



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

Propósito organizacional - proposta de uma escala de medida

Beatriz Lerer

Junho, 2022

Beatriz Lerer

Propósito organizacional - proposta de uma escala de medida

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Professor Doutor Georg Dutschke

Co-Orientador: Professor Doutor Casimiro Francisco Ramos

Junho, 2022

AGRADECIMENTOS

Para mim, a realização desta dissertação que coroa a finalização deste mestrado foi um ato de perseverança e sou grata a todas as pessoas e oportunidades que me ajudaram a chegar neste momento. Comecei este mestrado com a intenção de continuar minha formação profissional, atrelada a minha vontade de ser uma eterna aprendiz. Depois de uma volta ao mundo pra descobrir que já carregava no nome o meu propósito de vida (Beatriz: “a que faz feliz”). Resolvi me aprofundar nos estudos de Psicologia Positiva para apoiar organizações a promoverem felicidade para seus colaboradores e neste mestrado em Gestão do Potencial Humano para investigar o propósito, fatores associados, elaborar uma escala de medida como ferramenta científica aplicada às organizações.

Por mais entusiasmada e corajosamente otimista que eu seja, foi graças ao apoio, carinho e amor que recebi das pessoas ao meu redor que me deram forças para continuar escrevendo todas essas páginas sintetizando esses anos de estudo. Com isto, quero agradecer a minha família, meu pai Mauro, minha mãe Lúcia, meu irmão Arthur, cunhada Flávia e recém-chegado sobrinho Max, que constantemente me incentivam e me dão forças em concluir algo que me predispus a fazer; ao meu marido Pedro que me fez companhia nas madrugadas garantindo que estava abastecida de “baldes” de café e muito carinho; aos meus amigos que foram compreensivos na minha redução de atividades sociais e vibrando com cada página que comemorava ter escrito, além da minha gatinha Traquinas que é um calmante natural ronronado no meu colo enquanto escrevo.

Gostaria também de agradecer os meus professores de vida, de pós-graduação e aqui do mestrado do Instituto Superior de Gestão (ISG), por terem partilhado comigo o que sabem e somado a minha bagagem de vida, além da instituição de ensino e colegas de curso pela troca e apoio. Um agradecimento especial ao professor doutor Georg Dutschke pela sua orientação, serenidade e boa disposição, além de tempo disponibilizado e conhecimento transmitido. Gostaria de agradecer também o professor doutor Álvaro Dias pela ajuda e ensinamento com o *software SmartPLS* e ao professor doutor Casimiro Ramos pela orientação. Um abraço carinhoso e grato à professora doutora Rosa Isabel Rodrigues pela simpatia, dedicação e amor que tem por nós e sempre se disponibiliza a nos ajudar, és uma inspiração! Estendo meu agradecimento a todos que preencheram o questionário para garantir uma pesquisa robusta e de qualidade, além dos especialistas da área que cederam seu tempo para realizar entrevistas para somar à pesquisa científica de um tema relativamente novo no campo de gestão de potencial humano. “*Ubuntu*, eu sou porque nós somos”

RESUMO

As pessoas definem-se e são socialmente definidas por seu trabalho, e por isso, compreender fatores que promovam propósito organizacional torna-se importante para que as organizações possam prosperar, valorizar o florescimento humano e contribuir para o bem maior. Um trabalho com significado pode gerar mais satisfação, produtividade e sustentabilidade tanto para a organização quanto para o colaborador. O propósito organizacional pode ser considerado a força motivadora, um elo intangível de conexão que fornece um contexto claro para a tomada de decisões diárias e unifica e motiva as partes interessadas (*stakeholders*) relevantes. “Enquanto propósito não deve ser considerado uma estratégia, propósito requer estratégia” (Rey & Ricart, 2019).

A presente investigação tem como objetivo propor uma escala de medida de propósito organizacional. Para tal, tem como base uma revisão bibliográfica para identificar as variáveis capazes de influenciar o propósito organizacional e a criação de um questionário para validação. O propósito organizacional pode gerar resultados de trabalhos positivos como colaboradores envolvidos, satisfeitos, comprometidos, aumentando a realização pessoal e profissional, além da produtividade, retenção, lealdade, e vontade de permanecer na organização.

A amostra deste estudo é composta por 200 colaboradores que desempenham funções variadas no setor privado, cujas idades variam entre os 21 e os 71 anos. Os dados foram recolhidos através de um Questionário de Propósito elaborado com referências bibliográficas e complementado por entrevistas de especialistas da área, além de um conjunto de perguntas sociodemográficas. Os resultados obtidos permitem-nos constatar que o modelo relacional de propósito organizacional, profissional e pessoal são válidos, além de atestar positivamente hipóteses de existir relações de propósito com a vontade de permanecer trabalhando na organização, especialmente do propósito organizacional mediado pelo propósito profissional.

Isto reforça a importância de compreender os fatores que influenciam o propósito pessoal, profissional e organizacional e como medi-lo. Apura-se, ainda, que quanto maior o propósito profissional, maior a vontade de ficar na organização, podendo ser uma forma de reter talentos e garantir maior sustentabilidade para as organizações.

Palavras-chave: Propósito Organizacional, Propósito Pessoal, Propósito no Trabalho, Trabalho Significativo, Sustentabilidade

ABSTRACT

People define themselves and are socially defined by their work, and therefore, understanding factors that promote organizational purpose becomes essential for organizations to value human prosperity and contribute to the greater good. Meaningful work can generate more satisfaction, productivity, and sustainability for both the organization and the employee. Organizational purpose can be considered the motivating force, an intangible connecting link that provides a clear context for day-to-day decision-making and unifies and motivates relevant stakeholders. “While purpose should not be considered a strategy, purpose requires strategy” (Rey & Ricart, 2019).

The present investigation aims to propose a model of organizational purpose that allows sustaining a measurement scale. To this end, based on a literature review to identify variables capable of influencing the organizational purpose, a questionnaire will be created for validation. Organizational purpose can generate positive work results such as involved, satisfied, committed employees, increasing personal and professional fulfillment, productivity, retention, and loyalty. The variables of this work make sense as it is possible to measure the personal, professional, and organizational purpose, in addition to the impact on the will to stay in the organization.

The sample consists of 200 employees who perform different functions in the private sector, whose ages range from 21 to 71 years old. Data were collected through a Purpose Questionnaire prepared with bibliographic references and complemented by interviews with experts in the area, in addition to a set of sociodemographic questions. The results obtained allow us to verify that the relational model of organizational, professional and personal purpose is valid, in addition to the existence of relationships between organizational purpose and the will to remain working in the organization, mediated by personal and professional purpose.

This reinforces the importance of understanding the factors that influence personal, professional and organizational purpose and how to measure it. It is also found that the greater the professional purpose, the greater the desire to stay in the organization, which can be a way of retaining talent and ensuring greater sustainability for organizations.

Keywords: Organizational purpose, Personal purpose, Purpose at work, Meaningful work, Sustainability

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
1.1. Definição do conceito-chave: propósito	4
1.2. Tipos de propósito	5
1.2.1. Propósito pessoal	5
1.2.2. Propósito no trabalho	6
1.2.3. Propósito organizacional	8
1.3. Propósito entre os diferentes <i>stakeholders</i>	12
1.4. Fatores que influenciam o propósito na organização	13
1.5. Impacto do propósito na sustentabilidade das organizações	15
1.5.1. Impacto do propósito e vontade de permanecer na organização	18
CAPÍTULO 2. MODELOS, PERGUNTAS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	20
2.1. Modelo de investigação	20
2.2. Perguntas de investigação	21
2.3. Hipóteses de investigação	21
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	23
3.1. Procedimento	23
3.1.1. Questionário de Propósito	23
3.1.2. Entrevistas	24
3.2. Instrumentos de recolha de dados	24
3.2.1. Questionário sociodemográfico	24
3.2.2. Entrevistas	24
3.2.3. Questionário de Propósito	25
3.3. Participantes	29
3.4. Análise de dados	31

ÍNDICE

3.5. Proposta de modelo de propósito organizacional.....	31
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADO	32
4.1. Resultado qualitativo	32
4.2. Resultado quantitativo	33
CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO, LIMITAÇÃO E SUGESTÃO PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO	43
5.1. Discussão de resultados	43
5.2. Contributos para universidade e gestão	46
5.3. Limitação e sugestão para futura investigação	46
CONCLUSÃO	47
REFEÊNCIAS.....	48
ANEXO.....	54
Anexo I: Questionário de Propósito Organizacional	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo de trabalho com propósito	7
Figura 2.	Representação simbólica de unidade	10
Figura 3.	Modelo conceitual de propósito organizacional	11
Figura 4.	Modelo conceitual com hipóteses de investigação	20
Figura 5.	Extração do relatório do <i>software SmartPLS</i>	35
Figura 6.	Cargas fatoriais padronizadas de propósito pessoal, profissional e organizacional	35
Figura 7.	Aproximação para foco no R^2 das variáveis endógenas	38
Figura 8.	Construto de redundância validada cruzada retirado do <i>SmartPL3</i>	38
Figura 9.	Coefficientes de propósito e vontade de mudar de organização	41
Figura 10.	Força das relações de propósito e vontade de mudar de organização	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Afirmações do questionário para propósito pessoal	25
Tabela 2.	Afirmações do questionário para propósito profissional	26
Tabela 3.	Afirmações do questionário para propósito organizacional	27
Tabela 4.	Características sociodemográficas dos participantes	30
Tabela 5.	<i>P value</i> em relação aos propósitos	33
Tabela 6.	Confiabilidade composta, variância média extraída, correlações e verificações de validade discriminantes	37
Tabela 7.	Avaliação do modelo estrutural	39
Tabela 8.	Resultados para efeitos indiretos	40
Tabela 9.	Relação indireta específica	40
Tabela 10.	Relações de propósito com vontade de mudar de organização	41

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- DP - Desvio Padrão
- M - Média
- Org - Propósito Organizacional
- Per - Propósito Pessoal
- Pro - Propósito Profissional
- SEM - Modelagem de equações estruturais

INTRODUÇÃO

O trabalho está intimamente relacionado à identidade de uma pessoa devido a sua centralidade na vida. Isto pode ser evidenciado durante muito tempo na história da humanidade em que o trabalho definiu o ambiente no qual os indivíduos se desenvolviam (Steger & Dik, 2010). Para muitas pessoas, o ofício que elas tinham as definiam exemplificando o papel central do trabalho. Isto pode ser percebido quando se pergunta às pessoas o que elas fazem, geralmente respondem com o prefácio “Eu sou ___” e em seguida o cargo de trabalho em que ocupam, assim como ao questionar às crianças quem elas gostariam de ser ao crescer e espera-se uma resposta relacionada à profissão ou campo de trabalho (Dik et al., 2013).

O trabalho é, para a maioria das pessoas, uma necessidade e, muitas vezes, desempenha um papel importante em como as pessoas percebem suas vidas e o mundo ao seu redor (Rosso et al., 2010). A maioria dos trabalhadores a tempo integral passam a maior parte de suas horas acordadas no trabalho, do que fazendo qualquer outra coisa (Bureau of Labor Estatísticas, 2012 citado em Dik et al., 2013). Atualmente, muitos colaboradores almejam que seu trabalho seja mais do que um salário no final do mês ou forma de se ocupar, querem que o seu trabalho signifique algo (Lent, 2013). Eles querem que seu trabalho permita seu crescimento pessoal, que os ajude a otimizar seu potencial interior, que faça sentido de vida, e dê-lhes um caminho para realizar seu propósito (Dik et al., 2013).

O trabalho com significado ou propósito é relevante por gerar mais satisfação, produtividade e sustentabilidade humana. O propósito organizacional atende à necessidade das pessoas por um trabalho significativo, fazer parte de algo maior que a própria pessoa, criar o comprometimento cognitivo, emocional e espiritual das pessoas com uma causa dentro da organização de forma partilhada (Clausen & Borg, 2011).

O propósito organizacional, ao ser relacionado com resultados positivos para organizações e antecedente de motivação e envolvimento, há maior interesse em descobrir fatores que promovem o significado dentro das mesmas (van Tuin et al., 2020). Os especialistas em negócios afirmam que o propósito é a chave para um desempenho excepcional, enquanto os psicólogos o descrevem como o caminho para um bem-estar maior (Rosso et al., 2010). Conclui-se que aprofundar compreensão de validar, promover e criar identificação com o propósito organizacional devido a sua importância para a sustentabilidade do indivíduo assim como da organização.

Nos últimos anos, mais atenção tem sido dada à identificação de fatores que contribuem com o propósito organizacional (Lent, 2013). Pelo aumento de busca e pesquisas, há uma forte sede de propósito e significado no local de trabalho (Steger et al., 2012). Segundo Lepisto e Pratt (2017), pesquisadores sofrem pela falta de consenso nas variáveis que contribuem para o propósito organizacional, levando a elaboração deste projeto, que tem como objetivo geral propor um modelo de propósito organizacional que permita sustentar uma escala de medida.

Perante o exposto formulou-se a seguinte questão de investigação: *como validar as variáveis encontradas na literatura que influenciam o propósito organizacional para sustentar uma escala de medida validada da estruturação de um trabalho significativo dentro das empresas?*

A investigação sobre esta temática revela-se bastante pertinente para como identificar, medir e futuramente favorecer ações de promoção de propósito pessoal, profissional e organizacional para melhorar a sustentabilidade do colaborador assim como da organização. Percebe-se a mais-valia agregada deste trabalho uma vez que é um tema pouco abordado na língua portuguesa e a primeira escala, no caso de bem-sucedido, de propósito organizacional em Portugal e muito relevante para a sustentabilidade das organizações.

Em termos de estrutura, esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos, o primeiro centrado na revisão da literatura e os quatro restantes apresentam os dados empíricos decorrentes da investigação e respetiva discussão com base na pesquisa científica.

No primeiro capítulo procura-se fazer um enquadramento sobre o conceito de propósito e os tipos de construtos do propósito pessoal, profissional e organizacional, além de como o mesmo é percebido por diferentes *stakeholders*. Neste âmbito, também será abordado os fatores que impactam o propósito na organização assim como a sustentabilidade da mesma, com foco na vontade de permanecer na organização, ou seja, retenção de talentos.

O capítulo dois debruça-se sobre os modelos, perguntas e hipóteses de investigação onde serão apresentados tanto o objetivo geral quanto específicos, as hipóteses de estudo e o modelo conceitual de base para este estudo. O terceiro capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico em que são apresentados os participantes, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos realizados. A presente investigação pretende analisar a relação entre as variáveis em estudo, pelo que terá por base uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa.

O quarto capítulo é dedicado ao tratamento estatístico dos dados e à apresentação dos

resultados, designadamente, qualitativo e quantitativo. O capítulo cinco incidirá sobre a discussão dos resultados, onde também serão expressos contributos teóricos e práticos desta investigação, bem como as limitações e sugestões que servirão como ponto de partida para estudos futuros. Por último, na conclusão será feita uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido e sintetizados os resultados mais relevantes.

CAPÍTULO 1

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. Definição do conceito-chave: propósito

Inicia-se esta investigação com a definição do conceito chave do tema central deste estudo e partilhar diferentes definições de pesquisadores da área. O conceito propósito dentro da literatura acadêmica, em pesquisa, aparece com sinónimo aos conceitos de sentido, significado, significativo, mesmo estes podendo ser diferenciados entre si. No entanto, apesar de poderem ser distinguidos um do outro, na literatura muitas vezes são tratados como um, intercalando itens de ambos na mesma escala como expressão de sentido semelhante (Steger et al., 2006). Segundo Lent (2013) “sinónimos para significativo incluem significância, sentido, importância e valor; aqueles com propósito incluem intenção, objetivo, razão e meta”. Para este estudo, significativo e propósito, assim como seus sinónimos e variações serão compreendidos como o mesmo constructo.

