

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**O PROPÓSITO ORGANIZACIONAL COMO FATOR
MOTIVACIONAL PARA OS COLABORADORES –
ESTUDO DE CASO: I HAVE THE POWER**

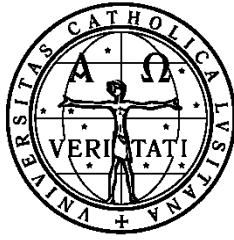
Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na
vertente de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Ana Sofia António Guerreiro

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro, 2022



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**O PROPÓSITO ORGANIZACIONAL COMO FATOR
MOTIVACIONAL PARA OS COLABORADORES –
ESTUDO DE CASO: I HAVE THE POWER**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na vertente
de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Ana Sofia António Guerreiro

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor José Manuel Seruya

Novembro, 2022

Resumo

Num período caracterizado pelo ritmo acelerado da mudança das forças económicas e sociais, cresce a preocupação com o bem-estar das organizações e dos seus indivíduos e com a garantia de uma força de trabalho competente e motivada na conquista dos objetivos organizacionais. Neste contexto, surge a tendência de enfatizar o propósito como chave no desenvolvimento sustentável das organizações, capaz de contribuir para os níveis de envolvimento, motivação e bem-estar dos colaboradores.

Considerando o atual contexto organizacional e a crescente generalização do conceito de Propósito Organizacional, a presente investigação centra-se na avaliação da potencialidade do propósito organizacional como fator motivacional para os colaboradores, propondo-se averiguar os contributos da comunicação interna do propósito organizacional para a motivação laboral. O principal objetivo desta dissertação prende-se, assim, na exploração da natureza da relação entre Propósito Organizacional, Motivação Laboral e Comunicação Interna.

Para sustentar a investigação realizada, a fim de comprovar as hipóteses em estudo, a metodologia adotada é um Estudo de Caso à organização portuguesa I HAVE THE POWER, empenhada no treino de pessoas e empresas, sendo aplicada uma entrevista ao CEO e um questionário aos colaboradores da organização para avaliação da sua perceção relativa ao propósito e motivações.

Os resultados obtidos revelam que, globalmente, o propósito organizacional atua como fator motivacional para os colaboradores da I HAVE THE POWER, constituindo a comunicação interna uma ferramenta estratégica relevante na incorporação do propósito da organização. A preocupação premente em comunicar eficientemente o propósito organizacional resulta numa força de trabalho consciente do propósito da sua organização e que reconhece a sua relevância enquanto orientador nos processos de gestão e decisão e fonte de motivação para as suas tarefas diárias, sendo reveladora da importância de fazer do propósito organizacional um tema prioritário em todos os níveis da organização e planificar e empreender estratégias de comunicação capazes de espelhar o propósito organizacional.

Palavras-chave: Propósito Organizacional; Motivação; Comunicação Interna

Abstract

In a period characterized by the fast pace of change in economic and social forces, there is a growing concern with the well-being of organizations and their individuals and with the guarantee of a competent and motivated workforce in the achievement of organizational goals. In this context, arises a tendency to emphasize purpose as a key to the sustainable development of organizations, capable of contributing to the levels of involvement, motivation and well-being of employees.

Considering the current organizational context and the growing generalization of the concept of Organizational Purpose, this research focuses on the evaluation of the potential of organizational purpose as a motivational factor for employees and intends to investigate the contributions of internal communication of organizational purpose to work motivation. The main objective of this dissertation is, therefore, to explore the nature of the relationship between Organizational Purpose, Work Motivation and Internal Communication.

To support this research, in order to prove the hypotheses under study, the methodology adopted is a Case Study of the Portuguese organization I HAVE THE POWER, committed to training people and companies. It's applied an interview to the CEO and a survey to the organization employees to assess their perception about purpose and own motivations.

The results obtained reveal that, globally, the organizational purpose acts as a motivational factor for I HAVE THE POWER employees, constituting internal communication a relevant strategic tool in the incorporation of the organization's purpose. The concern to efficiently communicate the organizational purpose results in a workforce that is aware of the purpose of its organization and that recognizes its relevance as a guide in management and decision processes and a source of motivation for its daily tasks, revealing the importance of making organizational purpose a priority issue at all levels of the organization and plan and implement communication strategies capable of mirroring the organizational purpose.

Keywords: Organizational Purpose; Motivation; Internal Communication

“Abraçar a cultura do cuidado.
Cuidar significa desenvolver uma atitude interior de empatia,
um olhar atento que nos leva para fora de nós mesmos,
uma presença gentil que vence a indiferença
e nos impele a interessar-nos pelos outros.
Este é o ponto de viragem, o início da novidade,
o antídoto contra um mundo fechado impregnado de individualismo.”

Papa Francisco

Agradecimentos

Amizade; a brecha do coração que se vai abrindo à Verdade que nos desinstala, o ponto de Luz que expressa a força do Espírito e ilumina os corações ardentes e sedentos de Sentido. No caos, deixar que a brecha se transforme numa porta aberta é saber olhar o brilho do infinito e reconhecer a sorte de viajar acompanhado. E que sorte a minha!

A todas as pessoas que me acompanharam na realização deste projeto, que comigo caminharam lado a lado esperando pacientemente o seu crescimento, que suportaram todas as minhas dúvidas e consolaram as minhas dores com a sua alegria, a minha sentida gratidão. Desejo, profundamente, ter a oportunidade de compensar todas as horas de presença adiadas.

Em particular, manifesto um profundo agradecimento ao meu orientador, Prof. Doutor José Manuel Seruya, que, desde o início, acreditou neste projeto, pelo competente acompanhamento, pautado pelo rigor científico e visão crítica, bem como por todo o carinho e compreensão que, ao longo de vários meses, tornaram possível, estimulante e motivador a conclusão deste desafio.

Índice

Índice de Tabelas e Figuras

INTRODUÇÃO	viii
Capítulo 1 - PROPÓSITO E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	3
1.1. O Propósito.....	3
1.2. As Organizações Orientadas pelo Propósito	5
1.2.1. O Propósito Organizacional.....	6
1.2.2 Relevância do Propósito para a Estratégia Organizacional	10
1.2.3 Implementação do Propósito nas Organizações	13
1.3 A Motivação nas Organizações.....	15
1.3.1 Motivações Intrínsecas vs Extrínsecas	18
1.3.2 Os Principais Fatores Motivacionais no Trabalho	21
1.3.3 O Propósito Organizacional como Fator Motivacional	23
1.4 Síntese	25
Capítulo 2 - COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES.....	27
2.1 A Comunicação Organizacional Estratégica.....	27
2.2 A Comunicação Interna nas Organizações.....	30
2.2.1 As funções da Comunicação Interna	34
2.2.2 Instrumentos de Comunicação Interna.....	36
2.2.3 A Comunicação Interna Estratégica	38
2.3 Comunicar o Propósito Organizacional.....	40
2.4 Síntese	42
Capítulo 3 – METODOLOGIA.....	43
3.1 Objetivos	43
3.2 Métodos de Investigação.....	44
3.2.1 Métodos de Recolha de Dados.....	45
3.3 Hipóteses de Investigação.....	47
Capítulo 4 – ESTUDO DE CASO: I HAVE THE POWER	47
4.1 Apresentação da Organização	47

4.2 Apresentação e Análise de Resultados	49
4.2.1. Entrevista.....	49
4.2.2. Questionários.....	57
Capítulo 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	66
CONCLUSÃO.....	71
6.1 Limitações ao estudo e futuras investigações	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	80
Consentimento Informado	
Transcrição da Entrevista a Adelino Cunha	
Inquérito por Questionário	

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1. Instrumentos de Comunicação Interna (adaptado de Veiga, 2019)	36
Tabela 2. Segmentos para a análise de conteúdo das respostas	51
Tabela 3. Sintetização da Análise de Conteúdo	56
Figura 1. 3 Passos para a Colaboração Produtiva (adaptado de Cross et al, 2019)	23
Figura 2. Matriz da Comunicação Interna (adaptação livre de Welch & Jackson, 2007) ...	31
Figura 3. Hierarquia da Comunicação Efetiva (adaptado de Yates, 2006)	39
Figura 4. Faixa Etária dos inquiridos na IHTP	57
Figura 5. Antiguidade dos inquiridos na IHTP	58
Figura 6. Conhecimento do Propósito Organizacional da IHTP	58
Figura 7. Relevância do Propósito Organizacional da IHTP	59
Figura 8. Aplicabilidade nos processos de gestão e tomada de decisão	59
Figura 9. Aplicabilidade nas tarefas diárias	59
Figura 10. Identificação com o Propósito Organizacional	60
Figura 11. Caracterização do Propósito Organizacional	61
Figura 12. Classificação da Comunicação Interna da IHTP	63
Figura 13. O Propósito Organizacional e a Motivação para as tarefas	64
Figura 14. Classificação das Motivações na força de trabalho da IHTP.....	65
Figura 15. Propósito Organizacional como Fator de Motivação	66

INTRODUÇÃO

A atual e preponderante lógica de mercado, que valoriza as empresas aptas a gerar os melhores resultados a curto e longo prazo e desconsidera, tantas vezes, as incapazes de níveis de competitividade elevados, origina um conjunto de desafios significativos para as organizações que, de forma crescente, se veem constrangidas e forçadas a empreender estratégias de constituição de uma força de trabalho competente e focada no cumprimento dos objetivos da organização. Neste contexto, o indivíduo alcança especial destaque no seio das organizações. Os colaboradores são, progressivamente, reconhecidos como ativos intangíveis das organizações, fatores críticos de sucesso (Dhanesh, 2020). Cresce o foco no seu bem-estar, nos seus objetivos e motivações mais profundas.

O foco de muitas organizações no propósito resulta, em parte, do desejo de conferir sentido à própria existência e, assim, contribuir para uma ação organizacional mais direcionada e envolvente. Vivemos, atualmente, uma era estimulada pela centralidade da busca pelo propósito e no foco em contribuir de forma produtiva para as equipas e organizações. O movimento social gerado em torno do propósito organizacional evidencia, cada vez mais, a necessidade de estudos capazes de avaliar e comprovar o papel do propósito nas organizações.

Tanto no que respeita a sua conotação geral como a sua relação com o contexto laboral, o propósito é um tópico altamente debatido, uma *buzzword* em praticamente todo o contexto organizacional. Na grande maioria das situações, o termo funciona como referência para algo considerado positivo, podendo atribuir-se tanto a ações de filantropia corporativa como a um projeto de responsabilidade social corporativa ou cidadania responsável (Montgomery, 2019). Embora escasseie uma definição padronizada para a utilização do conceito no mundo dos negócios, a sua relevância no contexto organizacional é elevada. A definição de um propósito “é agora essencial e esperado em todas as organizações que se prezem” (Oliveira, 2022).

No entanto, vítima do seu próprio sucesso, o debate sobre propósito organizacional é complexo e polarizado. Nesse sentido, revela-se pertinente desenvolver uma visão holística da importância do propósito nas organizações, analisando, de um modo concreto, a sua aplicabilidade em contexto organizacional e procurando compreender a sua relação com as

motivações dos colaboradores, contribuindo para o conhecimento alargado de muitos gestores e líderes que, deste modo, podem servir-se do mesmo para desenvolver estratégias de motivação e envolvimento dos seus colaboradores. O presente estudo assume o Propósito Organizacional como central e, a par das considerações acima descritas, apresenta como principal objetivo avaliar a potencialidade do propósito organizacional como fator motivacional para os colaboradores e compreender os contributos da comunicação interna para a geração desta motivação. A pergunta de partida que dá, então, o mote ao atual projeto de investigação constitui-se da seguinte forma: como pode o Propósito Organizacional constituir um fator motivacional para os colaboradores?

Esta investigação, que pretende constituir uma mais valia para gestores, líderes e profissionais de comunicação interna, dando a conhecer estratégias de valorização e comunicação do propósito organizacional para potenciar a motivação dos colaboradores, incidirá sobre o estudo de uma organização focada no Treino de Pessoas e Empresas, denominada de I HAVE THE POWER, cujas ações são orientadas por um propósito organizacional forte. A metodologia adotada prende-se, então, com o Estudo de Caso, tendo sido delineada uma estratégia metodológica com recurso a técnicas de pesquisa quantitativas, através da elaboração de um inquérito por questionário aplicado aos colaboradores, e qualitativas, com a realização de uma entrevista ao CEO da organização.

A presente dissertação divide-se em cinco capítulos, sendo que nos 2 primeiros é apresentada a revisão de literatura. O primeiro capítulo explora o conceito de propósito organizacional e o seu contexto de aplicação nas organizações, abordando tópicos como a sua relevância e processo de implementação. Explora, ainda, a motivação laboral, detendo-se na identificação dos principais fatores motivacionais dos colaboradores e formulando sobre a possibilidade de o propósito organizacional constituir esta lista. O segundo capítulo incide sobre a comunicação interna, as suas funções, instrumentos e práticas, o seu papel estratégico nas organizações na motivação e envolvimento dos colaboradores. Concomitantemente, refere a importância de comunicar o propósito organizacional.

O terceiro capítulo dedica-se à metodologia, apresenta os objetivos da investigação e estabelece os métodos de investigação adotados, bem como os métodos de recolha de dados e as hipóteses de investigação.

O quarto capítulo apresenta a organização alvo deste estudo e os dados obtidos através da aplicação da entrevista e dos inquéritos aos colaboradores. No quinto capítulo, na sequência da análise de dados, é realizada a discussão de resultados, na qual se procura dar resposta às hipóteses previamente elaboradas. Por fim, apresenta-se a conclusão, na qual são descritas as considerações finais sobre este estudo.

Capítulo 1 - PROPÓSITO E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

1.1. O Propósito

O ser humano, pela sua natureza, aspira encontrar sentido na sua vida diária independentemente das condições a que é sujeito, sendo capaz de suportar qualquer contradição desde que tenha um porquê, um motivo para viver (Frankl, 2012). O propósito, definido por Leider (2010) como “expressão da dimensão mais profunda dentro de cada indivíduo que responde a questões fundamentais como a razão da própria existência”, é uma força decisiva para alcançar significância (Maxwell, 2017).

O sentido na vida é resultado de um propósito que gera foco, intencionalidade e direção em função dos objetivos definidos pelos indivíduos, constituindo-se como força motivadora e energizadora que confere estrutura e sentido (Warren, 2002; Leider, 2010). Reger-se por um sentido e significado pessoal é expressão da detenção de um propósito e do empenho na conquista dos objetivos traçados. De acordo com Reker et al (1987), a busca por sentido referida por Frankl (1962), apesar de não corresponder a uma necessidade física primária, mantém-se como motivo significativo e universal da ação humana, sentido da própria existência (Reker et al, 1987). Maxwell (2017) identifica o propósito como “caminho individual para fazer do mundo um lugar melhor” (Maxwell, 2017, p. 6), revelando dois aspetos pertinentes de destaque: por um lado, o propósito é individual, diz respeito ao próprio indivíduo; por outro, corresponde à ideia de serviço, o contributo individual para o crescimento e melhoria da sociedade.

Ainda que, em variadas situações, propósito e *sentido*¹ sejam utilizados como sinônimos, a separação dos dois conceitos dita que o propósito se refere, especificamente, à dimensão da direção em torno dos objetivos (Martelaa & Stegerb, 2016) (Ryff, 1989 *apud* Martelaa & Stegerb, 2016) O propósito constitui-se, assim, como “objetivo central que organiza e estimula objetivos, gere comportamentos e oferece sentido.” (McKnight & Kashdan, 2009, p. 242). Contribui para enquadrar e orientar a tomada de decisão e comportamentos diários, representando uma componente central da própria identidade dos indivíduos (Lewis, 2020).

Importa, ainda, referir as três dimensões do propósito propostas por McKnight & Kashdan (2009): extensão, força e consciência². A primeira dimensão refere-se à extensão e centralidade do propósito na vida humana, a medida da influência que exerce na ação de um indivíduo ou organização sob diferentes condições e contextos – “Extensão refere-se ao quão ubíquo é o propósito na vida de uma pessoa.” (p.243). A força, por sua vez, descreve a tendência do propósito para influenciar os comportamentos de acordo com o seu âmbito. Quanto mais central e influente é o propósito na vida de um indivíduo, maior a probabilidade de beneficiar do mesmo. Por último, a dimensão da consciência, influenciada pelas anteriores, reflete a potencialidade de um indivíduo em articular, conscientemente, o seu propósito. Quanto mais saliente o propósito, maior a probabilidade de os indivíduos tomarem consciência do mesmo e agir sobre ele.

Nas últimas duas décadas, o interesse sobre o tópico do propósito cresceu de uma forma impressionante nas mais diversas áreas: da psicologia, na qual o propósito é apontado como central no caminho de felicidade, à ciência, que dá importância ao bem-estar psicológico e emocional, passando pela gestão, associando o propósito aos níveis de produtividade, e medicina, que o considera como fator positivo na resistência à doença e esperança média de vida, o propósito tem-se tornado num tópico altamente debatido (Leider, 2010).

¹ Tradução livre de: “meaning”.

² Tradução livre de “scope, strength and awareness”.

1.2. As Organizações Orientadas pelo Propósito

Perante um conjunto crescente de desafios que advém, essencialmente, do ritmo da mudança das forças económicas e sociais e do modelo económico que busca obsessivamente a maximização de lucro, verifica-se um entendimento crescente no campo organizacional sobre a insustentabilidade das fundações capitalistas associadas ao negócio, na medida em que a disponibilidade de recursos é, naturalmente, limitada (Marques, 2019). Muitas vezes, o negócio, em vez de ser considerado fonte de confiança, é percecionado como dissipador da mesma, isto é, pouco confiável, sendo a visão do papel das organizações como optimizadoras do maior lucro apenas para os acionistas muito significativa para esta limitação da confiança (Hollensbe et al, 2014).

Com o intuito de fazer face a este desafio - a perceção do negócio como pouco confiável -, Hollensbe et al (2014) propõem a redefinição das organizações como *purposeful*, isto é, com um foco intencional no seu propósito, o fator que orienta as organizações a perspetivar o negócio como força de bem, capaz de mudar e gerar melhorias significativas na vida humana, contribuindo para o bem comum (Montgomery, 2019). O foco no propósito configura o desafio, para todas as organizações, de promover o bem comum (Hollensbe et al, 2014). As organizações existem, efetivamente, para apoiar as comunidades nas quais operam (Marques, 2019), tendo como objetivo primordial contribuir para criar as condições a este bem-estar geral através dos produtos e serviços que oferecem, o emprego que criam e o crescimento económico-social que fomentam. O propósito organizacional constitui-se, assim, como ferramenta para a reflexão da ação organizacional e o seu impacto nas comunidades (Hollensbe et al, 2014). Hollensbe et al (2014) afirmam que o propósito “oferece um enquadramento abrangente para fundamentar a necessidade de empresas na sociedade e amplificar o impacto positivo que geram nas comunidades em que operam.” (p. 1232) As organizações assumem, então, um papel de destaque no serviço às comunidades. Nesta corrente de pensamento, já em 1954, Peter Drucker, amplamente reconhecido como o “pai da gestão moderna”, argumentava que, atendendo que qualquer projeto organizacional é um órgão da sociedade, o propósito organizacional deve residir no exterior da própria organização (Drucker, 1954).

Adicionalmente, o ambiente organizacional atual de alta-velocidade e complexidade tem gerado, em muitas organizações, a preocupação com o bem-estar e motivação dos

colaboradores (Kenney, 2019). De acordo com Kenney, em resposta à pressão intensa e necessidade de encontrar sentido no trabalho, surge a tendência de enfatizar o propósito como chave no desenvolvimento sustentável das organizações, capaz de contribuir positivamente para os níveis de envolvimento, motivação e bem-estar dos colaboradores. O propósito clarifica, então, o papel e legitimidade de qualquer organização na sociedade (Ingen et al, 2021, p.10).

1.2.1. O Propósito Organizacional

Desde os primórdios do seu surgimento, em 1943, que o conceito de Propósito Organizacional tem sido sujeito a dicotomias na sua interpretação e utilização. Ainda que, recentemente, tenha vindo a conquistar relevo na literatura de gestão profissional e prática, a sua origem remonta a Selznick (1943) que introduz a questão do propósito como central na composição de uma estrutura institucional, isto é, um sistema de grupos organizados. De acordo com o autor, qualquer organização apresenta um propósito que dá lugar à estrutura, sem a qual o propósito organizacional seria vazio (Selznick, 1943). Neste sentido, estrutura e propósito funcionam como elementos mutuamente interdependentes e a existência de um depende da existência do outro. O propósito constituía-se, assim, como elemento indispensável ao funcionamento de qualquer organização em torno dos objetivos propostos. Em 1947, pouco tempo depois, o fundador da Mars definiu o propósito da empresa como promotora da mutualidade de serviços e benefícios entre os vários stakeholders, o que reflete que a presença do propósito organizacional no senso contemporâneo não é uma tendência do momento, mas apresenta uma longa história (EY Beacon Institute, 2016).

Na década de 70, as divergências associadas ao conceito de propósito organizacional, nomeadamente a associação à questão do lucro, geraram tensões na utilização do termo. Um conjunto de teóricos e gestores, contrariando a função que o conceito abrangia até então, entendeu o propósito organizacional num âmbito funcional e instrumental, uma ferramenta para a maximização do processo produtivo (Ingen et al, 2021). O conceito caiu, assim, em desuso.

A partir dos anos 90, por influência de autores como Collins and Porras (1994), a perspetiva funcional do conceito de propósito organizacional foi alterada para uma perspetiva mais ética e moral (Ingen et al, 2021), reflexo da preocupação pela busca de

sentido e geração de bem comum. Ainda assim, no virar do século, o propósito organizacional, numa grande fatia da literatura, era confundido com a dimensão de responsabilidade social corporativa e valor partilhado. Muitos líderes, atraídos pela ideia de impactar positivamente a sociedade e o meio ambiente por meio da sua empresa, reconheceram o potencial do conceito (EY Beacon Institute, 2016). O propósito era, assim, entendido como estratégia de fazer o bem e alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável.

Os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU refletem a orientação para o florescimento humano, a garantia do bem-estar económico, psicossocial, físico e espiritual. De acordo com a definição de Karns (2011), o propósito das organizações é contribuir para a prosperidade e bem-estar humano, através do serviço prestado (Karns, 2011).

Nas primeiras décadas deste século, deu-se uma reavaliação do propósito organizacional, que sofreu uma alteração no modo de o perceber, impondo-se a questão do papel de uma organização na sociedade (Ingen, Peters, Ruiters, & Robben, 2021), incluindo para os próprios colaboradores da organização. Um dos resultados mais evidentes na comunicação do propósito organizacional é a “construção de identidades corporativas éticas que permitem gerar identificação por parte dos stakeholders.” (Dhanesh, 2020, p. 586) O espectro do propósito inclui, assim, o foco humanista no bem-estar no local de trabalho, isto é, centrado na prosperidade, motivação e desempenho dos colaboradores e no trabalho com sentido (EY Beacon Institute, 2016). Num contexto organizacional, um foco no propósito trata-se de salientar as questões associadas à essência basilar das organizações: identidade partilhada, objetivos, filosofias e valores fundacionais, missão, visão, gestão (Hollensbe et al, 2014).

É de notar uma falha na literatura no que concerne a definição clara e única do conceito de propósito organizacional, devido a um conjunto de significados e interpretações erróneas do mesmo. São diversas as definições de propósito organizacional na medida em que o conceito engloba variados aspetos. Existem algumas orientações teóricas que encaram o propósito organizacional de forma instrumental e funcional – (Selznick, 1943; Drucker, 1954; Reker et al, 1987) -, enquanto outras o encaram na sua dimensão moral e social,

emocional e espiritual ou identitária – (Collins & Porras, 1994; Hollensbe et al, 2014; Keller, 2015; Kenney, 2019). Perante as diversas definições, importa, no entanto, referir que as mesmas tendem a incluir essencialmente cinco dimensões apontadas por Ingen et al (2021) no desenvolvimento de um modelo conceptual do propósito organizacional: significância, que corresponde ao nível de contribuição ou impacto de uma organização na vida das pessoas, seja no interior ou exterior da organização, local ou globalmente; aspiração, que consiste na ambição de preencher continuamente as necessidades e problemas humanos; direção, que compreende o caminho para preencher o significado e aspiração do propósito – guia o processo de decisão e orienta para os objetivos; unificação, isto é, a conexão entre as pessoas e o propósito organizacional, através da partilha de sentido e sentimento de pertença; e motivação, que abrange a energia na adoção de comportamentos com o intuito de preencher os aspetos do propósito referidos (Ingen et al, 2021).

