CEOs 2022: O Poder do Capitalismo*. BlackRock. <https://www.blackrock.com/br/2022-larry-fink-ceo-letter>
- Flory, M., & Iglesias, O. (2020, Abril). Once Upon a Time: The Role of Rhetoric and Narratives in Management Research and Practice. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 113-119. 10.1108/09534811011031274
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1956). *Studies in the Quantity Theory of Money*. University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970, Setembro 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 122-126.
- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. In *A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology* (pp. 65-77). Oxford University Press. <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/wp.wvu.edu/dist/8/2868/files/2018/04/Fylan-2005-Semi-structured-Interviews-1c47gyp.pdf>
- Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B., & Simpson, B. (2020, Abril 22). *Purpose: Shifting from why to how*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2021, Abril 15). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, 20(10), 1-29. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>

Grant, A. M. (2012, Abril). Leading With Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *The Academy of Management Journal*, 55(2). ResearchGate. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0588>

Green Economy Law. (n.d.). *Social Enterprises, B Corps, Benefit Companies, ESG*. <https://www.greeneconomylaw.com/social-enterprises-b-corps-benefit-companies-esg>

Gulati, R. (2022, Março). *The Messy but Essential Pursuit of Purpose*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/03/the-messy-but-essential-pursuit-of-purpose>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*. <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/09/Hamel-and-Prahalad-1989-STRATEGIC-INTENT.pdf>

Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, E. R. (2019, Dezembro 17). On the 2019 Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation”. *Journal of Management*, 46(7). <https://doi.org/10.1177/0149206319892669>

Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015, Maio). American Economic Review. 105, 5, 326-330. [10.1257/aer.p20151072](https://doi.org/10.1257/aer.p20151072)

Hollebeek, L. D. (2011, Julho). Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807. ResearchGate. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>

Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. (2018, Fevereiro). Organisational purpose: the construct and its antecedents and consequences. *Cambridge Judge Business School*.

IDEO. (n.d.). *Design Thinking Defined*. IDEO. <https://designthinking.ideo.com/>

IDEO. (2011). *Human Centered Design: Kit de ferramentas*. IDEO.

- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013, Março). Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation. *California Management Review*, 55(3), 5-26. ResearchGate. <http://dx.doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.5>
- Ingen, R. V., Peters, P., Ruiter, M. D., & Robben, H. (2021, Maio 17). Exploring the Meaning of Organizational Purpose at a New Dawn: The Development of a Conceptual Model Through Expert Interviews. *Frontiers in Psychology*, 12, 17. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675543>
- Institute for Business Value. (2012). *Leading Through Conections*. Institute for Business Value. <https://www.ibm.com/downloads/cas/3O8OG8RL>
- Iskow, J. (2022, Janeiro 11). *ESG Is Here And There's No Turning Back*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/01/11/esg-is-here-and-theres-no-turning-back/?sh=783857c94a17>
- Johnson, S. S., Spehr, M., Rowan, R., Berghoff, J., & Kelley, J. (2019, Julho 11). Editor's Desk: The Potential and Promise of Purpose-Driven Organizations. *American Journal of Health Promotion*, 33(6), 958-973. <https://doi.org/10.1177/0890117119855446>
- Johnstone, T., Thurow, M. E., Urry, H. L., & Van Reekum, C. (2007, Março). Individual Differences in Amygdala and Ventromedial Prefrontal Cortex Activity are Associated with Evaluation Speed and Psychological Well-being. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 19(2), 237-248. <http://dx.doi.org/10.1162/jocn.2007.19.2.237>
- Keller, V. (2015). The Business Case for Purpose. *Harvard Business Review*, 20. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-the-business-case-for-purpose.pdf
- Kemper, A., & Martin, R. L. (2011, Março 2). After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. *European Management Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1057/emr.2010.18>
- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010, Maio 18). Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspect Psychol Sci.*, 5(3), 292-314. <https://doi.org/10.1177/1745691610369469>

- King, C., & Grace, D. (2008, Maio). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- Kohan, S. E. (2021, Março 28). <https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2021/03/28/customers-seek-purpose-driven-companies-creating-a-rise-in-b-corps/>. <https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2021/03/28/customers-seek-purpose-driven-companies-creating-a-rise-in-b-corps/?sh=722396086dd2>
- Kohan, S. E. (2021, Março 28). *Customers Seek Purpose Driven Companies Creating A Rise In B Corps*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2021/03/28/customers-seek-purpose-driven-companies-creating-a-rise-in-b-corps/>
- Kootstra, G. L. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices: An analysis of design management practices in Europe*. In Holland. http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7607/_assets/7607d13.pdf
- Lee, M. T., & Suh, I. (2022, Janeiro). Understanding the effects of Environment, Social, and Governance conduct on financial performance: Arguments for a process and integrated modelling approach. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(1). <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100004>
- Luna, S. V. (1988, Agosto). O falso conflito entre tendências metodológicas. *Fundação Carlos Chagas (Cadernos de Pesquisa)*, 66, 70-74.
- Lybrand, S. A. (2018, Março 1). *What Is Employer Branding and How Can It Grow Your Business?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/employer-branding>
- Maldnight, T. W., Bhuche, 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>
- Maldnight, T. W., Buche, I., & Dhanaraj, C. (2019, Setembro). Put Purpose at the Core of Your Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>

- ManpowerGroup. (2014). *The Talent Shortage*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/11/01/why-employer-branding-is-still-a-key-priority-in-2021/?sh=5a44da812032>
- Marketeer. (2022, Julho). *18º conferência da Marketeer*.
- Maslow, H. A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
- Masovic, A. (2018). Socio-Cultural Factors and Their Impact On The Performance Of Multinational Companies. *Ecoforum Journal*, 7(1(14)), 6. <https://core.ac.uk/download/pdf/236086764.pdf>
- Mayer, C. (2020, Janeiro 7). *It's time to redefine the purpose of business. Here's a roadmap*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/its-time-for-a-radical-rethink-of-corporate-purpose/>
- Mitchell, T. R., & Scott, W. G. (1987, Novembro). Leadership Failures, the Distrusting Public, and Prospects of the Administrative State. *Public Administration Review*, 47(6), 445-452. <https://doi.org/10.2307/975885>
- Mowday, R., & Sutton, R. (1993). Organisational Behaviour: Linking Individuals and Groups to Organisational Contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.001211>
- Murrie, M. (2022). *What if Humans Act More Like Ants?* Age of Awareness. <https://medium.com/age-of-awareness/what-if-humans-act-more-like-ants-6d595a918f5b>
- Napoletano, E., & Curry, B. (2022, February 24). *Environmental, Social And Governance: What Is ESG Investing?* Forbes. Retrieved September 22, 2022, from <https://www.forbes.com/advisor/investing/esg-investing/>
- Nicholas, I., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013, Maio 1). Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation. *California Management Review*, 55(3). <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.5>

- Nicolaos, S. E. (n.d.). The “art” of questionnaire construction: some important considerations for manufacturing studies. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(3), 221-237. <http://dx.doi.org/10.1108/09576060310463172>
- O'Brien, D., Kounkel, S., Main, A., & Stephan, A. (2019, Outubro 15). *Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>
- Parboteeah, K. P., & Cullen, J. B. (2017). *International Business: Perspectives from Developed and Emerging Markets* (2nd Edition ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315650517>
- The Partnering Initiative. (2018). *Designing and running co-creation workshops*. The Partnering Initiative. <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2018/12/Co-creation-workshops.pdf>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications, Inc. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452229539>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006, Abril). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. ResearchGate. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Pimentel, A. (2001, Novembro 4). O método de análise documental e o seu uso na pesquisa historeográfica. *Departamento de Psicologia Social e Institucional da Universidade Estadual de Londrina*. <https://www.scielo.br/j/cp/a/FGx3yzvz7XrHRvqQBWLzDNv/?format=pdf&lang=pt>
- Pontefract, D. (2017a). *Stop Confusing CSR With Purpose*. <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2017/11/18/stop-confusing-csr-with-purpose/?sh=4bdfd6c31904>
- Pontefract, D. (2017b). *Purpose Remains A Very Confusing Term*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2017/05/13/purpose-remains-a-very-confusing-term/?sh=47fdd7982f71>

- Porter, L. W., & McLaughlin, G. (2006, Dezembro). Leadership and the Organizational Context: Like the Weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002>
- Porter, M. (2013). *The Case for Letting Business Solve Social Problems*. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems
- Posner, E. (2019, Agosto 22). *Milton Friedman Was Wrong*. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/08/milton-friedman-shareholder-wrong/596545/>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309-327). Berrett-Koehler. https://www.researchgate.net/profile/Blake-Ashforth/publication/313238559_Fostering_meaningfulness_in_working_and_meaningfulness_at_work_An_identity_perspective/links/5db9b447a6fdcc2128f06442/Fostering-meaningfulness-in-working-and-meaningfulness-at-work-A
- Punjaisri, K., & Alan, W. (2017). The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise. In *Advances in Corporate Branding*. http://dx.doi.org/10.1057/978-1-352-00008-5_6
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018, Julho). *Creating a Purpose-Driven Organization*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization>
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010, Outubro). Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise>
- Ramaswamy, V., & Ind, N. (2021, Janeiro 21). *How enterprises can create meaningful purpose together with their stakeholders*. The European Business Review. <https://www.europeanbusinessreview.com/how-enterprises-can-create-meaningful-purpose-together-with-their-stakeholders/>

- Ready, D. A., & Truelove, E. (2011, Dezembro). The Power of Collective Ambition. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/12/the-power-of-collective-ambition>
- Rey, C., Sotok, P., & Bastons, M. (Eds.). (2019). *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World*. Springer International Publishing.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista a investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, 129-148. <http://uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/issue/view/19>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Management* (8th Edition ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010, Novembro). On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016, Março). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>
- Sanchez, P. (2018, Dezembro 20). *The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy>
- Schaninger, B., Simpson, B., Zhang, H., & Zhu, C. (2020, Março 31). *Companies will define what they do in the crucible of COVID-19 response—or be defined by it. Here’s how to frame the challenge*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/demonstrating-corporate-purpose-in-the-time-of-coronavirus>
- Schaninger, B., Simpson, B., Zhang, H., & Zhu, C. (2020, Março 31). *Demonstrating corporate purpose in the time of coronavirus*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/demonstrating-corporate-purpose-in-the-time-of-coronavirus>
- Schostak, J. F. (2006). *Interviewing and representation in qualitative research*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.

- Schwab, K. (2019, Dezembro 2). *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Shrivastava, P., & Zsolnai, L. (2022, Fevereiro 28). Wellbeing-oriented organizations: Connecting human flourishing with ecological regeneration. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2). <https://doi.org/10.1111/beer.12421>
- Smith, H. J. (2003, Julho 15). The Shareholders vs. Stakeholders Debate. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 85-90. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-shareholders-vs-stakeholders-debate/>
- Stern, R. N., & Barley, S. R. (1996, Março). Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 146-162. <https://doi.org/10.2307/2393989>
- Sutton, R. I., & Mowday, R. T. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44. 10.1146/annurev.ps.44.020193.001211
- Tamara, C., Dhar, R., Haas, S., Novemsky, N., & Teichner, W. (2020, Julho 24). *Understanding and shaping consumer behavior in the next normal*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/understanding-and-shaping-consumer-behavior-in-the-next-normal>
- Taner, A. (2018, Dezembro 3). *Role of Design Management*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/role-design-management-taner-aslan/>
- Tecedeiro, H. (2019, Agosto 4). "A paz faz-se entre pessoas." *Quando judeus e árabes trabalham lado a lado*. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/04-ago-2019/a-paz-faz-se-entre-pessoas-quando-judeus-e-arabes-trabalham-lado-a-lado-11176774.html>
- Tepper, T. (2020, Setembro 16). *Milton Friedman On The Social Responsibility of Business, 50 Years Later*. Forbes Advisor. <https://www.forbes.com/advisor/investing/milton-friedman-social-responsibility-of-business/>

- Tuck, D. (2021, Dezembro 2). *INNOVATION B Corps Are Setting The Example For Creating A Newer, Responsible And Greener Economy*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/12/02/b-corps-are-setting-the-example-for-creating-a-newer-responsible-and-greener-economy/?sh=7baed0b945ee>
- United Nations. (1972). *Report of the United Nations Conference on the Human Environment*. United Nations. <http://www.un-documents.net/aconf48-14r1.pdf>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. (2004, Janeiro). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. ReseachGate. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verick, S., & Islam, I. (2010, Junho 29). The Great Recession of 2008-2009: Causes, Consequences and Policy Responses. *IZA Discussion Paper*, 4934, 62. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1631069>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007, Fevereiro). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008, Novembro 7). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904376>
- The World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Brundtland Report: Our common future*. United Nations World Commission on Environment and Development.
- Zalis, S. (2020, Dezembro 23). *What Does Purpose-Driven Leadership Really Mean?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/shelleyzalis/2020/12/23/what-does-purpose-driven-leadership-really-mean/?sh=280ba70d15c1>
- Zimmerman, B. (2018, Setembro 4). *Considering Maslow's Hierarchy Of Needs To Create An Empowered Workplace*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeslacouncil/2018/09/04/considering-maslows-hierarchy-of-needs-to-create-an-empowered-workplace/?sh=4d9acbe316c0>

ANEXOS

Anexo A - Preparação e planificação das entrevistas

ENQUADRAMENTO	As entrevistas realizadas pretendem dar resposta ao seguinte problema de estudo: Como comunicar o propósito organizacional de forma genuína? Os entrevistados são profissionais com experiência na materialização de propósito organizacional.
OBJETIVOS GERAIS	Questões de investigação: P1: Como é que poderá ser estruturado um modelo de comunicação que demonstre como transmitir/disseminar o propósito de forma autêntica nas organizações? P2: O que é o propósito e quais são as variantes que o compõe? P3: Como é que o propósito se interliga com o que é o pensamento estratégico das organizações?
ENTREVISTADOS	• CEOs e diretores • Profissionais nas áreas do Marketing, Recursos Humanos, Gestão/Estratégia e Economia; • Agências de comunicação
ENTREVISTADOR	Estudante de mestrado (2º ano) em Design Management
DURAÇÃO	20 a 60 minutos

BLOCOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES ORIENTADORAS
--------	-----------------------	-----------------------