A presença de propósito não é um fenómeno exclusivo da organização, a ideia de propósito também está presente e se desenvolve em nível individual dentro das organizações (Rey et al., 2019). Pesquisadores da psicologia positiva, entre outros, atribuem ter um propósito na vida como uma das causas da felicidade, entendida como “eudaimonia” (Seligman, 2011). Propósito pessoal relaciona-se com felicidade eudemónica, em que o bem-estar envolve o esforço para realizar o próprio potencial, fazer sentido e buscar propósito na vida. Quando as pessoas descobrem seu propósito e vivem de acordo, sua existência se torna mais autêntica e significativa. Conscientemente ou inconscientemente, as pessoas procuram entender seu propósito para alcançar e conduzir em direção ao seu pleno potencial (Lent, 2013).

O propósito organizacional foi inicialmente definido como "a declaração da resposta moral de uma empresa às suas responsabilidades amplamente definidas, não um plano amoral para explorar oportunidades comerciais" (Bartlett & Ghoshal, 1993 citado em Rey et al., 2019). Já Thakor e Quinn (2013) acrescentam “algo que é percebido como produzindo um benefício social além da recompensa financeira tangível e percepção de ser compartilhado”. O propósito, entretanto, não precisa ser explicitamente pró-social. O dicionário Oxford define propósito como "a razão pela qual algo é feito ou criado ou para o qual algo existe" (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2016). Clausen e Borg (2011) reforçam essa linha de definição em que propósito é o "porquê" de uma atividade, serviço ou prática, expressa a identidade e a razão de existência.

1.2. Tipos de Propósito

Com o aprofundamento deste estudo, e melhor compreensão da literatura, os conceitos de propósito pessoal, no trabalho/profissional e organizacional serão explicados separadamente nos tópicos a seguir.

1.2.1. Propósito Pessoal

Propósito pessoal foi definido por Steger, Frazier, Oishi e Kaler (2006) como "o sentido feito e a significância sentida em relação à natureza do ser e da existência de alguém". O significado da vida pode ser positivamente relacionado com bem-estar do indivíduo e negativamente com insatisfação, depressão, ansiedade e sofrimento psicológico num geral. Pessoas que sentem que suas vidas têm significado relatam “menos *workaholism* prejudicial, menos conflito trabalho-vida e melhor ajuste de trabalho”, ou seja, não trabalham em excesso e tem um equilíbrio no trabalho e na vida. (Steger & Dik, 2010).

Todo ser humano busca um propósito, um “porquê” (Seligman, 2011). Os psicólogos o descrevem como um dos principais fatores de resiliência para sobreviver em circunstâncias extremas. Isto pode ser demonstrado com Viktor Frankl, um psiquiatra austríaco de origem judia, sobrevivente em Auschwitz que ter um propósito na vida, algo importante pelo qual viver, contribuiu enormemente para permanecer vivo nos campos de concentração nazistas a quem é atribuído a frase: “Quem tem um porquê enfrenta qualquer como” (Steger et al., 2006).

O modelo utilizado para identificação de propósito pessoal nesta pesquisa foi baseado em três questionários sobre propósito, e os fatores que o influencia. O primeiro questionário utilizado como base foi o de Seligman (2011) com a felicidade eudaimônica com teoria de bem-estar e florescimento conhecido como PERMA, acrônimo de emoções positivas (*Positive emotions*), envolvimento (*Engagement*), relações nutritivas (*Relationships*), significado (*Meaning*) e realizações (*Achievements*) - sendo o foco foi apenas nas perguntas relacionadas com o *M* de *Meaning* traduzido como significado ou propósito (Butler & Kern, 2015).

Também foi utilizado o questionário Significado na Vida (Steger et al., 2006) que mensura o quanto os entrevistados sentem que suas vidas têm significado, tanto a presença quanto a busca por este propósito pessoal.

A terceira pesquisa que somou para as perguntas do conceito foi a de van den Heuvel, Demerouti, Schreurs, Bakker e Schaufeli (2009) que elaborou a escala de “*meaning-making*” traduzido livremente de “fazer propósito” composta por sete itens que captura as atividades

relacionadas ao processo psicológico de fazer sentido, por exemplo, reflexão: “Eu ativamente tenho tempo para refletir sobre os eventos que acontecem na minha vida” e tendência a focar em resultados significativos, “Eu me concentro ativamente em atividades e eventos que eu pessoalmente acho valioso”.

Embora extensas pesquisas demonstraram que as pessoas com um forte senso de significado e propósito na vida experimentam maior felicidade e menos problemas psicológicos (Steger & Dik, 2010), ainda há pouca pesquisa para sustentar os benefícios de propósito no trabalho e dentro da organização, reforçando a importância deste projeto.

1.2.2. Propósito no trabalho

O conceito propósito profissional, também visto como significado no trabalho, aponta para experiências no trabalho que adicionam propósito e significado à vida de cada colaborador e nas atividades realizadas profissionalmente (Clausen & Borg, 2011). Pode ser referido como experiência subjetiva das pessoas de que seus empregos, trabalho ou carreiras têm um propósito em harmonia com o significado de vida pessoal, em que através da sua atuação promovem e se beneficiam do bem maior pela sua atuação (Oades et al., 2017). Um indivíduo ter a percepção de que seu trabalho é significativo por si só já é válido, e somado a isto, descobriu-se que colaboradores envolvidos em trabalho significativo parecem estar mais satisfeitos e comprometidos com seu trabalho (Steger et al., 2012).

Trabalho com significado, para Steger, Dik e Duffy (2012), é “o trabalho positivo em valência (significância), não apenas significado (importância para a pessoa em si) com foco eudaimônico (orientado para o crescimento e propósito) em vez de hedônico (orientado para o prazer)”. Também definido como trabalho ou função ocupacional realizada, remunerada ou não, em que é percebido possuindo significado, propósito ou importância (Clausen & Borg, 2011).

Para que o propósito ocorra, o trabalho significativo precisa ir além da execução do emprego em si quando os colaboradores percebem que seu trabalho é significativo e tem um motivo ou propósito dentro da organização (Oades et al., 2017). Segundo Lepisto e Pratt (2017), o propósito não é propriedade exclusiva de um trabalho, e sim a percepção que o colaborador constrói de pôr que o seu trabalho é significativo (ou não) em um determinado contexto.

Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) também afirmam que o colaborador transaciona de "recipiente passivo" à "criador motivado de significado", sustentado pela pesquisa de *jobcrafting* de Wrzesniewski e Dutton (2001) em que os funcionários se apropriam e redesenham seus empregos moldando as atividades, relações e naturezas do seu trabalho,

redesenham seus empregos moldando as atividades, relações e naturezas do seu trabalho, conseqüentemente o gerando maior significado e senso de propósito.

Segundo Wrzesniewski, Dutton e Debebe (2003), os trabalhadores que percebem o seu trabalho como um chamado, uma forma de realizar seu propósito através da sua ocupação profissional, relatam maior satisfação no trabalho e com maior dedicação, independentemente de o trabalho ser pago ou não. O senso de vocação também está associado a mais confiança e fé na gestão, além de melhor colaboração de equipa. O estudo de Steger e Dik (2010), mostra que as pessoas identificam o trabalho como um importante e, em alguns casos, a mais importante fonte de significado em suas vidas.

Os pesquisadores Steger, Dik e Duffy (2012) propõem um modelo de três níveis de propósito profissional proposto em que cada nível representa um grau de transcendência do trabalho específico do colaborador (Figura 1).

Figura 1

Modelo de trabalho com propósito



Fonte: Steger, Dik e Duffy (2012)

O trabalho significativo inclui as percepções dos trabalhadores sobre o significado ou propósito no trabalho ou nas atividades de carreira que pode ser visto no círculo central, enquanto no segundo círculo é demonstrado a capacidade de o trabalho estar em harmonia e

ajudar a nutrir significado na vida mais ampla do trabalhador. Já no círculo mais externo, o trabalho providencia a oportunidade de impactar positivamente ou gerar benefícios de um bem maior na comunidade do colaborador, na sociedade ou mesmo no planeta, que é outro nível de transcendência superior (Steger et al., 2012).

1.2.3. Propósito Organizacional

Propósito organizacional é a razão da existência ou razão de ser da organização que pode ser compartilhado quando há semelhanças entre valores, crenças e aspirações das partes envolvidas (Pratt & Ashforth, 2003). Pessoas ao se juntarem às organizações são atraídas pela imagem ou cultura da mesma e se tornar um colaborador tem significado para elas. Assim, “quando uma massa crítica de pessoas compartilha um entendimento comum de valores e é capaz de viver os comportamentos valorizados da organização, as contribuições individuais criam um senso coletivo de significado e virtude e propósito” (Ostroff et al., 2003).

Propósito organizacional definido por Henderson e Van den Steen (2015) como "uma meta ou objetivo concreto para a empresa que vai além da maximização do lucro", que tem como aspecto decisivo sua intangibilidade inerente. O propósito de uma organização não é um anúncio formal, mas sim um conjunto de crenças comuns que são mantidas e orientam as ações dos funcionários (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2016).

A razão significativa e duradoura para existir uma organização alinhada a performance financeira de longo prazo, fornecendo contexto claro para a tomada de decisões do dia-a-dia e unifica e motiva *stakeholders* relevantes (Hurth et al., 2018). O propósito organizacional é um propósito partilhado de acordo com a percepção de sentimento e identificação das pessoas em relação à organização e constantemente ajustar a congruência entre pessoa e organização. A congruência pode ocorrer entre valores organizacionais e pessoais, necessidades pessoais e recursos organizacionais, demandas de trabalho e habilidades exigidas pelo mesmo (Pratt & Ashforth, 2003).

Dupret e Pultz (2020) demonstram que o propósito está presente no relatório anual ou declaração de missão de quase todas as organizações e atualmente se revitalizou como uma importante estratégia para as organizações aumentarem a confiabilidade e a transparência entre sua missão e suas ações (Grant, 2017). “O propósito também tem aparecido mais no linguajar empresarial e é central para o movimento *B-Corporations*, empresas orientadas por propósito que transformam o mundo mais verde e bom” (Hurth et al., 2018).

As organizações com propósito positivo podem cultivá-los de duas formas segundo Gartenberg, Prat e Serafeim (2016): empresas que são caracterizadas pelo alto companheirismo entre os trabalhadores e empresas que são caracterizadas por uma alta clareza da administração. Organizações que exibem propósito, clareza e funcionários que mantêm fortes crenças no significado de sua experiência de trabalho tem melhor performance.

Cada vez mais, as organizações são encorajadas a se envolver em práticas que “fomentam a transcendência” segundo Pratt e Ashforth (2003), ou seja, contribuir para um bem maior, criando assim um ambiente favorável a segurança psicológica e bem-estar, integridade, desenvolvendo propósito organizacional em congruência com propósito pessoal colaborador em si (Steger & Dik, 2010).

Propósito organizacional pode ser compreendido como a razão da existência do próprio negócio, assim como fazer o bem na sociedade que vai além da declaração da missão da empresa, que muitas vezes aparece como “fazer a diferença”, ou “melhorar vidas” ou “reduzir danos” e “reconhece a interdependência dos negócios e da sociedade, já que um não pode florescer sem o outro” (Hollensbe et al., 2014). Kenny (2014) esclarece que missão é propósito organizacional não são o mesmo já que a descreve em qual negócio a organização está e fornece foco para a gestão e os colaboradores e o propósito coloca as organizações como parte de um ecossistema, no sentido de que as organizações estão sendo cada vez mais chamados a assumir responsabilidades nas sociedades em que operam (Dupret & Pultz, 2021).

Empresas orientadas para o propósito (*purpose-driven*) são definidas como comprometida em fazer o bem não só em relação à sua própria lucratividade, mas também no reconhecimento de sua interdependência com a sociedade, e o faz por meio do envolvimento com as perspectivas e ações dos funcionários em diferentes níveis interna e externamente da organização. É importante explorar o propósito como um conceito com foco no colaborador em diferentes níveis organizacionais e como pode-se promover e identificar-se com a atividade e organização (Dupret & Pultz, 2021).

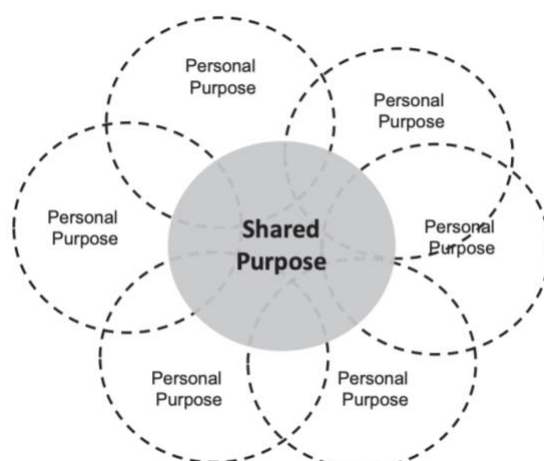
O propósito organizacional pode ser atingido pelo indivíduo através de seus meios próprios, por meio da liderança ao gerar e expor o significado da tarefa/função/atividade e também por meio de estratégias organizacionais que aumentam o sentido do trabalho alinhado com uma causa compartilhada (Steger & Dik, 2010).

Rey, Bastons e Sotok (2019) afirmam que o propósito organizacional expressa o impacto positivo e o legado que uma empresa pretende deixar neste mundo e que o cumprimento do propósito pessoal dentro do propósito organizacional é a essência das

organizações verdadeiramente orientadas para o propósito. Para tal, os pesquisadores relatam “três traços fundamentais da nova lógica de propósito organizacional, o primeiro sendo o propósito pessoal que introduz a ideia de propósito individual na arena organizacional, o segundo é autogestão contexto onde o propósito pessoal floresce dentro da organização, e o terceiro é a unidade (*unity*) em que a conexão natural entre o propósito pessoal e o organizacional. Somente sob as lentes desses três princípios as organizações podem apreciar o verdadeiro escopo e a beleza de uma organização voltada para o propósito” (Rey et al., 2019). A figura 2 é a representação do terceiro traço fundamental do propósito organizacional em que o mesmo é construído pela unidade e pontos de interseção dos propósitos pessoais dos colaboradores.

Figura 2

Representação simbólica de unidade



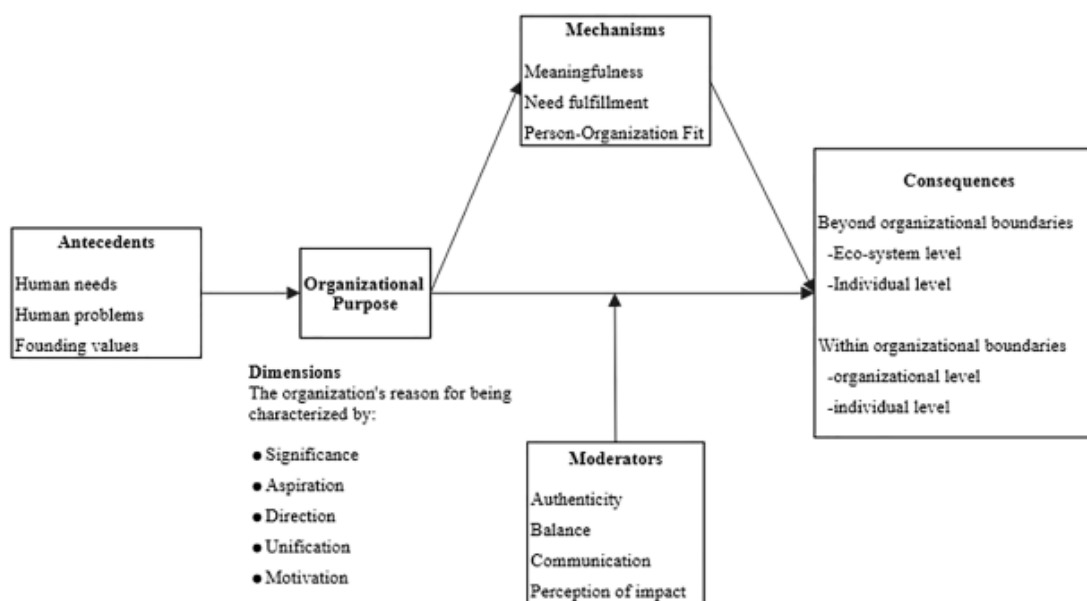
Fonte: Rey, Bastons e Sotok (2019)

Já para Gartenberg, Prat e Serafeim (2016), o propósito organizacional é influenciado por quatro fatores: gestão, propósito-camarada, propósito-clareza e justiça. O fator gestão é dominado por questões sobre as percepções dos funcionários sobre qualidade da gestão e a relação da mesma com os funcionários da organização. Já o segundo fator, o propósito-camarada inclui o grau de camaradagem entre os colaboradores do local de trabalho, diversão e clima familiar. O fator de justiça concentra-se em saber se os funcionários acreditam que há discriminação com base em classes e orientação sexual. E por último o propósito-clareza em a organização fornece clareza significativa sobre responsabilidades do trabalho e ferramentas que podem ser usadas para alcançar os resultados desejados e propósito da mesma.