Importa, tendo em conta a finalidade desta dissertação, apresentar algumas definições de Propósito Organizacional relevantes, de entre as quais se destaca a de Hollensbe et al (2014), que define o conceito como “a razão pela qual uma organização é criada ou existe, o seu sentido e direção.” (p. 1228), e a de Leape et al (2020), que considera que o propósito “define a razão central de ser de uma organização e o seu impacto positivo no mundo.” (p.1).

Depreende-se que o propósito organizacional legitima, assim, a existência de qualquer organização; é, primeiramente, a sua razão de ser, que se constitui como fator provedor de direção e orientador da ação organizacional. Reker et al (1987), consideram que o propósito se refere à “intenção da ação, função a preencher e objetivos a alcançar” (p.44), destacando a dimensão funcional do propósito organizacional enquanto motor da ação em função dos objetivos estabelecidos.

Além de identitário e central no cumprimento de objetivos, o propósito organizacional é, também, perspetivado num âmbito social e moral. Segundo Montgomery (2019), a definição dada por Collins & Porras, em 1994, “o conjunto de razões fundamentais para a existência de uma organização além de fazer apenas dinheiro” (p.68), mantém-se atual, ainda que a sua conotação tenha evoluído no que concerne o crescimento da consciência social. Keller (2015) confirma ambas as dimensões apresentadas, argumentando que o propósito organizacional consiste na “razão aspiracional de ser que inspira e oferece

um *call to action* a uma organização e respetivos stakeholders e gera benefícios para a sociedade local e global.” (p.1). Recentemente, Ingen et al (2021), na sequência do desenvolvimento de um modelo conceptual com o intuito de servir a pesquisa futura sobre o propósito organizacional, definiram-no como “a razão de ser de uma organização caracterizada pela sua significância, aspiração, direção, unificação e motivação.” (p.2).

Exemplo da necessidade de dar resposta à busca por “um sentido no trabalho e na vida” (Kenney, 2019) é a aposta da Microsoft no desenvolvimento de um “*Purpose Mindset*”, uma cultura associada ao propósito, imbuído em todas as ações que a organização concretiza. Reconhecendo a importância de criar um sentido de propósito coletivo capaz de criar um “novo vocabulário sobre a forma de refletir o papel desempenhado na promoção de bem comum” (Badshah, 2020), a multinacional cuja missão é “capacitar cada pessoa e cada organização no planeta a alcançar mais” (Microsoft, 2022), tem-se focado, na última década, na evolução de uma cultura de *employee giving*. As várias ações promovidas neste âmbito são o resultado, segundo Jean-Phillipe Courtois, responsável pela Microsoft Global, da consciência de que, através da adoção de uma mentalidade de crescimento baseada no propósito organizacional, o posicionamento dos colaboradores perante os clientes e serviços disponibilizados pela organização se altera, gerando interações mais intencionadas e, conseqüentemente, podendo gerar um impacto positivo no próprio negócio. Afirma Courtois que o alinhamento de uma organização com o seu propósito essencial, que dá resposta ao foco no bem-estar coletivo, e a conexão com o coração e mentes dos colaboradores é extremamente poderosa (Badshah, 2020).

Num contexto organizacional, Brad Smith, presidente da Microsoft, considera que o propósito é constituído por três pilares, três áreas de ligação dos colaboradores com o propósito organizacional: o sentimento de propósito derivado do trabalho diário, isto é, os produtos em que trabalham e os clientes que servem – a mais importante fonte de propósito, pois corresponde à razão pela qual os colaboradores trabalham diariamente; as conexões criadas com os outros colaboradores, o sentido encontrado na ligação com os colegas e amigos; a ligação com a cultura da organização e a oportunidade de contribuir ativamente para um mundo melhor (Badshah, 2020).

1.2.2 Relevância do Propósito para a Estratégia Organizacional

DTE Energy, estabelecida em Detroit e envolvida no desenvolvimento e gestão de negócios energéticos, é uma empresa que ilustra a relevância de alinhar a organização com um propósito autêntico que se cruze com os interesses do negócio e ajude a orientar as decisões. Durante um longo período, os colaboradores da organização não se sentiam envolvidos e empenhados no seu trabalho, que era realizado de forma automatizada, sem espaço para criatividade ou inovação. Consciente do potencial que não estava a ser alcançado, em 2008, o presidente da DTE reconheceu, como possibilidade de fazer crescer a organização, a aposta no propósito. A elaboração de um vídeo que pretendia articular a declaração de um propósito organizacional focado no serviço às comunidades, demonstrando o impacto do trabalho dos colaboradores da DTE Energy no bem-estar da comunidade, foi amplamente acolhido e deu lugar a uma transformação nos níveis de empenho da organização. A dedicação, por parte dos líderes, em apoiar e implementar o propósito nas diversas áreas de ação da organização foi recebida como sinal de um propósito organizacional autêntico que se traduziu num envolvimento mais ativo e motivado dos colaboradores e, conseqüentemente, numa melhoria significativa da performance financeira da organização: o preço das ações da DTE triplicou em menos de 10 anos (Quinn & Thakor, 2018).

Larry Fink, CEO da BlackRock, gestora de investimento mundial, considera que um sentido de propósito é fulcral para que qualquer organização alcance o seu máximo potencial. Lucro e propósito organizacional não são opostos; pelo contrário, são dois conceitos intimamente relacionados, na medida em que o propósito é um fator que influencia, de forma positiva e eficiente, a concretização de todas as métricas do negócio, desde as vendas ao impacto na sociedade. Reconhecendo os colaboradores como ativos fundamentais na ativação do propósito, a BlackRock assume a responsabilidade de garantir as ferramentas necessárias à sua incorporação e conseqüente envolvimento e comprometimento dos seus colaboradores (Badshah, 2020), resultados de uma força de trabalho amplamente motivada.

A DTE Energy e a BlackRock são apenas dois exemplos que representam a relevância da aplicação do propósito organizacional na ação e estratégia organizacional. De forma crescente, as organizações têm reconhecido o propósito organizacional como fator

relevante na performance organizacional. Um estudo realizado pela Harvard Business Review Analytic Services verificou que existe praticamente unanimidade na comunidade empresarial no que respeita o valor do propósito no impulsionar da performance: 89% dos executivos acredita que um forte sentido de propósito coletivo gera satisfação dos colaboradores; 84% considera que tem influencia sobre a capacidade de transformação da organização; e 80% crê que incrementa a lealdade dos clientes (Keller, 2015). Os resultados do estudo revelaram ainda que as organizações que priorizaram o propósito organizacional registaram um crescimento e transformação em diversas áreas superior a outras organizações que não deram primazia ao propósito e que consideram os seus clientes mais leais e os colaboradores mais envolvidos (Keller, 2015). O progresso advém precisamente de um propósito partilhado que confere direção a cada um dos envolvidos com a organização. Um outro estudo de Gartenberg que envolveu 500.000 pessoas de 429 organizações, sugeriu um impacto positivo no desempenho financeiro e envolvimento dos colaboradores que, porque encontram sentido no seu trabalho, se dedicam livremente ao crescimento da organização, desafiando convenções económicas sobre o mero interesse próprio (Quinn & Thakor, 2018).

É de salientar, então, a importância do propósito organizacional para a estratégia organizacional, na medida em que gera clareza e agiliza o processo de decisão. Michael Beer, professor de *Business Administration* na Harvard Business School, considera que a estratégia organizacional deve funcionar de dentro para fora: olhar as oportunidades para gerar maior lucro não basta para decidir o rumo a seguir, as decisões estratégicas são baseadas na vontade de cumprir determinado propósito (Keller, 2015). Entre os cinco aspetos do propósito que a EY (2016) define como forças para a transformação organizacional e geração de valor, destaca-se a questão da clareza estratégica. O propósito é uma “luz orientadora para decisões a curto prazo e uma estratégia de longo prazo em cada nível da organização.” (EY Beacon Institute, 2016, p. 3). Uma organização cujo propósito está articulado de forma explícita e holística, tem caminho facilitado na definição dos procedimentos para alcançar os seus objetivos.

Importa, ainda, compreender a distinção entre Propósito Organizacional e as declarações de Missão, Visão e Valores de uma organização. Certas organizações consideram o propósito como elemento da sua cultura que informa sobre a visão, estratégia, valores e, em última instância, sobre os comportamentos. Outras organizações, como é o

caso da Disney, estabelecem a diferença entre missão e propósito, correspondendo o primeiro conceito ao nível “o quê” e “como” e o segundo ao “porquê”. O propósito, ainda que possa informar e inspirar sobre a missão, visão e valores organizacionais, é mais abrangente. Funciona como uma inspiração fixa que não deve ser confundido com objetivos ou estratégias de negócio (EY Beacon Institute, 2016).

Na sequência de interpretações errôneas do propósito organizacional, que o assumem como conceito substituto de missão, ou da própria apropriação da aceção de missão na definição do conceito, Howard Kern, Presidente e CEO da *Sentara Healthcare*, apresenta os conceitos de missão e propósito como distintos e sinérgicos, na medida em que ambos apresentam um valor único na gestão da liderança e membros de uma organização (Kern, 2018). Apesar de muitas organizações terem começado a adotar declarações de propósito como substitutas da declaração de missão, esta aproximação pode ser falaciosa, sendo que missão e propósito devem atuar em conjunto. “O propósito não substitui a missão, mas orienta uma equipa para as prioridades estratégicas que dirigem uma organização na conquista de determinada missão.” (Kern, 2018, p. 70) A missão, pelo contrário, deve assumir a função de garantir o trabalho de toda a organização em prol de um objetivo comum. Expressa ação e é a base da definição dos objetivos, estratégias e planos organizacionais. A sua definição constitui, assim, o primeiro passo da gestão estratégica numa organização (Malbasic, 2018).

Kern (2018) considera que o propósito organizacional comum permite criar uma ligação mais profunda com os colaboradores, compatível com os seus valores individuais e desejo de estar ao serviço do outro – constitui o alicerce a partir do qual os membros de uma organização se envolvem com a missão organizacional. Adicionalmente, constitui-se como fator decisivo na aproximação dos consumidores a uma organização, na medida em que se sentem identificados com a mesma, como são exemplo os consumidores da Harley-Davidson ou da Apple. Por outro lado, o propósito organizacional deve ser descoberto, na medida em que existe e vive nas ações dos membros da organização. Não se limita a uma declaração de propósito definida institucionalmente pelo quadro executivo, mas encontra-se nos comportamentos dos indivíduos da organização.

Neste sentido, o propósito cria conexões duradouras entre os membros de uma organização, os consumidores e a missão organizacional. Quando totalmente integrado nas operações e processos de decisão da organização, o propósito fomenta o comprometimento, lealdade e trabalho de equipa necessário para manter uma organização orientada para a sua missão. Missão e propósito têm, assim, valor sinérgico e geram mais valor e melhorias substanciais na qualidade e desempenho organizacional (Kern, 2018).

1.2.3 Implementação do Propósito nas Organizações

Em muitas situações, o propósito organizacional surge como resposta a uma crise, como hipótese última de responder às necessidades de motivar e impulsionar o desempenho da organização. Ainda assim, não é necessário esperar uma crise para desenvolver um propósito forte, infundido em todos os níveis e processos de decisão da organização (Quinn & Thakor, 2018).

Quinn & Thakor (2018) desenvolveram um modelo, baseado em oito passos essenciais, que pode servir a criação de organizações orientadas pelo propósito. Primeiramente, é necessário perspetivar uma força de trabalho inspirada, que supere a mera relação contratual funcional, cujo empenho no trabalho resulta somente de incentivos ou sistemas de controlo. É necessário encontrar um modelo, dentro da organização, que possa inspirar outros pela sua capacidade em assumir responsabilidades e ir além do cumprimento, com o mínimo esforço, das suas funções. Em segundo lugar, é essencial descobrir o propósito da organização, que não constará nas declarações e documentos definidos pelos gestores, mas no entendimento das necessidades comuns mais profundas dos colaboradores. É, por isso, um processo coletivo que envolve questionar, escutar e refletir empaticamente. Num terceiro ponto, os autores apontam a importância de reconhecer a necessidade de autenticidade. A pressão por parte dos stakeholders para articular um propósito organizacional não pode gerar precipitação na definição de um propósito vazio que não corresponda às ações e decisões assumidas efetivamente, correndo o risco de cair na hipocrisia e levar, conseqüentemente, à descredibilização da organização. É, assim, crucial que o propósito seja autêntico e que se reflita em cada decisão e ação tomada. Em quarto lugar, revela-se necessário transformar a mensagem autêntica que vive no propósito organizacional numa mensagem constante, presente em cada conversa, decisão ou problema enfrentado, e procurar soluções permanentes. Um quinto passo corresponde à estimulação

da aprendizagem individual, à providência de desafios que contribuam para o desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores e incentivem a sua confiança e compromisso com a organização. Em sexto, de acordo com os autores, para construir uma força de trabalho inspirada e comprometida, são necessários líderes intermediários orientados pelo propósito e capazes de o articular, impulsionar e liderar de forma autêntica. O sétimo passo do modelo desenvolvido corresponde à conexão das pessoas com o propósito, ao processo de consciencialização dos colaboradores em relação ao modo como o propósito organizacional se interliga com as suas tarefas diárias. É, ainda assim, fundamental que os colaboradores contribuam na condução deste processo para que este molde os comportamentos de forma definitiva. Por último, revela-se necessário estimular as fontes de energia da organização, isto é, um conjunto de agentes que seja orientado pelo propósito e que, de forma natural, inspire outros e seja motor em cada passo da mudança cultural (Quinn & Thakor, 2018).

Leape et al (2020) definiram, igualmente, uma estratégia de integração do propósito organizacional, assente em cinco elementos críticos. A estrutura, denominada 5Ps, é o reflexo da necessidade de um propósito sistémico, racional, mas também emocional, que ressoe nos membros da organização e informe sobre a tomada de decisão. Os cinco elementos incluem: 1) Estratégia de Produtos disponíveis, cujo processo de decisão deve ser orientado pelo propósito; 2) Pessoas e Cultura, na medida em que se reconhece que a autenticidade do propósito está nas pessoas, a liderança deve articular os comportamentos, alinhar os processos de recrutamento e integração com o propósito organizacional e garantir ferramentas que permitam aos colaboradores a sua incorporação; 3) Processos e Sistemas, que devem ser adaptados para garantir um alinhamento dos mesmos com o propósito organizacional; 4) Indicadores de Desempenho, alinhados com o propósito e que permitam identificar os indicadores-chave do desempenho que estimulam a organização a alcançar os seus objetivos; 5) Posicionamento e Envolvimento, na medida em que as posições, comunicações e o envolvimento externo devem ser extensões do modelo de negócio associado ao propósito, garantindo autenticidade e comprometimento (Leape, et al., 2020).

Do mesmo modo, Badshah (2020) apontou cinco princípios que permitem desenvolver uma mentalidade orientada pelo propósito, tais como o foco na descoberta e desenvolvimento de forças para alargar possibilidades, o trabalho a partir da abundância e

variedade de recursos, a expansão do trabalho desenvolvido no sentido de alcançar o bem-comum, a provocação de movimentos que gerem mudança social e abraçar a empatia e compaixão (Badshah, 2020).

Os supramencionados modelos de implementação do propósito nas organizações, apesar de se focarem em perspectivas e dimensões distintas de implementação, seja a um nível mais macro, centrado nas Pessoas - (Quinn & Thakor, 2018) - ou na Estratégia – (Leape et al, 2020) -, seja a um nível mais micro, focado no indivíduo - (Badshah, 2020) -, podem traduzir-se em 3 fatores comuns: Extensão e Constância do Propósito, que reflete a necessidade de um alinhamento global constante com o propósito organizacional, evidente em todas as decisões tomadas, desde a estratégia de negócio aos processos, sistemas, indicadores e envolvimento dos stakeholders; Conexão Autêntica com o Propósito, que corresponde ao reconhecimento das necessidades e motivações individuais em prol de um bem-comum e o alinhamento das tarefas diárias a este propósito maior; e Energia e Comprometimento com o Propósito, reflexo de uma força de trabalho inspirada, focada no seu crescimento e desenvolvimento e estimulada por fontes de referência e energia.

1.3 A Motivação nas Organizações

Num ambiente altamente competitivo, a motivação e compromisso dos colaboradores assumem-se como fatores determinantes para o sucesso organizacional. Por esse motivo, as organizações devem procurar implementar estratégias e práticas que estimulem os fatores mencionados, alinhadas com a estratégia organizacional e as expectativas dos colaboradores. Toda a organização bem-sucedida é sustentada por uma força de trabalho comprometida e orientada para os objetivos da organização, resultante da motivação e satisfação com o trabalho (Varma, 2017). A maximização dos recursos humanos disponíveis numa organização é, assim, potenciada através da motivação. Colaboradores motivados apresentam altos níveis de desempenho e, por isso, constituem-se como motor no alcance dos objetivos organizacionais.

Tanto na sua conotação geral como na sua relação com o trabalho, a motivação é um tema amplamente debatido. De extrema relevância para a ciência organizacional, é um dos aspectos indispensáveis ao bem-estar das organizações (Pinder, 2008).

Derivada do latim *movere*, a motivação é entendida como estímulo à ação, conferidora de direção ao comportamento humano (Varma, 2017). Implica movimento, a alteração de um estado de inércia para um dinamismo crescente, com o intuito de alcançar determinado objetivo. A motivação pode resultar de uma necessidade para determinado estado psicológico ou experiência, reflexo de um desejo profundo gerador de motivação na adoção de comportamentos concordantes com o objetivo estabelecido (Deci & Ryan, 2014) Constitui-se como “a força psicológica que gera processos complexos de pensamento e comportamentos direcionados para os objetivos.” (Shkoler & Kimura, 2020, p.2).

Num contexto organizacional, de acordo com Pinder (2008), a motivação laboral pode ser definida como “o conjunto de forças energéticas que se formam no interior ou exterior dos indivíduos para iniciar um comportamento laboral e determinar a sua forma, direção, intensidade e duração” (p. 11). É o impulso que leva o indivíduo a agir em prol de determinado objetivo dentro do seu contexto de trabalho e determina a força, o esforço e tempo despendido no processo. Corresponde à força de uma organização, que resulta da interação dos estados cognitivo, emocional e físico dos membros da organização e do seu empenho pessoal profundo com a estratégia organizacional (Cunha et al, 2006).

A primeira formulação teórica que pretendia descrever as forças energéticas remonta a 1938, com o desenvolvimento, por parte de Lewin, de um *expectancy-based model*³, que destacava o papel das percepções subjetivas na determinação do comportamento associado ao trabalho (Donovan, 2001). As formulações teóricas iniciais baseadas numa vasta diversidade de fatores responsáveis pela motivação no trabalho são ainda representativas da variedade de teorias presentes, atualmente, na literatura (Donovan, 2001), as quais se distribuem em duas categorias: teorias de conteúdo, que procuram compreender o que motiva os indivíduos, e teorias de processo, focadas no modo como desenrola o comportamento motivado. Tendo

³ Lewin (1938) propôs uma ordem temporal entre fatores comportamentais, referindo que determinado objeto, para adquirir propriedades motivacionais, deve primeiro deter em si valor; em *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Durham, N. C.: Duke University Press.

em conta a finalidade desta dissertação, importa destacar a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), uma teoria de conteúdo, e a Teoria da Definição de Objetivos de Locke & Latham (1981), uma teoria de processo.

Proposta por Herzberg em 1959, a Teoria dos Dois Fatores baseia-se em dois conjuntos de fatores influenciadores das atitudes dos colaboradores no trabalho e do seu nível de desempenho: higiênicos/extrínsecos, que funcionam como preventores da insatisfação dos colaboradores, e motivacionais/intrínsecos, impulsionadores da satisfação laboral. Os fatores higiênicos são extrínsecos ao indivíduo, inseridos no contexto e ambiente laboral e gerados por outros, enquanto os fatores motivacionais são intrínsecos e associam-se a fatores relacionados com sensações positivas e à natureza e sentido do trabalho executado. De acordo com a teoria, o preenchimento dos fatores higiênicos apenas previne que os colaboradores se tornem ativamente insatisfeitos, mas não os motiva, de facto, a contribuir de forma produtiva para um melhor desempenho da organização e, por esse motivo, a motivação dos colaboradores depende da provisão de fatores intrínsecos por parte das organizações (Yusoff et al, 2013).

A Teoria da Definição de Objetivos, tendo por base o efeito motivador da existência de objetivos na performance do indivíduo, considera que os objetivos para determinada tarefa determinam o seu desempenho (Donovan, 2001). Considera, ainda, que objetivos específicos mais desafiantes otimizam o desempenho, na medida em que definem níveis aceitáveis de performance, potenciam o esforço, persistência e orientam os indivíduos. Ainda assim, define que é necessário que estejam satisfeitas um conjunto de condições para que os objetivos tenham o efeito potenciador: os indivíduos devem aceitar e comprometer-se com os objetivos, deve existir feedback sobre o desempenho e os indivíduos devem corresponder aos requisitos de capacidades relevantes na concretização da tarefa (Locke & Latham, 1990 *citado em* Donovan, 2001). Verificam-se, assim, 5 moderadores que afetam a relação entre objetivos e desempenho: o compromisso com o objetivo estabelecido, a importância percebida do mesmo, a autoeficácia e capacidade de corresponder ao objetivo, o feedback associado ao desempenho e a complexidade da tarefa (Locke & Latham, 2002).

1.3.1 Motivações Intrínsecas vs Extrínsecas

De acordo com a pesquisa de Kasser & Ryan (1996), as aspirações dos indivíduos recaem, tendencialmente, em duas categorias amplas: aspirações extrínsecas ou aspirações intrínsecas. As primeiras correspondem ao sucesso financeiro, notoriedade e prestígio, enquanto as segundas incluem o desenvolvimento pessoal, a construção de relações com sentido e o contributo para a comunidade (Kasser & Ryan, 1996 citado em Deci & Ryan, 2014). Num contexto organizacional, a motivação laboral é geralmente dividida, igualmente, nestas categorias. A motivação intrínseca corresponde a um impulso interno, isto é, o entusiasmo, alegria e sensação de concretização no trabalho que decorrem dos processos e resultados dos projetos laborais. No caso da motivação extrínseca, resulta da influência do contexto organizacional, ou seja, as normas sociais, pressão dos pares, necessidades financeiras ou promessas de recompensas (Shkoler & Kimura, 2020).

Embora durante um largo período se considerassem as motivações extrínsecas como fontes de motivação primárias para os colaboradores, estudos recentes, tais como os de Deci (2000) e os de Pink (2010), comprovam que a motivação intrínseca ocupa um papel relevante na motivação laboral, revelando que as motivações intrínsecas são quase exclusivamente responsáveis pela motivação dos colaboradores mais produtivos (Gostick & Elton, 2014).

No âmbito da Teoria da Autodeterminação (TAD) de Deci & Ryan (2000), que entende e especifica três necessidades psicológicas como universais e básicas - competência, autonomia e relação, sendo a sua satisfação necessária à saúde psicológica e qualidade do desempenho e envolvimento do indivíduo com o trabalho; a distinção entre os tipos de motivação no desempenho laboral faz-se entre motivação autónoma (intrínseca) e motivação controlada (extrínseca). Segundo a TAD, a motivação é um contínuo que se reflete em comportamentos autónomos e controlados, sendo a sua distinção baseada no objetivo da ação e as razões que originam esforço na busca pelo objetivo. A principal questão prende-se com a compreensão do modo como o indivíduo adquire a motivação necessária à realização de determinada tarefa (Deci & Ryan, 2014).