INTRODUÇÃO • Legitimação da entrevista • Ética	• Legitimar a entrevista • Despertar o entrevistado para a importância da sua contribuição para o estudo. • Possibilitar ao entrevistado que coloque questões. • Perguntar se posso usar o nome para conferir legitimidade;	• Explicação sumária dos objetivos das entrevistas no contexto da investigação - âmbito; • Pedido de autorização para proceder à gravação da entrevista; • Pedir autorização para publicar (integral ou em parte) os dados recolhidos nas entrevistas; • Importância das entrevistas como um dos elementos fundamentais do estudo;
A. FAMILIARIZAÇÃO COM O CONCEITO	• Sendo que o propósito organizacional é um termo bastante holístico, procuro entender o que cada entrevistado entende como propósito; • Recolher informações sobre fatores que influenciam e legitimam o propósito; • Entender como o propósito é disseminado de modo a criar uma sinergia; • Entender como o propósito influencia as escolhas e ações dentro e fora da cultura organizacional.	• Como define/entende propósito organizacional? • Pode descrever um exemplo em que se guiou pelo propósito na tomada de decisão? • Quais são os fatores que influenciam o propósito organizacional? • Já rejeitou ou oportunidades de apropriação de valor que não estavam alinhadas com o propósito da sua empresa?
B. COMUNICAR PROPÓSITO	Procurar respostas e sugestões para o meu problema: • Recolher informações sobre métodos/técnicas e processos para	• Quais são os métodos/técnicas/processos que utiliza na materialização do propósito? • Como é que as empresas comunicam ou devem comunicar o seu propósito, de modo a que este seja

	materializar o propósito; • Procurar perceber como comunicam o propósito organizacional de forma genuína, autêntica; • Recolher informações sobre como evitar percepções erradas e crescente ceticismo como resultado de <i>purpose-washing</i>.	genuinamente percebido por todos os <i>stakeholders</i>? • O que é necessário para perpetuar o propósito? • Como evitar más interpretações, ceticismo e <i>purpose-washing</i>?
--	--	---

1. Formulário de consentimento (template)

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Entrevista – Propósito Organizacional

(Ser-lhe-á entregue uma cópia deste formulário)

OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

O presente projeto de investigação é tangível a diversas áreas nomeadamente Gestão do Design, Gestão estratégica, Employer Branding, Recursos Humanos e Marketing, e pretende contribuir para reforçar a interdependência destes domínios. Como tal, a comunicação do propósito organizacional depende da correlação de diversos elementos que se mostram fundamentais para a existência de um posicionamento autêntico.

O objetivo geral do trabalho é criar um modelo de comunicação de propósito organizacional que permita entender como esses elementos se conjugam e interagem, fornecendo às organizações a possibilidade de melhorar, consolidar ou alterar a sua estratégia.

DETALHES DA ENTREVISTA

Com o objetivo de obter *insights* valiosos para a construção do modelo, serão conduzidas entrevistas semiestruturadas a profissionais da área. As entrevistas serão de natureza exploratória e, portanto, os participantes serão entrevistados sobre a sua experiência organizacional e respetiva interação com o propósito.

As entrevistas decorrerão online com uma duração máxima de 60 minutos.

BENEFÍCIOS E RISCOS DA PARTICIPAÇÃO

Dentro deste projeto não haverá riscos envolvidos para o participante, dado que a entrevista decorrerá como uma simples conversa. O objetivo do entrevistador é tornar a conversa o mais fluída possível, sem grandes limites estruturais de modo a potencializar as futuras descobertas.

Por outro lado, espera-se que a entrevista contribua, de certo modo, para enriquecer a área profissional dos participantes.

INFORMAÇÃO PESSOAL

Para a recolha das informações, ser-lhe-ão feitas perguntas sobre as suas experiências e opiniões relativamente ao tema. Assim sendo, cabe-lhe a si torná-la tão pessoal quanto lhe pareça confortável. Além disso tem o direito de solicitar acesso, retificação, ou eliminação de dados pessoais.

UTILIZAÇÃO DE DADOS

Para efeitos de validação, credibilidade e autenticidade será solicitado ao participante a exposição da sua identidade (nome, cargo, empresa). Deste modo, ser-lhe-á enviado a respetiva transcrição devidamente codificada. No caso de existir alguma inconformidade poderá solicitar a sua alteração.

DETALHES DE CONTACTO

Em caso de dúvidas sobre o projeto de investigação, poderá contactar o investigador.

Email: ritaaferreraaa@gmail.com

Contacto: (+351) 91 07 16 487

Assinalar a resposta com (x)	Sim	Não
Participação no estudo		
Li e compreendi a informação do estudo. Pude fazer questões sobre o estudo e fui corretamente atendido.		
Consinto, voluntariamente, ser participante neste estudo e compreendo que posso recusar responder a perguntas e retirar-me do estudo em qualquer altura, sem ter de dar uma razão.		
Compreendo que a participação no estudo envolve uma entrevista gravada (áudio ou em vídeo). Compreendo também que esta gravação será transcrita e codificada. Assim que a tese for submetida, todas as gravações serão apagadas. Apenas as transcrições serão mantidas.		
Utilização da informação no estudo		
Compreendo que a informação que forneço será utilizada para uma tese de mestrado, que mais tarde poderá ser publicada.		
Compreendo que informações pessoais recolhidas só serão partilhadas com o meu consentimento.		
Concordo que a minha informação pode ser citada nos resultados da investigação. Quando preferir não o fazer, posso comunicar antes ou durante a entrevista.		
Utilização e reutilização futura da informação por outros		
Dou permissão para que a entrevista seja gravada em vídeo/áudio, e que seja arquivada sob a forma de transcrição (com menção à minha identidade). Esta informação não terá uso comercial.		
Concordo que a minha informação pode ser partilhada com outros investigadores para futuros estudos de investigação que possam ser semelhantes (ou não) a este estudo. Compreendo que os investigadores não me contactarão para obter permissão adicional, a menos que eu declare o contrário.		
Assinaturas		
João Santos		
Nome do participante Assinatura Data		

Enviei a ficha de informação ao potencial participante mencionando todos os detalhes sobre o objetivo da entrevista e da logística associada para que o participante compreenda o que está a consentir livremente. Ana Rita Ferreira Nome do investigador Assinatura Data		

Anexo B - Entrevista Exploratória a Hanniel Pontes, CEO da HP DRONES

Data: 9 de Março de 2022	Local: Online
Hora de Início: 17 horas	Duração: 22:33 min

E: Ok, está então a gravar.

Antes de mais queria-lhe agradecer imenso pelo seu tempo e apresentar-me. Sou a Rita, sou de Arouca, o meu *background* é em Design mas estou a tirar o mestrado em gestão do Design, daí estar concentrada neste tema do propósito.

Eu encontro-me a terminar a revisão de literatura e já tenho um bocadinho de conhecimento sobre o tema, contudo é um conceito muito ambíguo e o meu objetivo com estas entrevistas é tentar perceber o que é que cada pessoa que entrevisto entende como propósito para tentar criar um modelo de comunicação do propósito para que este seja genuinamente percecionado, porque há ainda muita ambiguidade e há muito pouco entendimento sobre o tema.

Antes de mais gostaria que se me poder apresentar a empresa e um bocadinho do seu percurso?

Enf1: Ok obrigado. Pronto, também agradeço o contacto o Georg tem nos ajudado aqui já faz 5 anos e sem dúvida é uma mais-valia. Ajudou-nos a crescer e a desenvolver a HP DRONES. Nós começamos em 2008 na área de modelismo, em 2012 nós aderimos aos drones e desde 2018 deu um “boom”.

Nós começamos a desenvolver uma área que é pouco comum que é a área industrial, porque os drones que o pessoal vê na rua, Fnac e Worten (...) nós vendemos é verdade, mas o que nós também fornecemos são soluções, drones industriais para forças de segurança e empresas de energias.

Eu chamo-me Hanniel Pontes como sabe, tirei psicologia há nos atrás, neste momento eu estou a fazer um MBA na católica para aumentar os meus *skills* para gerir o negócio. Fiz também uma Pós-Graduação em Psicologia Social e das Organizações que ajudou bastante.

E: Ok, ok. Eu fui fazer uma pesquisa mas lá está queria que me contasse você a sua história. Então eu posso começar por perguntar-lhe qual é o propósito da sua organização?

Enf1: O nosso propósito é sem dúvida gerar bem-estar social, um bem-estar que começa dentro da empresa, a empresa são as pessoas. Não adianta gerar bem-estar social na sociedade se não o fazemos dentro com os colaboradores.

Então o nosso propósito passa muito por isso, por gerar bem-estar social, é claro que o propósito vai sendo desenvolvido. O propósito para nós não é meta, nem objetivo, o propósito para nós são fases. Porque é que nós dizemos isto? Porque um propósito à medida que vamos passando as fases este vai sendo consolidado e vai ganhando mais vida

E: Então diria que é por etapas, não é algo imediato?

Enf1: Sem dúvida que para mim são etapas. Cada etapa torna-se importante para ganhar *skills*, para avançar para o próximo nível. E isso é que é propósito, ou seja, é mais do que simplesmente um objetivo, é viver e aceitar cada fase porque elas vão ajudar a crescer, a desenvolver e passar outro nível.

E: Exatamente, exatamente, tem razão!

A minha próxima pergunta é se me pode descrever algum exemplo em que se guiou pelo propósito numa tomada de decisão?

Enf1: Pelo propósito numa tomada de decisão?

E: Se não se tiver a recordar de alguma questão eu avanço não há problema.

Enf1: Sim... Nós na verdade somos ainda uma PME, Pequena Média Empresa, nós estamos na fase de implementação. Há muitas tomadas de decisão que nós (...) eu não tenho um exemplo claro, me lembrar eu digo mas por exemplo, nós nas contratações de pessoas para juntar à nossa equipa, nós definimos uma cultura que se a pessoa não se alinhar com essa cultura ela não entra.

E: Isso vai ao encontro de umas notas que eu tenho porque de certo modo já me disse duas formas de comunicar o propósito que são nomeadamente ao educar e envolver todos os seus trabalhadores no propósito e o facto de ter referido que é muito importante que uma equipa que se envolva no porquê e que acredite nesse propósito. Certamente que isso também ajuda na tomada de decisão e na formação da cultura organizacional.

Enf1: Claro que sim! Isso é sem dúvida!

E: A minha outra questão é se já rejeitou alguma oportunidade de apropriação de valor que não estivesse alinhada com o seu propósito, ou seja se declinou uma boa oportunidade de ganhar dinheiro porque não estava de acordo com os seus ideais e valores?

Enf1: Sim há projetos que às vezes nós não aceitamos. Mesmo agora com a questão da guerra, surgem pedidos de drones, no entanto nós temos algum cuidado em estar a vender e a fornecer drones porque isso é um bocado complexo.

Hoje de manhã estávamos a falar sobre isso, vendemos ou não vendemos? Há também situações específicas com clientes que geram stress, se sabemos que é um projeto que vai criar stress nós preferimos não fazer, podemos ganhar algum dinheiro mas as pessoas, os colaboradores e a empresa ficam desgastados. Claro que as empresas precisam de lucro para sobreviver mas quando chega um certo nível (...) vai além, aí entra claramente o propósito.

Não é só o dinheiro que nos move é o projeto é o resultado. Se é algo que não nos motiva, ou que vemos que não vai ficar bem feito, às vezes descartamos.

E: Ok entendo, faz todo o sentido!

Uma outra questão é relativamente há sua liderança, porque, com base no meu estudo, os valores do se fundador, neste caso do Hanniel, são muito importante na definição do propósito, como é que acha que os seus valores pessoais se relacionam com os valores da sua empresa?

Enf1: Isso é uma pergunta interessante porque sem dúvida os valores definem também, bastante o propósito. É assim Rita, o que eu lhe posso dizer é contar um bocadinho da minha história.

Comecei dentro de um contentor em 2008, quando começou a crise eu comecei o negócio.

E: Ok, isso é que foi coragem!

Enf1: Eu lancei-me e surgiu uma oportunidade. Aqui em Lisboa têm ainda uma pista de rádio modelismo em Monsanto e tinha lá um contentor disponível e eu saltei para lá, enfim, resumindo, eu na altura tinha só 1502 euros na conta e quando eu contactei um fornecedor ele pediu-me 3000 euros e eu pensei "bem isso, o fornecedor já está pedindo um valor altíssimo de encomenda e isso não vai dar certo". Depois apareceu um cliente que queria uma encomenda, a encomenda no total daria 1700 euros e eu pedi se ele podia pagar 1500 adiantado. Ele fez o pagamento e eu fiz o pagamento ao fornecedor. Fiquei com 2 euros na conta mas a mercadoria chegou e comecei ali a desenvolver o negócio.

Depois de dez meses eu saí de Monsanto. Viemos aqui para Lisboa para uma loja de 20 metros quadrados. Nessa loja de 20 metros quadrados depois de 2/3 anos já conseguimos faturar mais de um milhão.

E: Muito bom!

Enf1: Aí já começou a ganhar uma outra dimensão. E pronto acho que a pessoa querer ter os seus princípios e valores e saber que está sempre muito alinhado com o propósito, por mais que a pessoa diga, ela não vai conseguir desenvolver propósito nenhum se não for de forma natural. O propósito é mesmo isso, o propósito é a energia natural, é a satisfação a mover, não é a motivação a gerar satisfação é ao contrário, é a satisfação gerar motivação.

E: Sim exatamente, eu concordo!

Diria então que “inspirar e educar em vez de promover”?

Enf1: Exato

E: Ok. Em termos de marketing tem alguma pessoa nesse trabalho o-

Enf1: Na nossa empresa?

E: Sim!

Enf1: Ou dedicar-se mesmo ao propósito?

E: Essa pessoa de marketing, como é que ela comunica o propósito, tem alguma...

Enf1: Ela não comunica claramente só o propósito ok? Mas ela faz uma comunicação de acordo com o propósito. A tal cultura organizacional alinhada com o propósito, estás a ver?

E: Exato!

Ok Hanniel eu acho que já tenho as minhas perguntas todas feitas, afinal não foi tão longo como eu imaginava mas também foi a minha primeira entrevista.

Enf1: Sim, desculpe estou um bocadinho (...) não sei se nota, eu apanhei o Covid antes de ontem.

E: ah não se preocupe! Aliás foi muito útil e foi muito ao encontro do que eu procurava.

Enf1: Eu vou partilhar aqui, só para ver o trabalho que estamos a fazer. Uma página somente. É este ta a ver (partilha o ecrã), a HP DRONES acredita que para a sustentabilidade é fundamental satisfazer as necessidades do grupo-alvo, que são os clientes, acionistas mas também contribuir para o bem-estar da sociedade, ou seja interno e externo. Com este desafio pretendo pensar em materializar um propósito organizacional como estratégia de negócio coerente que dá valor ao cliente, acionistas e sociedade.