Outro modelo propósito organizacional é de van Ingen, Peters, de Ruiter e Robben (2021) ilustrado na figura 3 abaixo em apresenta cinco dimensões: significância, aspiração, direção, unificação e motivação.

Figura 3

Modelo conceitual de propósito organizacional



Fonte: van Ingen, Peters, De Ruiter e Robben (2021)

É possível identificar no modelo conceitual acima os antecedentes, moderadores, mecanismos e consequências do propósito organizacional segundo van Ingen, Peters, De Ruiter e Robben (2021). As necessidades e os problemas humanos, além dos valores dos fundadores da organização são descritos como antecedentes do propósito organizacional que agem como elos causais para o propósito organizacional. Tem dois tipos de consequências do propósito organizacional distintas, como as além das fronteiras organizacionais (no nível do ecossistema e nível individual) e dentro dos limites organizacionais (no nível organizacional e nível individual). Além disso, a Figura 3 acima também demonstra os três mecanismos explicativos como significado, necessidade de satisfação e adequação pessoa-organização e quatro moderadores, sendo autenticidade, equilíbrio, comunicação e percepção de impacto (van Ingen et al., 2021).

Com isto, vê-se um número crescente em pesquisas e literatura científica referente a propósito organizacional e os fatores relacionados ao mesmo. No entanto, mais conhecimento

a respeito do tema é necessário para compreender quais cuidados e resultados podem gerar para os indivíduos e organizações.

1.3. Propósito entre os diferentes *stakeholders*

Os *stakeholder* em uma organização são, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa, também conhecido como as partes interessadas nas ações de uma organização e que têm habilidade para influenciá-la. Os investidores estão cada vez mais usando critérios ambientais e sociais de governança corporativa para orientar suas decisões e estão tomando medidas para definir e apoiar a criação de valor de longo prazo por meio de decisões de investimento (Lyra et al, 2009).

O movimento de consciência e responsabilidade dos *stakeholders* tem sido crescente na política e prática estratégica desde a década de 1970, levando a evolução da responsabilidade social corporativa com iniciativas com foco em política de sustentabilidade. Isto tem acontecido como maior frequência devido ao crescente reconhecimento de que as pessoas querem trabalhar para organizações que criam valor positivo, e fortemente influenciado com a chegada dos chamados “*Millennials*”, geração nascida entre 1981 e 1996, no mercado de trabalho e também devido a maior pesquisa de clientes ativistas, acionistas e redes sociais (White et al., 2017).

Seja coletivo ou individual, o propósito representa o “porquê” de ações e esforços, além de especificar a contribuição para este mundo e para a sociedade em que se vive. Uma vez que o propósito organizacional foi estabelecido pelos fundadores ou diretores, esperava-se que os funcionários derivassem significado e importância em seu trabalho. Desta forma, por muito tempo o propósito pessoal foi considerado implicitamente subsumido pela noção de propósito organizacional (Rey et al., 2019).

O desenvolvimento de propósitos era visto principalmente como um exercício de liderança criando culturas fortes e estáveis que definiriam e ditariam o significado do trabalho para os indivíduos. Hoje, mais do que nunca, pode ser difícil gerenciar a tensão entre o que as pessoas percebem como seu propósito pessoal e a constante mudança exigida pelas preferências de clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e outros *stakeholders* (Rey et al., 2019).

Dessa perda de significado pessoal, surgiu um novo paradigma: a ideia de propósito pessoal no trabalho. Os propósitos individuais dos colaboradores não podem mais ser negligenciados ou associados implicitamente ao propósito organizacional (Henderson & van

den Steen, 2015). Os funcionários não esperam que suas empresas lhes digam o significado final de seu trabalho, eles mergulham e lideram sua própria busca. Isso é algo que geralmente está aumentando e especialmente proeminente em nossa geração do milênio, onde está surgindo um grande interesse em uma vida com mais propósito, bem como uma mudança em direção a valores coletivistas (Rey et al., 2019).

Toda esta mudança e crescente foco no propósito, sustentabilidade e responsabilidade, é um convite ao desenvolvimento de habilidades e capacidades dinâmicas que permitem que indivíduos e organizações se adaptem rapidamente, unindo o propósito pessoal, profissional e organizacional.

1.4. Fatores que influenciam o propósito na organização

Bartlett & Ghoshal (1994) fizeram uma convocação para que pesquisadores considerassem o propósito como o precursor essencial para uma gestão estratégica eficaz abordando "um modelo mais suave e orgânico construído no desenvolvimento de propósito, processo e pessoas". O papel principal da alta administração, em sua opinião, não é definir uma estratégia, mas, em vez disso, inculcar um senso comum de propósito. Desde então, entretanto, houve pouco progresso empírico sobre o papel do propósito na gestão estratégica. Talvez uma razão importante para esse progresso limitado seja a falta de tecnologia de medição para avaliar o propósito sistematicamente em empresas e anos (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2016).

O propósito organizacional, ao ser relacionado com resultados positivos para empresas, aumentou a necessidade de descobrir fatores que promovem o significado dentro das organizações (Rosso et al., 2010). Segundo a pesquisa de Allan (2017), preditores de propósito no trabalho podem ser a nível pessoal, organizacional e social. A nível pessoal são listados: o *job crafting*, entendido como o redesenho da elaboração de trabalhos, significância da tarefa que traz benefícios positivos para outras pessoas, atender às necessidades psicológicas e a adequação pessoa-ambiente. A nível organizacional que contribui para o propósito é considerado a liderança, uma vez que os "líderes podem efetivamente influenciar a significância dos trabalhadores ao conectar as atividades diárias com um propósito e visão maiores" e atividades realizadas em si e a nível social, é referido a classe social e privilégio de escolha ocupacional (Allan, 2017).

Allan, Dexter, Kinsey e Parker (2018) afirmam que o propósito organizacional pode ser incrementado quando os colaboradores utilizam seus pontos fortes, forças de carácter, trabalhando de forma congruente com seus objetivos de vida e servindo a um propósito maior.

Trabalho com significado consiste pelo menos aquele que tem variedade de habilidades, autonomia e oportunidade de completar uma tarefa inteira, identificação e significado da tarefa, contribuição positiva para outras pessoas, orgulho, envolvimento, um senso de chamado (*calling*), desafio, identificação com a função desempenhada, centralidade do trabalho, valores do trabalho, orientação intrínseca ao trabalho, espiritualidade, bom salário e reputação (Steger et al., 2012).

Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) identificaram quatro fontes do trabalho significativo, o indivíduo em si, os outros, o contexto e a vida espiritual além de sete mecanismos para criar um trabalho significativo: autenticidade, autoeficácia, autoestima, propósito, pertencimento, transcendência e criação de sentido cultural e interpessoal. Já os pesquisadores Harpaz e Fu (2002) desenvolvem que o significado do trabalho é um conceito que pode ser dividido em cinco dimensões: centralidade do trabalho como papel vital, normas sociais sobre direitos e obrigações de trabalho, resultados de trabalho valorizados, importância das metas de trabalho e identificação da função de trabalho.

Lepisto e Pratt (2017) sugerem duas conceituações principais de trabalho significativo sendo a autorrealização, capacidade de se expressar e realizar através do trabalho e dignidade, sendo capaz de justificar que o trabalho tem valor. Também resulta no recebimento de recompensas justas, autonomia, alinhamento com valores pessoais e identidade, fornece um senso de comunidade composto de interações sociais de confiança e respeito e detenção de uma posição social valorizada. As experiências de trabalho significativas também são caracterizadas por um senso de crescimento pessoal e realização de um propósito maior (Stein et al., 2019).

Para Clausen e Borg (2011), a experiência de propósito dentro da organização aponta-se a intencionalidade, autonomia e um senso de pertencimento social no trabalho, na medida em que a satisfação de tais necessidades psicológicas e sociais básicas envolve uma afirmação de aspectos centrais da identidade individual. Já Stein, Wagner, Tierney, Newell e Galliers (2019) agrupam em estudo mais recente sobre fatores que contribuem para o propósito organizacional, mais relacionados com a significância do trabalho e no trabalho. Propósito do trabalho foca na natureza da ocupação enquanto propósito no trabalho refere-se ao contexto em que o trabalho é executado.

Com estas pesquisas, foram levantadas as variáveis e fatores que estão relacionados ao propósito organizacional e servem de base para a realização desta proposta de escala de medida a ser desenvolvida nesta dissertação.

1.5. Impacto do propósito na sustentabilidade das organizações

As organizações estão percebendo hoje que, além de focar no lucro financeiro, devem considerar todos os impactos sociais, ambientais e de governança para sua sustentabilidade no longo prazo. Somado ao declínio de confiança nas e dentro das organizações e com o mercado e momento volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA), as organizações começaram a abraçar um “revolucionário” paradigma para propósito organizacional que não seja apenas lucrativo e que reconhece a interdependência das organizações, ambiente e sociedade (van Ingen et al., 2021).

Sustentabilidade é “a capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas necessidades” (Deshwal, 2015). Sustentabilidade não é apenas “bom para fazer”, mas “imperativo para fazer”. Antes vistos como pouco mais do que fachada, metas e estratégias sobre sustentabilidade, as organizações estão se posicionando para longevidade, sucesso e florescimento a longo prazo (Palmer & Flanagan, 2016). As empresas que adotam a sustentabilidade irão prosperar e as empresas que não o fizerem serão desafiadas (Bateh et al., 2013).

O sucesso na construção de organizações sustentáveis, como em outras iniciativas estratégicas, requer a utilização de componentes-chave do processo de estratégia, incluindo liderança, construção de cultura e definição de metas. (Palmer & Flanagan, 2016). As organizações precisam entender sua responsabilidade em relação aos riscos e oportunidades sociais e ambientais para todas as decisões de negócios tomadas por elas. Essa abordagem simultânea de entregar resultados positivos para os 3P's - Pessoas, Planeta e Prosperidade - é conhecido como resultado triplo (Deshwal, 2015).

O campo da ciência e pesquisa da sustentabilidade demonstra que organizações devem mudar a ênfase de uma perspectiva econômica puramente voltada para o lucro para considerar o indivíduo e a organização como parte de um sistema que atualmente é insustentável (Bateh et al., 2013). O conceito de sustentabilidade e seus impactos no desempenho das organizações são muito mais amplos, podendo ser definidos como uma estratégia, uma meta ou um conceito. Em sentido amplo, uma corporação sustentável pode ser descrita como aquela que obtém lucro econômico, mantém a qualidade ambiental, contribui para o aumento da equidade social e bem-estar dos colaboradores (Deshwal, 2015).

Cada vez mais é visto uma crescente nas corporações que adotam a responsabilidade corporativa ou relatórios de sustentabilidade devido a relevância para o florescimento da organização que pode ser destacada sob três perspectivas: à reputação da organização, uma vez

organização que pode ser destacada sob três perspectivas: à reputação da organização, uma vez que os consumidores exigem cada vez mais responsabilidade; reduzir o risco diminuindo a possibilidade de danos que possam assombrar a empresa; e ao recrutamento e à retenção, uma vez que os melhores empregadores são os que respeitam e cuidam de suas pessoas, ambiente e sociedade (Rimanoczy & Pearson, 2010). O propósito partilhado leva a maior satisfação e lealdade do cliente, sendo ainda mais verdadeiro se o objetivo da empresa fosse pró-social (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2016).

Desenvolvimentos recentes na teoria das partes interessadas discutem como as empresas gerenciam os diferentes interesses dos *stakeholders*. Essa teoria argumenta que as sinergias das partes interessadas e a criação de valor compartilhado dependem de como os *stakeholders* individuais estruturam suas relações e criam um entendimento com outros participantes no processo de organização e criação de valor. Também foi demonstrado que as relações com as partes interessadas, em vez das relações transacionais, servem melhor à criação de valor por acolher a complexidade da psicologia humana na construção de valores compartilhados (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

As relações com as partes interessadas são baseadas em um entendimento compartilhado que é gerado a partir do compartilhamento comunitário, justiça e igualdade, enquanto as relações transacionais enfatizam o interesse próprio individual e os incentivos financeiros. Para especificar as condições-chave para gerenciar diferentes partes interessadas de uma organização para desenvolver uma compreensão compartilhada de suas heterogêneas valores de sustentabilidade organizacional que são fundamentais para o desempenho financeiro de longo prazo (Lee & Raschke, 2020).

Como o foco deste trabalho é a respeito de propósito organizacional e a sustentabilidade da mesma, é importante ressaltar que a gestão de recursos humanos, *stakeholders* e gestores desempenham papéis críticos em incorporar a estratégia de sustentabilidade da organização para criar as habilidades, motivação, valores e confiança para alcançar um resultado triplo. Para garantir a saúde e a longevidade a longo prazo das partes interessadas internas e externas da organização é necessário investir em políticas que refletem a equidade, o desenvolvimento e o bem-estar, além de apoiar práticas amigas do ambiente (Deshwal, 2015).

Além da sustentabilidade ecológica, o trabalho e as organizações têm grande impacto na sustentabilidade mental e emocional de seus colaboradores. Há uma valorização cada vez maior do papel do trabalho na saúde psicológica das pessoas e através da psicologia positiva, investiga-se como alcançar os melhores resultados de trabalho possíveis para indivíduos e

organizações em termos de funcionamento sustentável de longo prazo (Steger & Dik, 2010). Essas ações influenciam a prosperidade e longevidade da organização já que a pesquisa de Bateh, Heaton, Arbogast e Broadbent (2013) confirma ligações positivas entre as organizações sustentáveis e desempenho económico.

A congruência de valores também impacta a sustentabilidade do trabalho. Quando há incongruência, dificilmente há experiência de propósito pessoal ou organizacional. Clientes e os funcionários dificilmente funcionarão da melhor forma sob tais circunstâncias, e as organizações são improváveis de obter o máximo dos colaboradores. As pessoas prosperam quando eles estão envolvidos em um trabalho significativo e as organizações prosperam quando seus funcionários estão igualmente dedicados e comprometidos. Clientes e funcionários devem ser encorajados a aprender sobre o mundo do trabalho e identificar indústrias e organizações comprometidas com sustentabilidade nas quais eles podem encontrar um trabalho significativo (Steger & Dik, 2010).

As organizações que promovem propósito e trabalho significativo podem gerar benefícios tanto para si quanto para o colaborador. A promoção do propósito organizacional contribui tanto para o bem-estar individual dos trabalhadores e como para aumentar o envolvimento e com isso a produtividade dos mesmos. O propósito organizacional pode gerar resultados de trabalho positivos como colaboradores envolvidos, satisfeitos, comprometidos, aumentando a realização pessoal e profissional, além da produtividade, retenção e lealdade (Allan, 2017).

As empresas com maior produtividade, são mais rentáveis, logo mais bem-sucedidas, o que traz atenção de pesquisadores, mas pouco sobre a causa deste sucesso. Organizações que tem propósito no centro de suas ações, tem mais conexão com as partes envolvidas, os colaboradores são mais motivados, promovem maior impacto positivo e obtém mais lucros (Geldenhuis et al., 2014).