A Teoria da Autodeterminação foca-se, primariamente, na satisfação e não no constrangimento das necessidades psicológicas para prever se a motivação primária dos colaboradores é intrínseca/autónoma, isto é, envolve a vontade livre e autónoma do

indivíduo, ou extrínseca/controlada, ou seja, se decorre da pressão para determinada ação, e se gera melhor desempenho e bem-estar psicológico. A teoria explora, por isso, a ideia de variação da motivação extrínseca consoante o seu nível de autonomia, que, por sua vez, depende do grau de internalização dos valores e regulamentos. Na motivação extrínseca, a internalização e integração, isto é, a assunção da realização de determinada tarefa como autonomamente motivada, é crucial. Já a motivação intrínseca implica um interesse inerente e próprio na concretização de determinada tarefa, pressupõe a identificação com a importância e valor do seu trabalho, que se refletem num nível de desempenho e produtividade mais elevado (Deci & Ryan, 2014). Motivação intrínseca e motivação extrínseca não são, assim, diametralmente opostas; pelo contrário, o expoente máximo de motivação no trabalho depende de ambos (Gostick & Elton, 2014).

Teorias recentes têm demonstrado um nível de coerência e foco partilhado na importância dos objetivos, que representam um dos fatores determinantes primários no comportamento motivado (Donovan, 2001). Objetivos específicos contribuem para direcionar atenção e esforço em atividades relevantes para alcançar determinado fim (Koestner & Hope, 2014). Cunha et al (2006) declaram que a definição de um objetivo claro e desafiante pode gerar um impacto positivo no incremento de energia e sentido de orientação, na medida em que a consciência sobre o que cada indivíduo deve realizar, isto é, o que e como executar as suas tarefas, a direção de toda a ação, e o porquê de as realizar funcionam como fator motivador.

A pesquisa revelou que a conquista de objetivos intrínsecos se relaciona positivamente com o incremento do bem-estar. Pelo contrário, a conquista de objetivos extrínsecos não contribui para o bem-estar (Deci & Ryan, 2014). Um estudo de Vansteenkiste et al. (2007) concluiu que os colaboradores que revelavam aspirações extrínsecas mais dominantes se sentiam menos satisfeitos com o seu trabalho, se mostravam menos flexíveis e tinham maior tendência para exaustão emocional, independentemente do valor do salário recebido. Uma meta análise de 128 indivíduos confirmou que as recompensas extrínsecas tangíveis diminuíam, em média, de forma significativa a motivação intrínseca (Deci et al, 1999 citado em Deci & Ryan, 2014).

Para a TAD, a questão central numa perspectiva de definição de objetivos assenta na razão que leva os indivíduos a definir e seguir determinados objetivos e se se constitui como reflexo de processos autónomos. Sugere, por isso, que um caminho para compreender se a motivação para alcançar determinado objetivo é autónoma pode passar por questionar os indivíduos sobre o porquê de perseguir esse mesmo objetivo, o qual tem implicações diretas na regulação da busca pelo cumprimento do objetivo (Koestner & Hope, 2014).

É, segundo Koestner & Hope (2014), possível que um indivíduo apresente motivações controladas e, simultaneamente, autónomas na conquista de um objetivo. No entanto, os objetivos autónomos são entendidos não como resultado de pressões externas ou internas, mas como denunciadores dos interesses e valores pessoais, associando-se a um progresso em relação aos objetivos mais alargado. Num contexto organizacional, a razão na definição de objetivos é mais complexa, na medida em que a maioria das organizações define objetivos laborais específicos para os colaboradores. No entanto, os resultados destes objetivos designados são mediados pelos valores e objetivos pessoais dos colaboradores e, muitas vezes, transformados em objetivos pessoais, dependendo da perceção de volatilidade que lhes estão associados (Koestner & Hope, 2014).

Tendo como referência a Teoria da Autodeterminação de Deci & Ryan (2014), Daniel Pink (2009) considera a abordagem à autodeterminação como uma mais valia na liderança organizacional, na medida em que os colaboradores apresentam uma aspiração inata para a autonomia, autodeterminação e relacionamentos com sentido.

Considerando a motivação como conceito dependente, sobretudo, de fatores intrínsecos, humanos e psicológicos, Pink (2009) formulou um conjunto de pressupostos relacionados com os conceitos de motivação intrínseca e extrínseca, baseando-se essencialmente na ideia de condicionamento das ações e motivações intrínsecas e possíveis consequências negativas devido a recompensas externas (Pink, 2009). Para Pink, a motivação intrínseca é mais decisiva.

Uma vez que o ser humano deseja ser autónomo no seu trabalho, o desenvolvimento de funções e tarefas que envolvam, confirmam uma sensação de independência e motivem os colaboradores pode constituir uma estratégia de motivação. Com a autonomia surge, inevitavelmente, o desejo de domínio sobre a tarefa ou desafio laboral que, quando possível

de alcançar, gera liberdade e compromisso. Por fim, o desejo inato de contribuir para uma causa superior, o propósito de conceber benefícios para a sociedade, pode elevar a autonomia e domínio e aumentar os níveis de envolvimento e produtividade dos colaboradores. A autonomia, o domínio e o propósito apresentam-se, assim, como pilares fundamentais da motivação intrínseca (Pink, 2009).

1.3.2 Os Principais Fatores Motivacionais no Trabalho

Por se constituir como estímulo ao comportamento humano, a motivação é um elemento chave para o ótimo funcionamento das organizações. Tendo em consideração que a competitividade e, em última instância, a sobrevivência das organizações depende dos recursos humanos que a alavancam, motivar os indivíduos a alcançar os objetivos organizacionais revela-se uma questão central. Uma força de trabalho motivada e satisfeita que atue, de forma consistente, em consonância com os objetivos organizacionais constitui-se como potencial central da organização, na medida em que a motivação confere uma direção comum e única à ação organizacional, desperta o compromisso dos colaboradores e a otimização no uso de recursos, gerando altos níveis de eficiência e despoletando um ambiente orientado para o desempenho e mais capacitado para fazer frente a possíveis reptos (Varma, 2017).

Ainda assim, as organizações enfrentam um conjunto de desafios, tais como o ambiente altamente competitivo, o elevado nível de mobilidade e a fraca consideração das expectativas dos colaboradores e da importância da motivação por parte da gestão, que as obrigam a elaborar estratégias transversais a todos os níveis da organização orientadas para os objetivos globais, para os quais a contribuição dos colaboradores é fundamental e os próprios devem reconhecê-la como tal. A motivação é, assim, um processo efetivo apenas se contínuo e reconhecido como missão prioritária de todos os líderes (Varma, 2017).

Recentemente, Badshah (2020) recuperou a ideia proposta por Aaron Hurst (2014)⁴, revelando que, de forma natural, os colaboradores tendem para três categorias de motivação

⁴ Contemplada na obra “The Purpose Economy”, na qual Hurst demonstra que a nova era em que vivemos é estimulada pela centralidade da busca pelo propósito e no foco em contribuir de forma produtiva para as equipas e organizações.

no trabalho: entendem-no exclusivamente como uma transação financeira, vêem-no como meio de criação de uma identidade e sentido de pertença ou, por último, são guiados pelo propósito, perspetivando o próprio trabalho como oportunidade para gerar valor ao mundo e criar uma sensação de realização (Badshah, 2020).

Varma (2017) considera, então, que uma clara compreensão das expectativas e motivações individuais e coletivas dos colaboradores se constitui como fundamental no processo de os motivar. Depreende-se, por isso, a relevância, para as organizações, de empreender um processo de identificação das motivações individuais dos seus colaboradores, de modo a perceberem quais os seus impulsionadores, objetivos e valores fundamentais e, assim, alinhar conscientemente as tarefas que executam em consonância com as suas motivações.

Gostik & Elton (2014), com o intuito de alinhar o trabalho com as motivações individuais de cada um, iniciaram um processo de identificação dos principais fatores motivadores, de modo a perceberem os impulsionadores, valores, e objetivos dos stakeholders e agir em concordância. Estabeleceram, assim, através do seu projeto de estudo baseado em testes realizados a 761 indivíduos com o intuito de determinar os motivadores mais predominantes, um grupo de 23 potenciais fatores motivacionais transversais, partilhadas por todos os indivíduos: autonomia, desafio, criatividade, desenvolvimento dos outros, empatia, excelência, excitação, família, amizade, diversão, impacto, aprendizagem, dinheiro, pressão, domínio, prestígio, resolução de desafios, reconhecimento, serviço, responsabilidade social, trabalho em equipa, variedade e propósito. A hierarquização e ordem de prioridade depende da natureza específica de cada um (Gostick & Elton, 2014). Um estudo realizado pela Universum, a organização de *Employer Branding* mais reconhecida em todo o mundo, em 2006, confirma a generalidade das motivações, revelando que, apesar das diferenças intergeracionais entre colaboradores, as condições de trabalho mais valorizadas são semelhantes na maioria das pessoas, realçando-se a autonomia e crescimento (Pinder, 2008).

De acordo com Gostick & Elton (2014), a autonomia, a excelência (ou domínio) e o propósito, apresentados por Pink (2009) como pilares fundamentais da motivação intrínseca, constituem a lista dos potenciais fatores motivacionais. A autonomia é um fator motivacional

que “leva as pessoas a querer ser o seu próprio chefe (tanto dentro como fora do âmbito laboral) e ter um certo nível de liberdade no trabalho.” (Gostick & Elton, 2014, p. 50). A maioria de colaboradores motivados em larga escala pela sensação de autonomia apresenta, tendencialmente, preferência para trabalhar em equipa. No caso da excelência, “leva as pessoas a desejar sentir sucesso na concretização de determinada tarefa.” (Gostick & Elton, 2014, p. 51). O desejo de corresponder ou exceder as expectativas, cumprir com os prazos estabelecidos e sentir que apresentam a melhor qualidade de trabalho possível motiva os colaboradores na execução das tarefas laborais. Relativamente ao propósito, revela o desejo dos colaboradores de “pertencer a algo maior que eles próprios” (Gostick & Elton, 2014, p. 54). Trata-se, assim, da vontade premente de integrar um grupo que admiram ou lutar por uma causa em que acreditam, de encontrar um sentido mais profundo no seu trabalho para o qual sentem contribuir de forma significativa.

1.3.3 O Propósito Organizacional como Fator Motivacional

O sentido de compromisso e envolvimento no trabalho⁵ com os objetivos e estratégia organizacionais é, de forma geral, considerado um fator positivo para as organizações (Meyer, 2014). O compromisso é definido por Meyer and Herscovitch (2001) como “mentalidade que pode assumir diferentes formas e vincula um indivíduo a determinada ação que é relevante para um objetivo particular.” (p. 310 citado em Meyer, 2014). O envolvimento no trabalho é, por sua vez, definido como “estado psicológico que medeia o impacto dos recursos laborais e pessoais nos resultados organizacionais.” (Bakker, 2010, p. 20). De acordo com Macey & Schneider (2008), é geralmente utilizado para descrever a dimensão de envolvimento, compromisso, entusiasmo e paixão dos colaboradores em relação ao trabalho realizado (Attridge, 2009). Ambos implicam, de acordo com Cross et al (2019), a colaboração entre os colaboradores de uma organização.

A Workday, empresa de software sediada em Silicon Valley e classificada pelo The Fortune, em 2019, como a quarta melhor organização para trabalhar, foi considerada, segundo um estudo realizado por Cross et al (2019) a mais de 300 organizações, a organização com a força de trabalho mais envolvida, comprometida e entusiasta. Cross et al verificou que os líderes da Workday demonstravam dar especial destaque à colaboração

⁵ Tradução livre de “work engagement”.

interpessoal que se reflete desde os processos de integração aos programas de desenvolvimento desenhados para estimular a construção de relações e conexões dentro da organização. Assim, através do estudo realizado, Cross et al (2019) identificaram padrões de colaboração, impulsores de relação e mapearam o papel da confiança, propósito e motivação na construção de relações e criação de ambientes colaborativos. As conclusões obtidas permitiram o desenvolvimento de um modelo para alcançar altos níveis de colaboração e envolvimento dentro as organizações.

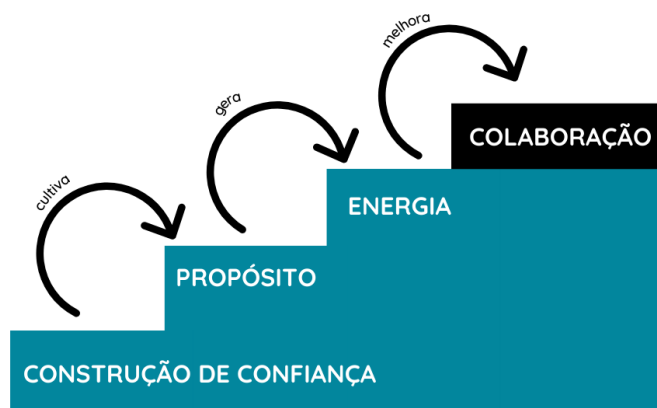


Fig. 1: 3 Passos para a Colaboração Produtiva (adaptado de Cross et al, 2019)

Num primeiro patamar, estabelece-se a construção de confiança. É necessário, numa fase inicial, identificar, adotar e recompensar comportamentos que reforcem a segurança e confiança psicológica. A confiança encoraja e permite que as pessoas aceitem riscos e colaborem na busca por determinados objetivos. Ainda que não funcione por si só como elemento criador de altos níveis de colaboração, a sua ausência torna impossível dar o primeiro passo para estabelecer um ambiente organizacional colaborativo. “Quando a segurança psicológica é criada, os freios são aliviados e a confiança permitida, mas o acelerador ainda não está a ser pisado para motivar as pessoas a colaborar. Para tal, é necessário gerar um propósito e energizar a organização.” (Cross et al, 2019, p. 8).

Uma vez implementado um sentido de confiança e segurança, torna-se muito mais fácil para os líderes criar abertura para demonstrar o quanto o seu trabalho contribui para a organização e para sociedade. Num segundo nível, encontra-se, assim, o propósito, a criação de um contexto no qual as pessoas entendem o valor daquilo que produzem e se sentem parte integrante de algo maior (Cross et al, 2019). A consciência do “porquê” do que fazem deve

ser claramente articulado e comunicado, caso contrário, o conceito torna-se turvo, pouco claro e torna-se mais difícil inspirar e garantir lealdade e a inspiração é rapidamente substituída por técnicas de manipulação (Sinek, 2009). Ainda assim, um dos aspectos no incentivo e impacto do propósito nas organizações depende da qualidade das colaborações interpessoais e, por esse motivo, a liderança deve destacar o propósito não só como fator inerente ao trabalho realizado, mas também às relações envolventes, ao trabalho conjunto. A implementação da ideia de objetivos partilhados que são alcançados através da cooperação e apreciação mútua entre os colaboradores desde cedo é, igualmente, um modo de alinhar os indivíduos na motivação à colaboração efetiva (Cross et al, 2019).

Por fim, estando os níveis anteriores devidamente preenchidos, os líderes podem focar-se na energização dos seus colaboradores, no “processo de motivar os outros a dar o melhor de si e a envolver-se totalmente com os colegas.” (p.15). Líderes capazes de gerar entusiasmo num contexto organizacional são quatro vezes mais prováveis de ser muito bem-sucedidos.

Em suma, Cross et al (2019) consideram que não basta que uma organização detenha um sentido de propósito forte. Para a colaboração produtiva, é necessário que os níveis de segurança e confiança estejam assegurados, os quais cultivam o propósito que, por sua vez, gera motivação e desperta um ambiente colaborativo. Depreende-se, assim, que o propósito organizacional antecede e funciona como elemento causal à motivação.

1.4 Síntese

O propósito resulta do desejo humano, impregnado na sua natureza, de encontrar um sentido para a sua vida, constituindo-se, por sua vez, como força motivacional que gera intencionalidade e direção em função de determinado objetivo. Tendo em consideração que o ser humano se relaciona, inevitavelmente, com o seu trabalho e contexto laboral, o propósito enquanto fator identitário e inerente ao ser humano é transportado para o ambiente das organizações que, de forma crescente, depreendem o seu valor enquanto chave no desenvolvimento sustentável das organizações, na medida em que contribui para os níveis de envolvimento e bem-estar dos colaboradores.

O propósito organizacional é, então, entendido de acordo com as suas cinco dimensões: significância, valor de bem-comum associado; aspiração, preenchimento contínuo de necessidades humanas; direção, orientação na busca pelos objetivos; unificação, ligação entre pessoas e a organização; e motivação, a energia na adoção de comportamentos necessário para preencher as restantes dimensões. Trata-se essencialmente da razão de ser de uma organização que a orienta na definição dos objetivos organizacionais, tanto internos como externos. Por esse motivo, o reconhecimento do propósito organizacional como fator relevante para a estratégia organizacional gera clareza, agiliza o processo de decisão e fomenta o comprometimento e colaboração dos colaboradores.

O propósito organizacional pode ser, igualmente, entendido como antecedente e provocador da motivação dos colaboradores nas organizações. Uma vez que o propósito, o desejo de contribuir para algo superior, corresponde a um dos pilares da motivação intrínseca, um impulso interno e autónomo a agir em prol de determinado objetivo num contexto laboral, o propósito organizacional, ainda que influenciado pelo contexto laboral, se internalizado autonomamente pelos indivíduos pode constituir-se como fator motivacional.

De acordo com Cross et al (2019), a colaboração produtiva, indispensável ao ótimo funcionamento das organizações, requer um propósito organizacional forte, cultivado pela sensação de confiança e gerador de energia e motivação, necessárias a um ambiente organizacional positivo. Revela-se, assim, pertinente investigar a aplicabilidade do modelo proposto por Cross (2019) e a internalização do propósito organizacional como autónomo e capaz de se constituir como fator motivacional.

O processo de implementação de um propósito organizacional forte e capaz de se constituir como fator motivacional pode ser conseguido por meio de variados modelos que integram 3 fatores comuns: Extensão e Constância do Propósito, isto é, o alinhamento global constante com o propósito; Conexão Autêntica com o Propósito, o reconhecimento e preenchimento das necessidades dos indivíduos e a interiorização do propósito organizacional como próprio; e Energia e Comprometimento com o Propósito, a motivação necessária ao crescimento organizacional. Os fatores propostos implicam, assim, uma estratégia de comunicação interna alinhada com o propósito, orientada para a compreensão

das necessidades individuais e comunicação da potencialidade do propósito organizacional como fator motivacional.

Capítulo 2 - COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 A Comunicação Organizacional Estratégica

Derivada do latim *communis*, a comunicação é inerente ao ser humano. De acordo com Watzlawick et al (1967), “não se pode não comunicar” (p.47). Na medida em que não é possível não nos comportarmos e, tendo em conta que todo o comportamento, numa situação interacional, tem valor de mensagem, ou seja, emite sinais detetados pelos outros, não é possível não comunicar. Assim, todo o comportamento possui valor de mensagem e influencia outros a comunicar em resposta. (Watzlawick et al, 1967).

A comunicação traduz, então, os comportamentos e relações entre os seres humanos. Trata-se do processo de repartir, partilhar, tornar comum. Na medida em que as organizações são formadas por pessoas, seres relacionais que se comunicam entre si e, desse modo, viabilizam o funcionamento organizacional, pressupõe-se que a comunicação é um fenómeno inerente e indispensável à existência das organizações (Kunsch, 2006). De acordo com Cunha et al (2005), “uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura da organização também falha” (p.316).

Tendo em consideração os contextos, condicionamentos externos e complexidade presente em todo o processo comunicativo, é necessário entender a comunicação organizacional não como um processo meramente linear, mas relacional e diverso, que depende e se alimenta da mútua compreensão (Kunsch, 2006). As pessoas constituem a maior mais-valia de qualquer organização e revelam a necessidade de agir perante boas práticas capazes de potenciar os seus níveis de motivação, por isso, torna-se essencial “desenvolver um novo paradigma social, de atitude relacional, focado na valorização da cultura e dos comportamentos humanos organizacionais” (Brandão, 2018, p. 94). Na medida em que as organizações são redes de relações interdependentes, a comunicação é um meio para as relações entre os indivíduos (White & Chapman, 1996).

Kunsch (2003) define a comunicação organizacional, enquanto objeto de pesquisa, como “a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.” (p.149 citado em Kunsch, 2006). Corresponde, assim, ao processo de produção e transmissão de informações necessárias ao funcionamento das organizações.

Segundo Robbins (2002, citado em Filipe, 2007), a comunicação no seio de uma organização ou grupo detém quatro funções basilares: *controle*, o efeito de controle no comportamento adotado; *motivação*, que advém do conhecimento claro dos procedimentos e orientações organizacionais na conquista dos objetivos; *expressão emocional*, que corresponde à manifestação das necessidades, desejos e sentimentos de satisfação ou frustração; *informação*, necessária à tomada de decisões de forma consciente. É, assim, necessária ao desempenho eficiente, à gestão de conflitos, motivação dos colaboradores, processo de decisão consciente, liderança e relações humanas (White & Chapman, 1996). De acordo com White & Chapman (1996), “a comunicação eficiente e relações humanas são os pilares da eficiência organizacional.” (p.7).

A comunicação organizacional remonta ao período da Revolução Industrial, no qual as mudanças instigadas pelo processo de industrialização forçaram as organizações a reinventar-se e procurar novas formas de comunicação, tanto com o público externo como interno (Kunsch, 2006). Assim, a comunicação nas organizações é realizada, essencialmente, em duas vertentes: a comunicação interna, dirigida ao público interno, isto é, os colaboradores da organização, e a comunicação externa, dirigida ao público externo, os consumidores e potenciais consumidores, parceiros e investidores.

Perante uma atual conjuntura marcada pela alta competitividade dos mercados e extraordinários avanços tecnológicos, as organizações deparam-se com a relevância de adaptar estrategicamente os seus sistemas organizacionais, isto é, a sua estrutura, práticas e processos internos, às mudanças (Santana & Brandão, 2018). De forma crescente, como parte integrante do sistema social, as organizações compreendem a necessidade de se posicionar institucionalmente através de ações de comunicação estrategicamente planeadas (Kunsch, 2018). Enquanto seres sociais, com necessidade de interagir e estabelecer relações

entre si, os colaboradores dependem da comunicação e do acesso à informação indispensável ao bom desempenho e cumprimento das funções e objetivos organizacionais. A comunicação revela-se, assim, “o mecanismo que permite que o trabalho na organização se concretize e se realize” (Santana & Brandão, 2018, p. 5).

No ambiente organizacional interno, registam-se, também, novas configurações. A subjetividade e complexidade das relações que compõem as organizações revelam a necessidade de superar uma visão meramente instrumental da comunicação e incorporar uma visão mais humanista, que seja reflexo dos universos cognitivos e culturais dos seres individuais e sociais que integram as organizações. A comunicação deve, então, ser entendida de forma holística, de modo a valorizar as práticas comunicativas do quotidiano e atender aos interesses e expectativas dos vários públicos envolvidos (Kunsch, 2018).

Em consonância com as necessidades da organização, a comunicação deve ser concebida estrategicamente, adaptada ao contexto em que se insere e capaz de uma visão integral humanizada do mundo atual. Revela-se, atualmente, improvável falar de comunicação nas organizações sem a considerar como uma forma de atuação estratégica (Brandão, 2018; Welch & Jackson, 2007). A comunicação estratégica trata-se, então, de “um efetivo caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização, junto das diferentes partes interessadas, reforçando continuamente a sua dimensão humana e social como seu desígnio orientador.” (Brandão, 2018, p. 93). Constitui-se como estratégica na medida em que deve agregar valor à organização, valorizar as pessoas e contribuir para o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais, alinhando-se à visão e valores da organização, tendo em vista a eficácia e os resultados (Kunsch 2006; 2018).

Constituindo-se como “palco de múltiplas interações sociais” (Santana & Brandão, 2018, p. 2), as organizações devem estar abertas à partilha dos valores, expectativas, vivências e práticas partilhadas pelos colaboradores no interior das mesmas, isto é, a cultura organizacional⁶, de modo a criar um elo de ligação e identificação por parte dos

⁶ De acordo com Schein (1996), a cultura organizacional pode ser definida como “o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos vários ambientes.” (p.236). Trata-se do conjunto de valores e práticas

colaboradores (Santana & Brandão, 2018). A comunicação interna constitui-se, precisamente, como ferramenta para fomentar um sentimento de pertença, promover relações internas fortes e o envolvimento dos colaboradores com a cultura e propósito organizacional (Verghese, 2015), sendo, por isso, “parte essencial do sucesso no local de trabalho.” (White & Chapman, 1996, p. 7).