No curso eles falam bastante que as empresas que não tiverem um propósito claro em que não beneficiem, inevitavelmente não têm futuro.

E: É o que eu tenho chegado à conclusão, exatamente. Mesmo aquelas empresas que iam muito pela ideia da Escola de Chicago e da economia de Chicago em que os lucros é que

importam, tem que se adaptar a esta nova realidade porque não é só uma tendência, uma moda, é realmente o futuro.

Enf1: Sim, isso sem dúvida. Todos se estão movendo por esse lado. Atualmente é muito claro que os grandes grupos, grandes empresas eles não chegam agora a perguntar o rendimento, por exemplo “o objetivo agora para este ano é reduzir em 30% a emissão de carbono. O objetivo para este ano é reduzir em 10% o consumo de água”. E se não estiver em acordo com os lucros da empresa eles perdem pontos e perdem até investimento.

E: Exatamente!

Enf1: É o que têm acontecido.

E: E também há mais políticas, mais normas, digamos assim, que tem que ser cumpridas e eu penso que isso também deva ser uma motivação.

Enf1: Sim e até um requisito, não é?

E: Um requisito exato, sim isso, era mesmo a palavra que eu queria.

Enf1: Isso vai ser um requisito. Ah! E inclusivo tem lá um professor que teve uma reunião com o Santander que disse que o banco têm um volume disponível de dinheiro altíssimo para emprestar às empresas e que eles num futuro próximo vão facultar estes empréstimos de acordo com os pontos de sustentabilidade do propósito organizacional. Isto significa que as empresas, ainda que PME, se não demonstrarem que se focam de forma ativa no propósito e sustentabilidade ao menos, esquece, não vai conseguir ter um bom empréstimo, ou sequer um empréstimo.

E: Isso é muito interessante, eu não fazia ideia. Eu estou esclarecida!

Enf1: Ok!

E: Não sei se me quer mostrar mais alguma coisa... Achei muito interessante a sua empresa e apesar de ser uma Pequena Média Empresa eu acho que vai ter muito sucesso e desejo-lhe o maior sucesso.

Enf1: Obrigado, obrigado!

E: Muito obrigado eu!

Enf1: Nós também agradecemos, se tiver alguma dúvida, alguma coisa também mande um email.

E: Ok!

Enf1: Esteja à vontade, está bom?

E: Muito obrigada e as suas melhoras!

Enf1: Obrigado, obrigado.

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Entrevista – Propósito Organizacional

(Ser-lhe-á entregue uma cópia deste consentimento)

OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

O presente projeto de investigação é tangível a diversas áreas nomeadamente Gestão do Design, Gestão estratégica, Employer Branding, Recursos Humanos e Marketing, e pretende contribuir para reforçar a interdependência destes domínios. Como tal, a comunicação do propósito organizacional depende da correlação de diversos elementos que se mostram fundamentais para a existência de um posicionamento autêntico.

O objetivo geral do trabalho é criar um modelo de comunicação de propósito organizacional que permita entender como esses elementos se conjugam e interagem, fornecendo às organizações a possibilidade de melhorar, consolidar ou alterar a sua estratégia.

DETALHES DA ENTREVISTA

Com o objetivo de obter *insights* valiosos para a construção do modelo, serão conduzidas entrevistas semiestruturadas a profissionais da área. As entrevistas serão de natureza exploratória e, portanto, os participantes serão entrevistados sobre a sua experiência organizacional e respetiva interação com o propósito.

As entrevistas decorrerão online com uma duração máxima de 60 minutos.

BENEFÍCIOS E RISCOS DA PARTICIPAÇÃO

Dentro deste projeto não haverá riscos envolvidos para o participante, dado que a entrevista decorrerá como uma simples conversa. O objetivo do entrevistador é tornar a conversa o mais fluida possível, sem grandes limites estruturais de modo a potencializar as futuras descobertas.

Por outro lado, espera-se que a entrevista contribua, de certo modo, para enriquecer a área profissional dos participantes.

INFORMAÇÃO PESSOAL

Para a recolha das informações, ser-lhe-ão feitas perguntas sobre as suas experiências e opiniões relativamente ao tema. Assim sendo, cabe-lhe a si torná-la tão pessoal quanto lhe pareça confortável. Além disso tem o direito de solicitar acesso, retificação, ou eliminação de dados pessoais.

UTILIZAÇÃO DE DADOS

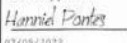
Para efeitos de validação, credibilidade e autenticidade será solicitado ao participante a exposição da sua identidade (nome, cargo, empresa). Deste modo, ser-lhe-á enviado a respetiva transcrição devidamente codificada. No caso de existir alguma inconformidade poderá solicitar a sua alteração.

DETALHES DE CONTACTO

Em caso de dúvidas sobre o projeto de investigação, poderá contactar o investigador.

Email: nitaaferrreira@gmail.com

Contacto: (+351) 91 07 16 487

Assinalar a resposta com (x)	Sim	Não
Participação no estudo		
Li e compreendi a informação do estudo. Pude fazer questões sobre o estudo e fui corretamente atendido.	X	
Consinto, voluntariamente, ser participante neste estudo e compreendo que posso recusar responder a perguntas e retirar-me do estudo em qualquer altura, sem ter de dar uma razão.	X	
Compreendo que a participação no estudo envolve uma entrevista gravada (áudio ou em vídeo). Compreendo também que esta gravação será transcrita e codificada. Assim que a tese for submetida, todas as gravações serão apagadas. Apenas as transcrições serão mantidas.	X	
Utilização da informação no estudo		
Compreendo que a informação que forneço será utilizada para uma tese de mestrado, que mais tarde poderá ser publicada.	X	
Compreendo que informações pessoais recolhidas só serão partilhadas com o meu consentimento.	X	
Concordo que a minha informação pode ser citada nos resultados da investigação. Quando preferir não o fazer, posso comunicar antes ou durante a entrevista.	X	
Utilização e reutilização futura da informação por outros		
Dou permissão para que a entrevista seja gravada em vídeo/áudio, e que seja arquivada sob a forma de transcrição (com menção à minha identidade). Esta informação não terá uso comercial.	X	
Concordo que a minha informação pode ser partilhada com outros investigadores para futuros estudos de investigação que possam ser semelhantes (ou não) a este estudo. Compreendo que os investigadores não me contactarão para obter permissão adicional, a menos que eu declare o contrário.	X	
Assinaturas		
<u>Hanniel Pontes</u> Nome do participante Verified by pdfFiller  07/09/2022 Assinatura _____ Data 07/09/2022		

Enviei a ficha de informação ao potencial participante mencionando todos os detalhes sobre o objetivo da entrevista e da logística associada para que o participante compreenda o que está a consentir livremente.			
Ana Rita Ferreira	<i>Ana Rita Ferreira</i>	11/07/2022	
Nome do investigador	Assinatura	Data	

Anexo C - Entrevista Exploratória a Luís Antunes, CHRO da PHC

Data: 17 de Março de 2022	Local: Online
Hora de Início: 17 horas	Duração: 57:25 min

E: Ok ok sim começou Muito obrigada.

Enf2: Quando eu terminar de gravar vai ficar nesta conversa, vai ficar lá a gravação e é só para fazer o download.

E: Ok Ok muito obrigada.

Enf2: De nada. Portanto eu fiz licenciatura pré-Bolonha, licenciatura de cinco anos em psicologia social e das organizações. Mais tarde fiz o mestrado integrado em psicologia social e das organizações também. A minha formação é no ISPA, fiz nos anos noventa e entretanto pronto, o meu percurso tem sido muito (...). Eu comecei a trabalhar na área de consultoria de recursos humanos em noventa e oito, depois estive em duas consultoras de Recursos Humanos. Trabalhei primeiro em *Executive Search* e depois estive numa empresa de formação e recrutamento que é a CEGOC. Mais tarde trabalhei na Mercer, uma consultora norte-americana também de consultoria de *human capital*. E depois fui para a Alliance, onde fui responsável pelo departamento de formação, desenvolvimento e cultura organizacional. Depois fui para (segmento de texto incompreensível) onde estive os últimos sete anos antes de vir para PHC. Estou aqui desde 2015 como responsável da equipa de Recursos Humanos, como diretor de recursos humanos.

Nós mudamos o nome da *unit* [e isto já está ligado ao propósito] agora chamamo-nos *People Experience Unit*, e portanto eu sou o *People Experience Director*.

Eu tenho aqui um power point para apresentar a unidade. Nós vamos fazendo versões diferentes e eu vou partilhar porque acho que ajuda a compreender um pouco como nós estamos estruturados. Na verdade eu vou falar da *People Experience Unit* mas também da PHC e aquilo que é o nosso propósito.

E: Ok! Perfeito!

Enf2: Pronto, nós somos a *People Experience Unit*, como eu falava esta é a minha função. Uma das coisas que nós tivemos por princípio foi criar a *Best Experience at Work*. Este foi um projeto

que começou há três anos atrás [nós enquanto empresa tínhamos um propósito diferente, diferente do que temos hoje mas não quer dizer que o propósito tenha mudado assim tanto] e hoje o nosso propósito [depois também já lá chego] está muito ligado a trazer a melhor gestão para as pessoas serem mais felizes.

O nosso propósito é em inglês porque somos uma empresa multinacional, estamos em cinco países, e é "Better management for happier people". Quando nós traduzimos aquilo que são práticas internas de Recursos Humanos, ou de quem contacta connosco passa muito pela *Best Experience at Work* e por isso vimos a trabalhar cultura desde 2014 e há três anos atrás decidimos que queríamos trazer a *Best Experience at Work* para quem trabalha com a PHC. Nós queríamos não só ter instalações que traduzissem essa *Best Experience at Work*, mas sobretudo que em todo o ciclo de vida do colaborador e até de quem nos visita (os parceiros, os nossos clientes) sentissem como uma boa experiência. Então criamos 12 projetos para cada um dos momentos de trazer a *Best Experience* à PHC. Estes vão desde o momento da atratividade, e aí falamos do *employer branding* onde cada projeto tinha um conjunto de iniciativas, por exemplo para captar os melhores talentos, nós criamos a nossa nova página de carreiras, lançamos o nosso novo site e reestruturamos o nosso blog.

O Instagram é muito virado para a cultura da empresa, e muito para atrair, naturalmente, candidatos, uma vez que estamos numa área muito competitiva, que é esta área do IT, onde há muito poucas pessoas para a quantidade de empresas e de necessidades que o mercado têm. E por isso não é fácil recrutar. Ah! É um desafio recrutar e reter também porque há sempre uma empresa que oferece mais dinheiro, há outra empresa que (...) e então é muito importante trabalhar o salário emocional e trabalhar isto da *Best Experience at Work*.

Isto foi um pouco o nosso conceito, e a *Best Experience at Work* traduz-se nesta equação: BEaW= Espaço + Cultura + Pessoas. Eu vou correr um bocadinho da questão sobre como é que nós trabalhamos o espaço, a cultura e as pessoas, e em como o propósito é traduzido com esta iniciativa. Nós criamos uma imagem, agora falando aqui de Design, criamos o *Best Experience at Work*.

E: Está incrível, sim.

Enf2: Nós utilizamos sempre este conceito de "caixa". A nossa agência de comunicação trabalhou este conceito de caixa porque o nosso edifício é uma caixa.

E: Sim!

Enf2: Tudo cá dentro segue este conceito. O nosso ginásio chama-se X-BOX. Há muita coisa que está ligada à caixa, a própria esquadria dos power points ou do logotipo.

E: Faz todo o sentido porque é uma associação imediata. Quando veem a caixa identificam logo a PHC.

Enf2: É, é mesmo isso! Neste momento a ideia é mesmo fazer todo este enquadramento.

A Best Experience at Work é exatamente isto. E por outro lado é como a cultura se vive dentro da caixa, dentro do edifício.

Uma evolução que nós fizemos (isto aqui é só uma notícia) e muito presente na área de marketing (...) há muito o conceito da *Costumer Experience* para a *People Experience* e nós traduzimos isto. De facto, hoje já não é só a preocupação com o cliente e com a experiência do cliente, mas a experiência de colaborador, e por isso é que aqueles doze projetos que foram desenhados são projetos que completam todo o ciclo de vida do colaborador.

Então trabalhamos desde a atratividade até ao momento em que o colaborador chega à empresa - o *onboarding* - programa de acolhimento e integração, como é que ele é estruturado, toda a formação e desenvolvimento, como é que nós trabalhamos o *engagement* e a colaboração através das várias iniciativas que desenvolvemos, através dos nossos eventos, das nossas *talks*, como é que as pessoas são acompanhadas do ponto de vista individual.

Depois também na própria liderança, e na avaliação de desempenho até ao *payrole* e serviços ao colaborador. Portanto, todo o ciclo de vida do colaborador queremos que seja um *Best Experience* (...) mas mesmo para quem nos visita. Nós inclusivamente fazemos visitas guiadas. É uma visita de uma hora e meia e que mostra todos os espaços e todo o conceito de como é que nós traduzimos o nosso propósito e a *Best Experience at Work* em cada um dos espaços.

E: Muito interessante!

Enf2: Então como é que a equipa está estruturada? Temos três áreas, a *Happiness Manager*, a equipa do *Workplace* (segmento de texto incompreensível), portanto, além de gerirmos pessoas, gerimos o edifício. Nós não gerimos só recursos humanos, gerimos também todas as instalações, e por isso (...) porque a *Best Experience* é feita de espaço, pessoas e cultura e nós gerimos tudo, espaço, pessoas e cultura. Depois temos a *People Development Team*, que é a equipa mais do desenvolvimento dos Recursos Humanos. Estão aqui um bocadinho as principais áreas de responsabilidade.

A *Happiness Manager* tem muito o que é o bem-estar, a felicidade, as atividades do *Happy calendar*, as festas de aniversário e Natal, a fundação PHC com as ações internas, o voluntariado. Faz também as *Happy Tours*. Depois a *Workplace and* (segmento de texto incompreensível) está muito ligada também à organização da parte de eventos da fundação, trata da organização das festas de natal, enquanto que a *Happiness Manager* é responsável pela animação, *employer branding*, feiras de emprego e eventos, merchandising.

Depois têm também a gestão das instalações, segurança, vigilância, segurança e higiene e saúde no trabalho, central telefónica, a gestão do *Best Experience at Taste* que é o nosso restaurante aqui no edifício, a parte do *Wellness* (massagens, manicure, pedicure, consultas de nutrição e o médico de medicina no trabalho). Depois a *People Development Team*, que engloba as partes típicas de Recursos Humanos.