Os trabalhadores que têm um forte senso de propósito pessoal, expresso profissionalmente alinhado com o propósito organizacional têm maior motivação para o trabalho, dedicam-se mais tempo ao trabalho, demonstram impacto positivo em outras pessoas e servem como bons embaixadores dentro da organização. O propósito, portanto, prevê maior motivação, esforço, tempo dedicado no trabalho e na tarefa, maior eficiência e maior desempenho geral. Pessoas que estão envolvidas e ativas em um trabalho significativo também tem um senso de “auto transcendência, aplicando suas habilidades e esforços a serviço de interesses organizacionais maiores e talvez sociais” (Steger & Dik, 2010).

Colaboradores que não consideram seu trabalho significativo podem se tornar alienados, apáticos e menos envolvidos. As organizações podem ajudar seus colaboradores a avaliar o impacto de seu trabalho, criando um clima pró-social no ambiente de trabalho e os indivíduos também podem se envolver em intervenções para melhorar a significância de seu trabalho ao apoiar outros e promover um bem maior. Tanto empregadores quanto os profissionais podem encontrar maneiras de “direcionar a importância da tarefa, influenciando potencialmente o trabalho significativo e a produtividade” (Allan, 2017).

Um forte senso de propósito pode impactar positivamente o desempenho por meio de vários mecanismos. Em primeiro lugar, pode aumentar o esforço e a produtividade do funcionário devido à maior satisfação e envolvimento do mesmo. Também é perceptível que os colaboradores que percebem seu trabalho como mais significativo exibem melhor desempenho no trabalho, cidadania, identificação e comprometimento com a organização. Estas condutas influenciam o desempenho da empresa e a vontade de permanecer na organização devido a maior satisfação dos funcionários e melhor performance (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2016).

1.5.1. Impacto do propósito e vontade de permanecer na organização

Oades, Steger, Delle e Passmore (2017) identificam que a percepção de significado e propósito na organização, além de aumentar a motivação intrínseca do colaborador, comprometimento, satisfação, bem-estar, *performance*, diminui os níveis de absenteísmo e *turnover*. Thompson e Bunderson (2019) ressaltam que o sucesso da organização não é dependente exclusivo por seus colaboradores serem apaixonados do que fazem e que, às vezes, o comprometimento das pessoas com o seu propósito pessoal, vocação no trabalho, podem deixá-las expostas a potenciais exploração por parte de líderes e empresas.

A vocação é definida por Dik e Duffy (2009) como “um chamado transcendente, experimentado como originário além do eu, para se aproximar um papel de vida particular de uma maneira orientada para demonstrar ou derivar um senso de propósito ou significado e que mantém valores e objetivos orientados para outros como fontes primárias de motivação” (p. 427). Vocação e propósito são termos semelhantes (Chang et al., 2020) e leva ao *job crafting* - redesenho do trabalho, tarefa e relações - para alcançar mais significado profissional. Quanto maior o senso de chamado, levando ao *job crafting* para alcançar maior propósito profissional, menor a intenção de rotatividade (Esteves & Lopes, 2017).

A intenção de mudar de emprego, ou seja, a rotatividade, é um importante preditor do *turnover* real. A organização, gestores, liderem se empenham para evitar esta rotatividade, pois gera custos extensivos para a organização e pode vir a colocar em risco seu florescimento e sustentabilidade (Lu & Gursoy, 2013).

Rey e Malbašić (2019) demonstram em sua pesquisa o caso de uma organização que ao partilhar o propósito organizacional com seus colaboradores, ao invés de uma campanha interna de comunicação, incentivaram os funcionários a conectar suas histórias e exemplos pessoais sobre seu próprio propósito, depois combinando com o propósito organizacional e como percebiam fazer a diferença no seu trabalho. Como resultado desta prática e manutenção ao longo do tempo, o recrutamento melhorou, a rotatividade de funcionários diminuiu e a empresa subiu posição na lista de melhores empresas para trabalhar.

A pesquisa de Inabinett e Ballaro (2014) demonstrou que maioria (55%) dos colaboradores acredita que combinar os próprios valores com a cultura da organização foi significativo para a satisfação no trabalho e sua decisão de permanecer na organização. Os números crescentes de investigações científicas a respeito da temática agregam valor e base para organizações promoverem esse alinhamento de propósito pessoal, profissional e organizacional que esta dissertação visa estudar e se aprofundar.

Para tal, nota-se que quanto maior o senso de propósito dentro da organização, maior a vontade de permanecer na mesma, favorecendo a retenção de talentos e com isso, a garantir a sustentabilidade e longevidade empresarial.

CAPÍTULO 2

MODELOS, PERGUNTAS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Após muita investigação referente a propósito organizacional, avaliou-se que não há escala de medida na língua portuguesa e poucos estudos globais que correlacionam propósito pessoal e profissional em conjunto e o impacto da vontade de permanecer na organização, por isto a realização desta pesquisa.

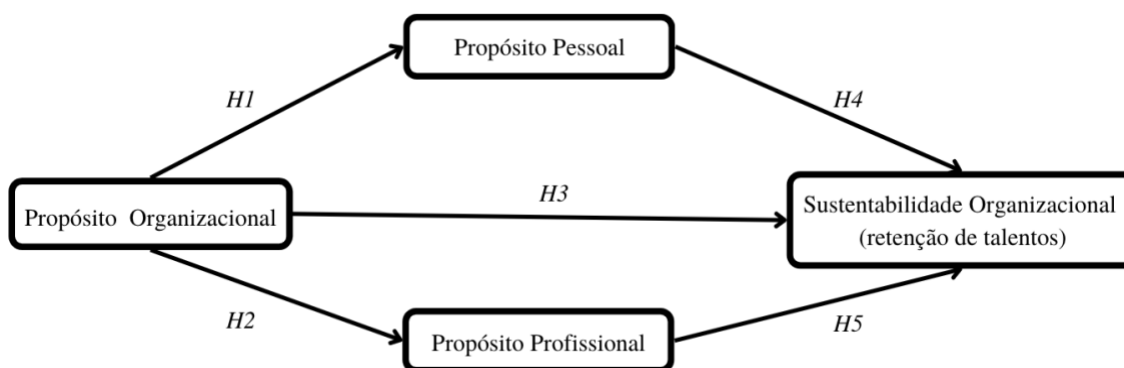
2.1. Modelo de investigação

Foi estudado o propósito organizacional com base nos modelos de Propósito Organizacional de van Ingen, Peters, De Ruiters e Robben (2021) - Figura 3 - propósito profissional referenciando Modelo de Trabalho com Propósito de Steger, Dik e Duffy (2012) - Figura 1 - e propósito pessoal a base da psicologia positiva com a escala de Martin Seligman junto com a pesquisa de Steger, todos evidenciados ao longo da revisão bibliográfica desta pesquisa.

O modelo conceitual foi construído utilizando os modelos mencionados acima em conjunção com outras variáveis encontradas na revisão bibliográfica, criando o modelo proposto abaixo para posteriormente ser validado.

Figura 4

Modelo conceitual com hipóteses de investigação



A Figura 4 demonstra o modelo conceitual dos fatores estudados, propósito organizacional, propósito profissional e propósito pessoal e a relação com o impacto na sustentabilidade da organização (foco na retenção de colaboradores).

2.2. Perguntas de investigação

O presente trabalho tem como objetivo geral propor um modelo de propósito organizacional que permita validar e sustentar uma escala de medida para avaliar o propósito organizacional. Para tal, levanta-se algumas perguntas que esta dissertação busca responder:

1. Quais os fatores e variáveis que contribuem para o propósito organizacional?
2. Há relação entre propósito organizacional e propósito pessoal?
3. Existe uma relação entre propósito organizacional e propósito profissional?
4. Identifica-se relação entre propósito organizacional e retenção de colaboradores?
5. Existem fatores de mediação entre propósito pessoal, profissional, organizacional com a sustentabilidade das organizações?

2.3. Hipóteses de investigação

Perante o modelo conceptual acima foram formuladas as seguintes hipóteses (H) de investigação em que as trajetórias são ilustradas na figura 4 acima:

H₁: Existe uma relação entre propósito organizacional e propósito pessoal

Segundo Rey et al. (2019), o propósito pessoal dos colaboradores não pode mais ser negligenciado ou associado implicitamente ao propósito organizacional. Está surgindo um grande interesse em uma vida com mais propósito, bem como uma mudança em direção a valores coletivistas, e a necessidade de alinhar propósito pessoal com o da organização. Ademais, o propósito organizacional pode ser incrementado quando os colaboradores utilizam seus pontos fortes, forças de carácter, trabalhando de forma congruente com seus objetivos de vida e servindo a um propósito maior (Allan et al., 2018)

H₂: Há uma relação entre propósito organizacional e propósito profissional

As experiências de trabalho significativas também são caracterizadas por um senso de crescimento pessoal e realização de um propósito maior (Stein et al., 2019). As pessoas prosperam quando eles estão envolvidos em um trabalho significativo e as organizações prosperam quando seus funcionários estão igualmente dedicados e comprometidos (Steger & Dik, 2010).

H3: Há uma relação entre propósito organizacional e sustentabilidade das organizações

Empresas orientadas para o propósito (*purpose-driven*) são definidas como comprometida em fazer o bem não só em relação à sua própria lucratividade, mas também no reconhecimento de sua interdependência com a sociedade, e o faz por meio do envolvimento com as perspectivas e ações dos funcionários em diferentes níveis interna e externamente da organização (Dupret & Pultz, 2021).

H4: Há uma relação entre propósito pessoal e sustentabilidade das organizações

Pessoas que estão envolvidas e ativas em um trabalho significativo também tem um senso de “auto transcendência, aplicando suas habilidades e esforços a serviço de interesses organizacionais maiores e talvez sociais” (Steger & Dik, 2010). A promoção do propósito organizacional contribui tanto para o bem-estar individual dos trabalhadores e como para aumentar o envolvimento e com isso a produtividade dos mesmos (Allan, 2017).

H5: Há uma relação entre propósito profissional e sustentabilidade das organizações

Um indivíduo ter a percepção de que seu trabalho é significativo por si só já é válido, e somado a isto, descobriu-se que colaboradores envolvidos em trabalho significativo parecem estar mais satisfeitos e comprometidos com seu trabalho (Steger et al., 2012). Os trabalhadores que têm um forte senso de propósito pessoal e organizacional têm maior motivação para o trabalho, dedicam-se mais tempo ao trabalho, demonstram impacto positivo em outras pessoas e servem como bons embaixadores dentro da organização. O propósito, portanto, prevê maior motivação, esforço, tempo dedicado no trabalho e na tarefa, maior eficiência e maior desempenho geral. Pessoas que estão envolvidas e ativas em um trabalho significativo também tem um senso de “auto transcendência, aplicando suas habilidades e esforços a serviço de interesses organizacionais maiores e talvez sociais” (Steger & Dik, 2010).

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

A presente investigação é sustentada por uma metodologia mista, pois a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas torna a pesquisa mais robusta diminuindo o enviesamento dos resultados (McKim, 2017). Deste modo, os dados foram recolhidos baseados em revisão bibliográfica elaborando-se questionário, entrevistas semiestruturadas com especialistas da área, e aplicação final dos questionários ao público-alvo.

3.1. Procedimento

Esta pesquisa foi realizada com base na revisão bibliográfica, validação de variáveis e entrevistas de especialistas da área para comprovar um tema pouco estudado em Portugal. Tanto as entrevistas quanto a coleta das respostas dos questionários foram feitas remotamente, via chamada de vídeo virtual *Zoom* e através da partilha do *link* do *Google forms*, respetivamente. O *link* composto pelos questionários que avaliam propósito pessoal, profissional, organizacional, e um conjunto de questões destinadas à caracterização da amostra foi enviado por *e-mail* para os contactos da investigadora e partilhado nas suas redes sociais (e.g., *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook*).

3.1.1. Questionário de Propósito

A investigação proposta tem base nas seguintes quatro etapas metodológicas, abaixo descritas:

- Etapa 01: Revisão da literatura em busca de variáveis que influenciam o propósito organizacional. Esta etapa visa identificar a partir de pesquisas já realizadas os critérios, variáveis, categorias e fatores que contribuem para o propósito organizacional;

- Etapa 02: Com base nas informações obtidas na Etapa 01, elaborar um questionário com as variáveis que servirá de modelo de análise para propósito organizacional a ser validado pela entrevista aos especialistas da área e perceber se há variáveis não consideradas anteriormente com a experiência de cada entrevistado - a partir do estudo da literatura, interpretação dos questionários e dos elementos significativos encontrados da Etapa 01 - e validar de forma qualitativa a medida de escala proposta.

- Etapa 03: Elaborar um questionário, com as variáveis validadas qualitativamente na Etapa 02, e aplicar ao grupo-alvo. A fiabilidade será através do coeficiente alfa de *Cronbach*.

- Etapa 04: Realizar análise quantitativa que permite procura definir, em um estudo com muitas variáveis, conjuntos de variáveis altamente correlacionadas, conhecidos como fatores construir um modelo.

3.1.2. Entrevistas

Para a metodologia complementar qualitativa mencionada na etapa 02 do item anterior, contou-se com a experiência de seis especialistas académicos e executivos profissionais alcançados através da parceria do *Happiness Works*.

Na semana anterior à entrevista foi enviado a cada especialista o questionário elaborado com base nas referências bibliográficas, resumo e objetivo da pesquisa, de tal forma que os mesmos pudessem trazer pontos previamente elaborados e discutidos durante a sessão. A entrevista com cada especialista durou cerca de trinta minutos tendo como base um guião pautado no questionário formulado na literatura referida ao longo desta investigação.

Terminado a entrevista, as mesmas foram transcritas para que o seu conteúdo pudesse ser analisado e através da experiência dos especialistas foi possível confirmar e adicionar tópicos ao questionário final.

3.2. Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através dos dois instrumentos que serão descritos a seguir e por um conjunto de questões de natureza sociodemográfica que visam a caracterização da amostra em estudo.

3.2.1. Questionário sociodemográfico

Com o intuito de descrever a amostra foi incluído um conjunto de questões sociodemográficas, designadamente: género, idade, nível de escolaridade, função que desempenha, antiguidade na função e país em que os participantes trabalham.

3.2.2. Entrevistas

Como parte da metodologia mista, foi realizada entrevista com seis especialistas da área: João Pedro Tavares (Administrador da Accenture e *non-executive board* Santander), Maria de Lancastre Valente (Sócia SRS Advogados), Carla Barrichello (Gerente de Bem-estar Natura),

Ricardo Parreira (CEO da PHC Software S.A), Colin Habberton (Fundador da Relativ Impact) e Duncan Parker (sócio fundador de empreendimentos sociais) que revisaram as perguntas do questionário de propósito e somaram pontos e fatores que impactam o propósito organizacional.

3.2.3. Questionário de propósito

Abaixo será apresentado as afirmações formuladas pelos fatores que impactam o propósito pessoal, profissional e organizacional com base na revisão bibliográfica, modelos e entrevistas com especialistas.

O instrumento é composto por um total de 79 itens de autopreenchimento, que avaliam as três dimensões do propósito: (i) pessoal; (ii) profissional; (iii) e organizacional. Cada item corresponde a uma frase afirmativa que remete para a percepção dos colaboradores face aos fatores relacionados a cada tipo de propósito. Para cada frase existem sete possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *Likert* que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

Os resultados de cada dimensão são determinados pela soma da pontuação dos itens que a compõem, pelo que quanto mais elevada for a pontuação, maior é o grau de concordância com a afirmação. Segundo Weng (2004) quanto maior é o número de categorias de resposta, mais elevada é a consistência interna do instrumento.