2.2 A Comunicação Interna nas Organizações

Devido a fatores como a globalização, desregulação, crises económicas e constante reestruturação, que resultaram na redução de confiança e lealdade dos colaboradores, a comunicação interna começou a emergir a partir dos anos 90 nos EUA, expandindo-se para a Europa e ganhando relevo no novo milénio (Vercic et al, 2012). Com a entrada no século XXI, as organizações focaram-se em viabilizar uma comunicação participativa e envolvente, centrada na comunicação e diálogo do seu “porquê”. Afirmo Veiga (2019) que a diversidade de novas experiências e mudanças constantes exige uma maior flexibilidade e novas formas de comunicação às organizações, sendo a comunicação interna responsável por revelar aos colaboradores, em especial à geração *millennial*, o que diferencia e torna especial a sua organização, contribuindo, assim, para criar fortes conexões entre colaboradores e conferir um sentido de propósito e direção.

Atendendo ao papel e valor crescente dos colaboradores, considerados uma das fontes mais confiáveis das organizações, na medida em que incorporam os valores e imagem organizacional e, se alinhados, contribuem para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, as organizações devem ajudar os colaboradores a internalizar e aplicar os valores organizacionais nos seus comportamentos por meio da comunicação interna (Chong, 2007). Estamos, por isso, a entrar agora numa nova era da comunicação interna, na qual é essencial uma comunicação autêntica, “inspiradora e relevante com a qual os colaboradores queiram estar envolvidos, apoiar e partilhar.” (Veiga, 2019, p.40)

São diversas as abordagens na definição do conceito de comunicação interna: integrador, sustentado na relação, dependente da distribuição consistente de informação. Em

fixados pela organização e que se constituem como suporte do sistema, socialmente construído, de crenças e normas e capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos.

1997, Scholes (citado em Welch & Jackson, 2007, p.182) define comunicação interna como “gestão profissional das interações entre todos aqueles com interesse ou ‘participação’ numa determinada organização”, evidenciando o papel da comunicação interna no âmbito da gestão estratégica das organizações e salientando a importância das interações nas organizações. Por outro lado, Cornelissen (2004) ressaltou, na sua proposta conceptual, os métodos concretos utilizados para comunicar dentro de uma organização (citado em Welch & Jackson, 2007). Mais recentemente, Vercic et al (2012) definiram comunicação interna como “aspiração (partindo da visão, passando pela política e missão e, eventualmente, pela estratégia) para conseguir uma análise sistemática e distribuição de informação a todos os estratos simultaneamente coordenada da forma mais eficiente possível.” (p. 225).

Welch & Jackson (2007), com o intuito de classificar e definir comunicação interna, desenvolveram uma Matrix da Comunicação Interna, útil como ferramenta analítica de classificação da comunicação interna, assente em quatro dimensões:

Dimensão	Nível	Direção	Participantes	Conteúdo
1. Gestão de comunicação interna em linha	Gestores/ supervisores de linha	Predominantemente em dois sentidos	Gestores de linha - colaboradores	Papéis dos colaboradores Impacto pessoal, ex.: discussões avaliativas, briefings de equipa
2. Comunicação interna entre pares de equipa	Colegas de equipa	Dois sentidos	Colaborador-colaborador	Informação de equipa, ex.: discussões tarefas de equipa
3. Comunicação interna entre pares de projeto	Colegas de projeto	Dois sentidos	Colaborador-colaborador	Informação de projeto, ex.: questões de projeto
4. Comunicação corporativa interna	Gestores (de topo) estratégicos	Predominantemente num sentido	Gestores estratégicos – todos os colaboradores	Questões corporativas, ex.: objetivos, novos desenvolvimentos, atividades e conquistas

Fig. 2: Matriz da Comunicação Interna (adaptação livre de Welch & Jackson, 2007)

- Gestão de comunicação interna em linha: relacionada com assuntos de gestão de atividades diárias, tais como os papéis e funções dos colaboradores e o impacto da sua comunicação pessoal, é realizada predominantemente em dois sentidos por gestores e colaboradores.

- Comunicação interna entre pares de equipa: realizada entre colegas de equipa, efetuada em dois sentidos, de colaborador para colaborador, com o intuito de partilhar informação e realizar discussões necessárias à execução das tarefas de equipa.

- Comunicação interna entre pares de projeto: praticada entre colegas que trabalham sobre um projeto comum, essencialmente em torno de questões orientadas para a elaboração do projeto.

- Comunicação corporativa interna: realizada, essencialmente, num único sentido, de gestores para stakeholders internos, com o intuito de promover compromisso com a organização, consciência dos objetivos e envolvimento e promover um sentimento de pertença (Welch & Jackson, 2007).

Assim, Welch & Jackson (2007) definiram comunicação interna como:

gestão estratégica de interações e relações entre os stakeholders dentro das organizações através de um conjunto de dimensões interligadas, incluindo gestão de comunicação interna em linha, comunicação interna entre pares de equipa, comunicação interna entre pares de projeto e comunicação corporativa interna. (p.183)

Conclui-se, deste modo, que a comunicação interna apresenta quatro objetivos categóricos: contribuir para as relações internas e compromisso dos colaboradores, consciencializar e ambientar todos os membros da organização para a necessidade de evolução e mudança e promover o sentimento de pertença entre colaboradores (Welch & Jackson, 2007). Congregados, os quatro objetivos convergem num propósito global de envolver os colaboradores com o seu trabalho e organização. De acordo com o *Institute of Internal Communication* (2020), o papel central da comunicação interna é garantir que os colaboradores se sentem informados e conectados com um propósito, impulsionando, assim, o desempenho organizacional.

O primeiro estudo de larga escala sobre toda a conjuntura da comunicação interna na Europa, conduzido, em 2018, pela Universidade Católica de Milão e dirigido a 448 organizações de 12 países da União Europeia, concluiu que se regista um reconhecimento

crescente da comunicação interna como função integrante da estrutura organizacional, reflexo das inúmeras organizações, especialmente grandes multinacionais, que destacam a estruturação das relações internas entre a organização e os colaboradores como crucial (ASCAI, 2018). A consciencialização do papel da comunicação interna por parte das organizações, bem como da existência de um departamento próprio é, igualmente, observável, na medida em que 30% das organizações inquiridas aumentaram, no decorrer dos 3 anos antecedentes ao estudo, o número de colaboradores no departamento de comunicação interna, sendo que, em média, as organizações alocavam, em 2018, 2 a 3 colaboradores para o desempenho da função (ASCAI, 2018). No que concerne o papel da comunicação interna, de um modo geral, a perceção sobre a eficiência da mesma aumenta quando esta ajuda a definir objetivos estratégicos e apoia a sua concretização diariamente. O estudo apoiado pela *Associazione per lo sviluppo della comunicazione aziendale in Italia* (ASCAI) intuiu, de acordo com os inquiridos, como um dos principais papéis emergentes da comunicação interna ser “facilitador estratégico⁷” (27.8%), ou seja, com a dupla função de apoiar na definição de estratégias e negócio e na conquista do desempenho organizacional esperado, agregando, assim, as funções de suporte operacional (31.2%) e de conselheira de negócio (21.7%) (ASCAI, 2018).

O triângulo de valor para a comunicação interna proposto por Dennison (2014, citado em Veiga, 2019) é representativo do real contributo da comunicação interna para o sucesso organizacional em níveis distintos, desde os mais práticos, como a entrega de serviços⁸, aos mais táticos e estratégicos, as parcerias de negócio⁹ para gestão de relações e a capacidade de mudança e inovação. Uma comunicação eficiente com os colaboradores potencia o compromisso organizacional, confiança e sentimento de pertença por parte dos colaboradores e agiliza a partilha de conhecimento e maior consciencialização, bem como o envolvimento dos colaboradores na conquista de resultados superiores (Verghese, 2015). A comunicação interna deve, então, atuar com o intuito de transmitir a identidade organizacional vivida, realçando a partilha de determinados valores ou atitudes, e criar

⁷ Tradução livre de: “strategic facilitator”

⁸ Tradução livre de: “service delivery”

⁹ Tradução livre de: “business partnering”

condições para a identificação, envolvimento e compromisso dos colaboradores (Santana & Brandão, 2018).

2.2.1 As funções da Comunicação Interna

De acordo com Brault (1992, citado em Filipe, 2007), a comunicação interna nas organizações fundamenta-se em sete funções: 1) Função Informativa, que tem como objetivo veicular o conhecimento e informação relevante da empresa de forma eficiente; 2) Função Integradora, que tem como finalidade desenvolver o sentimento de pertença nos colaboradores através da transmissão dos valores essenciais da organização; 3) Função de Retroação, que corresponde ao elo de ligação entre as mensagens remetidas num determinado eixo, vertical ou horizontal, com o objetivo de verificação e validação da sua compreensão; 4) Função Sinal, que suporta a emissão e multiplicação dos sinais e mensagens, permitindo a coerência e constância na identidade de uma organização; 5) Função Comportamental, que tem como finalidade transmitir mensagens claras e provedoras de direção, de modo a garantir orientação à ação dos colaboradores; 6) Função Mudança, que motiva a aceitar a mudança de mentalidades, atitudes e relações; 7) Função Imagem, cujo objetivo é transmitir uma imagem favorável da organização, tanto ao público externo como interno.

As funções apresentadas por Brault devem, assim, ser consideradas no planeamento estratégico das ações de comunicação interna, de modo a garantir a maximização de efeitos resultantes da mesma e acrescentar valor real à organização. É por meio destas funções que é alcançado o envolvimento e colaboração dos colaboradores com a organização, na medida em que a comunicação interna mantém os colaboradores informados sobre o seu contexto laboral e ajuda à compreensão das suas tarefas, objetivos e resultados, ao mesmo tempo que contribui para a constituição de uma identidade partilhada, composta pelos valores e propósitos organizacionais, capaz de conectar os colaboradores, construir relações e fortalecer o sentimento de pertença. A comunicação interna revela-se, assim, suporte basilar do projeto organizacional, fonte de valor acrescentado e vantagem competitiva, cujo desempenho é fundamental à tomada de decisão, processos de socialização e gestão da mudança (Veiga, 2019).

De acordo com Chong (2007), a comunicação interna nas organizações trata-se de um processo de dois sentidos, no qual é necessário definir os valores a difundir através dos meios de comunicação interna e, ao mesmo tempo, procurar compreender os valores pessoais que orientam cada colaborador (citado em Santana & Brandão, 2018). “É importante que exista uma mútua compreensão e os devidos ajustes de parte a parte no que se refere à cultura.” (p.7) O alinhamento entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais é, assim, tarefa da comunicação interna (Vercic et al, 2012). A estratégia de comunicação deve traduzir-se no diálogo contínuo entre a organização e os seus colaboradores. Não basta escrever a visão e valores organizacionais e esperar que sejam adotados pelos colaboradores; é necessário envolvê-los num diálogo sobre o significado da visão e valores para si para que os possam integrar (Chong, 2007). No entanto, a comunicação num único sentido pode ser adequada em contextos nos quais a consistência é fundamental. Nestes casos, a comunicação mediada por um qualquer canal de comunicação, tais como newsletter interna ou televisão corporativa, torna-se uma decisão estratégica necessária (Welch & Jackson, 2007).

O *Institute of Internal Communication* (2020), com o intuito de orientar o desempenho da função, ajudar a definir as decisões estratégicas mais favoráveis e preservar o valor da comunicação interna nas organizações, desenvolveu o *IoIC Profession Map*, uma estrutura que pretende constituir-se como referência para a atuação dos profissionais e equipas responsáveis pela comunicação interna nas organizações, facultando diretrizes sobre o modo como articulam a comunicação interna, mapeiam competências e conhecimento e identificam e gerem possíveis lacunas. Dividido por seis áreas profissionais – 1) Estratégia e Planeamento do Negócio; 2) Pessoas e Culturas; 3) Criação de Conteúdo e Diálogo; 4) Gestão de Canais; 5) Pesquisa, Medição e Demonstração de Valor; 6) Influência e Aconselhamento -, o *IoIC Profession Map* aponta algumas estratégias para facilitar a criação de um ambiente que encoraja o diálogo com sentido a todos os níveis, que estimule a compreensão profunda das necessidades dos colaboradores, associando-as às da organização, a criação de mensagens com propósito que inspiram e motivam à ação e a otimização dos canais de comunicação e implementação de estratégias de comunicação e negócio assentes na valorização da voz e colaboração efetiva dos colaboradores (Institute of Internal Communication, 2020).

2.2.2 Instrumentos de Comunicação Interna

Para cumprir o seu propósito, estabelecido por Veiga (2019) como “alinhar as pessoas com a organização, no sentido de desenvolver a estratégia da mesma.” (p. 43), é necessário um planejamento estratégico eficaz da comunicação interna, que assente na identificação do público-alvo, avaliação do ambiente organizacional interno e externo, definição de objetivos claros, mensagem-chave e suportes comunicacionais e avaliação posterior das ações adotadas.

A avaliação e escolha dos instrumentos e canais de comunicação interna utilizados é relevante e deve resultar de critérios específicos que atendam ao público-alvo pretendido e aos objetivos e resultados desejados, sendo, assim, necessário que os profissionais de comunicação procedam a uma auscultação da sua audiência interna, isto é, os colaboradores que pretendem alcançar, e compreendam o tipo de canais de comunicação a utilizar preferencialmente em consonância com as funcionalidades de cada um e os objetivos e resultados ambicionados da comunicação. “Mais importante que a identificação dos canais de comunicação é a compreensão do propósito estratégico de cada um.” (Veiga, 2019, p. 49)

São variados os canais de comunicação disponíveis como possibilidades a explorar pelos profissionais de comunicação, sendo a sinergia de suportes fundamental para um melhor aproveitamento das vantagens de cada um e conseqüente consistência na transmissão de informação e cumprimento dos objetivos. Por esse motivo, revela-se crucial compreender as vantagens e desvantagens associadas a cada canal para uma tomada de decisão mais consciente.

Canal de Comunicação¹⁰	Vantagens	Tipo de utilização
Comunicação cara a cara (reuniões individuais ou de equipa; conferências; seminários)	Comunicação bidirecional; mais transparência e feedback orgânico	Atualizações relacionadas com a gestão da organização; recolher feedback dos colaboradores.

¹⁰ Dados de um estudo elaborado em 2018 concluem que 74% da população em estudo indica a intranet corporativa como muito relevante na concretização dos objetivos definidos para a comunicação interna e 73% privilegia opções cara a cara, tais como convenções, reuniões ou conferências, como canais a adotar para uma comunicação interna eficiente (ASCAI, 2018).

Publicações impressas (revistas; brochuras; avisos; memorandos procedimentos;)	Comunicação unidirecional; maior controlo da informação por parte da gestão;	Aumentar o conhecimento sobre a estratégia, objetivos e atividades da organização; mais reconhecimento dos colaboradores e envolvimento com a comunidade.
Canais eletrónicos (e-mail; intranet, redes sociais; newsletters)	Comunicação bidirecional; meios audiovisuais com mais expressividade e impacto; feedback orgânico e mais facilmente recolhido;	Partilhar informações sobre políticas, procedimentos ou mudanças organizacionais; reforçar valores, estratégias e cultura da organização; recolher feedback dos colaboradores; envolver e fomentar dinamismo entre colaboradores.

Tabela 1: Instrumentos de Comunicação Interna (adaptado de Veiga, 2019)

A escolha dos veículos e instrumentos de comunicação deve, assim, ser realizada em conformidade com a realidade organizacional e alinhada com os objetivos desejados. Ainda assim, a eficácia da comunicação interna estratégica, pensada e planeada cuidadosamente para atender às necessidades informacionais e afetivas dos colaboradores, depende não somente do conteúdo da mensagem e consideração prudente da fonte e momento ideal de transmissão, mas também da ponderação sobre como a mensagem será recebida e interpretada pelos colaboradores (Omilion-Hodges & Baker, 2014). A estratégia de comunicação deve, então, ser planeada de forma estratégica, tendo em conta o conteúdo da mensagem, referente ao que é comunicado (Welch & Jackson, 2007), o contexto, o recetor e a possível interpretação, em consonância com as necessidades dos colaboradores, de modo a privilegiar a relação e criar um espírito de colaboração (Santana & Brandão, 2018).

O desenvolvimento de um plano de comunicação que sirva de suporte à utilização de ferramentas de comunicação e implementação de táticas e estratégias de comunicação é determinante (Veiga, 2019).

2.2.3 A Comunicação Interna Estratégica

Compreender a necessidade de trabalho com sentido dos colaboradores é condição necessária ao crescimento estratégico e coesão interna organizacional. Enquanto potenciadora de dinâmicas relacionais envolventes e sentimentos de pertença baseados na valorização do capital humano e gestão efetiva de interações com os stakeholders internos, a comunicação interna assume-se como função geradora de uma cultura transparente, fonte de referências valorativas e capaz de originar confiança e envolvimento dos colaboradores “na procura constante de um trabalho com significado e que vise um clima organizacional justo e positivo onde as pessoas sentem orgulho em pertencer.” (Brandão, 2018, p. 97)

Tendo em consideração que a comunicação interna acontece constantemente dentro das organizações e inclui tanto a comunicação planeada pela gestão como as conversas informais (Welch & Jackson, 2007), reconhecer a comunicação interna na sua dupla vertente, isto é, não somente como meio para divulgação de informação dentro das organizações, mas também como estratégia de gestão das relações no interior das organizações é, assim, cada vez mais importante e necessário.

Pelo seu carácter estratégico, a comunicação interna favorece e influencia a perceção dos colaboradores sobre a organização e o seu nível de comprometimento (Santana & Brandão, 2018), motivando-os e, assim, criando valor para a organização (Vercic et al, 2012). A influencia estratégica que a comunicação interna tem sobre os seus colaboradores e sobre o modo como os próprios falam da organização entre si e com o exterior é um dos atributos basilares do papel da comunicação interna nas organizações (Omilion-Hodges & Baker, 2014). Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa tem uma atitude positiva perante o trabalho, acredita e identifica-se com a organização, dando, assim, origem a um ambiente organizacional positivo, inclusivo e valorativo de cada colaborador, que resulta num desempenho mais elevado (Brandão, 2018; Chong, 2007).

A comunicação interna estratégica é uma aproximação dinâmica e multifacetada focada no incremento de relações fortes entre colaboradores e organização e na definição da experiência do colaborador. Identificar que a rotina e vida das pessoas é construída largamente através de interações verbais implica admitir a conversa rotineira e corriqueira como primária na modelação das identidades dos indivíduos dentro das suas relações e das

próprias normas relacionais. É, assim, possível que os colaboradores se identifiquem e comprometam com a organização a tal ponto que se sintam impelidos a partilhar os seus sentimentos positivos com os seus pares e com stakeholders externos, tornando-se verdadeiros embaixadores da marca (Omilion-Hodges & Baker, 2014).

Atendendo ao seu papel estratégico, a coordenação e gestão da comunicação interna torna-se imperativa para o sucesso das organizações. Para uma comunicação interna efetiva, o fator distintivo das organizações de topo que geram, de forma constante, um desempenho financeiro superior, Yates (2006) desenvolveu um modelo que pode servir de itinerário para as organizações melhorarem a eficiência da sua comunicação interna, apresentado na figura 3:



Fig. 3: Hierarquia da Comunicação Efetiva (adaptado de Yates, 2006)

Em primeiro lugar, como base fundacional da hierarquia, as organizações devem seguir um processo formal, isto é, definir e elaborar uma estratégia de comunicação interna documentada para servir de orientadora a todas as ações de comunicação. Devem, ainda, valorizar os contributos dos colaboradores, promovendo um ambiente aberto ao feedback e capaz de envolver os colaboradores no negócio e motivá-los a agir em conformidade com os objetivos organizacionais – “por encorajar contributos significativos e atuar de acordo com as recomendações dos colaboradores, as organizações altamente eficientes demonstram o valor que colocam no papel dos colaboradores no sucesso organizacional.” (Yates, 2006, p. 75). Adicionalmente, devem utilizar e tirar o maior partido das tecnologias e integrar as

recompensas totais na sua comunicação, não se focando apenas no salário ou benefícios, mas também no ambiente e cultura organizacional, desenvolvimento de oportunidades e formação.

Num patamar estratégico, as organizações devem, através da comunicação, criar um ambiente de apoio entre os colaboradores a qualquer mudança, focar-se na melhoria contínua, conseguida através de mecanismos de avaliação, e conectar os colaboradores com a estratégia organizacional, dando a conhecer os valores e visão da organização e impulsionando comportamentos que apoiem os objetivos organizacionais.

Num último nível, é fundamental estimular o comportamento dos líderes, as referências de desempenho, valores e objetivos organizacionais para muitos colaboradores, tratando-os como público valioso ao qual deve ser fornecida informação antecipada de modo a dar-lhes espaço para desenvolver estratégias inovadoras de apresentação da mesma aos seus subordinados. Por outro lado, criar uma linha de visão comum, isto é, comunicar o cenário amplo da organização aos colaboradores para que tomem consciência do impacto das suas ações nos resultados finais da organização (Yates, 2006).

Adicionalmente, para uma comunicação interna produtiva, é essencial que seja livre, funcionando de forma descendente, de modo a comunicar informação importante à concretização da missão, e ascendente, dos colaboradores para os líderes, de modo a garantir liberdade de ideias, feedback transparente e uma perceção positiva dos canais de comunicação organizacionais (Verghese, 2015). As organizações são constituídas por pessoas que, em comum, procuram concretizar determinado propósito. Enquanto fatores críticos de sucesso, os colaboradores, as suas expectativas e perspetivas, devem ser considerados (Santana & Brandão, 2018).

2.3 Comunicar o Propósito Organizacional

O modo como comunicamos em contexto laboral detém uma elevada influência sobre o quanto os indivíduos se sentem envolvidos com um propósito, o quanto sentem que fazem, efetivamente, a diferença. A comunicação interna assume um papel essencial na criação de um ambiente de compreensão mútua, capaz de transformar a relação dos colaboradores com as organizações e, assim, a sua vida (Institute of Internal Communication, 2020).

“Todas as grandes organizações e líderes inspirados agem, pensam e comunicam exatamente do mesmo modo: de dentro para fora.” (Sinek, 2009). É esta a ideia basilar que sustenta o modelo “O Círculo Dourado” proposto por Simon Sinek (2009), que afirma ser possível encontrar um padrão na forma como os líderes mais influentes comunicam, na medida em que o fazem de dentro para fora, isto é, partindo do seu porquê, o seu propósito.

Em “Primeiro pergunte porquê” (2009), obra da sua autoria, Sinek aponta que os resultados e conquistas dos líderes capazes de inspirar e motivar os seus colaboradores são efeito do Círculo Dourado, que “fornece provas convincentes do quanto mais podemos alcançar se nos lembrarmos de começar tudo aquilo que fazemos perguntando porquê” (p.48), constituindo-se como “perspetiva alternativa aos pressupostos existentes” sobre a razão do nível de influência alcançado por alguns líderes. O Círculo Dourado, composto por “o quê” – o que a organização faz -, “como” – a proposta diferenciada de valor - e “porquê” – a razão da existência das organizações, o seu propósito -, permite, então, justificar a relevância de decidir, agir e comunicar partindo sempre do propósito.

O modelo desenvolvido por Sinek encontra-se profundamente enraizado na evolução do comportamento humano, na medida em que os níveis do Círculo Dourado correspondem aos três níveis principais do cérebro: o neocórtex, a que corresponde o nível “o quê”, responsável pelo pensamento racional e analítico e pela linguagem, e o cérebro límbico, que engloba o “como” e o “porquê”, é responsável por todos os sentimentos e comportamentos e controla a tomada de decisão, ainda que não tenha capacidade de formular linguagem. Por esse motivo, comunicar de dentro para fora, começando pelo porquê, corresponde a comunicar diretamente com a parte do cérebro que induz comportamentos e controla a tomada de decisões. Nas situações em que as organizações não comunicam o seu propósito, o ser humano decide e age com base em evidências empíricas e pensamentos formais e analíticos, provenientes do neocórtex, e ignora sentimentos relevantes no estabelecimento de uma ligação com a organização (Sinek, 2009).

As organizações devem, assim, ser capazes de articular com clareza o seu propósito organizacional, a sua razão de ser, para garantir a motivação e envolvimento dos colaboradores a longo prazo. Não basta que a base fundacional, as primeiras decisões tomadas, na sua maioria, com base nos instintos, assente no propósito; é fundamental

assegurar que, independentemente do contexto envolvente, as decisões posteriores, tendencialmente fundamentadas num alicerce racional, tenham em consideração um “porquê” claro e alinhado com o que fazem (Sinek, 2009).