Vou mostrar aqui os diferentes espaços em cada uma das geografias, portanto, em Lisboa é no TAGUSPARK, que é onde eu estou agora.

E: Sim!

Enf2: Hmm, aqui é o nosso espaço e uma grande preocupação que nós temos é também comunicar não só do ponto de vista de práticas mas também comunicar na nossa televisão corporativa o *Better Management for Happier people*. O propósito acaba por estar presente em muitos destes momentos e nas instalações também.

O nosso espaço tem a preocupação de ter cadeiras de administração. Houve uma preocupação também com a iluminação, com a luminotecnia, com as luzes led, com a sustentabilidade do próprio edifício, o chão e os tetos absorvem o som. Depois também as cabines telefónicas também com isolamento de som e para permitir falar ao telefone de forma privada.

O nosso *Beat*, onde nós oferecemos o pequeno-almoço a todos os colaboradores que chegam até as 9, porque é dessa forma que está organizado. Nós temos uma pessoa que é a Susana Morais que está cá há 20 anos, que estava na faturação e nas operações e ela veio falar comigo e com a equipa e disse "ai o meu sonho de vida trabalhar aqui". Ela tinha já uma empresa ao fim de semana que fazia catering para fora, organizava para batizados, casamentos e esse tipo de eventos. Nós tínhamos uma pessoa de trabalho temporário, da Randstad e essa pessoa foi para outro projeto, saiu e então ela veio dizer "ai o que eu gostava era de lá ficar!" e eu disse "bem Susana estás cá há 20 anos, trabalhas na área de faturação..." e ela disse "mas o que eu gosto é de cozinhar, é o meu sonho", e pronto, levei a *people committee* e aprovamos, e a Susana Morais hoje é felicíssima.

E: Que incrível!

Enf2: Depois temos a BOX-E, a sala do *Wellness*, onde temos massagens, manicure, pedicure. Temos também uma sala chama *Escape Room*, é a sala para poderes dormir e para as sestas.

E: Muito interessante. Eu por acaso já conhecia o conceito mas no Japão, aqui em Portugal não fazia ideia que faziam isto.

Enf2: Nós temos, foi uma inspiração que acabamos por ter. Fomos a Sillicon Valley e visitamos a Google, Pinterest, Facebook e o Airbnb. Já conhecíamos o conceito e sabemos que uma sesta de meia hora pode aumentar a produtividade em 20% e foi por isso que nós decidimos fazer.

No Porto também inauguramos as instalações há pouco tempo, logo à entrada tem o nosso propósito "Better management for happier people" escrito em luzes LED. Portanto este é o nosso espaço no Porto. Também tem aqui uma zona mais lúdica de jogos, a zona da entrada, o auditório. Os espaços são um bocadinho diferentes dos daqui mas são igualmente agradáveis.

E: São sim!

Em Madrid é um Cowork e portanto já estamos mais limitados no próprio espaço mas também é bastante agradável. Em Lima também é um espaço bastante agradável, também é um Cowork, portanto lá são equipas mais pequeninas, são equipas de 5/6 pessoas. Aqui é em Maputo. Em Maputo ainda precisa de um *refresh* porque ainda não está tanto adequado com a nova imagem e em Luanda também.

Enf2: Na área da comunicação interna, como é que nós trabalhamos a *Best Experience* e todo este conceito? Temos um evento que se chama "Ask the CEO", acontece de 15 em 15 dias e o Ricardo Padeira que é o nosso CEO, ele fala dos principais resultados, dá as novidades e depois abre um espaço a perguntas que são anónimas. É feito em modelo híbrido, é filmado pela nossa equipa de vídeo e transmitido via zoom para todos os colaboradores, os que estão em casa e nas outras geografias. E quem estiver no escritório assiste.

Nós temos uma política de trabalho híbrido, dois dias no escritório, três dias em casa. Os dois dias no escritório são dois dias de trabalho de equipa, de coesão, reuniões para fomentar a criatividade e a colaboração. E os três dias em casa são dias que nós chamamos de *deep work*, trabalho profundo, que é trabalho de concentração, de grande foco, de pensamento estratégico, um trabalho mais isolado.

O GLM, chama-se Global Live Meeting. Esta é a Mariana Moura, a nossa Hapiness Manager.

O nosso GLM é uma ferramenta de comunicação e de cultura interna, não é para o exterior e é interna. Depois temos a PHC TV também, onde passamos comunicação quer do propósito, dos valores, da cultura, dos eventos internos.

Nós temos software com mais de sessenta módulos, permite gerir uma empresa quer do ponto de vista de Recursos Humanos, quer do ponto de vista de contabilidade, faturação, tesouraria, CRM, loja online etc. Dentro do software temos também a nossa rede colaborativa, a nossa agenda, *dashboards* e análise de informação para sabermos como os colaboradores estão a viver. Cada líder tem o *dashboard* que é um conjunto de gráficos de informação que permite aos líderes saberem com dados decisões a tomar e como é que a equipa é acompanhada. Por exemplo, o *dashboard* da própria equipa de recursos humanos, onde diz aqui o número de colaboradores, idade média, habilitações literárias, o seu grau de felicidade interno.

No recrutamento temos esta preocupação de termos os nossos anúncios e depois a Rita também pode visitar a nossa página de carreiras, que procura passar esse propósito por exemplo na forma como descrevemos os anúncios procuramos passar a cultura. Aliás basta ver aquela frase em cima "Hard work é importante, mas Art work é fundamental". O que é que isto quer dizer? Não importa só trabalhar no duro, importa que as pessoas estejam cá e que trabalhem com o coração, que vivam os valores e o propósito da empresa porque senão não vale a pena estarem cá.

Portanto, uma das coisas que nós fazemos é tratamos toda a gente por "tu" cá dentro e até nos nossos anúncios, desde o CEO, toda a gente trata por tu para reduzir essa distância hierárquica, que nós procuramos não ter.

Depois a *Best Experience*, no *onboarding* nós temos uma grande preocupação uma vez que sabemos que 33% da decisão de continuidade de uma empresa é tomada nos primeiros 90 dias, por isso temos uma grande preocupação em fazer um bom *onboarding*, um bom acolhimento e integração. Temos um kit de acolhimento e integração, aliás da para ver ali algumas das peças. O livro do Ricardo [temos sempre um balão de hélio ainda agora entrei na sala e lá estavam mais três balões de hélio no ar, cheios com três mochilas] esta é uma mochila antirroubo. Toda a gente recebe uma mochila, um computador portátil. Todos os materiais que são dados são sustentáveis, as meias são produzidas em Portugal, o livro do Ricardo, uma marmita, um copo, um carregador de telemóvel que está ali, um casaco, uma garrafa de água inteligente.

Na avaliação de desempenho também uma das coisas que gostamos de trabalhar é o CFR que é "conversar, feedback e reconhecimento". Este CFR quer dizer que temos de privilegiar o feedback.

Em vez de haver uma avaliação anual, ou de seis em seis meses que era o que nós tínhamos antes, todos os meses há uma reunião onde é dado feedback porque as pessoas só crescem com feedback- E temos aqui o conversar, o feedback e o reconhecimento e a sua importância na avaliação de desempenho.

As pessoas no início estabelecem aquilo que são as prioridades (o líder com o respetivo colaborador) Depois mensalmente vão reunindo. A meio do ano fazem um balanço, onde não só recolhemos feedback do colaborador que se autoavalia, e também a avaliação do próprio líder. Portanto há quatro momentos na verdade aqui, terminando com o anual CFR que é o balanço do ano.

Na formação e desenvolvimento temos muitos programas aqui, nós temos uma academia interna onde desenvolvemos quer *mentoring* quer o *coach* individual e de equipa.

Temos agora um programa que é o *Kid*, é um programa de desenvolvimento. Temos cá um *coach* certificado que trabalha uma vez por semana na PHC a desenvolver todos estes programas. Eu próprio sou mentor interno e temos um grupo, uma equipa de vinte mentores, assim como temos uma equipa de 24 formadores internos.

Também temos um programa de formação de liderança, temos é verdade, em três níveis. E temos também o *digital training*, *e-learning* e plano de formação para cada colaborador. Cada colaborador acede à sua plataforma e tem lá os cursos que deve fazer.

E depois o *engagement* e colaboração para aumentar o compromisso, a vivência da cultura, dos valores, do propósito da empresa.

Nós fazemos também muitos eventos internos, aqui estão alguns exemplos. Ainda ontem tivemos uma *happy hour* [nós fizemos aqui o nosso evento de *Open Minds* que é o maior evento do ano para parceiros, fizemos nos últimos dois dias), fazemos desde concursos de matraquilhos a workshops de fotografia mas também como falar em público, como apresentar, como gerir bem o tempo, primeiros socorros, ou seja fazemos aqui várias iniciativas... dia da criança, o dia de São Martinho.

Aqui está a Susana a cozinhar, a fazer um workshop de *wraps*, ela aqui ainda trabalhava na faturação, quando foi esta fotografia, mas ela ofereceu-se para fazer um workshop de *wraps*. Uma

coisa que nós gostamos de fazer é incentivar os colaboradores a colocar ao serviço dos outros aquilo que são os seus dotes pessoais.

Como é que trabalhamos a felicidade? Isto é muito importante porque é *Better Management*. Uma das preocupações que nós temos é medir a felicidade. Então no mínimo duas vezes por mês, no máximo dez vezes, quando entramos no software aparece aleatoriamente "How Happier are you today?" e nós seleccionamos. Isto permite-nos saber o nível de felicidade de cada pessoa, saber qual é a evolução que ela está a ter.

Medimos anualmente o relatório de *engagement* e de cultura, para saber como está a ser vivida a cultura, o que nos permite perceber como é que as pessoas veem que propósito está a ser medido, e depois com base nestes resultados fazemos planos de ação para melhorar.

Temos muita preocupação de comemorar cada momento, por exemplo, quando alguém se casa ou no nascimento, mandamos um kit de nascimento para casa da mãe ou do pai que teve o bebé. No casamento oferecemos também uma prenda de casamento. Quando alguém sai da empresa recebe este postal "The World is yours".

Os *thank Us*, o que é que são os *Thank Us*? Os *Thank us* é um sistema para fomentar os três valores, que são os valores que nós consideramos que nos fazem viver o propósito: *Cool but pro*, *Make an impact* e *Adapt and grow*. Cada pessoa pode dar até dez *Thank Us* por mês e é para agradecer a alguém. Estes são de facto uma forma de as pessoas agradecerem e fomentarem o reconhecimento, uma vez que aparecem na rede colaborativa e depois no final do ano, quem ganha mais *Thank Us*, recebe um troféu na festa de Natal e um dia de férias.

E: ahhh ok que interessante! É uma maneira, as minhas questões eram todas à base da autenticidade e de viver o propósito e enquanto que foi falando eu fui dando o *check* em todas as questões que basicamente que já referiu (riu-se).

Enf2: Ó Rita eu nem estou a dar espaço para perguntas, vou falando, falando...

E: Não se preocupe porque também é dedutivo, vai falando e eu vou percebendo que comunicam o propósito de forma genuína porque vivem o propósito e isso é muito interessante. Eu tenho só uma questão que é em relação aos valores.

De que forma é que acha que, por exemplo, os valores dos fundadores influenciam o propósito, da pessoa que fundou a empresa ou então dos principais intervenientes para a criação do propósito?

Enf2: Influenciou muito. Por exemplo, o valor *Cool but Pro* é um valor que muito defendido pelo Ricardo Parreira, é ser descontraído mas muito profissional. Aliás a Rita viu como é que o Ricardo estava vestido no *Ask the CEO*. Ele veste-se sempre assim, uma sweatshirt, umas calças de ganga e uns ténis e todos nós andamos assim aqui dentro.

E: (riu-se)

Enf2: Nós costumamos dizer "Leva-te a sério sem seres sério", que é, eu não tenho que estar de fato e gravata para parecer credível.

E: Exatamente.

Enf2: Eu tenho a responsabilidade de passar credibilidade da empresa e não tenho que estar a usar palavras caras ou a ser muito formal mas tenho que ser credível no que estou a dizer. E isso, esse papel que todos nós temos têm que ser genuíno, e então essa genuinidade vem exatamente no processo de recrutamento e seleção.

Quando eu sinto que estou a selecionar alguém que não é genuíno e que não vem viver os valores da empresa, então mais vale não o selecionar mesmo que seja o melhor técnico do mundo. E o Ricardo sempre defendeu isso, e é isso que nós fazemos muito, é selecionar e olhar para as pessoas e recrutar nos valores e esses valores estão claramente influenciados pelo Ricardo Parreira e pelo Miguel Capelão.

O Miguel Capelão é o nosso *Chief Cultural Office* e sempre teve esta preocupação muito do valor de *Make an Impact*. Ele faz *mentoring* interno, acompanha as pessoas, ele é meu mentor, por exemplo. Eu tenho reuniões de mentoria uma vez por mês com o Miguel, em que ele me dá conselhos, eu tenho dúvidas sobre que devo fazer em algumas situações e ele ajuda-me muito.

Esta é uma cultura de feedback e uma cultura de crescimento que nós procuramos ter aqui internamente. E estes valores estão muito ligados a isto, e de facto os fundadores trouxeram muito estes valores.

E: Quando fala de feedback refere-se por exemplo a uma constante cocriação para o propósito se tornar algo participativo e envolvente?

Enf2: Claramente! Eu quando dou feedback mensal no CFR, eu dou feedback sobre aquilo que é o meu desempenho e o meu líder também dá. E dado cada um dos valores, ele numa escala de 1 a 6, ele diz "como é que eu acho que estiveste no *Cool but Pro*". Quando nós estamos a avaliar no CFR mensal estamos no fundo a dizer se o propósito está a ser vivido ou não ou não através destes três valores.

E: É uma questão de demonstrar o propósito através de ações e não só palavras, não é?

Enf2: É mesmo isso, e mais, é fomentar também o reconhecimento. Quando eu dou um *thank u* a alguém, eu estou a dizer "eu reconheço porque tu viveste este valor, estás a viver o nosso propósito", e mais, os *thank us*, que já existem desde 2017, foi uma ideia que eu tive em 2017, não foi uma ideia minha na verdade, eu vi uma aplicação americana e disse "vou pedir o desenvolvimento de uma coisa parecida na PHC" e lançamos em 2017, "My Happiness", o primeiro projeto de felicidade na PHC.