Tabela 1

Afirmações do questionário para propósito pessoal

Eu conheço o meu propósito pessoal	Steger et al. (2006)
Ando à procura de alguma coisa que faça com que a minha vida tenha sentido.	Steger et al. (2006)
Sei o que torna a minha vida significativa.	Steger et al. (2006)
Eu aproveito ativamente o tempo para refletir sobre eventos que acontecem em minha vida.	van den Heuvel et al. (2009)
Quando coisas difíceis acontecem, geralmente sou rápido em perceber o seu significado.	van den Heuvel et al. (2009)
A autorreflexão ajuda a tornar minha vida significativa.	van den Heuvel et al. (2009)
Concentro-me ativamente em atividades e eventos que pessoalmente considero valiosos.	van den Heuvel et al. (2009)

Eu sinto que minha vida tem sentido	van den Heuvel et al. (2009)
A minha vida serve a um propósito maior.	Seligman (2002)
A minha vida tem um significado duradouro.	Seligman (2002)
O que eu faço é importante para a sociedade.	Seligman (2002)
Sinto-me apaixonado pela vida que criei.	Seligman (2002)

Tabela 2

Afirmações do questionário para propósito profissional

O meu trabalho tem propósito e significado	Butler & Kern (2015)
De maneira geral, o meu propósito pessoal está alinhado com o que faço no trabalho	Butler & Kern (2015)
Tenho bom senso do que torna meu trabalho significativo.	Steger et al. (2012)
Vejo meu trabalho como uma contribuição para meu crescimento pessoal	Steger et al. (2012)
O meu trabalho ajuda a conhecer-me melhor e o mundo ao meu redor.	Steger et al. (2012)
Sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.	Steger et al. (2012)
A atividade profissional que faço no dia-a-dia é muito importante para mim	May et al. (2004)
Eu sinto orgulho no trabalho que faço no meu emprego	May et al. (2004)
Eu consigo redesenhar as atividades que realizo, alterando ou criando conteúdo de trabalho para torná-lo mais significativo	Wrzesniewski & Debebe (2003)
Eu consigo modificar as relações sociais que tenho no trabalho para torná-lo mais significativo	Wrzesniewski & Debebe (2003)
Eu utilizo os meus pontos fortes e talentos no meu trabalho	Oades et al. (2017)
Consigo ser verdadeiramente eu no trabalho que realizo	Oades et al. (2017)
Tenho uma rede de apoio no trabalho e um bom espírito de equipa	Pratt & Ashforth (2003)
Gosto das atividades que realizo no meu trabalho diário.	Stein et al. (2019)

Tenho autonomia e responsabilidade para realizar meu trabalho	Clausen & Borg (2011)
Sinto-me bem e seguro no meu local de trabalho	Allan (2017)
Tenho a possibilidade de expressar os meus valores pessoais na função que realizo	Lepisto & Pratt (2017)
Realizo um trabalho que considero justo e digno	Lepisto & Pratt (2017)
Sinto que meu trabalho que realizo foi feito para mim	May et al. (2004)
As atividades que realizo no trabalho trazem benefícios positivos para outras pessoas	Blake et al. (2018)
O meu trabalho tem um significado especial (não é apenas mais um trabalho)	Gartenberg et al. (2016)
Sinto-me bem ao realizar meu trabalho	Gartenberg et al. (2016)
Recebo recursos necessários para desempenhar o meu trabalho	Gartenberg et al. (2016)
Sinto que não estou perdendo meu tempo no trabalho.	van Tuin et al. (2020)
Divirto-me no desempenho do meu trabalho	van Tuin et al. (2020)
O meu trabalho é importante e contribui para a sustentabilidade e sucesso da organização	Oades et al. (2017)
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	van Tuin et al. (2020)

Tabela 3

Afirmações do questionário para propósito organizacional

A missão, visão e propósito da organização inspiram-me.	van Tuin et al. (2020)
Sinto que contribuo para o dia-a-dia da organização	van Tuin et al. (2020)
A organização esforça-se para tornar o mundo um lugar melhor	van Tuin et al. (2020)
A minha organização é o melhor local para trabalhar	van Tuin et al. (2020)
A organização entrega valor superior aos clientes e acionistas	van Tuin et al. (2020)
A organização permite que eu me desenvolva como pessoa e profissional	Blake et al. (2018)

Os valores da organização que trabalho estão alinhados com meus valores pessoais	Oades et al. (2017)
A organização permite-me fazer o que gosto profissionalmente	Entrevista especialista
A liderança age de acordo com o propósito da organização	Oades et al. (2017)
Tenho interações interpessoais gratificantes com meus colegas de trabalho	May et al. (2004)
Organização fornece oportunidades de aprendizagem contínua	Oades et al. (2017)
Este é um lugar divertido para trabalhar	Gartenberg et al. (2016)
A organização permite a tentativa/erro, inovação e troca de ideias	Oades et al. (2017)
Há um forte sentimento de pertença e união (Estamos todos juntos nisso)	Gartenberg et al. (2016)
O propósito da organização é comunicado de forma clara internamente	Gartenberg et al. (2016)
As ações da Administração correspondem às suas palavras	Gartenberg et al. (2016)
Posso fazer qualquer pergunta razoável à Administração e obter uma resposta direta	Gartenberg et al. (2016)
As pessoas na organização são tratadas com respeito e de forma justa.	Gartenberg et al. (2016)
A organização utiliza seu poder, recursos e talentos para beneficiar também a sociedade e a comunidade em que opera	van Ingen et al. (2021)
O propósito partilhado pela organização inspira e une os colaboradores	van Ingen et al. (2021)
Conheço o propósito do fundador quando criou a organização.	Entrevista especialista
O impacto positivo que a organização tem na comunidade/mundo é proporcional à dimensão da organização	Entrevista especialista
A cultura da organização é positiva	Entrevista especialista
A organização disponibiliza treinamento/workshop para fortalecer o seu propósito	Entrevista especialista
Na organização há diversidade de pessoas (gênero, nacionalidade, raça, cultura, etc)	Entrevista especialista
Na liderança também existe diversidade (gênero, nacionalidade, raça, cultura, etc)	Entrevista especialista
Existem políticas internas inovadoras alinhadas com o propósito da empresa	Entrevista especialista
Existem políticas internas inovadoras que tem as pessoas como centro da organização	Entrevista especialista
A organização agrega valor ambiental à comunidade	van Ingen et al. (2021)

A organização agrega valor económico à comunidade	van Ingen et al. (2021)
A organização agrega valor social à comunidade	van Ingen et al. (2021)
Sinto que trabalho numa organização humanizada	Entrevista especialista
Sinto que a organização faz parte de um capitalismo consciente	Entrevista especialista
Existe uma métrica/indicador de propósito na organização	Entrevista especialista
As contratações e demissões estão em sintonia com cultura da organização	Entrevista especialista
O meu propósito pessoal está alinhado com o propósito da organização	Entrevista especialista
Sinto-me bem com a forma como a organização contribui para a comunidade	Entrevista especialista
Tenho orgulho de contar aos outros que trabalho aqui.	Gartenberg et al. (2016)
Sinto-me motivada(o) e energizada(o) pelo propósito da organização	van Ingen et al. (2021)
A organização esforça-se para tornar o mundo mais sustentável.	van Tuin et al. (2020)

Também foi adicionado ao questionário de propósito perguntas para relacionar faltas/absenteísmo, produtividade, retenção/rotatividade e felicidade com a vida, atividade profissional e organização empregadora.

Em 2021, quantos dias faltou ao trabalho por motivos não relacionados com gravidez ou doença?
Em relação ao ano anterior, sinto-me mais produtivo.
Em 2022, tenho vontade de mudar de emprego e trabalhar em outra organização
Num geral, sou feliz com a vida que levo
Num geral, sou feliz com o trabalho que realizo
Num geral, sou feliz dentro da organização empregadora

3.3. Participantes

A amostra do estudo é constituída por 200 indivíduos empregados sendo a maioria do sexo feminino (68.5%) como pode ser visto a seguir na Tabela 4. No que diz respeito às idades dos participantes, variam entre 21 e os 71 anos, com idade média de 37.41 anos e para facilitar

a leitura dos dados e homogeneizar o tamanho dos grupos as idades foram organizadas em três categorias: menor ou igual a 30 anos, entre 31 e 40 anos e acima de 40 anos.

Verificou-se também que 83 colaboradores desempenham funções técnicas e 92.0% dos participantes possuem o ensino superior, agrupando os indivíduos com Licenciatura, Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado. Referente a antiguidade, o tempo médio numa organização é de 5 anos, 44% estão até 2 anos na mesma organização e o tempo médio de tempo trabalhado por semana é de 38 horas, sendo que 73.5% trabalham 40 horas por semana.

Tabela 4

Característica sociodemográficas dos participantes

	N	%
Género		
Feminino	137	68.50
Masculino	61	30.50
Não-binário	2	1.00
Faixa etária		
Menor ou igual a 30 anos	61	30.50
Entre 31 e 40 anos	66	33.00
Acima de 40 anos	73	36.50
Nível de escolaridade		
1º Ciclo do Ensino Básico	0	0.00
2º Ciclo do Ensino Básico	1	0.50
3º Ciclo do Ensino Básico	1	0.50
Ensino Secundário	3	1.50
Curso Profissional	11	5.50
Licenciatura	60	30.00
Pós-Graduação	62	31.00
Mestrado	57	28.50
Doutoramento	5	2.50
Função que desempenha		
Operacional	26	13.00
Administrativa	40	20.00
Técnica	83	41.50
Chefia intermédia	22	11.00
Direção/Gestão	20	10.00
Chefia de topo	8	4.00
Funcionaria pública	1	0.50
Antiguidade		
Até 2 anos	88	44
2 até 5 anos	69	34.5
Mais de 5 anos	43	21.5

Número de horas de trabalho por semana		
<40 horas	20	10
40 horas	147	73.5
>40 horas	33	16.5

3.4. Análise de dados

A análise de dados é um processo importante, dado que permite a transformação e modelagem de um conjunto de dados com o objetivo de descobrir informações úteis, retirar conclusões e apoiar as tomadas de decisão. Os dados foram analisados no *software* estatístico *SmartPLS 3*.

3.5. Proposta de modelo de propósito organizacional

Nesta pesquisa, após a análise de dados, foi utilizado a modelagem de equações estruturais (SEM) que envolve a construção de um modelo, para representar vários aspectos de um fenômeno observável ou teórico que são considerados estruturalmente relacionados entre si. A estruturação causal postulada é frequentemente representada com setas representando conexões causais entre variáveis. SEM é comumente justificado por auxiliar a validar variáveis latentes que se acredita existirem, mas não podem ser observadas diretamente (Dias et al., 2020).

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados são apresentados segundo a metodologia utilizada para o tratamento dos dados. Deste modo, num primeiro momento são expostos os dados do estudo qualitativo e posteriormente serão exibidos os dados provenientes da análise quantitativa.

4.1. Resultado qualitativo

A análise qualitativa permitiu agregar fatores que impactam o propósito organizacional segundo a *expertise* dos especialistas da área que levou a adição de afirmações no questionário. Considera-se pertinente exemplificar como foram as entrevistas, trechos transcritos da opinião dos profissionais e o item agregado à pesquisa.

“As pessoas dentro da organização precisam ir além de saber o que fazem e perceber porque o fazem. Isso começa com os fundadores, C levels, líderes”

“É importante alinhar o propósito pessoal, conhecê-lo primeiro, começando pelos fundadores da empresa e alinhar com o propósito organizacional. Transformar o discurso em ação. Treinamentos, workshops que permitam que as nossas pessoas e líderes acessem isso”

Durante a conversa com os profissionais, agregou uma afirmação à pesquisa: A organização disponibiliza treinamento/workshop para fortalecer o seu propósito.

“Qual o KPI da organização? Além dos Key Performance Indicators, qual o Key Purpose Impact da Organização?”

Com esta partilha, adicionou-se a afirmação - Existe uma métrica/indicador de propósito na organização - ao questionário proposto.

“O tamanho, o crescimento e a prosperidade de uma empresa devem ter grande impacto positivo na mesma proporção. Se a organização emprega recursos para fazer o bem, deve ser estimulada a fazê-lo. A escala do impacto é importante.”

Nesta entrevista, incorporou mais um item ao inquérito: O impacto positivo que a organização tem na comunidade/mundo é proporcional à dimensão da organização.

4.2. Resultado quantitativo

Neste capítulo apresentam-se os resultados decorrentes da análise estatística, que teve início com a avaliação dos indicadores para garantir a sua validade e fiabilidade. Seguidamente são comparadas as médias dos construtos e perguntas para comparação em função das variáveis sociodemográficas.

Após a análise dos dados, percebe-se que as variáveis se agregam de forma coerente medindo os três tipos de propósito abordados dentro deste trabalho e estão bem organizados em propósito pessoal, profissional e organizacional. Os tipos de propósito foram relacionados com a vontade de mudar de organização, sendo uma negativa é transformada para positiva com a vontade de permanecer nela.

Existe uma relação direta entre o propósito pessoal e profissional com a vontade de permanecer na organização. Para tal, foi avaliado o vale de *p value* que estatisticamente é a probabilidade de que uma medida estatística específica de uma distribuição de probabilidade assumida seja maior, igual, ou menor em alguns casos aos resultados observados. Os *p values* são menores que 0.05 indica que há uma probabilidade menor que 5% de que a diferença observada entre os grupos seja ao acaso, comprovando que a relação com propósito organizacional e pessoal são significativas, assim como a organizacional e profissional também como pode ser visto na tabela 5.

Tabela 5

P value em relação aos propósitos

Variáveis	<i>P value</i>
Propósito Organizacional → Propósito Pessoal	0.000
Propósito Organizacional → Propósito Profissional	0.000
Propósito Organizacional → Vontade de mudar	0.315
Propósito Pessoal → Vontade de mudar	0.026
Propósito Profissional → Vontade de mudar	0.000

A relação direta entre propósito organizacional e vontade de mudar de emprego/organização não é significativa, podendo ser visto em destaque vermelho na Tabela 5, por ter o *p value* maior que 0.05. No entanto, é possível verificar que o propósito organizacional influencia a vontade de permanecer na organização com o propósito pessoal e profissional como mediador, demonstrando uma relação indireta significativa.

Ressalta-se que ao longo deste trabalho, antes de aprofundar no resultado qualitativo, que na questão a respeito da retenção e permanência do emprego e organização foi apresentada no questionário de forma negativa: “Em 2022, tenho vontade de mudar de emprego e trabalhar em outra organização”, em que pela escala *Likert*, o 1 seria discordo totalmente e o 7 concordo totalmente. Para a clara compreensão, muitas vezes a vontade de trocar de emprego/organização será referida como positiva, pela vontade de ficar/permanecer no emprego/organização como já referido no parágrafo anterior.

Para testar o modelo e relações diretas e indiretas entre os tipos de propósito com a vontade de permanecer na organização, foi utilizado a modelagem de equações estruturais, conhecido pela sigla SEM (em inglês *structural equation modelling*), especificamente os mínimos quadrados parciais, técnica de modelagem de equações estruturais baseada em variância, por meio do *software SmartPLS 3* (Ringle et al., 2015 citado em Dias et al., 2020).

A SEM permite validar modelos, pois busca explicar as relações entre múltiplas variáveis. Ela examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações que descrevem todas as relações entre constructos envolvidos na análise. Nesta dissertação foi escolhido o *PLS Partial Least Square*) que é utilizado principalmente para desenvolver teorias em pesquisa exploratória ao concentrar-se em explicar a variância nas variáveis dependentes ao examinar o modelo (Dias et al., 2020).

A análise inicia-se com a avaliação da confiabilidade e validade do modelo de medição e, em seguida, o modelo estrutural (Dias et al., 2020). A primeira análise realizada é a confiabilidade das medidas utilizadas em que os resultados mostraram que as cargas fatoriais padronizadas de todos os itens estavam acima de 0,6 (com um valor mínimo de 0,62) e foram todos significativos em $p < 0,001$ como pode ser exemplificado na figura 5.