Se os colaboradores não se sentirem alinhados com o propósito, as organizações não são capazes de tirar o maior proveito do mesmo. Por isso, é fundamental encontrar as fontes de que dão sentido e despertam a ação dos colaboradores (Gast et al, 2020). “As organizações necessitam de oferecer aos colaboradores as ferramentas e meios para que se envolvam num diálogo diário positivo.” (Omilion-Hodges & Baker, 2014, p. 441) A comunicação interna, enquanto ferramenta para o estabelecimento de um diálogo contínuo entre as organizações e os seus colaboradores, permite alavancar a identidade organizacional (Omilion-Hodges & Baker, 2014), comunicar o propósito organizacional no dia-a-dia e motivar e envolver os colaboradores.

2.4 Síntese

Partindo do pressuposto de que todo o comportamento, numa situação interacional, tem valor de mensagem e que as organizações são formadas por redes de relações complexas e interdependentes - pessoas que se comunicam entre si e, assim, possibilitam o funcionamento organizacional -, é invariável considerar a comunicação como meio para as relações e fenómeno indispensável à existência das organizações. É, portanto, fundamental superar a visão da comunicação como mero instrumento e compreendê-la amplamente, considerando-a como forma de atuação estratégica, capaz de promover relações internas fortes, estimular um sentimento de pertença, envolver os colaboradores com a cultura e propósito organizacional e direcionar a tomada de decisão e ação.

A comunicação interna é, então, entendida como gestão das interações e relações internas nas organizações, suporte elementar ao projeto organizacional, e assume como papel central envolver os colaboradores com o seu trabalho e organização, garantindo que se sentem informados sobre o seu contexto laboral – tarefas, objetivos e resultados - e conectados com o propósito e valores organizacionais. Exerce, assim, uma influência estratégica sobre o modo como os próprios colaboradores comunicam a organização, interior e exteriormente. Por esse motivo, a comunicação interna deve permitir que as organizações

articulem com clareza, de dentro para fora, o seu propósito organizacional, de modo a garantir a motivação e colaboração duradoura dos seus colaboradores.

Capítulo 3 – METODOLOGIA

O campo de estudo desta investigação visa a exploração de uma temática de âmbito organizacional e centra-se, essencialmente, em três conceitos interrelacionados: o propósito organizacional, a motivação organizacional e a comunicação interna. As organizações são, essencialmente, realidades humanas que resultam da ação dos indivíduos que as compõem e comunicam entre si e, por isso, o comportamento humano nas organizações constitui-se, assim, como cenário basilar da presente investigação.

Concluído o enquadramento teórico, por meio do qual se pretendeu desenvolver uma visão holística da relevância do propósito nas organizações, nomeadamente na potencialização da motivação dos colaboradores, importa agora clarificar, primeiramente, os objetivos de investigação, bem como a estratégia metodológica adotada.

3.1 Objetivos

Como previamente explorado por meio da revisão de literatura, perante as tensões vividas nos ambientes organizacionais no que diz respeito à busca por sentido no trabalho e a tendência para destacar o propósito organizacional como fator capaz de contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações, com influência sobre os níveis de envolvimento e motivação dos colaboradores, definimos os seguintes objetivos para a presente investigação:

1. Compreender o conceito de propósito e a sua aplicação em contexto organizacional;
2. Entender a relação entre o propósito organizacional e a diversidade de motivações individuais dentro de uma organização;
3. Avaliar a potencialidade do propósito organizacional como fator motivacional para os colaboradores;

4. Compreender os contributos da comunicação interna para a motivação dos colaboradores, por meio da divulgação do propósito organizacional.

Na sequência da definição dos objetivos, a pergunta de partida que dá o mote ao atual projeto de investigação e permite definir de forma clara e concreta o que se pretende investigar, estabelece-se da seguinte forma: **Como pode o Propósito Organizacional constituir uma fator motivacional para os colaboradores?**

O atual projeto de investigação pretende, assim, compreender a influência e contribuição do propósito organizacional na motivação dos colaboradores dentro das organizações e indicar potenciais caminhos futuros na abordagem das organizações relativa a este tópico.

3.2 Métodos de Investigação

A metodologia em ciências sociais resulta do estudo dos métodos mais apropriados ao objeto de análise, planeados e concretizados através de técnicas válidas (Espírito Santo, 2010). De acordo com Cortina & Landis (2013), “os métodos que utilizamos para recolher dados influenciam necessariamente o modo como conceptualizamos o fenómeno organizacional.” (p.36) Na medida em que envolve todos os elementos que permitem a delimitação de um plano de investigação capaz de dar resposta aos objetivos e hipóteses de investigação, a adoção de uma estratégia metodológica adequada revela-se essencial à obtenção de conclusões objetivas e fidedignas.

No âmbito da presente investigação, após realizada uma auscultação aos métodos disponíveis e às potencialidades e especificidades dos mesmos, tendo em consideração o cenário e objeto de estudo, optou-se por utilizar o Estudo de Caso como método de investigação primordial, fazendo-se valer de métodos de investigação qualitativa e quantitativa, na medida em que casos realistas podem adicionar valor em diversos campos do estudo das relações públicas, nomeadamente na comunicação entre colaboradores (Jacques, 2009). Além disso, uma vez que assentam, particularmente, no estudo aprofundado de fenómenos empíricos contemporâneos inseridos em determinados contextos da vida real, os estudos de caso constituem-se como estratégia preferencial quando a investigação se baseia em questões descritivas – “o quê” - ou explanatórias – “como ou porquê” (Yin, 2012).

A essência de um estudo de caso é “tentar iluminar uma decisão ou conjunto de decisões; porque foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado.” (Schramm, 1971 citado em Jacques, 2009, p.1).

Por esse motivo, atendendo aos objetivos propostos, intrinsecamente associados ao contexto organizacional, e com o intuito de dar resposta à pergunta de partida supramencionada, intuímos ser fundamental a realização de um estudo capaz de retirar conclusões aproximadas da realidade portuguesa e, para tal, elaborar um estudo de caso a uma organização que, reconhecendo o valor do seu propósito, pudesse constituir-se como objeto válido e pertinente de estudo, apto a contribuir para a análise da perceção dos colaboradores sobre o propósito organizacional e o papel da comunicação interna na internalização do propósito e motivação dos colaboradores. A organização I Have The Power, por apresentar um propósito organizacional bem definido e expresso e ser já uma referência no panorama nacional no que respeita os níveis de felicidade dos seus colaboradores, evidenciou-se como objeto de estudo relevante.

Uma vez que “um estudo de caso corresponde à descrição exaustiva de um caso individual e a sua análise, isto é, à caracterização do caso e dos acontecimentos” (Starman, 2013, p.31), aos objetivos acima descritos foi adicionado o seguinte:

5. Analisar o impacto do propósito da I Have The Power na força de trabalho da organização.

3.2.1 Métodos de Recolha de Dados

O recurso a técnicas qualitativas, nomeadamente, a entrevista, contribui para a investigação aprofundada do caso de estudo, um conhecimento amplo da dimensão subjetiva inerente ao cenário organizacional (Espírito Santo, 2010). Deste modo, constituindo a entrevista uma técnica para obtenção de respostas fidedignas e que correspondam à verdade, foi realizada uma entrevista semiestruturada ao fundador e CEO da I Have The Power, Adelino Cunha - Empresário, Escritor, Consultor de Empresas, Professor Universitário, Coach e Orador Motivacional com diversos prémios e reconhecimentos no âmbito da liderança e gestão de pessoas. A opção por uma entrevista em profundidade semiestruturada

preendeu-se com as características deste tipo de entrevista, isto é, o facto de permitir a expressão do participante num regime mais livre, com uma linguagem espontânea, natural e singular, aberto ao diálogo ou alteração do rumo conversacional, sem perder, no entanto, o foco e objetivos da entrevista.

Com o intuito de melhor compreender o funcionamento da I Have The Power, a dimensão e contexto do propósito organizacional na organização, bem como a perceção da relevância do propósito para a motivação dos colaboradores e o contributo e estratégias adotadas pela comunicação interna para divulgação do propósito da organização e motivação dos colaboradores, a entrevista foi elaborada via zoom, registou um total de 10 questões e foi, posteriormente, transcrita na íntegra. O investigador centrou-se, sobretudo, nos conceitos-chave “Propósito Organizacional”, “Comunicação Interna”, “Motivação”, alvo de análise na revisão de literatura anteriormente elaborada.

Adicionalmente, tendo em consideração os objetivos acima propostos e a relevância de uma análise das perceções dos colaboradores relativos aos conceitos-chave supramencionados, optou-se por realizar inquéritos por questionário, que consistem na colocação de um conjunto de questões a um grupo de inquiridos, geralmente representativos de uma população, associadas à sua situação social e às suas opiniões, expectativas e atitudes relativas aos objetivos e temas de estudo dos investigadores.

Os inquéritos, que tiveram como objetivo averiguar as motivações mais preponderantes nas organizações e o nível de compreensão e incorporação do propósito organizacional por parte dos colaboradores, bem como entender, na sua ótica, o seu impacto na própria motivação e envolvimento, foram realizados online, através da plataforma *Qualtrics*, e divulgados internamente pelo CEO da I Have The Power. Num universo de 36 colaboradores, 30 responderam ao questionário, mas apenas 24 concluíram o mesmo.

A realização da entrevista e divulgação dos questionários foi realizada simultaneamente, garantindo a análise independente das variáveis. Na medida em que os objetivos definidos para cada técnica de investigação eram distintos, ainda que se relacionem entre si, considerou-se que as respostas obtidas não teriam influência sobre a concretização da entrevista ou inquérito.

3.3 Hipóteses de Investigação

Numa abordagem mista, a formulação de hipóteses de investigação, coerentes com os objetivos de investigação propostos, orienta a compreensão de uma especificidade de perspetivas, convergentes ou não, que têm como intuito valorizar as perceções distintas associadas ao contexto organizacional e à relevância do propósito organizacional enquanto fator de motivação para os colaboradores (Maxwell, 2012).

1. Os colaboradores da I Have The Power identificam-se com o Propósito da organização.
2. Os colaboradores da I Have The Power reconhecem os conteúdos disponibilizados pela comunicação interna.
3. Os colaboradores da I Have The Power consideram que a sua motivação é potenciada pelo Propósito organizacional.
4. Os colaboradores sentem que a sua motivação é potenciada pelos instrumentos de comunicação do Propósito organizacional.

Capítulo 4 – ESTUDO DE CASO: I HAVE THE POWER

4.1 Apresentação da Organização

A I Have The Power (IHTP), com sede no Porto, é uma das três marcas registadas da SOLFUT, Lda, uma empresa de IT que nasceu em 1997 e, a partir de 2003, começou a somar valências na área do Treino de Pessoas e Empresas, através da IHTP. Além da marca em estudo na presente investigação, a SOLFUT, Lda detém a IHTP Business Consulting, dedicada à consultoria de empresas - presta serviços personalizados com o foco na criação de valor no cliente, excelência operacional e desempenho organizacional -, e a Wonder Lives, fornecedora de suplementos alimentares focada no bem-estar físico dos clientes.

A IHTP é uma entidade formadora certificada, uma marca especializada no desenvolvimento e implementação de programas avançados de Treino para o Êxito e apresenta uma equipa de *Coaches* e *Trainers* com formação avançada em *Coaching*, acreditada pela *Association for Coaching*, e PNL - Programação Neurolinguística, em parceria com a *Society of Neurolinguistic Programming*.

Assumindo a Competência e Rigor, Máxima Congruência, Lealdade, Honestidade e Verdade e a Crença Total na capacidade do ser humano como Valores fundamentais da organização que perduram e orientam a sua ação, a IHTP estabelece como Propósito organizacional “Facilitar a Igualdade de Oportunidades através do acesso ao conhecimento para termos um mundo mais justo e mais feliz.” A visão que acreditam estar a tornar realidade consiste em “Disponibilizar um Sistema Universal de Êxito, de modo a que qualquer pessoa possa aprender como ter mais Sucesso.” Confiam, assim, que, futuramente, qualquer pessoa poderá ter acesso a formação e acompanhamento e potenciar as suas competências e alcançar resultados extraordinários.

Depois de identificar e modelizar padrões e ferramentas de êxito e integrá-los, de forma simples, numa metodologia que denominaram de CPS – Condicionamento para o Sucesso, que opera em 3 pilares – pensamento, comunicação e ação -, a I Have The Power definiu como missão “Desenvolver Exemplos humanos que mostrem que é possível ter sucesso” e, assim, “chegar a milhões de pessoas, fornecendo-lhes o conhecimento, as ferramentas e o apoio necessários para as ajudar a revelar toda a sua capacidade, realizar os seus sonhos e viver a vida que podem e devem viver.”

Para cumprir a sua missão, definiu 7 academias que compõem a IHTP como sistema integrado de ferramentas para o êxito: Academia de Excelência Pessoal; Academia de Recursos Humanos & *Coaching*; Academia de Liderança; Academia de Educação; Academia de Desenvolvimento de Negócios; Academia de Desporto; Academia de Saúde e Bem-Estar. Cada uma das academias apresenta uma oferta particular estruturada em programas de treino, ferramentas complementares aos programas, tais como livros, *audiobooks*, vídeos, serviços de bem-estar e outros produtos, e, ainda, *coaching* especializado.

Ao longo do percurso realizado, a IHTP já ajudou pessoas em mais de 80 países e conta já com inúmeros galardões e reconhecimento, sendo que, em 2022, integrou, pelo 8º ano consecutivo, o TOP das Empresas mais Felizes de Portugal. Também Adelino Cunha, CEO da IHTP, soma já algumas distinções, tendo sido considerado o Melhor Gestor de Pessoas de Equipas de Grande Dimensão (2015 e 2016), o Happy Boss 2016, o Líder Mais Inspirador de Portugal (2018) e integrado o painel de Best Team Leaders de Portugal (2018,

2019 e 2020). Foi, ainda, o primeiro português na lista dos Top 100 Global *Coaching* Leaders em 2017.

Além de uma equipa composta por 4 colaboradores locais e 32 consultores independentes – denominados de colaboradores de excelência pessoal - distribuídos por 3 países – Portugal, Inglaterra e Alemanha - a atividade da IHTP é suportada, igualmente, pelas organizações e promotores que com ela colaboram e que funcionam como suporte na divulgação e recomendação da IHTP a outros. A organização conta, também, com os *coaches*, pessoas com certificações de *coaching* da IHTP aptas a executar *coaching* com clientes, e com os *trainers*, oradores e formadores dos programas da empresa. Adicionalmente, os clientes e afiliados da organização desempenham um papel na expansão da atividade da IHTP, na medida em que são estimulados, através de comissões, a partilhar nos seus meios e a recomendar a organização.

Apesar de não apresentar um departamento estruturado com os cargos de diretor de Comunicação ou diretor de Recursos Humanos, detém ambas as funções. No que diz respeito à comunicação dirigida aos colaboradores, isto é, os consultores da IHTP, registam-se essencialmente três preocupações na estratégia e objetivos de comunicação adotados: em primeiro lugar, o intento da partilha de conhecimento, isto é, a divulgação de novidades, artigos de especialidade e outra informação relevante para os consultores; em segundo, o foco no reconhecimento das boas práticas e da performance dos colaboradores; e, por fim, o intuito de alinhamento de valores, realizado através de variados documentos de apoio, acompanhamento de outros colegas e eventos internos.

4.2 Apresentação e Análise de Resultados

4.2.1. Entrevista

Breve esclarecimento do motivo da escolha das perguntas da entrevista em profundidade ao CEO Adelino Cunha:

Na primeira pergunta do guião – “Qual entende ser o principal propósito que orienta a sua função profissional?” –, o investigador pretendeu compreender a relevância conferida

pelo líder da organização ao propósito orientador das suas ações e, assim, analisar o seu envolvimento e, conseqüentemente, significatividade do propósito organizacional da IHTP.

A segunda e terceira questões – “No âmbito específico da comunicação, quais as principais estratégias e objetivos da comunicação dirigida aos colaboradores adotadas pela I Have The Power?” e “Na sua perspectiva, quais são os dois principais pontos fortes e os dois principais pontos menos fortes da comunicação na sua empresa?” – tiveram como objetivo apreender o contexto da comunicação interna praticada pela organização, isto é, os seus principais objetivos e práticas adotadas, de modo a auscultar o terreno para a comunicação do propósito organizacional.

Na quarta questão – “Na sua ótica, qual o contributo e influência que a comunicação interna pode ter na motivação dos colaboradores? -, o investigador pretendeu analisar a perceção do CEO em relação à motivação dos seus colaboradores e à importância cedida à comunicação interna como estratégia de motivação dos colaboradores.

Na quinta e sexta questões, focadas no conceito de propósito organizacional, – “Na sua perspectiva, qual a relevância do propósito organizacional da organização para os colaboradores?” “Inicialmente, qual foi a razão na definição e aplicação do propósito organizacional?”, o intuito foi compreender o contexto de utilização do propósito organizacional, analisando, assim, a sua origem e nível de saliência para os colaboradores.

Por último, o investigador procurou compreender as práticas adotadas para comunicar o propósito organizacional da organização, de modo a identificar e validar estratégias benéficas para valorizar o papel do propósito organizacional da IHTP – “Quais as estratégias atualmente adotadas para comunicar o propósito organizacional, tanto para fora como para dentro?”.

a) Análise de Conteúdo da Entrevista

Foi, assim, adotada uma metodologia qualitativa que pretende analisar o conteúdo das respostas dadas pelo entrevistado. Esta análise será estruturada em dois segmentos: (1) propósito organizacional e (2) comunicação interna. O primeiro segmento pretende analisar a razão de aplicação do propósito organizacional, bem como a sua relevância para os

colaboradores, nomeadamente no que respeita a sua motivação. No segundo segmento, a análise pretende compreender quais as principais estratégias e objetivos de comunicação adotados e o contributo que oferece à motivação dos colaboradores.

Na tabela 2, é possível atentar, dentro de cada segmento, os subtemas abordados:

Tabela 2: Segmentos para a análise de conteúdo das respostas

(1) Propósito Organizacional	
Subtema	Pergunta do guião de entrevista
Contributo da história pessoal do líder	Pergunta 1
Relevância do propósito para os colaboradores	Pergunta 5
Razão de aplicação do propósito organizacional	Pergunta 6
Papel do propósito organizacional para a motivação laboral	
(2) Comunicação Interna	
Objetivos de comunicação interna	Pergunta 2
Estratégias de comunicação interna adotadas	Pergunta 2, 3
Estratégias de comunicação do propósito organizacional	Pergunta 7
Papel da comunicação interna para a motivação laboral	Pergunta 4

Fonte: Elaboração própria

Em primeiro lugar, tendo em consideração, como apresentado no primeiro capítulo, que o propósito gera foco, intencionalidade e direção em torno dos objetivos (Leider, 2010), importa compreender o propósito que dita e move a ação, dentro da organização, do CEO da IHTP, Adelino Cunha. Em resposta a esta questão, o entrevistado afirma que o seu principal propósito é “ajudar a organização a cumprir o propósito dela, portanto fazer com que os meus contributos estejam alinhados com o propósito da organização.” Enquanto líder, Adelino Cunha define, assim, o tom organizacional e revela-se disposto a sacrificar-se pela sua organização, a articular o propósito organizacional, impulsionar e liderar de forma autêntica, condições necessárias à construção de uma força de trabalho inspirada e comprometida com o propósito da organização (Simon, 2014; Quinn & Thakor, 2018).

O entrevistado faz, ainda, menção à sua história pessoal, referindo-a como fonte primária e originária do propósito de capacitação assumido pela IHTP.

“eu nasci num centro piscatório, tive a sorte de ter uns pais que me permitiram ter acesso ao conhecimento, (...) e percebi claramente que há uma enorme diferença entre as pessoas que têm acesso ao conhecimento e as que não têm. (...) conhecer histórias de vida que ficaram pelo caminho porque os pais ou eles não aprenderam como ser felizes, como definir objetivos, como estruturar as suas vidas (...) um percurso profissional que fiz no mundo da informática, pessoas que têm o acesso ao conhecimento, pessoas que têm muita dificuldade em ser felizes porque, por exemplo, aprendem mas não sabem aplicar...”

Todo este percurso pessoal é, de acordo com Adelino Cunha, o motivo para o propósito assumido pela organização na construção de um mundo mais justo, feliz e igualitário no acesso ao conhecimento. “O nosso propósito de capacitar, de permitir que as pessoas tenham igualdade de oportunidades, resulta, em primeira instância, disso.”

No entanto, embora a sua origem tenha partido de si, de uma necessidade pessoal, o entrevistado considera que o propósito é partilhado por quem adere ao projeto e só assim encontra espaço para o seu funcionamento.

“A partir do momento em que começamos a desbravar caminho e percebemos que não estamos sós, que há mais pessoas que partilham da mesma ideia, embora de forma não organizada, então a marca começa a ser um agregador, como que um íman, que atrai pessoas que têm a mesma sintonia com esse propósito. (...) quem quiser entra para o barco e quem não quiser não entra, portanto nasceu e, de alguma forma, as pessoas que se identificam com ele aderem ao projeto.”

A consciência de que a adoção de uma mentalidade baseada no propósito organizacional, partilhado por todos os colaboradores da organização, é fundamental à formação de interações mais intencionadas que admitem o progresso, que advém de um propósito partilhado que confere direção a cada um dos envolvidos com a organização, é, como referido anteriormente, soberana (Badshah, 2020; Keller, 2015).

Por reconhecer, de facto, a relevância de um propósito partilhado, o CEO da IHTP refere, diversas vezes, a importância do alinhamento de valores, transversal a todos os que colaboram com a organização. Por esse motivo, o alinhamento de valores, que não é mais que a materialização do propósito organizacional, é uma das componentes centrais de toda a estratégia comunicacional – “uma pessoa nova entra na empresa; temos que ajudá-la, de alguma forma, a perceber o nosso propósito, visão e valores (...) através dos documentos que nós temos de suporte à atividade e um coach sénior que o acompanha”. O foco no *onboarding*, isto é, na partilha da filosofia da organização, do propósito, visão, missão e valores a novos colaboradores, revela, desde logo, a consciência e empenho na efetivação de um propósito partilhado. Mas a IHTP vai mais longe. Adelino Cunha refere que a organização até apresenta um conjunto de regras que “condicionam a pessoa para ela estar próxima dos valores da companhia” e, por isso, o desalinhamento de valores é incomum - “não temos nenhum caso de alguém que na sua forma de comunicar saia fora daquilo que é o projeto e, portanto, há aqui um grande alinhamento e empatia entre a marca e as pessoas nesse aspeto.” Ainda que a maior parte da equipa de consultores da IHTP seja trabalhador independente e, por isso, tenha a autonomia e liberdade para agir ou não segundo as recomendações da organização, “há um grande alinhamento e empatia entre a marca e as pessoas”. A estratégia adotada nestes casos é sobretudo “de persuasão e de influência” no que concerne o alinhamento de valores.

Quando questionado em relação aos dois principais pontos fortes da comunicação da IHTP, o entrevistado frisou, novamente, o alinhamento das operações com os valores da organização.

“O alinhamento dos valores é uma coisa muito valorizada pelas pessoas. É muito comum encontrar até testemunhos em vídeo de consultores que estão em eventos e falam sempre que aquilo que mais os motiva na companhia é a estrutura de valores. E uma coisa que valorizam muito é o alinhamento da liderança com os valores – (...) não é apenas uma coisa bonita que se diz, mas que tem de se praticar e que depois está projetada em várias áreas.”

No que diz respeito à comunicação enquanto ferramenta estratégica de divulgação do propósito organizacional, Adelino Cunha afirma que “há três preocupações sempre” na

prática comunicacional da IHTP: a partilha de informação/conhecimento relevante para os colaboradores; o reconhecimento de boas práticas e desempenho dos colaboradores; e o alinhamento de valores. O entrevistado considera também que a principal vantagem da comunicação interna reside na possibilidade de chegar diariamente às pessoas, na capacidade de, através das novas ferramentas tecnológicas, estar permanentemente em contacto com outros colaboradores:

“chegar às pessoas, diria quase em tempo real (...), permite-nos alinhar, corrigir, alterar regras, alterar muito rapidamente procedimentos que possam existir e que necessitem de ser alterados para melhor adaptação ao mercado; divulgar até iniciativas do mercado que podem ser interessantes para as pessoas”

A comunicação interna em tempo real, realizada por e-mail ou via WhatsApp e grupos do Facebook, bem como através dos diversos eventos internos semanais, mensais e trimestrais da IHTP, o diálogo diário e contínuo positivo entre colaboradores e organização, é, como referido na literatura e reforçado pelo CEO da IHTP, uma ferramenta significativa para alavancar a identidade - propósito e valores da organização - e estratégias organizacionais e motivar e envolver os colaboradores (Omilion-Hodges & Baker, 2014).