E: Mas isso é ótimo para o sentimento de valorização da própria pessoa que trabalha.

Enf2: Muito. As pessoas sentem orgulho. Eu ainda ontem recebi um *thank u* [depois aquilo fica a rodar no ecrã durante uma semana], uma pessoa a agradecer-me por eu ter dado uma ideia para uma coisa mais creativa e recebi um *thank u* do valor *Make an Impact*. Portanto, o reconhecimento é algo que deixa as pessoas orgulhosas e com gosto daquilo que recebem.

E: E mais motivadas, mais produtivas também, inevitavelmente.

Enf2: Isso, mais motivadas, mais produtivas, sim é isso.

E: Ok. Luís não sei se tem mais apresentação...

Sim tenho aqui mais algumas coisas.

E: Eu adoraria ouvir. foi super interessante.

Enf2: Boa, boa Rita.

Então, o nosso programa PHC, que está ligado à fundação PHC e à responsabilidade social. Ainda agora fizemos uma campanha de recolha de bens e alimentos para a Ucrânia. Na nossa festa de natal nós não pudemos fazer a festa presencial, foi uma festa online e por isso sobrou dinheiro e nós agarramos nesse dinheiro, foram 12 mil euros e fomos a instituições que apoiam pessoas carenciadas e remodelamos uma cozinha, oferecemos um frigorifico, compramos imensos alimentos, apoiamos uma série de instituições com esse dinheiro que não utilizamos na festa de natal.

Temos três pilares que são o social, o económico e ambiental e temos um conjunto de iniciativas desde (...) e isto é também traduzir o propósito. No pilar mais social temos aqui o bem-estar dos PHC's, com todas as coisas, algumas que eu já falei, quer no bem-estar, quer na educação, por exemplo, temos o *PHC Junior Code* em que damos durante uma semana formação a cerca de 20 jovens entre os 12 e os 15 anos sobre como programar.

Depois no económico, temos a transparência interna, o *Global Life Meeting*, onde falamos dos resultados, no *Ask de CEO*, onde à abertura, a partilha de indicadores financeiros,

Temos também a preocupação de adquirir produtos nacionais, muitos dos produtos para decorar este escritório são de produção nacional.

E depois também temos aqui a parte do impacto ambiental. Temos reciclagem em todos os escritórios; praticamente não usamos papel porque é tudo no software, redução de plástico, não oferecemos garrafas de plástico, oferecemos garrafas inteligentes, que se carregam com USB. As luzes dos nossos escritórios apagam-se ao fim de 5 minutos sem movimento.

Temos também preocupação no processo de saída. Quando alguém sai da empresa fazemos uma entrevista de saída, aplicamos um questionário, acompanhamos todo o processo e vamos medindo o PHC Compromisso. Aliás o PHC Compromisso é um sistema de algoritmo que nos permite saber quem está em risco de saída. Com base em comportamentos passados nós vamos ver quais são os colaboradores que podem estar com os mesmos indicadores de pessoas que saíram. Por exemplo insatisfação com a remuneração, com o líder direto, por não darem *thanks us* ou não receberem *thank us*. Há mais de 20 variáveis que nós avaliamos e o sistema é um sistema de inteligência artificial que nos diz "olha estes 5 ou 6 colaboradores estão em risco de saída porque estão com indicadores idênticos a colaboradores que já saíram, e o que é que nós fazemos? Atuamos, vamos perceber quais são os níveis de insatisfação etc. para eles não saírem.

Depois a *Best Experience* no acompanhamento dos colaboradores, nós temos uma equipa que são os *People Development Partners*, que acompanham todos os colaboradores no dia-a-dia e tem um papel fundamental no apoio aos líderes, e elas fazem *updates* uma vez por mês com os diretores e com todos os líderes e de três em três meses com os colaboradores. São uma espécie de gestor de cliente aqui nos recursos humanos da *People Experience Unit*. Elas acompanham cada colaborador, sabem as suas motivações, analisam com ele o próximo passo de carreira, as insatisfações e fazem todo este trabalho, é um trabalho essencial. Elas estão muito presentes em todos os momentos relacionados com as pessoas, tem uma presença muito estratégica.

Aqui estão alguns dos prémios que nos recebemos. Ganhamos o primeiro lugar da PME, da Pequena Média Empresa onde as pessoas mais gostariam de trabalhar, foram 26 mil pessoas que votaram. Ficamos no quinto das melhores empresas para trabalhar e o primeiro lugar das empresas mais felizes.

E pronto já falei aqui um bocadinho. Ó Rita não sei se há assim perguntas...

E: Só tenho mesmo mais uma só. Também sei que lhe estou a tirar muito tempo.

Enf2: Não não, estava planeado até às 10:45 portanto estou ok.

E: Ok pronto, pronto. Então a minha questão é, disse-me que estava à dois anos na PHC foi?

Enf2: Não, estou desde 2015.

E: Ah 2015, ok!

Enf2: Há sete, vai fazer sete anos.

E: Peço desculpa, confundi então.

A minha pergunta é, quanto tempo demorou a desenvolver o propósito para o estado em que está agora?

Enf2: Eu diria que é um processo de desenvolvimento contínuo mas nós em 2014 já tínhamos um propósito que fomos trabalhando, que se chamava "Liberdade para a mudança através de software espetacular". Não era suficientemente inspirador, e nós mudamos o propósito em 2021, na verdade, quando foi a inauguração do novo edifício. Portanto nós já estávamos a trabalhar o propósito mas fizemos aqui um shift para este propósito porque é bastante mais inspirador.

Também tínhamos um conjunto de seis valores e cada conjunto de dois valores deram origem a estes. Por exemplo, o valor *Cool but Pro* tem dois valores, que eram os antigos, que é coesão e trabalho de equipa. A inovação e audácia está no valor *Make an Impact*, ou seja no fundo o que nós fizemos é, nós não apagamos os valores antigos, nem o propósito antigo, fizemos foi uma evolução e um *rebranding*, com um novo design, com uma nova forma de comunicar. Digamos que é um projeto que começou em 2014 e eu diria que muitas das coisas que estamos aqui a dizer começaram a ser trabalhadas em 2014 e vem sendo trabalhadas ao longo deste tempo.

Trabalhar um propósito, os valores de uma empresa e implementar este tipo de coisas não é uma coisa repentina, é um trabalho contínuo, tem que estar presente em todos os momentos (mesmo nos momentos de negócio). Quando nós recebemos os nossos parceiros, nós temos a *Best Experience*. Quando eles nos visitam têm que se sentir acolhidos e que nós de facto temos a melhor gestão. Quando nós fazemos um evento, como fizemos aqui no nosso auditório, procuramos ter muito profissionalismo no que fazemos, porque isso é viver o valor *Cool but Pro*, ou seja, é um trabalho de continuidade eu diria.

E: De continuidade, de crescer a um ritmo controlável para assegurar o crescimento sustentável e ao mesmo tempo não é estático.

Enf2: Isso mesmo!

E: Digo isto pelo que eu já li, é uma coisa que, o propósito é algo que se vai adaptando e melhorando ao longo do tempo porque surgem novas necessidades, novos problemas a resolver, e foi isso que eu entendi muito, que é o que a PHC faz.

Enf2: É mesmo isso! E essa é a nossa preocupação, sobretudo que as pessoas estejam ligadas à empresa e que não seja uma coisa que acontece uma vez e nunca mais volta a acontecer.

E: Exato, consistência.

Enf2: Essa é a palavra correta! Consistência.

E: A consistência leva à autenticidade neste caso.

Enf2: Exato, não é forçado. Agora de repente somos todos, todos vivemos aqui o propósito e os valores da empresa, não! Tem que haver consistência, tem que haver autenticidade e ela tem que começar, isto é muito importante, no topo.

Eu já trabalhei em empresas onde nós também tínhamos valores mas para os líderes "ah os valores são para eles, são para os colaboradores, eu sou o presidente da empresa, eu sou o administrador, não tenho que cá viver nada disso". Se o presidente e a administração não os vive ninguém os vai viver, vai soar a falso.

E: Eles são os *role models*.

Enf2: Eles são os *role models*, "Lead by example". A liderança pelo exemplo é essencial nestes processos.

E: Exatamente e corrobora tudo o que eu já escrevi na minha revisão de literatura. Esta entrevista foi particularmente esclarecedora para isso também, porque corroborou muito das coisas que eu já tinha escrito, o que foi fantástico! E respondeu a todas as minhas questões, direta ou indiretamente.

Enf2: Mas pronto ó Rita ainda bem, alguma coisa que seja necessário também estou aqui disponível. Fica convidada a visitar-nos, quando vier a Lisboa.

E: Sim vou mesmo marcar porque pode ser bastante útil antes de finalizar o meu projeto, por isso vou fazer isso!

Muito obrigada!

Enf2: De nada!

E: E boa sorte e continuação de um bom dia.

Enf2: Obrigada Rita e felicidades, que corra tudo bem.

E: Para si também!

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Entrevista – Propósito Organizacional

OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

O presente projeto de investigação é tangível a diversas áreas nomeadamente Gestão do Design, Gestão estratégica, Employer Branding, Recursos Humanos e Marketing, e pretende contribuir para reforçar a interdependência destes domínios. Como tal, a comunicação do propósito organizacional depende da correlação de diversos elementos que se mostram fundamentais para a existência de um posicionamento autêntico.

O objetivo geral do trabalho é criar um modelo de comunicação de propósito organizacional que permita entender como esses elementos se conjugam e interagem, fornecendo às organizações a possibilidade de melhorar, consolidar ou alterar a sua estratégia.

DETALHES DA ENTREVISTA

Com o objetivo de obter *insights* valiosos para a construção do modelo, serão conduzidas entrevistas semiestruturadas a profissionais da área. As entrevistas serão de natureza exploratória e, portanto, os participantes serão entrevistados sobre a sua experiência organizacional e respetiva interação com o propósito.

As entrevistas decorrerão online com uma duração máxima de 60 minutos.

BENEFÍCIOS E RISCOS DA PARTICIPAÇÃO

Dentro deste projeto não haverá riscos envolvidos para o participante, dado que a entrevista decorrerá como uma simples conversa. O objetivo do entrevistador é tornar a conversa o mais fluída possível, sem grandes limites estruturais de modo a potencializar as futuras descobertas.

Por outro lado, espera-se que a entrevista contribua, de certo modo, para enriquecer a área profissional dos participantes.

INFORMAÇÃO PESSOAL

Para a recolha das informações, ser-lhe-ão feitas perguntas sobre as suas experiências e opiniões relativamente ao tema. Assim sendo, cabe-lhe a si torná-la tão pessoal quanto lhe pareça confortável. Além disso tem o direito de solicitar acesso, retificação, ou eliminação de dados pessoais.

UTILIZAÇÃO DE DADOS

Para efeitos de validação, credibilidade e autenticidade será solicitado ao participante a exposição da sua identidade (nome, cargo, empresa). Deste modo, ser-lhe-á enviado a respetiva transcrição devidamente codificada. No caso de existir alguma inconformidade poderá solicitar a sua alteração.

DETALHES DE CONTACTO

Em caso de dúvidas sobre o projeto de investigação, poderá contactar o investigador.

Email: ritanferreira@gmail.com

Contacto: (+351) 91 07 16 487

Assinalar a resposta com (x)	Sim	Não
Participação no estudo		
Li e compreendi a informação do estudo. Pude fazer questões sobre o estudo e fui corretamente atendido.	X	
Consinto, voluntariamente, ser participante neste estudo e compreendo que posso recusar responder a perguntas e retirar-me do estudo em qualquer altura, sem ter de dar uma razão.	X	
Compreendo que a participação no estudo envolve uma entrevista gravada (áudio ou em vídeo). Compreendo também que esta gravação será transcrita e codificada. Assim que a tese for submetida, todas as gravações serão apagadas. Apenas as transcrições serão mantidas.	X	
Utilização da informação no estudo		
Compreendo que a informação que forneço será utilizada para uma tese de mestrado, que mais tarde poderá ser publicada.	X	
Compreendo que informações pessoais recolhidas só serão partilhadas com o meu consentimento.	X	
Concordo que a minha informação pode ser citada nos resultados da investigação. Quando preferir não o fazer, posso comunicar antes ou durante a entrevista.	X	
Utilização e reutilização futura da informação por outros		
Dou permissão para que a entrevista seja gravada em vídeo/áudio, e que seja arquivada sob a forma de transcrição (com menção à minha identidade). Esta informação não terá uso comercial.	X	
Concordo que a minha informação pode ser partilhada com outros investigadores para futuros estudos de investigação que possam ser semelhantes (ou não) a este estudo. Compreendo que os investigadores não me contactarão para obter permissão adicional, a menos que eu declare o contrário.	X	
Assinaturas		
Luis Antunes  7/7/2022 Nome do participante Assinatura Data		

Enviei a ficha de informação ao potencial participante mencionando todos os detalhes sobre o objetivo da entrevista e da logística associada para que o participante compreenda o que está a consentir livremente.			
<u>Ana Rita Ferreira</u>	<u>Ana Rita Ferreira</u>	<u>11/04/2022</u>	
Nome do investigador	Assinatura	Data	

Anexo D - Entrevista Exploratória a João Santos, COO do WYgroup

(notas + entrevista por email)



João Santos, COO WYgroup

Data: 13 de Abril de 2022



mira

1) Qual é a sua definição para propósito organizacional?

Propósito em sentido estrito significa objetivo ou finalidade. Quando juntamos a esta palavra a segunda (organizacional) ela ganha uma dimensão maior de sonho e de ambição. Quando abrimos uma empresa ou quando fazemos parte dela com uma dimensão superior de responsabilidade, ambicionamos mais do que simplesmente cumprir o fim económico de uma empresa. Ela tem de servir e projectar algo maior. Seja ele qual for, com a certeza de que o sonho maior de o cumprir irá levar-nos a criar um novo ainda mais desafiante.

2) Já rejeitou oportunidades de apropriação de valor que não estavam alinhadas com o propósito da sua organização?

Felizmente não, pois nunca me fizeram uma proposta que ultrapassasse qualquer linha vermelha. Mas não hesitaria em fazê-lo, tendo a certeza de que teria o apoio incondicional da restante equipa de gestão.

Como é que os seus valores pessoais influenciam o seu trabalho e consequentemente o propósito da organização?