Figura 5

Extração do relatório do *software SmartPLS*

SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[back to navigation](#)

Outer Loadings

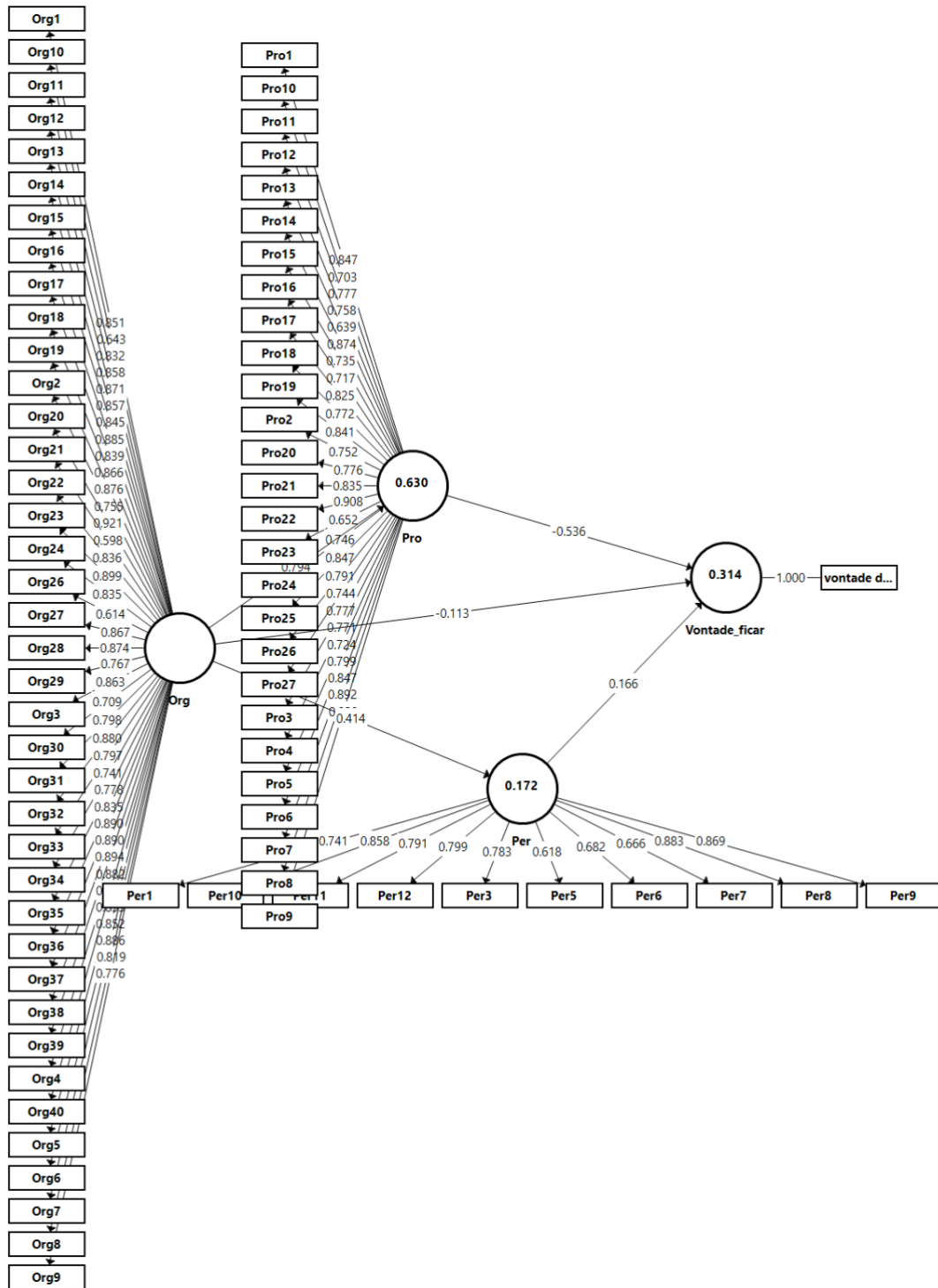
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Org1 <- Org	0.851	0.854	0.021	39.826	0,000
Org10 <- Org	0.643	0.643	0.050	12.809	0,000
Org11 <- Org	0.832	0.830	0.025	33.543	0,000
Org12 <- Org	0.858	0.858	0.022	39.302	0,000
Org13 <- Org	0.871	0.871	0.019	45.695	0,000
Org14 <- Org	0.857	0.858	0.030	28.852	0,000
Org15 <- Org	0.845	0.844	0.027	31.133	0,000
Org16 <- Org	0.885	0.886	0.015	60.804	0,000
Org17 <- Org	0.839	0.838	0.021	40.481	0,000
Org18 <- Org	0.866	0.865	0.019	45.632	0,000
Org19 <- Org	0.876	0.876	0.017	50.319	0,000

Ao avaliar cada fator em que o valor de p é 0,000, o que significa que as cargas fatoriais são todas significativas em $p < 0,001$. A figura 6 abaixo mostra as cargas fatoriais padronizadas em parte como o resultado é obtido em *SmartPLS 3 Report* que traz essa análise.

Figura 6

Cargas fatoriais padronizadas de propósito pessoal, profissional e organizacional



Considera-se também a confirmação da confiabilidade visto na Tabela 6 abaixo em que todos os alfas de Cronbach (α) e os valores de confiabilidade composta (CR) ultrapassaram o ponto de corte de 0.7 (Dias et al., 2020).

Tabela 6

Confiabilidade composta, variância média extraída, correlações e verificações de validade discriminante

	α	CR	AVE	Org	Pes	Pro
Org	0.988	0.988	0.685	0.828	0.415	0.800
Pes	0.925	0.936	0.599	0.414	0.774	0.549
Pro	0.976	0.978	0.619	0.794	0.528	0.787
Vontade de mudar	1	1	1	-0.470	-0.164	-0.538

Observações: α - alfas de *Cronbach*; CR - confiabilidade composta; AVE - variância média extraída. Os números em negrito correspondem à raiz quadrada da AVE. Abaixo dos números em negrito da diagonal estão as correlações entre os construtos. Acima dos números em negrito da diagonal estão os raios.

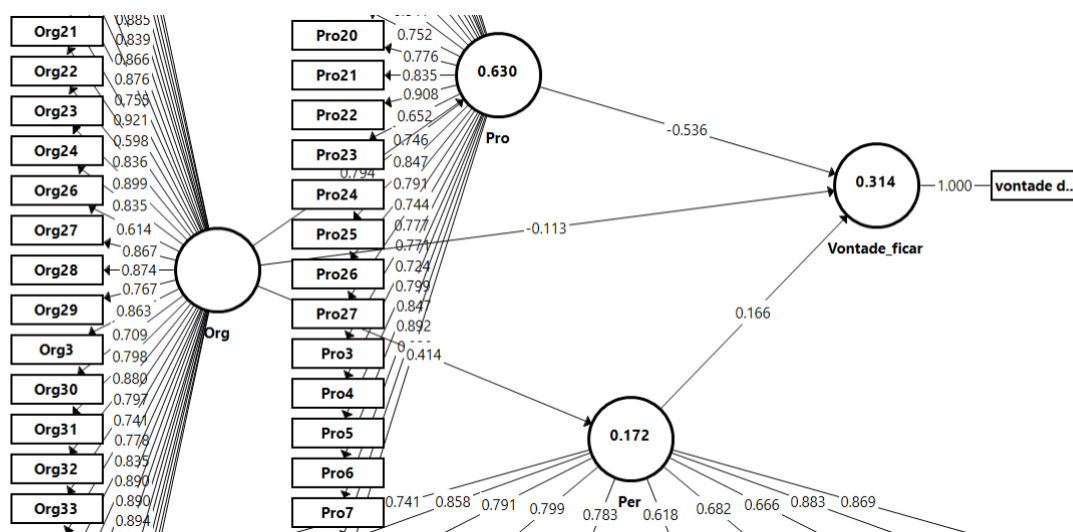
Cabe ressaltar que na variável “vontade de mudar”, o alfa de *Cronbach*, confiabilidade composta e variância média extraída tem o valor absoluto de 1 uma vez que é apenas uma variável composta de uma única afirmação “tem vontade de mudar de organização”, sendo dividida por ela mesma igual a um.

Também é possível observar a validação por três motivos principais: (i) os construtos de propósito são itens carregados positiva e significativamente em seus respectivos construtos; (ii) todos os construtos têm CR valores superiores a 0,70; (iii) as variâncias médias extraídas (AVE) para todos os construtos ultrapassaram o limiar de 0,50 (Dias et al., 2020). A validade discriminante também é avaliada de forma satisfatória ao utilizar o critério de Fornell e Larcker (1981 cit in Dias et al., 2020), em que a raiz quadrada de um construto de AVE (mostrado na diagonal com valores em negrito na Tabela 7) é maior do que sua maior correlação com qualquer construto.

A relação negativa da vontade de mudar de emprego com os fatores de propósito organizacional, pessoal e profissional, sugere a interpretação pela positiva, em que todos os propósitos interferem na vontade de permanecer na organização.

Figura 7

Aproximação para foco no R² das variáveis endógenas



O raio ao quadrado (R²) pode ser encontrado no centro dos círculos relacionados a cada propósito. Observe que apenas as variáveis endógenas (que dependem de outras) possuem valores de R², sendo o de propósito profissional 0.630, pessoal de 0.172 e vontade de mudar 0.314 demonstrado na Figura 7 acima. O Q² segue a mesma regra das variáveis endógenas usadas no R², que pode ser visualizado na Figura 8 abaixo extraído do *SmartPL3* que exemplifica o construto de redundância validada cruzada (Q²).

Figura 8

Construto de redundância validada cruzada retirado do *Smart PL3*

Construct Crossvalidated Redundancy Total

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Org	7800,000	7800,000	
Per	2000,000	1809,914	0,095
Pro	5400,000	3334,880	0,382
Vontade_ficar	200,000	142,493	0,288

Os valores de Q² para todas as variáveis endógenas foram acima de zero que indicaram a relevância preditiva do modelo. Como pode ser visto na figura 8 acima, propósito pessoal, profissional e vontade de mudar com 0,095, 0,382 e 0,288 respectivamente (Ringle et al., 2015).

Tabela 7*Avaliação do modelo estrutural*

Trajectoria	Coefficiente de trajetória	Erros padrões	t estatísticas	p values
Org -> Per	0.414	0.060	6.864	0.000
Org -> Pro	0.794	0.026	30.418	0.000
Org -> Vontade_mudar	-0.113	0.112	1.006	0.315
Per -> Vontade_mudar	0.166	0.074	2.227	0.026
Pro -> Vontade_mudar	-0.536	0.104	5.137	0.000

Nota: Org = Propósito Organizacional; Per = Propósito Pessoal; Pro = Propósito Profissional

Os resultados da Tabela 7 mostram que o propósito organizacional tem uma relação significativamente positiva com propósito pessoal (H1) e profissional (H2) pois é validada com o coeficiente de trajetória e *p value* respectivos (H1: $\beta = 0.414$, $p < 0.001$ e H2: $\beta = 0.794$, $p < 0.001$). As hipóteses 3, 4 e 5 referem-se à sustentabilidade das organizações que foi analisada com a questão da vontade de ficar na organização, levando a sustentabilidade das organizações pela retenção de talentos (Org -> Vontade_mudar). A hipótese 3 (H3: *Há uma relação entre propósito organizacional e sustentabilidade das organizações*) e não se sustenta uma vez que ($\beta = -0.113$, n.s.) significando que a hipótese não é suportada (n.s.). Já a hipótese 4 (H4: *Há uma relação entre propósito pessoal e sustentabilidade das organizações*), é suportada por ($\beta = 0.166$, $p < 0.05$) e a hipótese 5 (H5: *Há uma relação entre propósito profissional e sustentabilidade das organizações*) positiva uma vez que ($\beta = -0.536$, $p < 0.001$).

Há correlação positiva entre o propósito organizacional, com ambos propósito pessoal e mais forte com o profissional. A correlação negativa entre o propósito organizacional e profissional com a vontade de mudar de emprego e trabalhar em outra organização, podem ser compreendidas que esses fatores estão associados à vontade do colaborador querer permanecer. Já o construto de propósito pessoal, por ter uma relação positiva com a vontade de mudar de emprego, pode dar a entender que o colaborador não consegue expressar sua missão pessoal no trabalho e organização, por isso, não gostaria de ficar.

O modelo estrutural foi avaliado pelo sinal, magnitude e significância dos coeficientes de trajetória estrutural; a magnitude do valor de R^2 para cada variável endógena como uma

medida de precisão do modelo; e os valores de Q^2 da Stone Stone-Geisser como medida da relevância preditiva do modelo (Hair et al., 2017 citado em Dias et al., 2020)

Tabela 8

Resultados para efeitos indiretos

Efeito indireto	Estimativa	Erros padrões	<i>t</i> estatístic	<i>p</i> value
Org -> Per				
Org -> Pro				
Org -> Vontade_mudar	-0,357	0,082	4,334	0,000
Per -> Vontade_mudar				
Pro -> Vontade_mudar				

Nota: Org = Propósito Organizacional; Per = Propósito Pessoal; Pro = Propósito Profissional

Na análise de dados em *SmartPLS* também foi testado a relação do propósito organizacional com a vontade de mudar com mediação do propósito pessoal e profissional como pode ser visto na tabela 9.

Tabela 9

Relação indireta específica

	Efeito indireto específico
Org -> Per -> Vontade_mudar	0,069
Org -> Pro -> Vontade_mudar	-0,425

Nota: Org = Propósito Organizacional; Per = Propósito Pessoal; Pro = Propósito Profissional

Estas relações indiretas não foram hipótese inicialmente na construção deste trabalho, no entanto, agregam valor e profundidade a esta pesquisa que será discutido no próximo capítulo. Com isso, além dos construtos de propósito pessoal, profissional e organizacional se validarem nesta pesquisa, também é possível perceber o impacto na vontade de mudar na organização

Figura 9

Coefficientes de propósito e vontade de mudar de organização

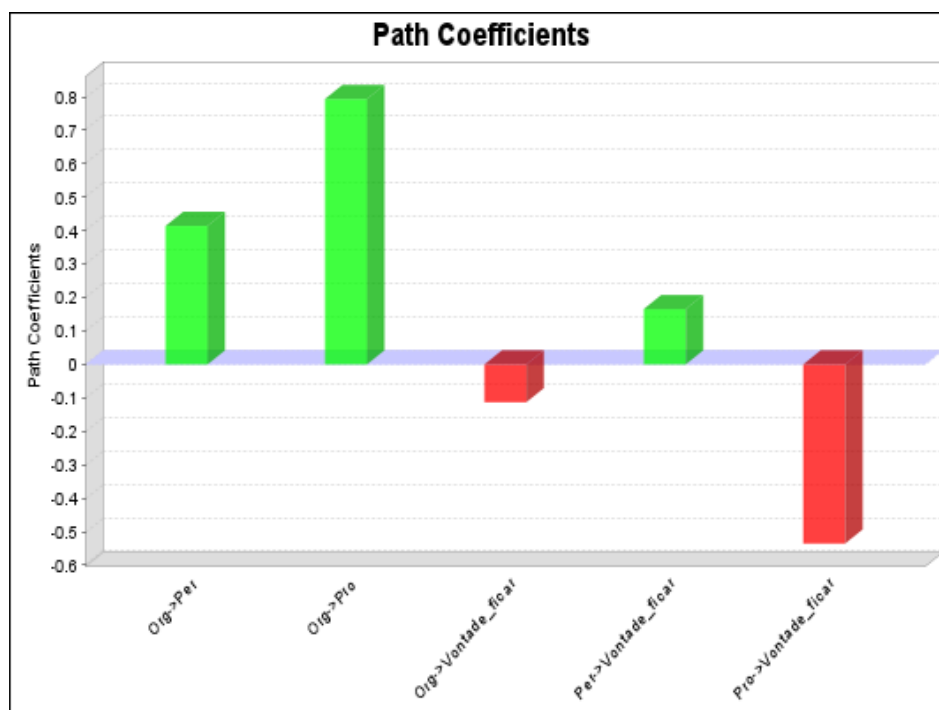


Tabela 10

Relações de propósito com vontade de ficar

	Org	Per	Pro	Vontade_mudar
Org		0.414	0.794	-0.470
Per				0.166
Pro				-0.536
Vontade_mudar				