No mesmo âmbito, comunicar o propósito organizacional é, também, uma prioridade para a IHTP. Adelino Cunha afirma que o propósito é comunicado “em todos os meios ao nosso alcance de comunicação interna ou externa, exatamente por percebermos que isto é uma coisa importante e também é claramente diferenciadora de outras empresas”. Na sua perspectiva, o propósito organizacional é relevante na medida em que “faz com que as pessoas percebam melhor a razão do sacrifício.” A consciência de contribuição para algo superior é fator de motivação.

“e as dificuldades que os colaboradores têm no desenvolvimento da sua atividade passam a ser mais fáceis de suportar porque há algo de valor superior que está por trás (...) e faz também com que haja uma sensação de contribuição maior das pessoas (...) faz com que se tornem importantes no processo, porque o que estão a fazer aproxima desse propósito.”

A ideia apontada pelo CEO da IHTP sustenta, assim, a literatura previamente exposta. A oportunidade de contribuir para uma causa superior, de conceber benefícios para

a sociedade, é um dos 3 pilares do propósito organizacional (Badshah, 2020) e da motivação intrínseca (Pink, 2009), e constitui, também, a lista dos potenciais fatores motivacionais (Gostick & Elton, 2014). A razão do sacrifício corresponde, assim, à vontade premente de lutar por uma crença e encontrar um sentido mais profundo no seu trabalho para o qual sentem contribuir de forma significativa, fazendo do propósito organizacional um fator motivacional.

No que diz respeito à própria formalização do propósito, Adelino Cunha afirma que, inicialmente, “não estava formal, estava implícito no processo, mas houve uma necessidade, também à medida que fomos aprendendo com o fazer, de passar da visão para o propósito e introduzir isso de forma explícita; e claramente que dá sentido a tudo o que fazemos.” Mas o reconhecimento da sua importância contribuiu para que adquirisse um lugar de destaque nos manuais corporativos da organização, bem como no website corporativo, que, tendo em consideração que a ação da IHTP é suportada sobretudo pelo online, “é a montra do negócio”. É, igualmente, também através do website que, atualmente, uma fatia significativa da comunicação do propósito organizacional é realizada. “O site para nós é uma excelente ferramenta de comunicação que está permanentemente ligado. Nos eventos, periodicamente, falamos sobre isso. Quando nós sentimos que há alguma perda de entusiasmo de alguma pessoa, falamos do propósito para dar significado.”

Tabela 3: Sintetização da Análise de Conteúdo

PROPÓSITO ORGANIZACIONAL	
Contributo da história pessoal do líder	“eu nasci num centro piscatório, tive a sorte de ter uns pais que me permitiram ter acesso ao conhecimento, (...) e percebi claramente que há uma enorme diferença entre as pessoas que têm acesso ao conhecimento e as que não têm. (...) conhecer histórias de vida que ficaram pelo caminho porque os pais ou eles não aprenderam como ser felizes, como definir objetivos, como estruturar as suas vidas (...) um percurso profissional que fiz no mundo da informática, pessoas que têm o acesso ao conhecimento, pessoas que têm muita dificuldade em ser felizes porque, por exemplo, aprendem mas não sabem aplicar”

<p>Relevância do propósito para os colaboradores</p>	<p>“(…) faz com que as pessoas percebam melhor a razão do sacrifício. (…) as dificuldades que os colaboradores têm no desenvolvimento da sua atividade passam a ser mais fáceis de suportar porque há algo de valor superior que está por trás”</p>
<p>Razão de aplicação do propósito organizacional</p>	<p>“A partir do momento em que começamos a desbravar caminho e percebemos que não estamos sós, que há mais pessoas que partilham da mesma ideia, embora de forma não organizada, então a marca começa a ser um agregador, como que um íman, que atrai pessoas que têm a mesma sintonia com esse propósito.”</p>
<p>Papel do propósito organizacional para a motivação laboral</p>	<p>“O alinhamento dos valores é uma coisa muito valorizada pelas pessoas. É muito comum encontrar até testemunhos em vídeo de consultores que estão em eventos e falam sempre que aquilo que mais os motiva na companhia é a estrutura de valores.”</p> <p>“(…) as dificuldades que os colaboradores têm no desenvolvimento da sua atividade passam a ser mais fáceis de suportar porque há algo de valor superior que está por trás (…) e faz também com que haja uma sensação de contribuição maior das pessoas (…) faz com que se tornem importantes no processo, porque o que estão a fazer aproxima desse propósito.”</p>
<p>COMUNICAÇÃO INTERNA</p>	
<p>Objetivos de comunicação interna</p>	<p>“há três preocupações sempre: (…) a passagem de conhecimento, novidades, partilha de informação (…) reconhecimento das boas práticas e da performance dos colaboradores (…) alinhamento de valores”</p>
<p>Estratégias de comunicação interna adotadas</p>	<p>“de persuasão e de influência”; “uma pessoa nova entra na empresa; temos que ajudá-la, de alguma forma, a perceber o nosso propósito, visão e valores (…) através dos documentos que nós temos de suporte à atividade e um coach sénior que o acompanha”</p>
<p>Estratégias de comunicação do propósito organizacional</p>	<p>“diria em todos os meios ao nosso alcance de comunicação interna ou externa”; “O site para nós é uma excelente ferramenta de comunicação que está permanentemente ligado. Nos eventos, periodicamente, falamos sobre isso. Quando nós sentimos que há alguma perda de entusiasmo de alguma pessoa, falamos do propósito para dar significado.”</p>

Papel da comunicação interna para a motivação laboral	“chegar às pessoas, diria quase em tempo real (...), permite-nos alinhar, corrigir, alterar regras, alterar muito rapidamente procedimentos que possam existir e que necessitem de ser alterados para melhor adaptação ao mercado; divulgar até iniciativas do mercado que podem ser interessantes para as pessoas (...)”

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Questionários

Tendo em consideração o objetivo de compreender as perceções dos colaboradores associadas ao tema da presente investigação, as variáveis centrais evidenciadas na elaboração do questionário correspondem aos conceitos basilares do estudo, isto é, o propósito organizacional, a comunicação interna e a motivação.

Neste sentido, foi realizado um questionário online, através da plataforma Qualtrics, o qual foi divulgado internamente, à responsabilidade do CEO, pelos meios de comunicação próprios.

a) Análise de Dados dos Questionários

Num universo de 36 colaboradores, obtiveram-se 30 respostas. No entanto, 6 abandonaram o estudo antes de o completar, pelo que se consideram válidas apenas 24 respostas, isto é, 66,7% dos colaboradores da organização. Como é possível observar pela figura 1, a faixa etária com maior expressão corresponde à dos 30-50 anos, onde se inserem 17 inquiridos (70,83%). Segue-se a faixa etária superior aos 50 anos, com 5 colaboradores (20,83%) e a da faixa etária até aos 30 anos, com apenas 2 colaboradores (8,33%).

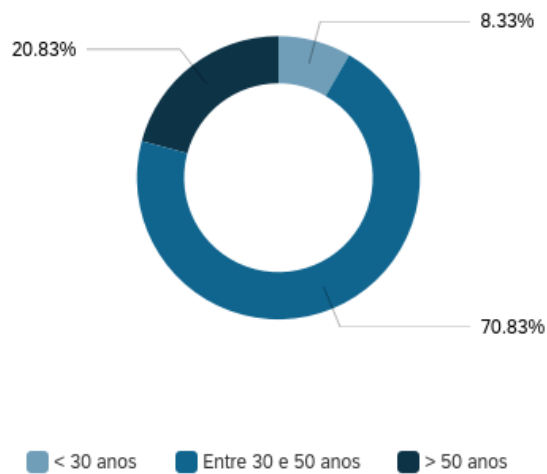


Fig. 4: Faixa Etária dos inquiridos na organização

No que diz respeito à antiguidade na organização, apenas 4 inquiridos (16.67%) colaboram com a IHTP há mais de 5 anos, sendo que 11 (45.83%) trabalham entre 1 e 5 anos na organização e 9 há menos de 1 ano (37.5%).

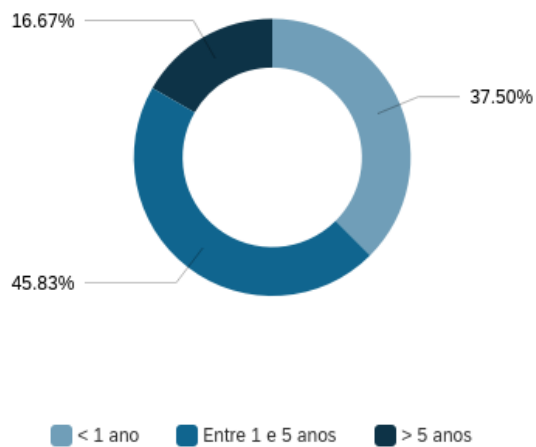


Fig. 5: Antiguidade dos inquiridos na organização

No que se refere à questão “Tenho conhecimento do propósito organizacional que orienta a minha organização.”, 100% dos inquiridos responde “concordo totalmente”, comprovando a presença forte do propósito organizacional na IHTP, tal como evidenciado na figura 6.



Fig. 6: Conhecimento do Propósito Organizacional da IHTP

Em relação à questão “Reconheço a relevância do propósito organizacional nos processos de gestão e tomada de decisão.”, 21 inquiridos (87.5%) responderam “concordo totalmente” e 3 (12.5%) “concordo”, como visível na figura 7.

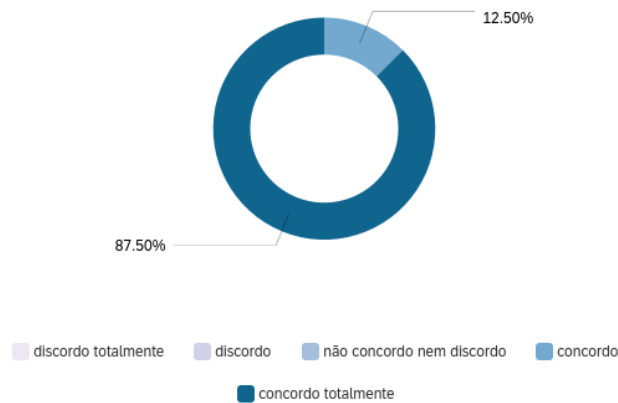


Fig. 7: Relevância do Propósito Organizacional

No que diz respeito à aplicabilidade do propósito organizacional na organização, tanto nos processos de gestão e tomada de decisão, como nas tarefas diárias dos colaboradores, os resultados são os seguintes:

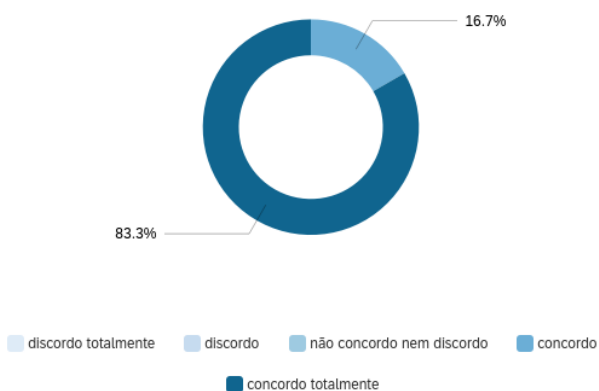


Fig. 8: Aplicabilidade nos processos de gestão e tomada de decisão

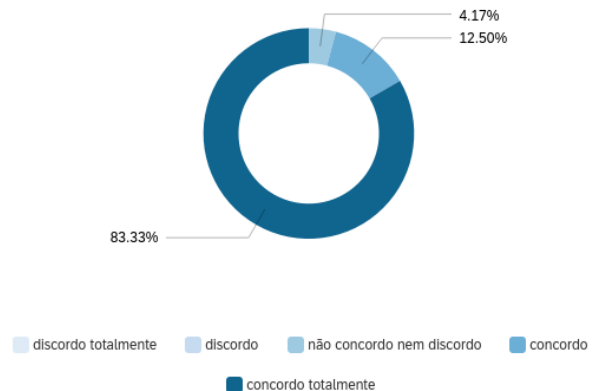


Fig. 9: Aplicabilidade nas tarefas diárias

É possível verificar, assim, que 20 inquiridos (83.3%) responderam “concordo totalmente” e 4 (16.7%) responderam “concordo” quando questionados relativamente à aplicabilidade do propósito organizacional nos processos de gestão e tomada de decisão. No caso da aplicabilidade do propósito organizacional nas tarefas diárias, 20 (83.33%) inquiridos responderam “concordo totalmente”, 3 (12,5%) responderam “concordo” e apenas 1 (4.17%) afirma “não concordo nem discordo”.

No que se refere à questão “Identifico-me com o propósito definido e seguido pela minha organização.”, registaram-se 23 (95,83%) respostas “concordo totalmente” e apenas 1 (4,17%) “concordo”, como visível na figura 7. Adicionalmente, quando questionados acerca da assunção como seu e procura no cumprimento do propósito organizacional, 20 colaboradores (83,33%) responderam “concordo totalmente”, 3 (12,5%) responderam “concordo” e apenas 1 (4,17%) referiu “não concordo nem discordo”.

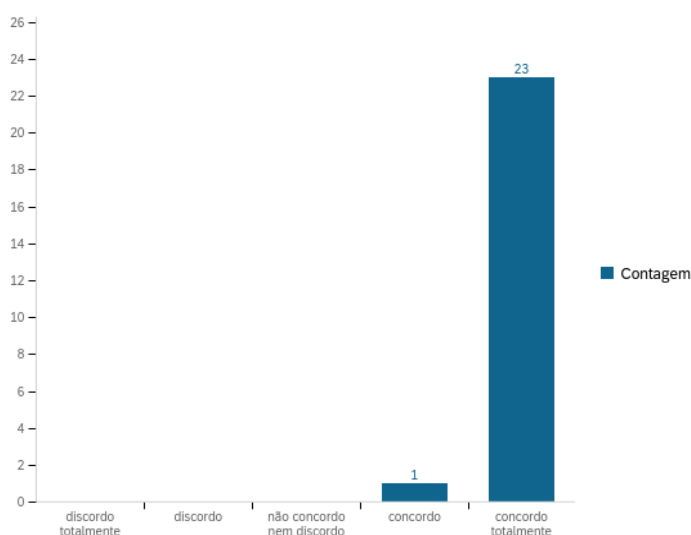


Fig. 10: Identificação com o Propósito Organizacional

No que diz respeito à caracterização do propósito organizacional por parte dos colaboradores, foram apresentadas, com base na revisão de literatura previamente elaborada, as seguintes opções para classificação: 1) Sentido de contribuição para o bem comum; 2) O desejo de preencher as minhas necessidades básicas; 3) Sentido de direção e orientação para as minhas ações e as ações da minha equipa; 4) Estimula a conexão com a minha organização e sentido de pertença; 5) Gera energia para a tomada de decisão.

Os resultados, visíveis na figura 11, revelaram que, para os colaboradores da IHTP, é praticamente unânime que o propósito organizacional representa, de forma clara, um sentido de contribuição para o bem comum, como é possível verificar tendo em conta as 23 respostas (95,83%) “concordo totalmente” e 1 (4,17%) resposta “concordo”. A afirmação “estimula a conexão com a minha organização e sentido de pertença” é, igualmente, representativa, na medida em que se registam 20 (83,33%) respostas “concordo totalmente” e 4 (16,67%) respostas “concordo”. Na mesma linha, no que diz respeito à geração de energia para a tomada de decisão, 19 inquiridos (79,17%) responderam “concordo totalmente”, 4 (16,67%) afirmaram “concordo” e apenas 1 (4,17%) respondeu “não concordo nem discordo”. Relativamente à opção “representa um sentido de direção e orientação para as minhas ações e as ações da minha equipa”, 17 inquiridos (70,83%) responderam “concordo totalmente”, 5 (20,83%) “concordo” e 2 (8,33%) afirmaram não ter opinião, isto é, “não concordo nem discordo”. Por último, no que concerne a representação do propósito como “desejo de preencher as minhas necessidades básicas”, as respostas são mais divididas, sendo que se registaram 9 (37,50%) respostas “concordo totalmente”, 11 respostas (45,83%) “concordo”, 2 (8,33%) respostas “não concordo nem discordo” e 2 (8,33%) respostas “discordo” .

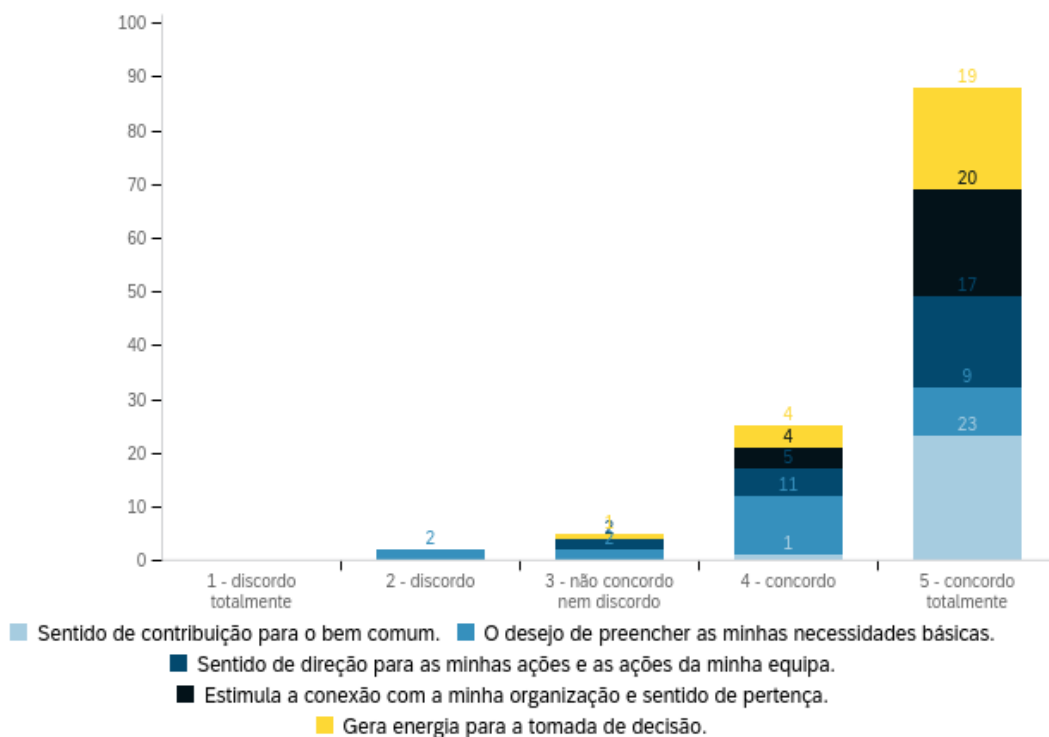


Fig. 11: Caracterização do Propósito Organizacional

Relativamente à classificação da comunicação interna da IHTP, apresentada na figura 9, foi, igualmente, apresentado um conjunto de afirmações baseadas na revisão teórica: 1) “A IHTP concede importância à comunicação dirigida aos colaboradores”; 2) “A comunicação interna da IHTP é eficiente”; 3) “A comunicação interna da IHTP é suficiente”; 4) “A comunicação interna da IHTP orienta-me para objetivos claros e específicos”; 5) “A comunicação interna da IHTP orienta-me para o propósito da organização”; 6) “A comunicação interna da IHTP tem influência sobre o meu envolvimento com a organização”; 7) “A comunicação interna da IHTP tem influência sobre a minha motivação para realizar tarefas.”

Primeiramente, a afirmação “A IHTP concede importância à comunicação dirigida aos colaboradores” registou 21 (87,50%) respostas “concordo totalmente” e 3 (12,50%) respostas “concordo”. Quanto à afirmação “A comunicação interna da IHTP é eficiente”, 18 inquiridos (75%) classificaram como “concordo totalmente” e 6 (25%) “concordo”. No que diz respeito à suficiência da comunicação interna da IHTP, 16 inquiridos (66,67%) consideram “concordo totalmente”, 7 (29,17%) responderam “concordo” e apenas 1 (4,17%) respondeu “não concordo nem discordo”. A afirmação “A comunicação interna da IHTP orienta-me para objetivos claros e específicos” registou 20 respostas (83,33%) “concordo totalmente” e 4 respostas (16,67%) “concordo”. Relativamente à afirmação “A comunicação interna da IHTP orienta-me para o propósito da organização”, 22 inquiridos (91,67%) classificaram como “concordo totalmente” e 2 (8,33%) “concordo”. No que respeita à influência da comunicação interna sobre o envolvimento dos colaboradores com a organização, 18 inquiridos (75%) consideram “concordo totalmente” e 6 (25%) “concordo”. Por último, no que concerne a influência da comunicação interna sobre a motivação para realizar tarefas, 20 inquiridos (83,33%) responderam “concordo totalmente”, 3 (12,5%) “concordo” e apenas 1 (4,17%) afirmou não ter opinião, isto é, “não concordo nem discordo”.

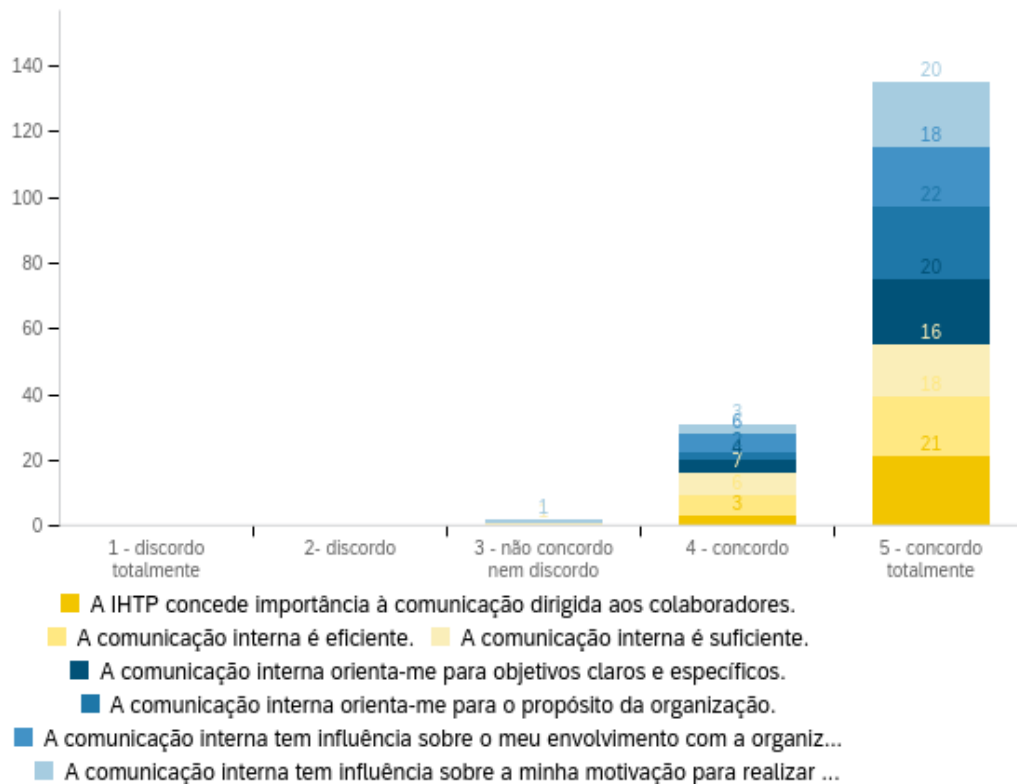


Fig. 12: Classificação da Comunicação Interna da IHTP

No que se refere à questão “A comunicação interna espelha o propósito da I HAVE THE POWER?”, 100% dos inquiridos respondeu afirmativamente, isto é, “concordo totalmente”, comprovando, novamente, a presença forte do propósito organizacional, nomeadamente nos canais de comunicação interna.

Relativamente à questão “A comunicação interna contribui para a minha identificação com o propósito organizacional?”, 23 inquiridos (95,83%) responderam “concordo totalmente” e 1 (4,17%) “concordo”.

Quando questionados acerca da interiorização do propósito organizacional e assunção do mesmo como próprio por influência da comunicação interna praticada na IHTP, 22 colaboradores (91,67%) responderam “concordo totalmente” e 2 (8,33%) afirmaram “concordo”.

No que diz respeito à questão “A comunicação dirigida aos colaboradores contribui para que me sinta mais motivado/a na concretização das minhas tarefas?”, verificam-se 17 respostas (70,83%) “concordo totalmente” e 7 respostas (29,17%) “concordo”.

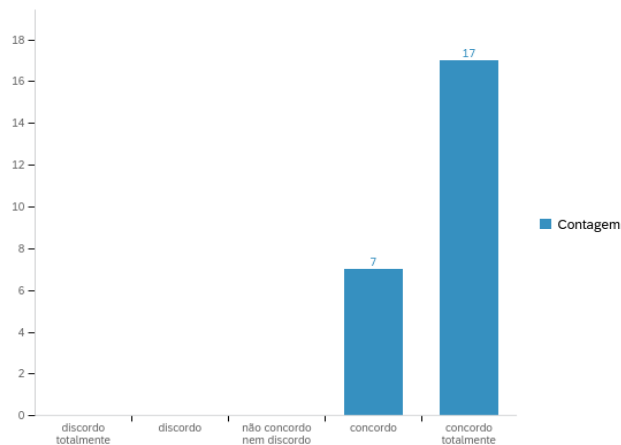


Fig. 13: O Propósito Organizacional e a Motivação para as Tarefas Diárias

Relativamente à caracterização das potenciais motivações da força de trabalho da IHTP, com base na revisão de literatura realizada foram definidos fatores para classificação, de 1 a 5, considerando 5 como o nível de maior importância, do nível de contribuição que têm na sua motivação: 1) O desejo de me sentir autónomo/a no meu trabalho; 2) O sucesso financeiro; 3) A notoriedade e prestígio; 4) A segurança e confiança na minha organização; 5) A relação com os meus colegas e sentimento de pertença; 6) A possibilidade de aprendizagem e desafio constante; 7) O contributo do meu trabalho para a missão e propósito da organização; 8) O contributo do meu trabalho para a sociedade; 9) A capacidade de fazer frente aos desafios com rigor e excelência; 10) A consciência do “porquê” do meu trabalho. Os resultados são visíveis na figura 14.

No que respeita o desejo de autonomia, os resultados evidenciam que 18 inquiridos (75%) responderam “5”, isto é, muito importante, e 6 (25%) consideram importante, “4”. Relativamente ao sucesso financeiro, são igualmente 18 (75%) os colaboradores que consideram muito importante e 6 (25%) os que consideram importante. No caso da notoriedade e prestígio, 13 colaboradores (54,17%) atribuem o nível “5” de importância, 7 (29,17%) concedem “4” e 4 (16,67%) conferem o nível “3” de contribuição. No que concerne a confiança e segurança na organização, 20 inquiridos (83,33%) respondem “5”

(muito importante) e 4 (16,67%) respondem “4” (importante). Sobre a relação com os colegas e sentimento de pertença, para 18 colaboradores (75%) é muito importante, para 5 (20,83%) é importante e para 1 (4,17%) é relativamente importante. Em relação à possibilidade de aprendizagem e desafio constantes, 19 (79,17%) inquiridos responderam “5” e 5 (20,83%) responderam “4”. No que diz respeito ao contributo do trabalho individual para a missão e propósito da organização, 20 inquiridos (83,33%) atribuem um nível de “5”, 3 (12,5%) um nível de “4” e 1 (4,17%) atribui um nível “3”. No caso do contributo do trabalho para a sociedade, 22 inquiridos (91,67%) responderam ser muito importante e 2 (8,33%) responderam ser importante. No que se refere à capacidade de fazer frente aos desafios com rigor e excelência, 17 inquiridos (70,83%) responderam 5 (muito importante), 6 (25%) respondem “4” (importante) e 1 (4,17%) respondeu “3” (relativamente importante). Por fim, no que concerne a consciência do “porquê” no trabalho, 23 inquiridos responderam “5” e apenas 1 respondeu “4”.

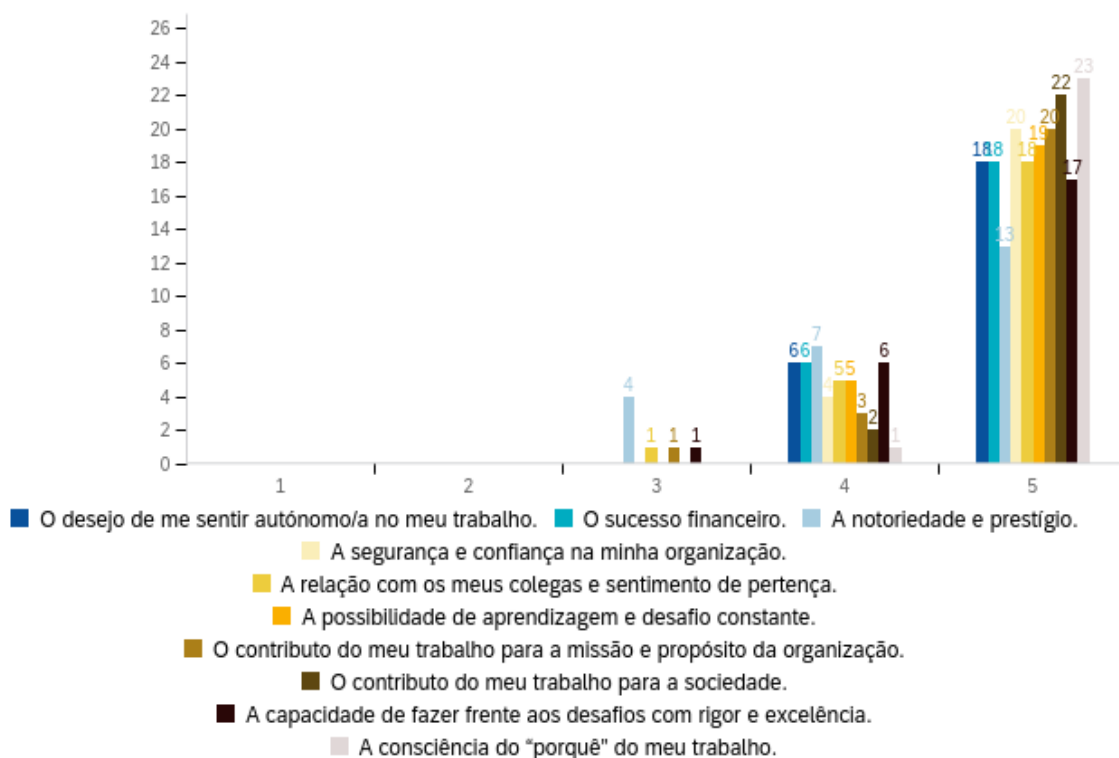


Fig. 14: Classificação das Motivações na força de trabalho da IHTP

No que se refere à questão “A confiança nas relações interpessoais e trabalho conjunto contribui para a minha motivação?”, 22 inquiridos (91,67%) responderam “concordo totalmente” e 2 (8,33%) afirmaram “concordo”.

Por fim, quando questionados sobre a definição de um propósito claro e forte e o seu contributo para a motivação, também 22 inquiridos (91,67%) responderam “concordo totalmente” e 2 (8,33%) “concordo”, como é visível na figura 15.

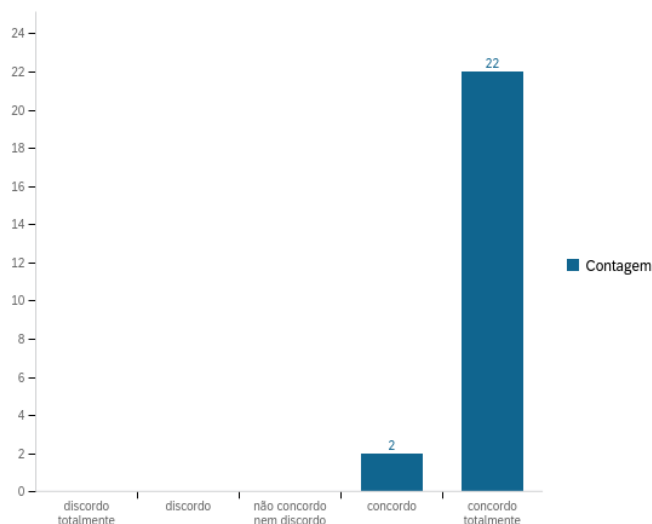


Fig. 15: Propósito Organizacional como Fator de Motivação

Capítulo 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A literatura considera que o propósito organizacional se constitui como fator legitimador da existência de qualquer organização, provedor de diretrizes concretas de ação dentro das organizações. Surge como resposta à necessidade de encontrar sentido no trabalho, promover o bem comum e revela-se capaz de contribuir positivamente para os níveis de motivação e envolvimento dos colaboradores (Kenney, 2019; Keller, 2015; Hollensbe et al, 2014).

Os resultados da análise de dados do questionário aplicado aos colaboradores da I HAVE THE POWER, organização em estudo, permitem compreender algumas das dimensões que, de acordo com os colaboradores da IHTP, melhor caracterizam o propósito organizacional. As opções de classificação foram elaboradas com base nas cinco dimensões do propósito organizacional apontadas por Ingen et al (2021) e amplamente partilhadas por outros autores, isto é, a significância (valor de bem-comum associado), aspiração (preenchimento contínuo de necessidades básicas humanas), direção (orientação na busca pelos objetivos), unificação (ligação entre pessoas e a organização) e motivação (a energia

na adoção de comportamentos), e revelaram que, de um modo geral, todas integram a sua percepção relativa ao propósito organizacional. Destaca-se, no entanto, a dimensão da significância, na medida em que 95,83% dos inquiridos afirma convictamente (“concordo totalmente”) que o propósito organizacional representa, para si, um sentido de contribuição para o bem comum, bem como a dimensão da unificação, que registou 83,33% de respostas muito favoráveis sobre o estímulo à conexão com a organização e sentido de pertença. Segue-se a dimensão da motivação, sobre a qual 79,17% dos inquiridos respondeu que o propósito organizacional gera energia para a tomada de decisão. As dimensões direção e aspiração foram as menos valorizadas pelos colaboradores no que respeita a representação do propósito organizacional - 70,83% respondeu concordar totalmente que representa um sentido de direção e orientação para as suas ações e as ações da sua equipa e apenas 37,50% afirmou convictamente que representa o desejo de preencher as suas necessidades básicas. Ainda assim, de um modo global, apenas 2 inquiridos responderam discordar com uma destas dimensões e 5 não ter opinião, o que significa que apenas 29,17% dos inquiridos não considera que as cinco dimensões apresentadas por Ingen et al (2021) são representativas do propósito organizacional. O presente estudo confirma, assim, as elaborações conceptuais de propósito organizacional e cumpre o objetivo estabelecido para esta investigação de compreender o conceito de propósito e a sua aplicação em contexto organizacional.

Numa conjuntura organizacional, o foco no propósito organizacional reflete o relevo concedido à essência basilar das organizações (Hollensbe et al, 2014), na qual se inserem os valores da organização. Adelino Cunha, CEO da IHTP, evidencia diversas vezes no decorrer da entrevista, a importância do alinhamento de valores para a organização, considerando que a existência da organização resulta precisamente da identidade partilhada, da presença de valores e um propósito comum - “(quando) percebemos que não estamos sós, que há mais pessoas que partilham da mesma ideia, embora de forma não organizada, então a marca começa a ser um agregador, como que um íman, que atrai pessoas que têm a mesma sintonia com esse propósito.”, constituindo-se, por isso, como uma das principais preocupações comunicacionais da IHTP, o que se reflete na estratégia de *onboarding* e diretrizes funcionais. Por esse motivo, sendo o alinhamento dos colaboradores com o propósito e valores da organização uma prioridade para a organização, verifica-se uma taxa de sucesso de 100% no que diz respeito ao conhecimento do propósito organizacional da IHTP e de 95,83% no que se refere à identificação dos colaboradores com o propósito da organização,

o que representa, de facto, a presença forte do propósito organizacional da IHTP e a confirmação da primeira hipótese de investigação: Os colaboradores da I Have The Power identificam-se com o Propósito da organização. Os resultados que demonstram o reconhecimento da relevância e aplicabilidade, por parte dos colaboradores, do propósito organizacional para os processos de gestão e tomada de decisão atestam, igualmente, o propósito como fator provedor de direção e orientador da ação organizacional (McKnight & Kashdan, 2009; Ryff, 1989; Reker et al, 1987).

Neste sentido, é possível, igualmente, depreender que a relevância concedida à comunicação interna do propósito organizacional é significativa no reconhecimento e identificação com o propósito por parte dos colaboradores. No que respeita a caracterização da comunicação interna da IHTP, importa referir que, globalmente, os colaboradores inquiridos consideram que a organização concede importância à comunicação dirigida aos colaboradores (87,50% respostas “concordo totalmente”), classificando-a como eficiente (75% respostas “concordo totalmente” e 25% respostas “concordo”) e suficiente (66,67% respostas “concordo totalmente” e 29,17% respostas “concordo”). Os resultados confirmam, por isso, a segunda hipótese de investigação: Os colaboradores da I Have The Power reconhecem os conteúdos disponibilizados pela comunicação interna; e evidenciam efetivamente a importância de comunicar internamente.

Adelino Cunha considera que comunicar o propósito organizacional é uma prioridade para a IHTP, sendo essa comunicação realizada em “todos os meios ao nosso alcance” e potenciada pela comunicação interna em tempo real, diária e contínua, capaz de alavancar a identidade da organização e motivar e envolver os colaboradores (Omilion-Hodges & Baker, 2014). Os resultados na resposta às questões sobre se a comunicação interna espelha o propósito da IHTP – 100% respondeu concordar totalmente – e sobre se orienta para o propósito organizacional – 91,67% respostas “concordo totalmente” - demonstram que, efetivamente, a preocupação em comunicar o propósito organizacional é cumprida. Os modelos de implementação do propósito supramencionados, assentes na necessidade de um alinhamento global constante com o propósito organizacional, evidente em todas as decisões tomadas e numa força de trabalho inspirada e estimulada por fontes de energia, são cumpridos e potenciados pelas estratégias de comunicação, de tal modo que são capazes de orientar para objetivos claros e específicos, influenciar sobre o envolvimento dos

colaboradores com a organização e motivação para realizar tarefas. A comunicação imediata, em tempo real, contribui também, de acordo com o CEO da IHTP, para alinhar e corrigir procedimentos muito rapidamente e uma adaptação ao mercado mais célere. É de notar igualmente que apesar da IHTP ser constituída maioritariamente por colaboradores independentes e dispersos no espaço, o propósito organizacional, sustentado por uma comunicação interna coesa, permanente e capaz de persuadir os seus colaboradores a colaborar, contribui para criar uma sensação de comunidade e alinhamento do propósito e valores.

No que concerne a motivação laboral, definida pela literatura como estímulo à ação capaz de definir a forma, direção, intensidade e duração de determinado comportamento laboral, partindo do pressuposto que as organizações bem-sucedidas são suportadas por uma força de trabalho comprometida, motivada e orientada para os objetivos organizacionais (Varma, 2017), num contexto organizacional a motivação divide-se, essencialmente, nas categorias de motivação intrínseca/autónoma, que envolve a vontade livre e autónoma do indivíduo, e extrínseca/controlada, decorre da pressão para determinada ação – a TAD explora a ideia de variação da motivação extrínseca consoante o seu nível de autonomia, que, por sua vez, depende do grau de internalização dos valores e regulamentos (Sckoler & Kimura, 2020; Deci & Ryan, 2014). Para compreender se a motivação para alcançar determinado objetivo é autónoma, Koestner & Hope (2014) sugerem questionar os indivíduos sobre o porquê de perseguir determinado objetivo. Ainda assim, o expoente máximo de motivação no trabalho depende de ambas (Gostick & Elton, 2014).

Neste sentido, Adelino Cunha realça a comunicação interna como ferramenta motivacional - ideia corroborada pelas respostas positivas à questão “A comunicação dirigida aos colaboradores contribui para que me sinta mais motivado/a na concretização das minhas tarefas?” (70,83% “concordo totalmente”; 29,17% “concordo”) - e o propósito organizacional como significativo, na medida em que “faz com que as pessoas percebam melhor a razão do sacrifício.” A consciência de contribuição para algo superior é, assim, apontada como fator de motivação e sustenta, como supramencionado, a literatura previamente abordada. A oportunidade de contribuir para uma causa superior, de conceber benefícios para a sociedade, é um dos 3 pilares do propósito organizacional (Badshah, 2020) e da motivação intrínseca (Pink, 2009), e constitui, também, a lista dos potenciais fatores

motivacionais (Gostick & Elton, 2014). Os resultados dos inquéritos no que respeita as opções “o contributo do meu trabalho para a missão e propósito da organização; o contributo do meu trabalho para a sociedade; e a consciência do “porquê” do meu trabalho.” são, igualmente, representativos, sendo que, aliados à razão do sacrifício referida pelo CEO, isto é, a vontade de empenhar-se por uma crença e encontrar um sentido mais profundo no seu trabalho, fazem do propósito organizacional um fator motivacional.

Importa, ainda, referir o modelo da Colaboração Produtiva de Cross et al (2019), que consideram a colaboração entre colaboradores fundamental para o sentido de compromisso e envolvimento no trabalho. De acordo com o modelo supramencionado, num primeiro patamar estabelece-se a confiança, capaz de cultivar o propósito que, por sua vez, gera motivação e desperta um ambiente colaborativo. Os dados referentes à questão sobre a contribuição das relações interpessoais e trabalho conjunto para a motivação ajudam a confirmar esta ideia. A internalização do propósito organizacional da IHTP por parte dos seus colaboradores, que assumem o propósito da organização como seu e procuram cumpri-lo, contribui, também, para entender o propósito organizacional como antecedente e provocador da motivação dos colaboradores nas organizações. Uma vez que o ótimo funcionamento das organizações depende de um propósito organizacional, cultivado pela sensação de confiança e gerador de energia e motivação, e tendo em conta que o propósito, o desejo de contribuir para algo superior, corresponde a um dos pilares da motivação intrínseca, um impulso interno e autónomo a agir em prol de determinado objetivo num contexto laboral, o propósito organizacional, ainda que influenciado pelo contexto laboral, se internalizado autonomamente pelos indivíduos pode constituir-se como fator motivacional, tal como sucede na força de trabalho da IHTP, que confirma a hipótese 3 da presente investigação: Os colaboradores da I Have The Power consideram que a sua motivação é potenciada pelo Propósito organizacional.

Tendo em consideração que a comunicação interna assume um papel crucial no desenvolvimento de um clima de compreensão mútua capaz de transformar as relações dentro das organizações (Institute of Internal Communication, 2020), as organizações necessitam de apostar em estratégias de comunicação interna capazes de estabelecer um diálogo contínuo e articular com clareza o propósito organizacional, de modo a garantir a motivação, envolvimento e colaboração dos colaboradores a longo prazo (Sinek, 2009). No

que respeita a organização IHTP, os dados demonstram que a comunicação interna não só contribui para que os colaboradores se sintam motivados na concretização das suas tarefas, mas também que se identifiquem, interiorizem e assumem como seu o propósito organizacional. É, assim, possível depreender que a motivação dos inquiridos resulta, em primeira instância, da comunicação do propósito organizacional que, por sua vez, tendo em conta a influência do propósito anteriormente explicitada, se constitui como fator motivacional. A hipótese 4 desta investigação é assim confirmada: Os colaboradores sentem que a sua motivação é potenciada pelos instrumentos de comunicação do Propósito organizacional.

CONCLUSÃO

De forma crescente, o Propósito é um conceito que marca presença no contexto organizacional e, na medida em que é um tema cada vez mais valorizado, a abordagem ao papel que desempenha nas organizações revela-se pertinente. Perante uma conjuntura laboral altamente competitiva e uma realidade socialmente acelerada, o propósito resulta do desejo humano de encontrar um sentido para a vida, constituindo-se, por sua vez, como força motriz que gera intencionalidade e direção em função de determinado objetivo, sendo, assim, inevitavelmente transportado para o ambiente das organizações.

Assim, partindo da questão “Como pode o Propósito Organizacional constituir um fator motivacional para os colaboradores?”, a presente investigação pretendeu compreender a influência do propósito organizacional na motivação dos colaboradores dentro das organizações e, atendendo ao contexto organizacional e prático, centrou-se, por isso, no estudo de uma organização que reconhece, de forma clara, o valor do seu propósito: I HAVE THE POWER. A adoção de uma metodologia mista, qualitativa por meio da entrevista executada ao CEO da organização e quantitativa devido à realização de inquéritos por questionário, permitiu, por um lado, apreender o contexto de aplicação do propósito organizacional e, por outro, entender o nível de incorporação do propósito organizacional por parte dos colaboradores e a influência na própria motivação e envolvimento.

De um modo geral, foi possível verificar que o propósito organizacional atua como fator motivacional para os colaboradores da IHTP, constituindo a comunicação interna uma ferramenta estratégica relevante na incorporação do propósito da organização. Os

colaboradores, conhecedores e identificados com o propósito, reconhecem, em primeira instância, a sua relevância enquanto orientador dos processos de gestão e tomada de decisão da IHTP e, adicionalmente, caracterizam-no como integrador do conjunto de motivações laborais. A preocupação premente em comunicar eficiente e permanentemente o propósito organizacional resulta numa força de trabalho que conhece o propósito da sua organização e reconhece a sua relevância e aplicabilidade tanto nos processos de gestão e decisão como nas suas tarefas diárias e é reveladora da importância de fazer do propósito organizacional um tema prioritário em todos os níveis da organização e planificar e empreender estratégias de comunicação capazes de espelhar o propósito organizacional.

No que diz respeito às principais motivações da força de trabalho da IHTP, destacam-se a consciência do “porquê”, a contribuição do trabalho para a missão e propósito da organização e para a sociedade e a segurança e confiança na organização – sendo que este último fator corresponde ao primeiro e indispensável patamar para o modelo de colaboração produtiva de Cross et al (2019). A auscultação às principais motivações dos colaboradores da IHTP, neste caso, foi útil para compreender o tipo de estratégias que, potenciadas por estas motivações, podem ser implementadas na organização para maximizar o envolvimento e colaboração dos colaboradores com a organização e aprimorar a comunicação.

6.1 Limitações ao estudo e futuras investigações

A presente investigação debruça-se sobre um tema que tem vindo a ganhar destaque e aplicação no contexto organizacional e, por esse motivo, o potencial de evolução da mesma é elevado. Assim, torna-se relevante estabelecer as suas limitações e perspetivar possibilidades de caminhos futuros.

No decorrer desta investigação, surgiram algumas dificuldades metodológicas no que diz respeito à definição de uma organização disponível para se constituir como caso de estudo. O principal desafio sentido foi encontrar uma organização que correspondesse aos critérios definidos pelo investigador, na medida em que o número de organizações em Portugal sustentadas por um propósito organizacional claro é reduzido. A opção por uma organização de pequena dimensão foi, por isso, condicionada e a aplicação de uma única entrevista pode ser, igualmente, limitativa.

Neste sentido, seria relevante, em possíveis investigações futuras, fazer uma análise a uma população mais abrangente, de modo a verificar se a identificação, comunicação e motivação que resulta do propósito organizacional é significativa em contextos mais alargados. Concomitantemente, em termos metodológicos, por se tratar de um contexto organizacional específico, regista-se a necessidade de acompanhar mais de perto as práticas comunicacionais implementadas, de modo a compreender quais as mais eficientes na comunicação do propósito organizacional, bem como avaliar a perceção do propósito organizacional e o nível de motivação individual de um modo mais aprofundado. A aplicação de um grupo de discussão pode ser útil na identificação de estratégias concretas de comunicação do propósito organizacional fortes e capazes de envolver e motivar os colaboradores. Uma abordagem comparativa do propósito organizacional com outros fatores motivacionais, que contribua para o conhecimento da inovação trazida pelo propósito em contraste com os restantes fatores, pode ser, igualmente, interessante.

Adicionalmente, considera-se que seria relevante proceder à realização de um estudo mais extenso temporalmente que possibilitasse o desenvolvimento de um plano de implementação e comunicação do propósito organizacional, o qual seria antecedido e precedido de uma análise alargada do contexto organizacional e nível de motivação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASCAI (2018). On the Wings of Corporate Strategy: Current status and trends in internal communication in European companies. *European Association for Internal Communication*.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 382-398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Badshah, A. (2020). *Purpose Mindset: How Microsoft Inspires Employees & Alumni to Change the World*. HarperCollins Leadership.
- Bakker, W. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10-24). Psychology Press.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Revista Media & Jornalismo - Comunicação estratégica, institucional e organizacional*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- BigThink. (29 de maio de 2014). *The Purpose Economy*. Obtido de Big Think: <https://bigthink.com/surprising-science/the-purpose-economy/>
- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>
- Cortina, J. & Landis, R. (2013) *Modern Research Methods for the Study of Behavior in Organizations*. Routledge.
- Cross, R., Edmondson, A., & Murphy, W. (2019). A Noble Purpose Alone Won't Transform Your Company. *MIT SLOAN Management Review*.
- Cunha, M.P.; Cunha, R.C.; Rego, A.; Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2006). *Organizações Positivas*. Publicações Dom Quixote.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. In M. Gagné, *The Oxford Handbook of*

- Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 13-32). USA: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.003>
- Dhanesh, G. S. (2020). Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.011>
- Donovan, J. J. (2001). Work Motivation. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial, Work AND Organizational Psychology* (pp. 53-76). Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781848608368.n4>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper Business.
- Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais: Gênese, Fundamentos e Problemas*. Edições Sílabo.
- EY Beacon Institute. (2016). *The state of the debate on purpose in business*. EY Beacon Institute. <https://www.yumpu.com/en/document/read/55757536/the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business>
- Filipe, N. (2007) *Comunicação Interna – Vector Estratégico para a Qualidade: Um ensaio sobre uma empresa do sector do Retalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade. Universidade Aberta.
- Frankl, V. E. (2012). *O Homem em Busca de Um Sentido*. Alfragide: Lua de Papel.
- Gast, A., Probst, N., Simpson, B. (2020). Purpose, not platitudes: A personal challenge for top executives. *Mckinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-not-platitudes-a-personal-challenge-for-top-executives>
- Gostick, A., & Elton, C. (2014). *What Motivates Me: Put Your Passions to Work*. The Culture Works.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., & George, G. (2014). Organizations With Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), pp. 1227-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Ingen, R. v., Peters, P., Ruiters, M. D., & Robben, H. (2021, maio). Exploring the Meaning of Organizational Purpose at a New Dawn: The Development of a Conceptual Model Through Expert Interviews. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675543>

- Institute of Internal Communication (2020). The IoIC Profession Map: A framework for internal communication professionals. <https://www.ioic.org.uk/about-us/professionalstandards/professionmap.html>
- Jacques, T. (2009). The case for case studies: Optimising the use of communication cases. *PRism* 6(1): <https://www.prismjournal.org/uploads/1/2/5/6/125661607/v6-no1-a4.pdf>
- Karns, G. L. (2011). Stewardship: a new vision for the purpose of business",. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(4), 337-347. <https://doi.org/10.1108/14720701111159190>
- Keller, V. (2015). The Business Case for Purpose. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Kenney, C. (2019). Purpose and Character: The Ultimate Differentiators of a Legacy Leader. *American Journal of Health Promotion*, 33, pp. 1087-1089. <https://doi.org/10.1177/0890117119866957>
- Kern, H. P. (2018). Integrating Purpose With a Mission Statement. *Healthcare Executive*, pp. 70-72.
- Koestner, R., & Hope, N. (2014). A Self-Determination Theory Approach to Goals. In M. Gagné, *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 400-413). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>
- Kunsch, M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Em M. Marchiori, *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167-190). São Caetano do Sul: Difusão Editora. <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/1/346>
- Kunsch, M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33). https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Leape, S., Zou, J., Loadwick, O., Nuttall, R., Stone, M., & Simpson, B. (2020, Novembro 5). More than a mission statement: How the 5Ps embed purpose to deliver value. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/more-than-a-mission-statement-how-the-5ps-embed-purpose-to-deliver-value>
- Leider, R. J. (2010). *The Power of Purpose: Find Meaning, Live Longer, Better*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.:

- Lewis, N. A. (2020). Purpose in life as a guiding framework for goal engagement and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1-11. <https://doi.org/10.1111/spc3.12567>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717 <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Malbasic, I., Rey, C., & Posaric, N. (2018). Congruence Between Personal And Organizational Mission: The Role Of Balanced Organizational Values. *Economic Thought and Practice*, 27(2), 545-563.
- Marques, J. F. (2019). Flawed organizational purpose? Changing the narrative in management education and practice. *Development and Learning in Organizations*, 33(5), pp. 24-26. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2018-0168>
- Martelaa, F., & Stegerb, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531-545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3a ed., Vol. 41). Sage Publications.
- Maxwell, J. (2017). *The Power of Significance*. Center Street: Hachette Book Group.
- McKnight, P. E., & Kashdan, T. B. (2009). Purpose in life as a system that creates and sustains health and well-being: An integrative, testable theory. *Review of General Psychology*, 13(3), 242-251. <https://doi.org/10.1037/a0017152>
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. In M. Gagné, *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 33-49). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>
- Microsoft. (2022, abril 25). *What we value*. Retrieved from Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/about/values>
- Montgomery, N. (2019). *Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century*. Routledge.
- Oliveira, H. (2022). Qual é, afinal, o propósito do propósito? *VER - Valores, Ética e Responsabilidade*. <https://www.ver.pt/qual-e-afinal-o-propósito-do-propósito/>

- Omillion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Kelley School of Business*, 57, 435-445. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002>
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behaviour*. Psychology Press.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Ri Books.
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a Purpose-Driven Organization. *Harvard Business Review*, 78-85. <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization>
- Reker, G. T., Peacock, E. J., & Wong, P. T. (1987). Meaning and Purpose in Life and Well-Being: A Life-Span Perspective. *Journal of Gerontology*, 42, pp. 4-49. <https://doi.org/10.1093/geronj/42.1.44>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Santana, J. M., & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. *Comunicação Pública*, 13(25). <https://doi.org/10.4000/cp.2946>
- Selznick, P. (1943). An approach to a theory of bureaucracy. *American Sociological Review*, 8, 47-54. <https://doi.org/10.2307/2085448>
- Sinek, S. (2009). *Start With Why*. (1ª ed) Penguin Books.
- Sinek, S. (2014). *Why good leaders make you feel safe*. TED. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare
- Schein, E. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 41 (2), pp. 229-240 <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Shkoler, O., & Kimura, T. (21 de fevereiro de 2020). How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. *Frontiers in Psychology*, 11(38). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>
- Varma, C. (2017). Importance Of Employee Motivation & Job Satisfaction For Organizational Performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10-20. <https://ssrn.com/abstract=3073813>

- Veiga, I. (2019) A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das Organizações: Proposta de um Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna. Dissertação De Mestrado Em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa.
- Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Vergheese, A. K. (2015). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2690026>
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). Alguns Axiomas Conjeturais de Comunicação. Em *Pragmática da Comunicação Humana: Um Estudo dos Padrões, Patologias e Paradoxos da Interação* (pp. 44-65). São Paulo: Cultrix.
- Warren, R. (2002). *The Purpose-Driven Life*. USA: Zondervan.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (15 de maio de 2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- White, K. W., & Chapman, E. (1996). *Organizational Communication: An Introduction to Communication and Human Relations Strategies*. Simon and Schuster Custom Publishing.
- Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. *Journal of Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/joe.20102>
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. SAGE Publications Ltd.
- Yusoff, W. F., Kian, T. S., & Idris, M. T. (2013). Herzberg's Two Factors Theory On Work Motivation: Does Its Work For Todays Environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspectives*, 2(5), 18-22.

ANEXOS

Anexo A – Consentimento Informado - Adelino Cunha

PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO | DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O Propósito Organizacional como Força Motivacional para os Colaboradores

Esta entrevista é realizada no âmbito do trabalho de dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, de Ana Sofia António Guerreiro, pela UCP – Universidade Católica Portuguesa, sob a orientação do Professor José Manuel Seruya. O referido trabalho pretende elucidar sobre a relevância do propósito organizacional como fator motivacional para os colaboradores. A presente entrevista explorará o referido tema, contribuindo para a sua compreensão. As entrevistas efetuadas têm a duração aproximada de 30 minutos.

O estudo decorrerá segundo os princípios éticos internacionais, sendo que a informação recolhida se destina exclusivamente para os fins académicos deste estudo, não lhe podendo ser dada outra utilização sem o consentimento escrito do participante.

Por motivos de rigor metodológico, a entrevista será gravada em formato áudio. Esta gravação será destruída após transcrição dos dados e serve apenas a função de manter a fidelidade da informação expressa pelos participantes. Uma cópia da transcrição da entrevista será disponibilizada para o seu conhecimento. A sua participação é voluntária e apenas se realizará mediante o seu consentimento.

A sua participação é essencial para a execução deste trabalho. Obrigada pela sua colaboração.

Termo de Participação

Após ter lido e compreendido o protocolo de investigação, confirmo a minha participação, dentro dos termos acima mencionados, no trabalho “*O Propósito Organizacional como Força Motivacional para os Colaboradores*”.

Data: 21, 9, 2022

Rubrica:



Anexo B – Transcrição da Entrevista a Adelino Cunha – CEO I Have The Power

Pergunta 1 - Qual entende ser o principal propósito que orienta a sua função profissional?

Adelino Cunha (AC) - Olhando para o principal propósito será ajudar a organização a cumprir o propósito dela, portanto fazer com que os meus contributos estejam alinhados com o propósito da organização.

Pergunta 2 - No âmbito específico da comunicação, quais as principais estratégias e objetivos da comunicação dirigida aos colaboradores adotadas pela I Have The Power?

Agora temos vários tipos. Falando para consultores, há três preocupações sempre. Em primeiro lugar, uma que tem a ver com a passagem de conhecimento, novidades, partilha de informação, artigos que nós encontramos na *Harvard Business Review* ou em artigos de especialidade, comunicamos à nossa equipa de consultores e aí é partilha de conhecimento. Segunda componente é reconhecimento das boas práticas e da performance dos colaboradores – outra ação que nós fazemos. Terceira componente é alinhamento de valores, portanto nós percebemos que uma pessoa nova entra na empresa, temos que ajudá-la, de alguma forma, a perceber o nosso propósito, visão e valores e isso é feito de várias formas – através dos documentos que nós temos de suporte à atividade, é feito através de, qualquer consultor tem sempre um coach sénior que o acompanha e que vai fazer o *onboarding* da pessoa e vai ajudar a perceber a filosofia da empresa, o propósito, a visão, missão e valores, e depois os nossos procedimentos têm regras que, de alguma forma, condicionam a pessoa para ela estar próxima dos valores da companhia e, portanto, desalinhamento de valores implica que o *coach* que supervisiona a pessoa fale com a pessoa e pode, em último caso, levar a colocar fora do projeto – é um processo que fazemos essencialmente no *onboarding* para que as pessoas se vão sintonizando. Depois, nós temos eventos internos uma vez por semana, uma vez por mês e de 3 em 3 meses, onde tudo isto é trabalhado de forma muito consistente na equipa de consultores.

Pergunta 3 - Na sua perspetiva, quais são os dois principais pontos fortes e os dois principais pontos menos fortes da comunicação na sua empresa?

O ponto forte é assim: o alinhamento dos valores é uma coisa muito valorizada pelas pessoas. É muito comum encontrar até em testemunhos em vídeo de pessoas que estão em eventos e são consultores falam sempre que aquilo que mais os motiva na companhia é a estrutura de valores e uma coisa que valorizam muito é o alinhamento da liderança com os valores – há aqui uma lógica de liderança pelo exemplo que é muito forte naquilo que nós fazemos, não é apenas uma coisa bonita que se diz, mas que tem de se praticar e que depois está projetada em várias áreas. Por exemplo para nós é muito importante a cultura do mérito e, por isso, não é possível, por exemplo, ser trainer na IHTP sem ter demonstrado as capacidades sobre o que vai ensinar e, portanto, esse é um ponto forte: que é o alinhamento das operações com os valores.

O segundo ponto forte é o facto de ser um projeto ambicioso. Desde o início, há 19 anos que nos posicionamos para ser um *player* importante nesta área e, portanto, isso é importante para as pessoas perceberem que fazem parte de um projeto que vai ser grande, está em construção e isso é muito atrativo.

Em termos de pontos menos positivos, diria talvez as dificuldades, acho que a principal dificuldade é sempre, há aqui uma nuance importante na equipa de consultores, é que nenhum deles é trabalhador por conta de outrem, eles não são empregados da empresa, mas sim parceiros de negócio. Como tal, de alguma forma, também geram um ponto negativo que é a liberdade de poder seguir ou não seguir as nossas recomendações e, portanto, há aqui algum trabalho mais de persuasão e de influência do que de obrigação e, portanto, isso cria alguma dificuldade.

Em termos de comunicação também, o facto de terem essa autonomia dá-lhes um espectro de liberdade muito grande para tudo o que são as formas de eles comunicarem com o mercado e quer dizer que, às vezes, temos de regular a forma como, por exemplo, alguns fazem posts sobre conteúdos que estão desalinhados com a marca. Para resolver esse problema, o que construímos foi um *brandbook*, junto com a equipa de marketing, no sentido de definir regras que pelo menos regulam a utilização da marca, logótipos da marca e por aí fora, mas é uma área mais difícil, porque temos 30 e tal consultores em Portugal, na Inglaterra e Alemanha e, às vezes, eles são criativos e comunicam de uma maneira que nem sempre está alinhada com o *brandbook*. Em termos de valores, não há desalinhamento, não

temos nenhum caso de alguém que na sua forma de comunicar saia fora daquilo que é o projeto e, portanto, há aqui um grande alinhamento e empatia entre a marca e as pessoas nesse aspeto.

Pergunta 4 - Obrigada. Na sua ótica, qual o contributo e influência que a comunicação interna pode ter na motivação dos colaboradores?

Primeiro, a vantagem de poder estar diariamente a chegar às pessoas, nós usamos muito as tecnologias, desde os grupos no *Whatsapp*, grupos no *Facebook*, emails que são enviados, dá-nos logo uma capacidade de, usando a tecnologia, estar permanentemente a tocar nesses assuntos. Portanto, todos os dias há informação que sai para a equipa de consultores sobre, por exemplo, as melhores práticas a seguir em cada dia para melhorar resultados e isso é feito automaticamente. E, portanto, o podermos chegar às pessoas, diria quase em tempo real e hoje com as tecnologias que temos, através do *Whatsapp*, de imediato, permite-nos alinhar, corrigir, alterar regras, alterar muito rapidamente procedimentos que possam existir e que necessitem de ser alterados para melhor adaptação ao mercado, divulgar até iniciativas do mercado, coisas que podem ser interessantes para as pessoas com esses meios divulgamos e quase instantaneamente sabem que isso existe e há, portanto, uma evolução muito grande no tempo, no *time to market* ou *time to mind*, o tempo que demoramos a chegar à mente dos colaboradores é muito rápido.

Pergunta 5 - Sempre na sua perspectiva, qual a relevância do propósito organizacional da organização para os colaboradores?

Eu acho que faz com que as pessoas percebam melhor a razão do sacrifício. Portanto, as dificuldades que se tem no desenvolvimento de uma empresa de múltiplos tipos e as dificuldades que os colaboradores têm no desenvolvimento da sua atividade passam a ser mais fáceis de suportar porque há algo de valor superior que está por trás e portanto havendo algo que é um propósito nobre faz com que a dor do que está acontecer em cada momento seja menor e faz também com que haja uma sensação de contribuição maior das pessoas e portanto qualquer coisa que estejam a fazer faz com que se tornem importantes no processo, porque o que estão a fazer aproxima desse propósito. Fazerem o seu trabalho ou passarem pelo sacrifício sem entenderem a razão para isso, dificulta tudo, os processos todos.

Pergunta 6 - Inicialmente, qual foi a razão na definição e aplicação do propósito organizacional que, como falámos anteriormente, não é comum ou transversal?

Uma parte tem a ver com a minha história pessoal. Portanto, eu nasci num centro piscatório, tive a sorte de ter uns pais que me permitiram ter acesso ao conhecimento, convivi de perto com uma série de miúdos que, alguns já morreram, e percebi claramente que há uma enorme diferença entre as pessoas que têm acesso ao conhecimento e as que não têm. E, portanto, a necessidade que temos que o nosso propósito de capacitar, de permitir que as pessoas tenham igualdade de oportunidades resulta, em primeira instância, disso. Portanto, é o conhecer histórias de vida que ficaram pelo caminho porque os pais ou eles não aprenderam como ser felizes, como definir objetivos, como estruturar as suas vidas e isso permitiu que destruíssem a vida deles. Isso é o início.

Depois há um percurso profissional que fiz no mundo da informática, pessoas que têm o acesso ao conhecimento, pessoas que têm muita dificuldade em ser felizes porque, por exemplo, aprendem mas não sabem aplicar, alias não é por acaso que temos em todas as academias serviços que ajudem a aplicar porque as pessoas aprendem muito, mas depois não põem em prática e isso condiciona, desde o início, a marca. Essencialmente é isso.

A marca nasceu em 2003, há 19 anos, e eu estava sozinho, tinha a minha mulher que me apoiava, sem me apoiou desde o inicio, mas eu estava só. A partir do momento em que começamos a desbravar caminho e percebemos que não estamos sós, que há mais pessoas que partilham da mesma ideia, embora de forma não organizada, então a marca começa a ser um agregador, como que um íman, que atrai pessoas que têm a mesma sintonia com esse propósito. E foi a partir de determinada altura que, de alguma forma, se formalizou o propósito. E portanto, ele não estava formal, estava implícito no processo, mas houve uma necessidade, também à medida que fomos aprendendo com o fazer, de passar da visão para o propósito e introduzir isso de forma explicita e claramente que dá sentido a tudo o fazemos, mas essa origem, essa história de vida para mim foi o mais importante, portanto não é um propósito que foi perguntado aos outros, foi um propósito que foi transmitido, partilhado e portanto quem quiser entra para o barco e quem não quiser não entra, portanto nasceu e que, de alguma forma, as pessoas se identificam com ele e aderem ao projeto.

Acaba então por ser partilhado por quem adere.

Exato.

E como dizia, quando começou a ser formalizado, como foi realizado esse processo?

No nosso caso, o nosso negócio é muito suportado pelo online. O nosso site é a montra do nosso negócio e, portanto, o que fizemos foi colocar essa informação dentro daquilo que são os manuais que passamos, depois no nosso site e passou a existir. De alguma forma isso já era passado em alguns eventos, nas intervenções dos eventos, mas não era uma coisa formal. Passou a ser formal dessa forma, passou a existir no site. Quando alguém chega ao site para ver o que é a empresa, vê propósito, visão, missão e valores, por essa ordem.

Pergunta 7 - Quais as estratégias atualmente adotadas para comunicar o propósito organizacional, tanto para fora, como dizia pelo site, como para dentro?

Portanto, o site para nós é uma excelente ferramenta de comunicação que está permanentemente ligado. Nos eventos, periodicamente falamos sobre isso. Quando nós sentimos que há alguma perda de entusiasmo de alguma pessoa, falamos do propósito para dar significado e, como disse antes, noto que permite às pessoas terem mais facilidade para lidar com o fracasso temporário. Hoje em dia já usamos isso junto de clientes, portanto comecei a perceber que é uma mais valia passar isso para os clientes que ficam muito admirados pelo facto de nós termos um propósito tão explícito. Ainda hoje de manhã dei uma palestra num evento que é o *Top Sales Summit* e um dos temas que abordei foi perguntar às pessoas qual o propósito de vida delas e partilhei o propósito da empresa, portanto em vez de lhes perguntar apenas, disse “o nosso é este” e pu-los a pensar nisso. Portanto, eu diria em todos os meios ao nosso alcance de comunicação interna ou externa, exatamente por percebermos que isto é uma coisa importante e também é claramente diferenciadora de outras empresas, então passamos a comunicar.

Anexo C – Inquérito por Questionário

No âmbito da realização da minha dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica e Liderança, pela Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas, venho convidá-lo(a) a participar neste questionário, com duração de cerca de 5 minutos e que pretende avaliar o papel do Propósito Organizacional da I HAVE THE POWER – SOLFUT, Lda.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

As suas respostas serão recolhidas respeitando a legislação de proteção de dados, pelo que os dados são confidenciais, anónimos e protegidos de forma segura. As respostas serão analisadas de forma conjunta e nunca individual, para fins exclusivamente académicos, e a empresa não terá acesso às suas respostas.

Caso necessite de algum esclarecimento, contacte-me através do seguinte endereço de e-mail: asofsguerreiro@gmail.com

Obrigada, desde já, pela sua colaboração.

Ao clicar no botão abaixo, reconheço que a minha participação é voluntária.

1. Indique a faixa etária em que se insere.

< 30 anos

Entre 30 e 50 anos

> 50 anos

2. Indique a sua antiguidade na organização.

< 1 ano

Entre 1 e 5 anos

> 5 anos

Propósito da I HAVE THE POWER: **Facilitar a Igualdade de Oportunidades através do acesso ao conhecimento para termos um mundo mais justo e mais feliz.**

3. Classifique, de 1 a 5, as seguintes afirmações:

Tenho conhecimento do Propósito Organizacional que orienta a minha organização.

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

Reconheço a relevância do propósito organizacional nos processos de gestão e tomada de decisão.

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

Reconheço a aplicabilidade do propósito organizacional nos processos de gestão e tomada de decisão.

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

Identifico a aplicabilidade do propósito organizacional nas minhas tarefas diárias.

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

Identifico-me com o propósito definido e seguido pela minha organização.

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

Assumo como meu e procuro cumprir o propósito da minha organização.

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

4. Classifique, de 1 a 5, as seguintes afirmações:

	1 - discordo totalmente	2 - discordo	3 - não concordo nem discordo	4 - concordo	5 - concordo totalmente
Para mim, o propósito organizacional representa um sentido de contribuição para o bem comum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, o propósito organizacional representa o desejo de preencher as minhas necessidades básicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, o propósito organizacional representa um sentido de direção e orientação para as minhas ações e as ações da minha equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, o propósito organizacional estimula a conexão com a minha organização e sentido de pertença.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, o propósito organizacional gera energia para a tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Classifique, de 1 a 5, as seguintes afirmações relativas à Comunicação Interna da I HAVE THE POWER:

	1 - discordo totalmente	2- discordo	3 - não concordo nem discordo	4 - concordo	5 - concordo totalmente
A I HAVE THE POWER concede importância e relevância à comunicação dirigida aos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna, dirigida aos colaboradores, da I HAVE THE POWER é eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna, dirigida aos colaboradores, da I HAVE THE POWER é suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna da I HAVE THE POWER orienta-me para objetivos claros e específicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna da I HAVE THE POWER orienta-me para o propósito da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna da I HAVE THE POWER tem influência sobre o meu envolvimento com a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna da I HAVE THE POWER tem influência sobre a minha motivação para realizar tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. A comunicação interna espelha o propósito da I HAVE THE POWER?

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

7. A comunicação interna contribui para a minha identificação com o propósito organizacional?

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

8. A comunicação interna contribui para a interiorização do propósito organizacional e assunção do mesmo como meu?

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

9. A comunicação dirigida aos colaboradores contribui para que me sinta mais motivado/a na concretização das minhas tarefas?

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

10. Classifique, de 1 a 5, considerando 5 como o mais importante, as seguintes afirmações, atendendo ao nível de contribuição que têm na sua motivação:

	1	2	3	4	5
O desejo de me sentir autônomo/a no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso financeiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A notoriedade e prestígio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A segurança e confiança na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A relação com os meus colegas e sentimento de pertença.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A possibilidade de aprendizagem e desafio constante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O contributo do meu trabalho para a missão e propósito da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O contributo do meu trabalho para a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade de fazer frente aos desafios com rigor e excelência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A consciência do "porquê" do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A confiança nas relações interpessoais e trabalho conjunto contribui para a minha motivação?

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente

12. A definição de um propósito organizacional claro e forte contribui para a minha motivação?

1 - discordo totalmente 5 - concordo totalmente