Se não existir uma identificação plena entre um e o outro, alguém deverá estar a mais. Dito por outras palavras, tem de existir uma identificação de cada um dos colaboradores - independentemente da sua posição ou tarefa na organização - com aquilo que é o propósito da organização. Caso não exista esse alinhamento, essa compreensão, seguramente estamos a forçar alguém a fazer algo com que não concorda. O que levará, seguramente, a uma ruptura a curto prazo e a um descontentamento crescente. Os valores que temos, fruto da nossa educação, família, cultura e tradição, são estruturantes para a nossa formação como pessoas e para aquilo que acabamos por defender. Mesmo que esses princípios evoluam, e a verdade é que eles evoluem, há sempre bases que não abdicamos e que estão na génese daquilo que nos foi passado e absorvido.

4) Considera que o propósito é uma tendência que veio para ficar?

Não, o propósito não é uma tendência. A definição e a integração e explicação do propósito é uma necessidade cada vez maior de juntar pessoas em torno de uma entidade que se quer comum - seja uma empresa ou uma outra qualquer organização. Se não existir esse alinhamento de finalidades e de valores não há pontes que se criam, logo existirá um afastamento rápido daqueles de que nós necessitamos para cumprir o nosso sonho empresarial.

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Entrevista – Propósito Organizacional

(Ser-lhe-á entregue uma cópia deste formulário)

OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

O presente projeto de investigação é tangível a diversas áreas nomeadamente Gestão do Design, Gestão estratégica, Employer Branding, Recursos Humanos e Marketing, e pretende contribuir para reforçar a interdependência destes domínios. Como tal, a comunicação do propósito organizacional depende da correlação de diversos elementos que se mostram fundamentais para a existência de um posicionamento autêntico.

O objetivo geral do trabalho é criar um modelo de comunicação de propósito organizacional que permita entender como esses elementos se conjugam e interagem, fornecendo às organizações a possibilidade de melhorar, consolidar ou alterar a sua estratégia.

DETALHES DA ENTREVISTA

Com o objetivo de obter *insights* valiosos para a construção do modelo, serão conduzidas entrevistas semiestruturadas a profissionais da área. As entrevistas serão de natureza exploratória e, portanto, os participantes serão entrevistados sobre a sua experiência organizacional e respetiva interação com o propósito.

As entrevistas decorrerão online com uma duração máxima de 60 minutos.

BENEFÍCIOS E RISCOS DA PARTICIPAÇÃO

Dentro deste projeto não haverá riscos envolvidos para o participante, dado que a entrevista decorrerá como uma simples conversa. O objetivo do entrevistador é tornar a conversa o mais fluida possível, sem grandes limites estruturais de modo a potencializar as futuras descobertas.

Por outro lado, espera-se que a entrevista contribua, de certo modo, para enriquecer a área profissional dos participantes.

INFORMAÇÃO PESSOAL

Para a recolha das informações, ser-lhe-ão feitas perguntas sobre as suas experiências e opiniões relativamente ao tema. Assim sendo, cabe-lhe a si torná-la tão pessoal quanto lhe pareça confortável. Além disso tem o direito de solicitar acesso, retificação, ou eliminação de dados pessoais.

UTILIZAÇÃO DE DADOS

Para efeitos de validação, credibilidade e autenticidade será solicitado ao participante a exposição da sua identidade (nome, cargo, empresa). Deste modo, ser-lhe-á enviado a respetiva transcrição devidamente codificada. No caso de existir alguma inconformidade poderá solicitar a sua alteração.

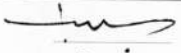


DETALHES DE CONTACTO

Em caso de dúvidas sobre o projeto de investigação, poderá contactar o investigador.

Email: ritaferreira@gmail.com

Contacto: (+351) 91 07 16 487

Assinalar a resposta com (x)	Sim	Não
Participação no estudo		
Li e compreendi a informação do estudo. Pude fazer questões sobre o estudo e fui corretamente atendido.	✓	
Consinto, voluntariamente, ser participante neste estudo e compreendo que posso recusar responder a perguntas e retirar-me do estudo em qualquer altura, sem ter de dar uma razão.	✓	
Compreendo que a participação no estudo envolve uma entrevista gravada (áudio ou em vídeo). Compreendo também que esta gravação será transcrita e codificada. Assim que a tese for submetida, todas as gravações serão apagadas. Apenas as transcrições serão mantidas.	✓	
Utilização da informação no estudo		
Compreendo que a informação que forneço será utilizada para uma tese de mestrado, que mais tarde poderá ser publicada.	✓	
Compreendo que informações pessoais recolhidas só serão partilhadas com o meu consentimento.	✓	
Concordo que a minha informação pode ser citada nos resultados da investigação. Quando preferir não o fazer, posso comunicar antes ou durante a entrevista.	✓	
Utilização e reutilização futura da informação por outros		
Dou permissão para que a entrevista seja gravada em vídeo/áudio, e que seja arquivada sob a forma de transcrição (com menção à minha identidade). Esta informação não terá uso comercial.	✓	
Concordo que a minha informação pode ser partilhada com outros investigadores para futuros estudos de investigação que possam ser semelhantes (ou não) a este estudo. Compreendo que os investigadores não me contactarão para obter permissão adicional, a menos que eu declare o contrário.	✓	
Assinaturas		
João Santos		20.9.22
Nome do participante	Assinatura	Data

Anexo E - Entrevista Exploratória a Tiago Charrua , CEO da Happy Brands

Data: 19 de Julho de 2022	Local: Online
Hora de Início: 10:30 horas	Duração: 27:51 min

E: Importa-se que grave o áudio somente?

Enf4: Sem problema!

E: Depois eu vou enviar um formulário a explicar como vou usar os dados logo a seguir à entrevista, que é para não haver nenhuma dúvida. Pronto, então eu posso-lhe perguntar qual é a sua interação com o propósito organizacional? Como é que isso funciona com a Happy Brands.

Enf3: O propósito organizacional no fundo é um conceito que tem vindo a ganhar cada vez mais importância independentemente da dimensão das organizações. No fundo há cada vez mais uma preocupação das organizações em ter um propósito, enfim, ter objetivos a alcançar. Há aqui dois fatores que eu considero importantes: (1) por um lado serem genuínos, ou seja não serem aquelas conversas muito bonitas mas que depois na prática é difícil de as realizar e (2) estar alinhado com toda a empresa.

Portanto, acho que estes dois fatores são importantes, serem coisas tangíveis, perceptíveis e ao mesmo tempo estarem alinhados com toda uma organização, de facto é isso que eu acho que depois acaba por fazer a diferença no dia-a-dia. Isto em termos teóricos, as coisas são todas muito bonitas e nós até mais a frente vamos tocar neste ponto mas o mais difícil é pô-lo em prática de uma forma coerente e constante.

Todas as organizações podem dizer que tem o seu propósito depois efetivamente ser mais difícil de por em prática. Portanto eu diria que nós termos um propósito bem definido uma coisa tangível e alinhada com toda a equipa é meio caminho andado para que efetivamente a coisa se realize. Nós temos muito esta experiência com os nossos clientes, eu posso também dar a minha experiência enquanto empresário e enquanto agência mas tenho também alguns exemplos muito bons a nível de clientes.

Nós por exemplo, na happy brands somos uma agência criativa, é comunicar de forma criativa, é conseguir fazer passar a nossa mensagem. Desde o início estabelecemos que iríamos também fazê-

lo em regime pro bono com algumas organizações e é isso que temos vindo a fazer com a Liga Portuguesa contra o Cancro, com a Novo Futuro, enfim, com algumas destas organizações que não terão possibilidade de o fazer de outra forma e que nós o fazemos de uma forma mais do que pro bono com uma entrega muito grande. No fundo entregamos aquilo que de melhor sabemos fazer, que é a parte da comunicação e a parte criativa em prol destas organizações.

Como eu dizia há pouco é uma coisa que está muito clara na nossa organização, quer dizer toda a gente sabe qual é que é o propósito, o que é que nós temos que fazer, porque é que trabalhamos com estas organizações e isso depois em termos práticos acaba por ser ótimo no dia-a-dia. As pessoas estão todas alinhadas, percebem o que estamos a fazer, sabem porque é que estamos a fazer e, acima de tudo, nós tentamos "esconder-nos" um bocadinho nesta parte. Digamos que deixamos brilhar estas organizações que são quem precisa.

E: Exato!

Enf4: E nós acabamos por estar um bocadinho por trás.

Trabalhamos também com mais uma ou duas que eu não vou referir porque elas não querem (risos) que nós o digamos mas este é um dos nossos eixos e acho que de facto é muito importante e acho que todas as organizações, cada vez mais, tem que ter algo mais do que o lucro (que é importante, atenção, é importante) mas tem que haver algo mais do que isso, e considero que é aí que entra o propósito, é aí que é fundamental que as organizações estejam despertas para esta realidade.

E: Exatamente, até porque o que acontece muitas vezes é que existe o purpose statement mas depois não há uma implementação, não existe aquela consistência, o propósito tem que estar presente todos os dias e às vezes é muito confundido com iniciativas de responsabilidade social, que lá está, muitas vezes é o que é feito com a intenção de promover. Recentemente eu li numa revista, o propósito é uma tendência, tornou-se uma tendência de marketing e é muito difícil fazer essa distinção e é por isso é que eu estou também a criar o modelo para tentar perceber como é que ele pode ser implementado de forma consistente, até porque é uma coisa muito difícil de se tornar tangível.

Enf4: Há aqui um ponto que de certeza que a Rita também já estudou, que hoje em dia a tendência é ser cada vez mais assim, as marcas ou as organizações não podem esconder nada.

E: É verdade!

Enf4: Já houve tempos em que isso podia acontecer e provavelmente ou ninguém sabia ou saberia mais tarde.

E: É o escrutínio, agora mais do que nunca.

Enf4: Existe a internet que não existia antes, existem as redes sociais que não existiam, existe uma série de ferramentas que não permitem de facto que a empresa tente fazer-se passar por alguma coisa que o não é, porque rapidamente vai ser descoberto. Hoje em dia os consumidores estão muito atentos a isso.

Eu tenho estudado um bocadinho e tenho lido bastante sobre esta matéria e há aqui dois ou três dados que são muito curiosos sobre o propósito que é, de facto as pessoas estão preocupadas com uma série de temas e quanto mais as empresas estiveram também a fazer alguma coisa por esses temas, não é mudar o mundo... (interrompe)

E: (Interrompe) Exatamente, ou o corresponder a todos aqueles objetivos de desenvolvimento sustentável.

Enf4: Exatamente. Por exemplo o apoio à comunidade local é um dos pontos mais importantes, este é transversal, ou seja, não há nenhuma empresa que não o possa fazer, desde que queira de facto pode fazê-lo, não é preciso gastar mundos e fundos, é muito fácil ajudar as comunidades locais, ajudar aqueles que estão mais próximos.

Como eu lhe dizia há pouco, uma empresa que o diga e não o faça rapidamente vai ser posta à prova nas redes sociais, por isso é preciso muita atenção a isso e as marcas tem que ser muito genuínas nesse aspeto.

E: Exatamente. Concordo plenamente e agora como já estou em fase final, eu já tinha feito algumas entrevistas em Março, fui fazendo ao longo do tempo porque também me ajudaram na parte de revisão de literatura sendo que existe muito pouco conteúdo sobre este tópico, nomeadamente sobre a sua comunicação, é tudo muito genérico.

Agora que estou a falar consigo já tenho uma ideia mais concreta de como funcionam as coisas. Posso continuar com as minhas questões?

Para si quais são os fatores que influenciam o propósito organizacional?

Enf4: Os fatores que influenciam?

E: Sim, exato.

Enf4: Sim, quer dizer eu acho que há vários fatores que podem ter influência sobre isso. Eu diria que um factor determinante e ainda bem que é assim é de facto que isto se está a tornar uma moda e ainda bem que se está a tornar uma moda. As empresas hoje em dia começam a perceber que tem que fazer alguma coisa, seja pela comunidade, seja pelo ambiente, seja qual for o tema e de facto

eu diria que esse é um ponto muito importante. Está-se a tornar uma boa prática para todas as empresas fazê-lo. Isto depois acaba por ser ao contrário, antes quem fazia acabava por se destacar por fazê-lo. Hoje em dia não o fazer é que começa a ser um problema. Há aqui uma inversão da perspetiva que é muito interessante e acho que de facto é um dos fatores mais importantes é que de uma forma global está a ser um tema que está a entrar pelas empresas a dentro e quase as "obrigada" a fazê-lo.

E: São forçadas a praticar uma boa ação, mesmo que não o queiram (risos).

Enf3: Exatamente. Depois em termos do propósito propriamente dito, eu acho que depois isso já depende um bocadinho da própria empresa, da sua atividade, da sua dimensão, do sítio onde opera, enfim, eu diria que não há aqui uma matriz e se nós queremos fazer as coisas de forma genuína efetivamente tem que ser assim.

Se for uma empresa multinacional que está em vários países, em vários pontos, possivelmente terá formas diferentes e propósitos diferentes consoante os locais onde está e isso é que os torna genuínos, quer dizer não faz sentido nós traçarmos uma matriz e depois independentemente do resto temos que seguir essa matriz. De facto as realidades são diferentes e aquilo que se passa na América do Norte, na América do Sul ou na Europa são realidades completamente diferentes.

E: Precisamente, até porque o propósito não é estático é algo que vai sendo adaptado às circunstâncias.

Enf4: Exatamente, exatamente.

E: Relativamente à autenticidade do propósito, já rejeitou certas oportunidades de apropriação de valor que não se alinhassem com o propósito da sua organização?

Enf4: Sim já! Posso até dizer que não foi diretamente mas que foi indiretamente. A determinada altura houve aqui quase como um aproveitamento de algumas indústrias nesse sentido, ou seja, algumas marcas com o objetivo de se promoverem (e esse era o objetivo final) usavam as agências de comunicação e publicidade para ... enfim. Não é que não tivessem a fazer algo porque de facto estavam mas o objetivo não era ajudar, era promover e é nessas alturas que eu acho que temos que deitar a mão à parede e pensar "calma porque afinal qual é o propósito aqui? É ajudar ou promover a marca?" porque são coisas diferentes, e eu acho que o próprio consumidor está atento para isso. As empresas existem para vender e para dar lucro, não há dúvida nenhuma, uma empresa que não seja lucrativa vai acabar por fechar mas uma coisa é a parte do negócio, e outra coisa é a parte da sustentabilidade e deste compromisso e elas não se devem misturar. Quando uma empresa está a

promover-se através de uma ação destas, eu acho que devia repensar um bocadinho e nesse sentido sim, já rejeitamos alguns projetos que sentimos precisamente que havia essa intenção não de ajuda mas de promoção.