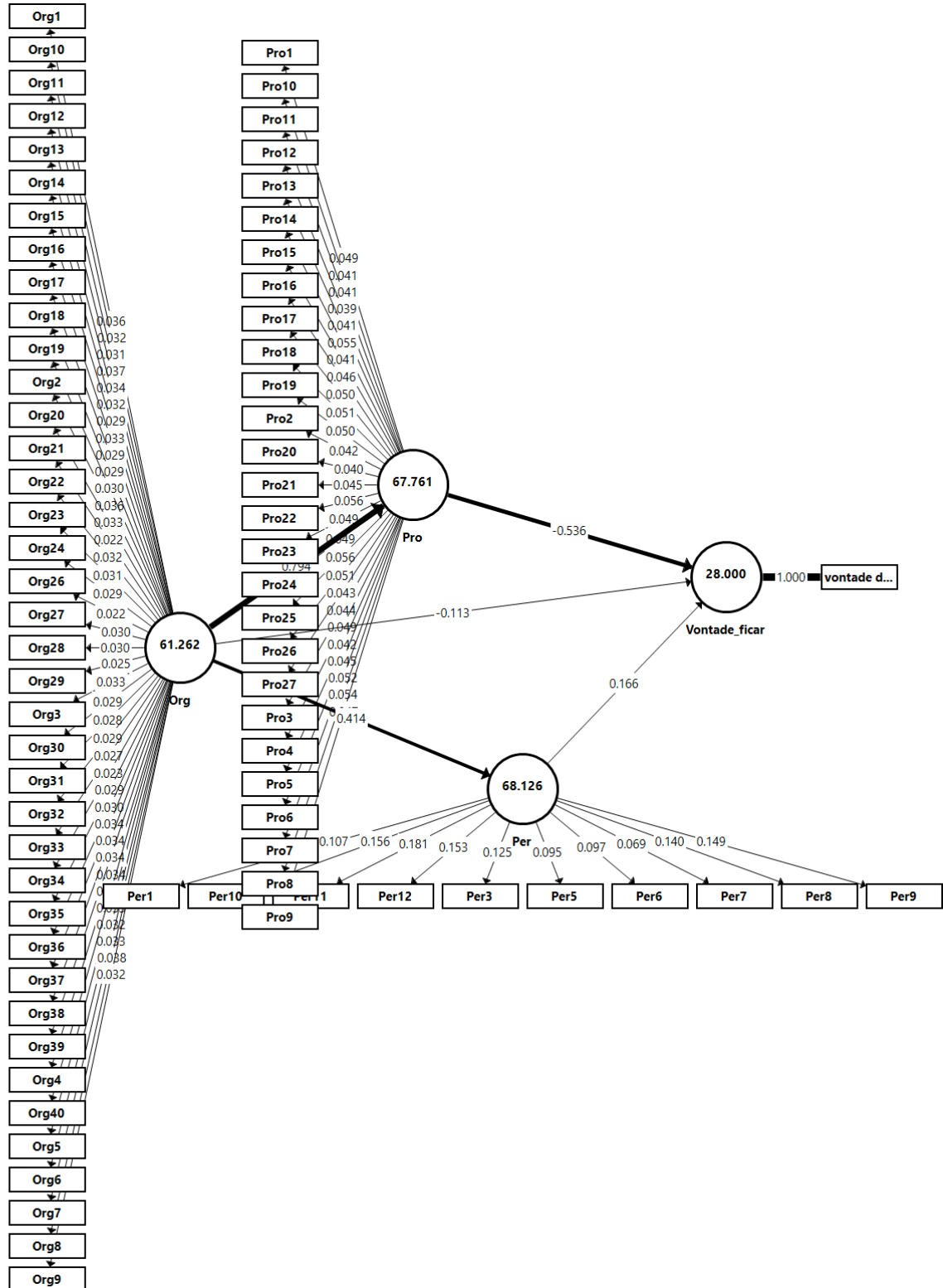
Nota: Org = Propósito Organizacional; Per = Propósito Pessoal; Pro = Propósito Profissional

Como pode ser percebido ilustrado na figura 9 ou com clareza numérica na tabela 10, o propósito organizacional tem uma relação direta (negativa) com a vontade de mudar de emprego, logo influencia positivamente a vontade de ficar na organização. O propósito profissional, ou seja, associados com a atividade que exerce e as variáveis relacionadas tem também um impacto positivo na retenção de colaboradores. A relação negativa é a respeito do propósito pessoal com a vontade de mudar de organização.

Conforme a força das relações na figura 10, o foco maior será no propósito organizacional mediado pelo propósito profissional que tem maior impacto na vontade de permanecer na organização.

Figura 10

Coefficientes de propósito e vontade de mudar na organização



CAPÍTULO 5

DISCUSSÃO, LIMITAÇÃO E SUGESTÃO PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

5.1. Discussão de resultados

O presente estudo conseguiu justificar a importância de ter uma escala de medida para validar o propósito pessoal, profissional e organizacional, além do impacto na vontade de permanecer na empresa. Essa validação ocorreu devido à criação de um questionário baseado em extensa referência bibliográfica, entrevista de especialistas para complementar e após isso a aplicação e resposta de 200 colaboradores. A amostra desse estudo é composta majoritariamente por funcionários com ensino superior (92%), média de idade de 37.41 anos pois variam de 21 a 71 anos, sendo 68% do sexo feminino e com 83 colaboradores desempenhando funções técnicas.

A análise dos dados revelou que existem relações diretas e indiretas significativas positivas do impacto do propósito organizacional com a vontade de mudar/permanecer trabalhando na organização, reforça a importância de compreender os fatores que influenciam o propósito pessoal, profissional e organizacional e como mensurá-lo. A intenção de mudar de emprego, ou seja, a rotatividade, é um importante preditor do *turnover* real. A organização, gestores, liderem se empenham para evitar esta rotatividade, pois gera custos extensivos para a organização (Lu & Gursoy, 2013).

No modelo de propósito organizacional de Rey e Malbašić (2019) é demonstrado o pilar de unidade entre organização e indivíduo e que ambos se inspiram e relacionam-se, atestando positivamente a hipótese 1 (**H1**: Existe uma relação entre propósito organizacional e propósito pessoal). A combinação dessas duas noções de propósito e influência – “da organização ao indivíduo” e “do indivíduo à organização” – oferece uma visão mais abrangente de todo o potencial de propósito nas organizações. Isto ocorre de acordo com a fluidez do propósito e a capacidade de a organização inspirar o colaborador e ser inspirado por ele.

A fluidez então se baseia no que o propósito de uma organização significa para o indivíduo como bem como o que o propósito do indivíduo significa para a organização, sendo uma poderosa fonte de significado e florescimento pessoal. Ocorre quando os funcionários veem e experimentam que contribuir para os objetivos corporativos pode ajudá-los a desenvolver seu propósito pessoal na vida (Rey & Malbašić, 2019).

De facto, o propósito da organização pode fornecer orientação para cada indivíduo, no entanto não deve substituir a experiência de cada colaborador para descobrir seu propósito pessoal e como expressá-lo dentro da organização, ultrapassando o “mito de dois mundos” em que as identidades do trabalho são completamente desconectadas da identidade do não-trabalho.

A segunda hipótese (**H2**: Há uma relação entre propósito organizacional e propósito profissional) também é validada. Segundo Rey e Malbašić (2019), esta relação fortifica a sinergia entre o funcionário e a organização, fazendo com que o mesmo queira permanecer na organização em que trabalha, pois eleva o comprometimento, bem-estar, desempenho e diminui o *turnover*, a vontade de trocar de empresa/sair da organização.

A hipótese 3 (**H3**: Há uma relação entre propósito organizacional e sustentabilidade das organizações) não se confirma, pois não há evidencia seguindo o alto valor de *p value* (0.315) e nível de significância. Hurth, Ebert e Prabhu (2018) revelam em sua pesquisa quatro consequências prováveis do propósito organizacional sendo o aumento do bem-estar psicológico, aumento da verificação baseada em propósito das partes interessadas, aumento nas práticas de *marketing* e comunicações orientadas para propósitos e aumento de performance nos negócios. A mesma pesquisa relata que maior bem-estar gera atração, motivação e retenção relacionado com o propósito, o que reforça o encontrado nesta dissertação em que o propósito organizacional influencia a vontade de permanecer na organização.

As definições contemporâneas de sustentabilidade parecem centrar-se na conquista de objetivos de longo prazo de bem-estar social para todos. Como algumas definições de propósito organizacional englobam a entrega de bem-estar social a longo prazo, há uma relação próxima entre propósito e impacto de sustentabilidade (Hurth et al., 2018). No entanto foi explorado novas relações entre propósito organizacional e sustentabilidade das organizações, tendo o propósito pessoal e profissional como mediadores, respetivamente.

O propósito organizacional e sustentabilidade das organizações sendo mediado pelo propósito pessoal é negativa, ou seja, há vontade de mudar de organização. Isto pode acontecer por não haver sinergia genuína entre propósito pessoal e organizacional. Rey e Malbašić (2019) reforçam que isto não deve ser derivado de treinamentos de doutrinação nem de campanhas de comunicação assertivas, e sim canalizar o potencial do propósito da pessoa dentro do contexto do propósito da organização. A sinergia de propósito revela o que a pessoa traz de melhor para a empresa e vice-versa, não devendo ser apenas publicidade e *marketing*.

Já o propósito organizacional e sustentabilidade das organizações, sendo mediado pelo propósito profissional tem relação positiva com força significativa, ou seja, quanto mais significado há no trabalho realizado, no propósito percebido na atividade profissional e fatores

associados, mais vontade de permanecer na organização. May (2003) atesta isto pois o propósito profissional tem sido associado a muitos resultados importantes como envolvimento, satisfação no trabalho, motivação interna do trabalho e cognições de rotatividade além de resultados comportamentais como aumento de desempenho e diminuição de absenteísmo.

Referente a sustentabilidade das organizações, é unânime no estudo de Hurth, Ebert e Prabhu (2018) em afirmar que a busca de um propósito corporativo levaria a melhor performance e atuação de negócios, também podendo ser visualizado nesta pesquisa com o propósito profissional como mediador.

Como resultado, o propósito pessoal está positivamente relacionado com a vontade de mudar de organização, no entanto, a força da relação não é forte. Isso atesta a hipótese 4 (**H4**: Há uma relação entre propósito pessoal e sustentabilidade das organizações.) Isto é um ponto a ser investigado no futuro pois a pesquisa de Hurth, Ebert e Prabhu (2018) sugere o inverso que quanto mais uma empresa incorpora o propósito organizacional, maior será o bem-estar e o desempenho dos funcionários na empresa. No entanto, Dupret e Pultz (2020) trazem uma abordagem que suporta a hipótese 4, complementando o resultado encontrado nesta pesquisa, em que a organização e liderança utiliza o propósito pessoal do colaborador para “estrategicamente para aumentar a disposição dos funcionários para trabalhar mais”. Trabalhar com um propósito pessoal pode, em algumas situações, criar dilemas que pode diminuir o bem-estar dos funcionários, pois exige a negociação contínua de limites entre o trabalho remunerado e tempo livre, sentido e dedicação ao trabalho, autogestão e intensificação do trabalho (Dupret & Pultz, 2020). O fato de maior propósito pessoal ter uma relação *negativa* com a vontade de ficar de organização, levando a possibilidade que o colaborador não enxergue como viver sua missão dentro da organização.

A hipótese 5 (**H5**: Há uma relação entre propósito profissional e sustentabilidade das organizações) é confirmada com significância e evidencia, sendo atestada positiva, uma vez que quanto maior o propósito profissional estiver claro, maior a vontade de ficar na organização, podendo ser uma forma de reter talentos e garantir maior sustentabilidade para as organizações. Isto confirma-se com a pesquisa de Steger, Dik e Duffy (2012), em que pessoas que tem propósito no trabalho, apresentam menor risco de rotatividade, maior comprometimento com a organização e maior envolvimento em ações de cidadania dentro da empresa. Clausen e Borg (2011) complementam com a pesquisa ao demonstrarem a experiência de significado no trabalho está positivamente associada ao bem-estar e reduz o risco de ausência por doença de longa duração e rotatividade.

5.2. Contributos para universidade e gestão

O estudo agrega conhecimento científico para o país, língua portuguesa e complementa (poucos) estudos científicos ao analisar os fatores que influenciam o propósito organizacional e propor uma escala de medida em contexto laboral e o seu impacto na sustentabilidade das organizações segundo a retenção de colaboradores.

A pesquisa coletou os estudos recentes e escassos sobre a temática agregando as entrevistas realizadas, no âmbito do estudo qualitativo, foram concretizadas junto de profissionais com vários anos de experiência, agregando contribuição. O questionário elaborado e aplicado no estudo quantitativo, incidiu sobre uma amostra de indivíduos trabalhadores de diversas áreas e funções. Esta investigação permitiu a criação de uma escala que permite compreender mais a respeito de uma nova área de investigação.

5.3. Limitação e sugestão para futura investigação

Como qualquer investigação, este estudo também apresenta algumas limitações, nomeadamente o número de participantes ter sido maior para ter maior representatividade com a população portuguesa. Neste sentido, recomenda-se que em estudos futuros sejam feitos mais participantes para que os dados possam ser generalizados para a população portuguesa, quiçá transformado em uma escala de pesquisa global.

Também é importante referir que a maioria dos dados foram recolhidos de colaboradores que desempenham funções técnicas (41,50%) e apenas 14% se somaram aos participantes de Direção/Gestão e Chefia de topo. Com isso, fica como sugestão para futura investigação, uma melhor distribuição de respostas de níveis diferentes dentro das organizações.

Face ao exposto, considera-se que esta investigação agrega valor tanto a nível teórico como prático, pois contribui para avanços em uma temática recente no campo da gestão referente ao propósito organizacional, os fatores associados e a criação de uma escala de medida.

CONCLUSÃO

As constantes transformações do mundo e conseqüentemente das organizações influencia as ações em como prosperar ao longo dos anos. Uma das formas das organizações garantirem sua sustentabilidade é pela retenção de talentos e para tal, influenciam novas áreas de desenvolvimento organizacional, de gestão de recursos humanos e estudos científicos.

O estudo de propósito tem sido uma área nova e crescente dentro da gestão das organizações, uma vez que os seres humanos anseiam por significado em suas vidas e o trabalho tornou-se um lugar onde as pessoas buscam propósito e autorrealização. No entanto, poucas pessoas encontram o verdadeiro significado através do trabalho (Mackey & Sisodia, 2014).

Uma análise de mercado realizada pela Imperative (2015) relaciona que empresas com propósito organizacional tem 11% maior taxa de retenção e o LinkedIn demonstrou que apenas 37% dos membros da rede em todo o mundo são orientados por propósito, o que significa que pouco mais de um terço consegue unir o trabalho com o que importa para eles (Global Report Purpose at Work, 2016).

O propósito organizacional por ser comunicado de uma perspectiva de cima para baixo (gestores-funcionários) levando a maior motivação, produtividade, retenção e dedicação ao trabalho” (Murray, 2017). No entanto, não deveria, pois, Dupret e Pultz (2020) alertam que isto vem a diminuir o bem-estar dos funcionários e podendo levar ao *burnout*. De forma a enriquecer esta discussão, Rey et al. (2019) sugerem que o foco no propósito deve ser fortalecido por uma abordagem de baixo para cima para definir propósito organizacional como “dar a qualquer tarefa um significado mais profundo, ao mesmo tempo que reforça sistema de valores do indivíduo”.

Este projeto visa com a proposta de uma escala de medida criar um instrumento que facilite a compreensão do propósito organizacional, relacionado com o mesmo com o pessoal e profissional, e futuramente gere mudanças internas. Afinal, as organizações com propósito podem mudar o mundo, afirmam van Tuin, Schaufeli, Van den Broeck e van Rhenen (2020).