E: Lá está, faz parte de ser consistente e autêntico

Enf4: Exatamente, exatamente

E: Ok Ok. Considera que a comunicação interna é tão importante como à externa, nomeadamente ao nível dos funcionários?

Enf4: Sim é muito importante. Cada vez mais há uma tendência para as organizações serem mais horizontais e menos verticais, continuam a existir hierarquias mas as barreiras entre as hierarquias são cada vez mais ténues. As empresas trabalham cada vez mais em equipa, as equipas entre si também estão cada vez mais próximas e é nesse sentido que a comunicação interna é fundamental. Eu posso dar um exemplo. Se nós tivermos uma empresa que tem um determinado propósito, que tem determinados valores, se assume com determinado ponto de vista, se as pessoas que estão nessa organização não estiverem alinhadas com isso e estiverem seja com os amigos, seja nas redes sociais, seja com quem for, o passar uma imagem contrária ao que a empresa passa há qualquer coisa que não está bem e rapidamente estas duas ondas se não cruzarem não se vai perceber muito bem. Portanto é essencial que haja um claro alinhamento entre a ótica da empresa, a perspetiva da empresa, os valores, os princípios e a comunicação que faz com os colaboradores. Isto é tão mais importante quanto a dimensão da empresa porque quando as empresas são mais pequenas é mais fácil, quando as empresas são maiores é mais difícil mas é por isso também que já existem pessoas que só fazem isso, ou seja nas empresas maiores há pessoas que só fazem parte da comunicação interna.

E: Eu por acaso já tenho o modelo mais ou menos elaborado em que na parte da comunicação eu dividi entre comunicação interna e externa mas sobretudo dei um ênfase à parte da comunicação interna porque começando pela liderança, passando para o employer branding e em ter os funcionários como os principais correspondentes para a comunicação externa, ou seja eu cheguei à conclusão de que não é necessário grandes iniciativas para captar a atenção dos consumidores sendo que os próprios trabalhadores podem fazer este papel quando estão satisfeitos.

Enf4: Exatamente. No fundo os colaboradores de uma empresa seja ela grande, média ou pequena são embaixadores da empresa.

E: Exato!

Enf4: São eles que estão lá dentro, são eles que falam sobre a empresa, são eles que falam sobre a realidade da empresa e por isso acho que essa parte da comunicação é essencial.

E: Exatamente! Consegue dar-me exemplos concretos de materialização do propósito dentro da organização?

Enf4: Sim, dentro da minha organização temos esta questão que falava há pouco de tentarmos ajudar as empresas que mais dificuldade têm na área da comunicação, por exemplo, a Novo Futuro é uma organização que ajuda crianças desfavorecidas e órfãos. Esta é uma organização que precisa de muita ajuda e nós para ela fazemos um trabalho regular quer em comunicação para com público geral e donativos e etc. quer em termos pontuais como feiras de natal em que são vendidos produtos, enfim uma série de ações durante o ano e estarmos com eles não só a receber um briefing e a desenvolver uma campanha mas estamos presentes com eles durante todo o ano, mesmo na elaboração do plano de marketing, sugestões de coisas que podem ser feitas, e depois obviamente vai tudo terminar na comunicação que é isso que nós fazemos. No fundo procuramos estar presentes de uma forma regular e constante dado que estas organizações precisam de ajuda sempre, o ano todo e a vários níveis.

Trabalhamos também com a liga portuguesa contra o cancro e com outras que não podemos revelar o nome em que o nosso propósito aqui é não só ajudar com a parte da comunicação, mas também estar muito presente nos planos de marketing, muito presente ao longo do ano porque de facto eles precisam de ajuda de raiz, ou seja, eles não são uma empresa que quer vender um produto, não, eles precisam desta ajuda constante e digamos que o aqui o caminho que nós traçamos não foi igual com todos mas no final do dia acabou por ser muito semelhante que se caracteriza pela forma regular de podermos participar com eles. É também muito engraçado ver o envolvimento dos nossos trabalhadores neste trabalho. Obviamente que nós queremos os nossos trabalhadores motivados sempre, mas nota-se de facto quando estamos a fazer este tipo de trabalhos que há um gosto especial de saber que estamos a ajudar, que estamos a ser úteis na sociedade, nestas empresas, quer seja com crianças, quer seja com as pessoas mais idosas e no fundo acabamos por ter aqui a equipa muito alinhada nesse especto.

E: Dá-lhes também um senso de propósito individual.

Enf4: Exatamente, um papel importante.

E: E mais relacionado com o nível interno por exemplo, nas práticas de contratação, nos momentos de tomada de decisão, tem alguma que queira destacar?

Enf4: Sim. Tentamos ter também uma coisa que é aliás uma prática cada vez mais constante nas empresas que é ter políticas internas de contratação e de manutenção dos postos de trabalho que hoje em dia são muito importantes.

Hoje em dia as pessoas mudam de trabalho muito facilmente, o mercado é muito flexível. A pandemia veio mudar completamente os pressupostos que existiam. Hoje em dia uma pessoa trabalha à distância, trabalha de um país para o outro, portanto houve aqui uma série de coisas que tiveram umas alterações muito rápidas e muito significativas. De facto é um que deve ser pensado sobretudo as organizações que querem reter o talento e isso só se consegue através de boas práticas. Quer dizer, obviamente que a remuneração é importante e toda a gente gosta de ser bem remunerada mas há outras coisas para além disso e nós tentamos na Happy Brands entrar um bocadinho por aí, valorizando as pessoas, tratando bem as pessoas.

Temos pontualmente algumas ações que fazemos ao nível de prémios. Estabelecemos também, há dois ou três anos, que as pessoas no dia de aniversário não trabalham, no dia do aniversário dos filhos tem meio-dia...estou só aqui a dar alguns exemplos que de facto são aquilo que eu chamo "salário motivacional". Portanto para além do salário e dinheiro que toda a gente precisa e que é importante, há de facto uma serie de outras coisas que são importantes. Nós ainda por cima temos o nome, nós passamos a vida a fazer ações internas sobre o mote da felicidade, ajuda-nos muito dado o nosso nome "Happy Brands". Conseguimos ter aqui esta ligação porque a felicidade das pessoas, das suas famílias, e da organização são fatores essenciais na retenção do talento, portanto, as pessoas serem valorizadas, terem outro tipo de benefícios são coisas que ajudam a reter os talentos e a deixar as pessoas felizes.

Ao nível interno é muito importante para os trabalhadores saberem que estão numa organização que as valoriza, que as trata bem, o que não quer dizer que não saiam porque é natural, isso faz parte da carreira mas enquanto lá estão são bem tratadas. A mesma coisa com os nossos fornecedores. Com os nossos fornecedores temos exatamente a mesma política de não hostilizar, de não fazer aquelas práticas concorrenciais, portanto temos esta política quer com as pessoas, quer com os parceiros.

E: Entendo. Eu acho que já tenho as minhas perguntas todas feitas, não sei se tem algum conselho que me queira dar.

Enf4: Sim, eu gostava só de falar aqui num ou dois exemplos que eu costumo...

E: (Interrompe) Sim claro!

Enf4: Quando sou convidado para falar um bocadinho sobre as marcas que tem sido muito interessantes neste ponto do propósito há duas que se destaca: a Nike e a Adidas. Eu tenho por hábito referi-las como exemplos de boas práticas sobretudo para quem está agora a começar (como é o caso da Rita) ou neste caso a terminar o mestrado (risos) e vai entrar no mercado de trabalho possivelmente em breve.

E: Espero que sim!

Enf3: Estas duas marcas estiveram a dois níveis, duas atitudes que estão relacionadas com o propósito que podem de facto fazer a diferença. No caso da Nike foi a sua associação ao movimento "Black lives matter" e em que de repente a marca (que é uma marca global) muda a sua assinatura para entrar na luta contra o racismo. Esta assumiu uma posição, uma posição até de alguma força mesmo sabendo que estamos a falar de um tema que não é unânime, que é complexo e que tem muitas coisas por trás. A própria marca não teve medo e assumiu a sua posição, foi uma coisa muito interessante do ponto de vista do marketing.

Em relação à Adidas também houve uma questão muito interessante, portanto a Adidas criou uma linha de sapatos com plástico dos oceanos e tem vindo a reduzir o plástico no fabrico dos seus sapatos e sempre que possível usando plástico reciclado. Isto fez com que o custo fosse mais elevado e é engraçado porque segundo um estudo recente, os consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto que é em parte reciclável e eu acho que isto, também do ponto de vista do propósito e das organizações, é muito interessante porque durante muito tempo falou-se que o preço era o mais importante. Começamos agora a perceber que as marcas que correm este risco como a Adidas fez acabam por recolher os seus frutos mais tarde. Hoje em dia as pessoas estão disponíveis para pagar mais por um produto que é ambientalmente mais sustentável, ou seja há aqui uma preocupação global quer dos consumidores, quer das marcas, neste caso com o ambiente, uma preocupação ambiental genuína e que acaba por trazer os seus frutos. Por um lado a Nike com a questão do racismo por outro lado a Adidas com esta questão ambiental e dos plásticos. Acho que são dois bons exemplos até porque são marcas globais que toda a gente conhece, são dois bons exemplos daquilo que possivelmente todas as marcas irão acabar por fazer que é ter um propósito seja ele qual for.

As marcas tem que tomar uma posição, já não dá para ter aquela questão das marcas serem neutras e não se pronunciarem, não, as marcas tem que ter uma posição e as pessoas vão atrás delas. Portanto a nível de propósito acho também muito interessante e acho que normalmente estas tendências começam nestas marcas melhores e depois acabam por levar as outras todas atrás. Estamos cá agora nos próximos tempos para perceber que seguramente é isso que vai acontecer.

E: Exatamente. Relativamente às sapatilhas agora até me lembrei de um exemplo que é o da Nespresso, utilizando em cada sapatilha 12 os restos do café.

Enf4: Exatamente, as marcas de facto assumem esta posição e as pessoas gostam, gostam e vão atrás e unem-se por estas causas.

E: Sentem-se parte de algo maior e não se importam de pagar mais para isso.

Enf4: É isso mesmo, exatamente.

E: Pronto, agradeço-lhe imenso pela sua disponibilidade.

Enf4: Ora essa, eu espero ter ajudado aqui no seu trabalho, espero que seja útil, eu fico disponível se precisar de mais alguma coisa.

E: Muito obrigada!

Enf4: E terei muito gosto de quando vier a lisboa que venha conhecer a agência.

E: Ia adorar! Agradeço imenso mais uma vez, muito obrigada.

Enf4: Tudo a correr bem!

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Entrevista – Propósito Organizacional

(Ser-lhe-á entregue uma cópia deste formulário)

OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

O presente projeto de investigação é tangível a diversas áreas nomeadamente Gestão do Design, Gestão estratégica, Employer Branding, Recursos Humanos e Marketing, e pretende contribuir para reforçar a interdependência destes domínios. Como tal, a comunicação do propósito organizacional depende da correlação de diversos elementos que se mostram fundamentais para a existência de um posicionamento autêntico.

O objetivo geral do trabalho é criar um modelo de comunicação de propósito organizacional que permita entender como esses elementos se conjugam e interagem, fornecendo às organizações a possibilidade de melhorar, consolidar ou alterar a sua estratégia.

DETALHES DA ENTREVISTA

Com o objetivo de obter *insights* valiosos para a construção do modelo, serão conduzidas entrevistas semiestruturadas a profissionais da área. As entrevistas serão de natureza exploratória e, portanto, os participantes serão entrevistados sobre a sua experiência organizacional e respetiva interação com o propósito.

As entrevistas decorrerão online com uma duração máxima de 60 minutos.

BENEFÍCIOS E RISCOS DA PARTICIPAÇÃO

Dentro deste projeto não haverá riscos envolvidos para o participante, dado que a entrevista decorrerá como uma simples conversa. O objetivo do entrevistador é tornar a conversa o mais fluída possível, sem grandes limites estruturais de modo a potencializar as futuras descobertas.

Por outro lado, espera-se que a entrevista contribua, de certo modo, para enriquecer a área profissional dos participantes.

INFORMAÇÃO PESSOAL

Para a recolha das informações, ser-lhe-ão feitas perguntas sobre as suas experiências e opiniões relativamente ao tema. Assim sendo, cabe-lhe a si torná-la tão pessoal quanto lhe pareça confortável. Além disso tem o direito de solicitar acesso, retificação, ou eliminação de dados pessoais.

UTILIZAÇÃO DE DADOS

Para efeitos de validação, credibilidade e autenticidade será solicitado ao participante a exposição da sua identidade (nome, cargo, empresa). Deste modo, ser-lhe-á enviado a respetiva transcrição devidamente codificada. No caso de existir alguma inconformidade poderá solicitar a sua alteração.

DETALHES DE CONTACTO

Em caso de dúvidas sobre o projeto de investigação, poderá contactar o investigador.

Email: ritaferreira@gmail.com

Contacto: (+351) 91 07 16 487

Assinalar a resposta com (x)	Sim	Não
Participação no estudo		
Li e compreendi a informação do estudo. Pude fazer questões sobre o estudo e fui corretamente atendido.	X	
Consinto, voluntariamente, ser participante neste estudo e compreendo que posso recusar responder a perguntas e retirar-me do estudo em qualquer altura, sem ter de dar uma razão.	X	
Compreendo que a participação no estudo envolve uma entrevista gravada (áudio ou em vídeo). Compreendo também que esta gravação será transcrita e codificada. Assim que a tese for submetida, todas as gravações serão apagadas. Apenas as transcrições serão mantidas.	X	
Utilização da informação no estudo		
Compreendo que a informação que forneço será utilizada para uma tese de mestrado, que mais tarde poderá ser publicada.	X	
Compreendo que informações pessoais recolhidas só serão partilhadas com o meu consentimento.	X	
Concordo que a minha informação pode ser citada nos resultados da investigação. Quando preferir não o fazer, posso comunicar antes ou durante a entrevista.	X	
Utilização e reutilização futura da informação por outros		
Dou permissão para que a entrevista seja gravada em vídeo/áudio, e que seja arquivada sob a forma de transcrição (com menção à minha identidade). Esta informação não terá uso comercial.	X	
Concordo que a minha informação pode ser partilhada com outros investigadores para futuros estudos de investigação que possam ser semelhantes (ou não) a este estudo. Compreendo que os investigadores não me contactarão para obter permissão adicional, a menos que eu declare o contrário.	X	
Assinaturas		
Tiago Charrua  19/1/2022 Nome do participante Assinatura Data		

Enviei a ficha de informação ao potencial participante mencionando todos os detalhes sobre o objetivo da entrevista e da logística associada para que o participante compreenda o que está a consentir livremente.		
<u>Ana Rita Ferreira</u>	<u>Rita Ferreira</u>	<u>05/08/2002</u>
Nome do investigador	Assinatura	Data

Anexo F - Análise de conteúdo

Tema	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1) Definição de propósito organizacional	"O propósito é mesmo isso, o propósito é a energia natural, é a satisfação a mover, não é a motivação a gerar satisfação é ao contrário, é a satisfação gerar motivação"	" O propósito está muito ligado a trazer a melhor gestão para as pessoas serem mais felizes."	"Propósito em sentido estrito significa objetivo ou finalidade. Quando juntamos a esta palavra a segunda (organizacional) ela ganha uma dimensão maior de sonho e de ambição. Quando abrimos uma empresa (...).Ela tem de servir e projectar algo maior. Seja ele qual for, com a certeza de que o sonho maior de o cumprir irá levar-nos a criar um novo ainda mais desafiante."	"O propósito organizacional no fundo é um conceito que tem vindo a ganhar cada vez mais importância independentemente da dimensão das organizações. No fundo há cada vez mais uma preocupação das organizações em ter um propósito, enfim, ter objetivos a alcançar."
2) Propósito como orientador de ação	" (...) nas contratações de pessoas para juntar à nossa equipa, nós definimos uma cultura que se a pessoa não se alinhar com essa cultura ela não entra." "Sim, há projetos que às vezes nós não aceitamos. Mesmo agora com a questão da guerra, surgem pedidos de drones, no entanto nós temos algum cuidado em estar a vender e a fornecer drones porque isso é um bocado complexo" "Não é só o dinheiro que nos move é o projeto é o resultado. Se é algo que não nos motiva, ou que vemos que não vai ficar bem"	"Não importa só trabalhar no duro, importa que as pessoas estejam cá e que trabalhem com o coração, que vivam os valores e o propósito da empresa porque senão não vale a pena estarem cá. " "Trabalhar um propósito, os valores de uma empresa e implementar este tipo de coisas não é uma coisa repentina, é um trabalho contínuo, tem que estar presente em todos os momentos (mesmo nos momentos de negócio)." "Quando eu sinto que estou a selecionar alguém que não é genuíno e que não vem viver os valores da empresa, então mais	"O propósito tem que estar presente todos os dias, tem que ser sentido e vivido por todos - para ser genuíno tem que ser consistente" "(...) nunca me fizeram uma proposta que ultrapassasse qualquer linha vermelha. Mas não hesitaria em fazê-lo, tendo a certeza de que teria o apoio incondicional da restante equipa de gestão"	"(...) ter políticas internas de contratação e de manutenção dos postos de trabalho que hoje em dia são muito importantes" "A determinada altura houve aqui quase como um aproveitamento de algumas indústrias nesse sentido, ou seja, algumas marcas com o objetivo de se promoverem (e esse era o objetivo final) usavam as agências de comunicação e publicidade para, enfim (...) Quando uma empresa está a promover-se através de uma ação destas, eu acho que devia repensar um bocadinho e nesse sentido sim, já rejeitamos alguns projetos que sentimos precisamente que havia

	feito, às vezes descartamos."	vale não o selecionar mesmo que seja o melhor técnico do mundo."		essa intenção não de ajuda mas de promoção." Tomada de posição face a temas complexos: "No caso da Nike foi a sua associação ao movimento "Black lives matter" e em que de repente a marca (que é uma marca global) muda a sua assinatura para entrar na luta contra o racismo. (...) A própria marca não teve medo e assumiu a sua posição." "(...) a Adidas criou uma linha de sapatos com plástico dos oceanos e tem vindo a reduzir o plástico no fabrico dos seus sapatos (...) os consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto que é em parte reciclável" "As marcas tem que tomar uma posição, já não dá para ter aquela questão das marcas serem neutras e não se pronunciarem, não, as marcas tem que ter uma posição e as pessoas vão atrás delas."
3) Fatores que influenciam o propósito organizacional	Esta pergunta não foi feita diretamente uma vez que foi facilmente deduzida durante a conversa. Falou-se da importância da liderança, do envolvimento e a preocupação com todos os stakeholders (começando sempre internamente). Também foi referido como o	A felicidade e o envolvimento dos colaboradores na cultura da empresa: "Medimos anualmente o relatório de <i>engagement</i> e de cultura, para saber como está a ser vivida a cultura, o que nos permite perceber como é que as pessoas veem que propósito está a ser	"A comunicação está diretamente conectada com a) a cultura da empresa e b) setor onde opera (...) Por exemplo uma empresa do setor tecnológico é mais informal que a do setor da banca." "Não existe qualquer tipo de hierarquia, não existe o tradicional	Transformar as palavras em ações: "Há aqui dois fatores que eu considero importantes: (1) por um lado serem genuínos, ou seja não serem aquelas conversas muito bonitas mas que depois na prática é difícil de as realizar e (2) estar alinhado com toda a empresa (...) serem

	propósito deve estar no core da estratégia e em como este para ser genuíno deve guiar todas as ações e decisões.	medido, e depois com base nestes resultados fazemos planos de ação para melhorar." "Temos muita preocupação de comemorar cada momento, por exemplo, quando alguém se casa ou no nascimento, mandamos um kit de nascimento para casa" Reconhecimento e gratidão "Cada pessoa pode dar até dez <i>Thank Us</i> por mês e é para agradecer a alguém. Estes são de facto uma forma de as pessoas agradecerem e fomentarem o reconhecimento, uma vez que aparecem na rede colaborativa e depois no final do ano, quem ganha mais <i>Thank Us</i>, recebe um troféu na festa de Natal e um dia de férias." Importância de ser consistente para ser autêntico: "O propósito (...) tem que estar presente em todos os momentos (mesmo nos momentos de negócio)." "E essa é a nossa preocupação, sobretudo que as pessoas estejam ligadas à empresa e que não seja uma coisa que acontece uma vez e nunca mais volta a acontecer."	<i>top-down</i>, não existem chefes, apenas <i>team leaders</i>"	coisas tangíveis, perceptíveis e ao mesmo tempo estarem alinhados com toda uma organização, de facto é isso que eu acho que depois acaba por fazer a diferença no dia-a-dia." "Portanto eu diria que nós termos um propósito bem definido uma coisa tangível e alinhada com toda a equipa é meio caminho andado para que efetivamente a coisa se realize." Consistência: " (...) toda a gente sabe qual é que é o propósito (...). As pessoas estão todas alinhadas, percebem o que estamos a fazer, sabem porque é que estamos a fazer" O propósito como uma tendência = boas práticas "Eu diria que um fator determinante e ainda bem que é assim é de facto que isto se está a tornar uma moda e ainda bem que se está a tornar uma moda (...) . As empresas hoje em dia começam a perceber que tem que fazer alguma coisa, seja pela comunidade, seja pelo ambiente, seja qual for o tema e de facto eu diria que esse é um ponto muito importante. Está-se a tornar uma boa prática para todas as empresas fazê-lo"
--	--	--	---	---

		Iniciativas de responsabilidade social e corporativa: " (...) o nosso programa PHC, que está ligado à fundação PHC e à responsabilidade social. Ainda agora fizemos uma campanha de recolha de bens e alimentos para a Ucrânia (...) doamos 12 mil euros e fomos a instituições que apoiam pessoas carenciadas e remodelamos uma cozinha, oferecemos um frigorífico, compramos imensos alimentos, apoiamos uma série de instituições com esse dinheiro que não utilizamos na festa de natal." . "Temos reciclagem em todos os escritórios; praticamente não usamos papel porque é tudo no software, redução de plástico, não oferecemos garrafas de plástico, oferecemos garrafas inteligentes, que se carregam com USB. As luzes dos nossos escritórios apagam-se ao fim de 5 minutos sem movimento."		Dependente das circunstâncias: "Depois em termos do propósito propriamente dito, eu acho que depois disso já depende um bocadinho da própria empresa, da sua atividade, da sua dimensão, do sítio onde opera, enfim, eu diria que não há aqui uma matriz e se nós queremos fazer as coisas de forma genuína efetivamente tem que ser assim." Iniciativas de responsabilidade social e corporativa: "Desde o início estabelecemos que iríamos também fazê-lo em regime <i>pro bono</i> com algumas organizações e é isso que temos vindo a fazer com a Liga Portuguesa contra o Cancro, com a Novo Futuro, enfim, com algumas destas organizações que não terão possibilidade de o fazer de outra forma" "O apoio à comunidade local é um dos pontos mais importantes, este é transversal, ou seja, não há nenhuma empresa que não o possa fazer, desde que queira de facto pode fazê-lo, não é preciso gastar mundos e fundos, é muito fácil ajudar as comunidades locais, ajudar aqueles que estão mais próximos."
4) importância	Quando questionado sobre a influência dos	"Influenciou muito. Por exemplo, o valor <i>Cool</i>	Se não existir uma identificação plena	

da liderança ou dos valores dos pessoais dos líderes influenciam o propósito	Hanniel conta a história de como começou a empresa, da sua perseverança, dedicação e vontade de arriscar: "Comecei dentro de um contentor em 2008, quando começou a crise eu comecei o negócio." " (...) só 1502 euros na conta" " (...) depois de 2/3 anos já conseguimos faturar mais de um milhão."	<i>but Pro</i> é um valor que muito defendido pelo Ricardo Parreira, é ser descontraído mas muito profissional" "O Miguel Capelão é o nosso <i>Chief Cultural Office</i> e sempre teve esta preocupação muito do valor de <i>Make an Impact</i>. Ele faz <i>mentoring</i> interno, acompanha as pessoas, ele é meu mentor, por exemplo" Luís destaca que para se viver a autenticidade o propósito tem que começar no topo: "Eles são os <i>role models</i>, "Lead by example". A liderança pelo exemplo é essencial nestes processos."	entre um e o outro, alguém deverá estar a mais. Dito por outras palavras, tem de existir uma identificação de cada um dos colaboradores - independentemente da sua posição ou tarefa na organização - com aquilo que é o propósito da organização. Os valores que temos, fruto da nossa educação, família, cultura e tradição, são estruturantes para a nossa formação como pessoas e para aquilo que acabamos por defender. Mesmo que esses princípios evoluam, e a verdade é que eles evoluem, há sempre bases que não abdicamos e que estão na génese daquilo que nos foi passado e absorvido.	
5) Importância da satisfação de todos os stakeholders	" (...) é fundamental satisfazer as necessidades do grupo-alvo, que são os clientes, acionistas mas também contribuir para o bem-estar da sociedade, ou seja interno e externo"	" (...) há muito o conceito da <i>Costumer Experience</i> para a <i>People Experience</i>"	"A comunicação deve impactar a sociedade e todos os <i>stakeholders</i>"	
6) Importância da comunicação interna	Hanniel salienta que faz parte do propósito gerar bem-estar social e que este "bem-estar que começa dentro da empresa, a empresa são as pessoas."	" (...) criamos 12 projetos para cada um dos momentos de trazer a <i>Best Experience</i> à PHC" " (...) atratividade, e aí falamos do <i>employer branding</i>" " (...) <i>onboarding</i> - programa de	"A comunicação interna não é aquela que se formaliza mas a que se sente" "Os colaboradores sentem quando a empresa se preocupa com o seu bem-estar (...) A empresa deve ser a "extensão de sua casa"	" (...) é essencial que haja um claro alinhamento entre a ótica da empresa, a perspetiva da empresa, os valores, os princípios e a comunicação que faz com os colaboradores" "São eles que estão lá dentro, são eles que falam sobre a empresa, são eles que falam sobre a realidade da empresa e por isso acho que essa

		acolhimento e integração" "É um desafio recrutar e reter também porque há sempre uma empresa que oferece mais dinheiro, é por isso muito importante trabalhar o salário emocional" "o <i>engagement</i> e a colaboração através das várias iniciativas que desenvolvemos, através das nossos eventos, das nossas <i>talks</i>, como é que as pessoas são acompanhadas do ponto de vista individual." " (...) uma das coisas que nós fazemos é tratamos toda a gente por "tu" cá dentro e até nos nossos anúncios, desde o CEO, toda a gente trata por tu para reduzir essa distância hierárquica, que nós procuramos não ter" c	"Quando é tomada a iniciativa em fazer algo pelo colaborador (por exemplo), sem qualquer segundas intenções, é gerada inevitavelmente gratidão"	parte da comunicação é essencial." Relativamente aos projetos que atuam em regime pro bono, Tiago destaca o significado e o empenho que isso traz para os colaboradores: "É também muito engraçado ver o envolvimento dos nossos trabalhadores neste trabalho. Obviamente que nós queremos os nossos trabalhadores motivados sempre, mas nota-se de facto quando estamos a fazer este tipo de trabalhos que há um gosto especial de saber que estamos a ajudar, que estamos a ser úteis na sociedade, nestas empresas, quer seja com crianças, quer seja com as pessoas mais idosas e no fundo acabamos por ter aqui a equipa muito alinhada nesse especto." "Ao nível interno é muito importante para os trabalhadores saberem que estão numa organização que as valoriza, que as trata bem, o que não quer dizer que não saiam porque é natural, isso faz parte da carreira mas enquanto lá estão são bem tratadas."
7) Propósito mais que uma tendência	No curso eles falam bastante que as empresas que não tiverem um propósito claro em que não beneficiem, inevitavelmente não têm futuro.		"O propósito está na moda" - isso pode ser um grande problema (...) Não pode ser algo instituído ou formalizado"	"Eu tenho estudado um bocadinho e tenho lido bastante sobre esta matéria e há aqui dois ou três dados que são muito curiosos sobre o propósito que é, de facto as pessoas estão

			“O propósito não é uma tendência. A definição e a integração e explicação do propósito é uma necessidade cada vez maior de juntar pessoas em torno de uma entidade que se quer comum - seja uma empresa ou uma outra qualquer organização. Se não existir esse alinhamento de finalidades e de valores não há pontes que se criam, logo existirá um afastamento rápido daqueles de que nós necessitamos para cumprir o nosso sonho empresarial.”	preocupadas com uma série de temas e quanto mais as empresas estiveram também a fazer alguma coisa por esses temas, não é mudar o mundo...” "Hoje em dia não o fazer é que começa a ser um problema. Há aqui uma inversão da perspetiva que é muito interessante e acho que de facto é um dos fatores mais importantes é que de uma forma global está a ser um tema que está a entrar pelas empresas a dentro e quase as "obriga" a fazê-lo."
--	--	--	---	---