Foi possível concluir com sucesso que o propósito organizacional tem relação com o propósito pessoal, além do profissional devendo ser explorado e trabalhado de forma partilhada entre todos os *stakeholders* da organização. Também utilizando o propósito profissional como mediador positivo para o impacto na retenção com o propósito organizacional, é possível que as empresas reforcem os fatores associados a tais, também validade na escala de medida proposta neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Allan, B. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 174-182. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.011>
- Allan, B., Dexter, C., Kinsey, R. & Parker, S. (2018) Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal Mental Health*, 27(1), 38-44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1993), “Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, 14(2), 23-46.
- Barrena-Martínez, J., Fernández, M., & Fernández, P. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8-14.
- Bateh, J., Heaton, C., Arbogast, G. & Broadbent, A. (2013). Defining Sustainability In The Business Setting. *American Journal of Business Education*, 6(3), 397-400. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v6i3.7820>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *The Academy of Management Review*, 41(2), 229–251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Bureau of Labor Statistics, 2012 In Dik, B., Byrne, Z., & Steger, M. (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-000>
- Butler, J. & Kern, M. (2015). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Chang, P., Rui, H., & Lee, A. (2020). How having a calling leads to job crafting: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 552828. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.552828>
- Clausen, T., & Borg, V. (2011). Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 665–681. <https://doi.org/10.1108/02683941111181761>
- Craig, N. & Snook, S. (2014). From Purpose to Impact: Figure Out Your Passion and Put It to Work. *Harvard Business Review*, 92(5), 105–111.
- Deshwal, P. (2015) Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.

- Dias, A., Silva, G., Patuleia, M. & González-Rodríguez, M. (2020). Developing sustainable business models: local knowledge acquisition and tourism lifestyle entrepreneurship, *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1835931>
- Dik, B., Byrne, Z., & Steger, M. (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-000>
- Dik, B., & Duffy, R. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- Dupret, K. & Pultz, S. (2021), "Hard/heart worker: work intensification in purpose-driven organizations", *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/QROM-07-2020-1989>
- Esteves, T. & Lopes, M. (2017). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development*, 44(1), 34-48. <https://doi.org/10.1177/0894845316633789>
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2016). Corporate Purpose and Financial Performance. *Columbia Business School Research Paper*, 16(69), https://repository.upenn.edu/mgmt_papers/274
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10. <http://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639–667. <https://doi.org/10.1177/0018726702556002>
- Henderson, R. & Van den Steen, E. (2015). Why Do Firms Have "Purpose"? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326-330. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151072>
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G. & Nichols, C. (2014) Organizations with Purpose. *The Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234. <http://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Hurth, V., Ebert, C. & Prabhu, J. (2018). Organisational Purpose: the Construct and its Antecedents and Consequences. *Cambridge Judge Business School*, 2, 1-67
- Husted, B. & Allen, D. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6) 838-849. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400227>
- Imperative (2015). Workforce Purpose Index. New York University

- Imperative (2016) Global Report Purpose at Work. LinkedIn. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf>
- Inabinett, J. & Ballaro, J. (2014). Developing An Organization by Predicting Employee Retention by Matching Corporate Culture With Employee's Values: A Correlation Study. *Organization Development Journal*, 4(32), 55-74.
- Kenny, G. (2014). Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. *Corporate Strategy*. Harvard Business Review Press
- Lee, J., & Pati, N. (2012). New insights on the operational links between corporate sustainability and firm performance in service industries. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 4(3), 80-93.
- Lee, M. & Raschke, R. (2020) Innovative sustainability and stakeholders' shared understanding: The secret sauce to "performance with a purpose". *Journal of Business Research*, 108, Pages 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.020>
- Lent, R. (2013). Promoting meaning and purpose at work: A social-cognitive perspective. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 151–170). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-008>
- Lepisto, D. & Pratt, M. (2017). Meaningful work as realization and justification: toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7, 99–121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>
- Linley, P., Harrington, S. & Garcea, N. (2010) *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131–142). Oxford University Press.
- Lu, A. & Gursoy, D. (2013). Impact of job burnout on job satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 10, 1-26. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Lyra, M., Gomes, R., & Jacovine, L. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13, 39-52.
- Mackey, J. & Sisodia, R. (2014). Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business. *Harvard Business Review Press*
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- McKim, C. (2017). The value of mixed methods research: A mixed methods study. *Journal of Mixed Methods Research*, 11(2), 202-222. <https://doi.org/10.1177/1558689815607096>
- Moser, G. (2009). Quality of life and sustainability: Toward person–environment congruity. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 351–357. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.02.002>
- Murray, K. (2017), *People with Purpose: How Great Leaders Use Purpose to Build Thriving Organizations*, 1st ed., Kogan Page
- Nambiar, P., & Chitty, N. (2014). Meaning making by managers: corporate discourse on environment and sustainability in India. *Journal of business ethics*, 123(3), 493-511. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1848-2>
- Oades, L., Steger, M., Delle, F., & Passmore, J. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- Ostroff, C., Kinicki, A., & Tamkins, M. (2003). Organizational culture and climate. In Borman, W., Ilgen, D. & Klimoski, R. *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 565–593). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1222>
- Palmer, T. & Flanagan, D. (2016). The sustainable company: looking at goals for people, planet and profits. *Journal of Business Strategy*, 37(6), 28-38. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2015-0095>
- Pratt, M. & Ashforth, B. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309-327). Berret-Koehler.
- Rey, C., Bastons, M. & Sotok, P. (2019), *Purpose-driven Organizations Management Ideas for a Better World*, 1st ed., Springer International Publishing <https://doi: 10.1007/978-3-030-17674-7>.
- Rey, C., & Malbašić, I. (2019). Harmonization of Personal and Organizational Purpose. In Cardona, P., Rey, C. & Cruz, N. (Eds.), *Purpose Driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (pp. 17-28). Palgrave MacMillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_2
- Ringle, C., Wende, S., Will, A. (2015). *SmartPLS3.0*. Hamburg: www.smartpls.de. cit. in Dias, A., Silva, G., Patuleia, M. & González-Rodríguez, M. (2020). Developing sustainable business models: local knowledge acquisition and tourism lifestyle entrepreneurship, *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1835931>

- Rimanoczy, I. & Pearson, T. (2010). Role of HR in the new world of sustainability, *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 11-17. <https://doi.org/10.1108/00197851011013661>
- Ringle, C., Wende, S. & Becker, J. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Seligman, M. (2011). *Florescer: Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Steger, M., & Dik, B. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In Linley, P., Harrington, S. & Garcea, N. *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131–142). Oxford University Press.
- Steger, M., Dik, B., & Duffy, R. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/106907271143616>
- Steger, M., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80–93. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.1.80>
- Stein, M., Wagner, E., Tierney, P., Newell, S. & Galliers, R. (2019) Datification and the Pursuit of Meaningfulness in Work. *Journal of Management Studies*, 56(3), 685-717. <https://doi.org/10.1111/joms.12409>
- Sun, J., Lee, J. & Sohn, Y. (2019), "Work context and turnover intention in social enterprises: the mediating role of meaning of work", *Journal of Managerial Psychology*, 34(1), 46-60. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0412>
- Thakor, A. & Quinn, R. (2013) The Economics of Higher Purpose. *ECGI - Finance Working Paper*, 395, 1-50. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2362454>
- Thompson, J. & Bunderson, J. (2019). Research on Work as a Calling...And How to Make it Matter. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 421-443. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015140>
- United Nations (2015). *Getting started with the sustainable development goals*. Sustainable Development Solutions Network Secretariat
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2009). Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a

- new scale. *Career Development International*, 14(6), 508-533.
<https://doi.org/10.1108/13620430910997277>
- van Ingen, R., Peters, P., De Ruiters, M. & Robben, H. (2021). Exploring the Meaning of Organizational Purpose at a New Dawn: The Development of a Conceptual Model Through Expert Interviews. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-17.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675543>
- van Tuin, L., Schaufeli, W., Van den Broeck, A. & van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>
- Weng, L. (2004). Impact of the Number of Response Categories and Anchor Labels on Coefficient Alpha and Test-Retest Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64(6), 956-972. <https://doi.org/10.1177/0013164404268674>
- White, A., Yakis-Douglas, B., Helanummi-Cole, H. & Ventresca, M. (2016). Purpose-Led Organization: "Saint Antony" Reflects on the Idea of Organizational Purpose, in Principle and Practice. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), <https://doi.org/10.1177/1056492616647481>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
<https://doi.org/10.2307/259118>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
<https://doi.org/10.2307/259083>

ANEXO

I - Questionário Propósito

Este questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano, do Instituto Superior de Gestão, que pretende analisar os fatores que influenciam no propósito organizacional. O questionário está dividido em 3 pilares, propósito pessoal, profissional e organizacional. Por favor, responda a todas as questões. O preenchimento demora cerca de 8 minutos. As respostas são anónimas e confidenciais e o tratamento dos dados segue as indicações do RGPD. Obrigada pela colaboração.

	Sim, autorizo
Autorizo que as minhas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação.	

Propósito Pessoal

Tire um momento para pensar sobre os elementos que fazem sua vida parecer importante para você. Responda às afirmações abaixo da forma mais sincera e precisa que puder, e lembre-se que são questões muito subjetivas e que não existem respostas certas ou erradas. Responda de acordo com a escala abaixo em que 1 = Discordo totalmente 7 = Concordo Totalmente

	Propósito Pessoal	1	2	3	4	5	6	7
1.	Eu conheço o meu propósito pessoal							
2.	Ando à procura de alguma coisa que faça com que a minha vida tenha sentido.							
3.	Sei o que torna a minha vida significativa.							
4.	Eu aproveito ativamente o tempo para refletir sobre eventos que acontecem em minha vida.							
5.	Quando coisas difíceis acontecem, geralmente sou rápido em perceber o seu significado.							
6.	A autorreflexão ajuda a tornar minha vida significativa.							
7.	Concentro-me ativamente em atividades e eventos que pessoalmente considero valiosos.							
8.	Eu sinto que minha vida tem sentido.							

9.	A minha vida serve a um propósito maior.							
10.	A minha vida tem um significado duradouro.							
11.	O que eu faço é importante para a sociedade.							
12.	Sinto-me apaixonado pela vida que criei.							

Propósito Profissional

Tendo em consideração o trabalho que realiza atualmente, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Para o efeito, utilize a seguinte escala sete pontos em que 1 = Discordo totalmente 7 = Concordo Totalmente:

	Propósito Profissional	1	2	3	4	5	6	7
13.	O meu trabalho tem propósito e significado							
14.	De maneira geral, o meu propósito pessoal está alinhado com o que faço no trabalho							
15.	Tenho bom senso do que torna meu trabalho significativo.							
16.	Vejo meu trabalho como uma contribuição para meu crescimento pessoal							
17.	O meu trabalho ajuda a conhecer-me melhor e o mundo ao meu redor.							
18.	Sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.							
19.	A atividade profissional que faço no dia-a-dia é muito importante para mim							
20.	Eu sinto orgulho no trabalho que faço no meu emprego							
21.	Eu consigo redesenhar as atividades que realizo, alterando ou criando conteúdo de trabalho para torná-lo mais significativo							
22.	Eu consigo modificar as relações sociais que tenho no trabalho para torná-lo mais significativo							
23.	Eu utilizo os meus pontos fortes e talentos no meu trabalho							
24.	Consigo ser verdadeiramente eu no trabalho que realizo							
25.	Tenho uma rede de apoio no trabalho e um bom espírito de equipa							
26.	Gosto das atividades que realizo no meu trabalho diário.							

27.	Tenho autonomia e responsabilidade para realizar meu trabalho							
28.	Sinto-me bem e seguro no meu local de trabalho							
29.	Tenho a possibilidade de expressar os meus valores pessoais na função que realizo							
30.	Realizo um trabalho que considero justo e digno							
31.	Sinto que meu trabalho que realizo foi feito para mim							
32.	As atividades que realizo no trabalho trazem benefícios positivos para outras pessoas							
33.	O meu trabalho tem um significado especial (não é apenas mais um trabalho)							
34.	Sinto-me bem ao realizar meu trabalho							
35.	Recebo recursos necessários para desempenhar o meu trabalho							
36.	Sinto que não estou perdendo meu tempo no trabalho.							
37.	Divirto-me no desempenho do meu trabalho							
38.	O meu trabalho é importante e contribui para a sustentabilidade e sucesso da organização							
39.	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.							

Propósito Organizacional

Considerando a organização que trabalha atualmente, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Para o efeito, utilize a seguinte escala sete pontos em que 1 = Discordo totalmente 7 = Concordo Totalmente:

	Propósito Organizacional	1	2	3	4	5	6	7
40.	A missão, visão e propósito da organização inspiram-me.							
41.	Sinto que contribuo para o dia-a-dia da organização							
42.	A organização esforça-se para tornar o mundo um lugar melhor							
43.	A minha organização é o melhor local para trabalhar							
44.	A organização entrega valor superior aos clientes e acionistas							
45.	A organização permite que eu me desenvolva como pessoa e profissional							

46.	Os valores da organização que trabalho estão alinhados com meus valores pessoais								
47.	A organização permite-me fazer o que gosto profissionalmente								
48.	A liderança age de acordo com o propósito da organização								
49.	Tenho interações interpessoais gratificantes com meus colegas de trabalho								
50.	Organização fornece oportunidades de aprendizagem contínua								
51.	Este é um lugar divertido para trabalhar								
52.	A organização permite a tentativa/erro, inovação e troca de ideias								
53.	Há um forte sentimento de pertença e união (Estamos todos juntos nisso)								
54.	O propósito da organização é comunicado de forma clara internamente								
55.	As ações da Administração correspondem às suas palavras								
56.	Posso fazer qualquer pergunta razoável à Administração e obter uma resposta direta								
57.	As pessoas na organização são tratadas com respeito e de forma justa.								
58.	A organização utiliza seu poder, recursos e talentos para beneficiar também a sociedade e a comunidade em que opera								
59.	O propósito partilhado pela organização inspira e une os colaboradores								
60.	Conheço o propósito do fundador quando criou a organização.								
61.	O impacto positivo que a organização tem na comunidade/mundo é proporcional à dimensão da organização								
62.	A cultura da organização é positiva								
63.	A organização disponibiliza treinamento/workshop para fortalecer o seu propósito								
64.	Na organização há diversidade de pessoas (gênero, nacionalidade, raça, cultura, etc)								

65.	Na liderança também existe diversidade (gênero, nacionalidade, raça, cultura, etc)							
66.	Existem políticas internas inovadoras alinhadas com o propósito da empresa							
67.	Existem políticas internas inovadoras que tem as pessoas como centro da organização							
68.	A organização agrega valor ambiental à comunidade							
69.	A organização agrega valor económico à comunidade							
70.	A organização agrega valor social à comunidade							
71.	Sinto que trabalho numa organização humanizada							
72.	Sinto que a organização faz parte de um capitalismo consciente							
73.	Existe uma métrica/indicador de propósito na organização							
74.	As contratações e demissões estão em sintonia com cultura da organização							
75.	O meu propósito pessoal está alinhado com o propósito da organização							
76.	Sinto-me bem com a forma como a organização contribui para a comunidade							
77.	Tenho orgulho de contar aos outros que trabalho aqui.							
78.	Sinto-me motivada(o) e energizada(o) pelo propósito da organização							
79.	A organização esforça-se para tornar o mundo mais sustentável.							

Também foi adicionado ao questionário de propósito perguntas para relacionar faltas/absenteísmo, produtividade, retenção/rotatividade e felicidade com a vida, atividade profissional e organização empregadora.

Em 2021, quantos dias faltou ao trabalho por motivos não relacionados com gravidez ou doença?

Os dados que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão comprometer. Para o efeito, utilize a seguinte escala sete pontos em que 1 = Discordo totalmente 7 = Concordo Totalmente:

	1	2	3	4	5	6	7
Em relação ao ano anterior, sinto-me mais produtivo.							
Em 2022, tenho vontade de mudar de emprego e trabalhar em outra organização							
Num geral, sou feliz com a vida que levo							
Num geral, sou feliz com o trabalho que realizo							
Num geral, sou feliz dentro da organização empregadora							

Caracterização da amostra

Gênero:

Feminino	
Masculino	
Outro	

Idade:

Habilitações literárias:

1º ciclo do ensino básico	
2º ciclo do ensino básico	
3º ciclo do ensino básico	
Ensino secundário	
Curso Profissional	
Licenciatura	
Pós Graduação	
Mestrado	
Doutoramento	

Função que desempenha:

Operacional	
Administrativa	
Técnica	
Chefia Intermédia	
Direção/Gestão de top	

Antiguidade na organização (anos):

Número de horas que trabalho por semana:
