

# Propósito organizacional na prática: impacto no sentido do trabalho e no engajamento dos colaboradores

Rosiane Moreira Machado Batista e Vanessa Martines Cepellos

## RESUMO

Este trabalho objetiva analisar como o propósito organizacional influencia no sentido do trabalho e no engajamento dos colaboradores. O artigo se mostra relevante devido à escassez de estudos sobre o tema, mas também devido ao fato de que organizações têm enfrentado inúmeros desafios atrelados às novas formas de trabalho, aos pedidos de demissão de profissionais que estão em busca de uma maior realização pessoal e profissional, entre outros fatores, que impactam o sentido do trabalho e o engajamento dos colaboradores. Diante desse cenário, este artigo traz contribuições, pois identificam: (i) como o fenômeno “propósito organizacional” se manifesta na prática; (ii) a sua relevância; (iii) o seu impacto positivo no sentido do trabalho e no engajamento e (iv) a importância do papel da liderança neste processo. Para atingir o objetivo deste trabalho, foram realizadas dez pesquisas semiestruturadas, qualitativas, utilizando-se da técnica de análise temática para tratamento dos dados. O estudo conclui que: (i) o propósito organizacional precisa ser autêntico; (ii) que existe uma relação direta entre uma empresa com propósito organizacional e o impacto positivo que ela gera nos sentidos do trabalho; (iii) o propósito organizacional é o “diferencial” no engajamento e (iv) a liderança é um impulsionador e um guardião do propósito.

Palavras-chave: propósito organizacional; empresas orientadas para o propósito; sentido do trabalho; engajamento; lideranças orientadas para o propósito.

*Organizational purpose in practice: impact on the meaning of work and employee engagement*

## ABSTRACT

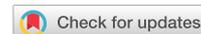
This article aims to analyze how organizational purpose influences the meaning of work and employee engagement. The article is relevant due to the scarcity of studies on the subject, but also because organizations have faced numerous challenges linked to new ways of working, resignations from professionals who are looking for greater personal and professional fulfillment, among other factors that impact the meaning of work and employee engagement. Given this scenario, this article makes contributions as it identifies: (i) how the phenomenon “organizational purpose” manifests itself in practice; (ii) its relevance; (iii) its positive impact on the meaning of work and engagement and (iv) the importance of the role of leadership in this process. To achieve the objective of this work, ten semi-structured, qualitative research studies were carried out, using the thematic analysis technique to process the data. The study concludes that: (i) the organizational purpose needs to be authentic; (ii) that there is a direct relationship between a company with an organizational purpose and the positive impact it generates on the meanings of work; (iii) the organizational purpose is the “differentiator” in engagement; (iv) and leadership is a driver and guardian of purpose.

Keywords: *organizational purpose; purpose-driven organization; corporate purpose; sense of work.; engagement; purpose-oriented leadership.*

Recebido em: 26/05/2023

Revisado em: 01/09/2023

Aprovado em: 07/12/2023



### Rosiane Moreira Machado Batista

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

Mestra em Gestão para Competitividade, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

[rosiane.batista@hotmail.com](mailto:rosiane.batista@hotmail.com)

### Vanessa Martines Cepellos

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Brasil

Doutora em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Brasil

[vanessa.cepellos@fgv.br](mailto:vanessa.cepellos@fgv.br)

## Introdução

Com as novas formas de trabalho, como o *home office* e o trabalho híbrido, muitas transformações estão ocorrendo nesse mercado e nas organizações. De acordo com o *Bureau of Labor Statistics* dos EUA, mais de 15 milhões de pessoas deixaram os seus empregos de abril/2021 a novembro/2021, nos EUA. Uma pesquisa da Microsoft realizada em 2021 sugeriu que 41% dos trabalhadores em todo o mundo estavam pensando em deixar os seus empregos (Carucci, 2021). Muitas empresas estão preocupadas com essa “grande renúncia”, fenômeno iniciado em 2021, nos EUA. As motivações para que profissionais deixem seus empregos são variadas. Enquanto alguns profissionais estão em busca de maior flexibilidade no trabalho, outros desejam uma remuneração melhor e há aqueles que estão exaustos pela pandemia.

A “grande renúncia” chegou ao Brasil em julho/2022. A organização LCA Consultores divulgou uma pesquisa com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), que contabiliza as vagas com carteira assinada no país. Os registros mostram que a cada ano, o número de pedidos de demissão aumenta. De julho/2021 a julho/2022, o país registrou 6.467 milhões de pedidos de demissão, sendo um novo recorde, mesmo havendo no país profissionais em busca de recolocação. Esse número equivale a 32,4% do total de desligamentos de trabalhadores no período (19,984 milhões), ou seja, um de cada três desligamentos foi a pedido do trabalhador (Cavallini, 2022).

Com base no levantamento realizado pela HR Tech Pulses, com 900 mil funcionários no Brasil, em uma recente publicação na Revista Você RH (2023), os pedidos de demissão no país bateram novo recorde em 2022 - 48% das demissões foram voluntárias. Ainda de acordo com a publicação, entre os principais motivos dos pedidos de demissões estão, “[...]a insatisfação dos profissionais com o senso de realização, a identificação com a missão e com a história da empresa e as condições de trabalho”. De acordo com a revista Exame (2022), os principais motivos dos pedidos de demissão são: a busca por realização pessoal e profissional, mais flexibilidade no trabalho e a priorização da saúde mental.

Nesse sentido, é importante que as organizações busquem entender o que gera sentido e engajamento no trabalho, para que alguns profissionais queiram permanecer nas empresas. De acordo com Carucci (2021), em uma pesquisa da *McKinsey*, os dois principais motivos citados pelos funcionários para sair (ou considerar sair) foram: eles não sentiam que seu trabalho era valorizado pela organização (54%) ou não tinham um senso de pertencimento no trabalho (51%). Para que as empresas consigam desenvolver o engajamento dos seus funcionários, é necessário que elas desenvolvam condições favoráveis de fornecimento de significado e de propósito (Shuck & Rose, 2013). O conceito de “finalidade de propósito organizacional” não recebeu a devida importância e atenção por parte dos acadêmicos e a natureza dicotômica de finalidade levou a uma tensão no uso do termo, que ainda está presente na atualidade (Ingen *et al.*, 2021).

Na literatura, é possível identificar vários estudos abordando o propósito organizacional, tais como as formas de implementação e as suas implicações,

a sua evolução, as sugestões para a definição do constructo, o seu impacto social e no engajamento (Kelman, 1974; Porter, & Kramer, 2006; Damon, 2008; Shuck & Rose, 2013; Foss, 2013; Singleton, 2014; Freeman e Ginena, 2015; Hurth *et al.*, 2018; Martela & Pessi, 2018; Takor, & Quinn, 2019; Rey *et al.*, 2019; Gartenberg *et al.*, 2016; Tuin *et al.*, 2020; George *et al.*, 2021; Ingen, 2021; Lleo *et al.*, 2021; Mas-Machuta & Rey, 2015). Porém, com base nos artigos pesquisados, foi possível identificar uma lacuna teórica com relação aos estudos sobre a prática do propósito organizacional dentro das empresas e a sua relação com sentido do trabalho e com o engajamento dos colaboradores. De forma geral, esses tópicos são compreendidos de forma isolada na literatura, prejudicando uma compreensão mais integrada desses temas. A literatura do sentido do trabalho, por exemplo, aborda de forma mais ampla os componentes de um trabalho significativo, sob diferentes perspectivas (Morin, 2008; MOW, 1987), enquanto a literatura sobre engajamento dos colaboradores apresenta escalas que buscam mensurar o fenômeno (Kahn, 1990; Maslach *et al.*, 1996; Demerouti *et al.*, 2008).

Com base nessa constatação, este trabalho busca responder à seguinte pergunta: Como o propósito organizacional influencia no sentido do trabalho e no engajamento dos colaboradores? Entender a clareza de propósito dentro das organizações e a sua relevância trará contribuições para: (i) desmitificar o termo “propósito organizacional”, reenquadrando a sua importância para a academia e a (ii) sua relevância para as organizações atuais.

Para tanto, o artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresentará a base teórica, que tem como objetivo fundamentar e contextualizar o tema do presente estudo; na sequência, será apresentada a abordagem dos procedimentos metodológicos utilizados; posteriormente será apresentado a análise dos dados e, por fim, serão evidenciadas as conclusões e a sugestão de um modelo de propósito organizacional na prática, além de recomendações para estudos futuros.

## Propósito organizacional

O termo propósito tem algumas vertentes e definições. O propósito organizacional era visto para “fora”, sendo considerado como objetivo, meta e, por fim, o lucro como propósito fim da organização (Ingen *et al.*, 2021). Por outro lado, o termo propósito tem também um significado espiritual, tético, subjetivo, moral, ideal, emocional e centrado no interior. Esse sentido da teologia, espiritual ou religioso, foi o que levou os acadêmicos a enfraquecerem a legitimidade do uso do conceito de propósito organizacional (Ingen *et al.*, 2021).

Para Bartlett e Ghoshal (1994), o propósito organizacional é como uma declaração da resposta moral de uma empresa às suas responsabilidades amplamente definidas e é essencial para um modelo de gestão mais suave e orgânico, com base no desenvolvimento de propósito, processo e pessoas, abandonando a doutrina de estratégia, estrutura e sistema.

Para Ingen *et al.* (2021), na década de 90, o significado de propósito seguiu uma vertente no sentido do propósito social, como fazer o bem para

alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável, o que gerou uma confusão de conceitos. Ainda, segundo os autores, a busca pelo significado de propósito organizacional foi tomando uma proporção mais abrangente, indo além do conflito de entendimento de que propósito poderia estar associado somente às questões sociais. O propósito organizacional também é definido como [...]“a razão de existência significativa e duradoura de uma organização que se alinha com o desempenho financeiro de longo prazo, fornece um contexto claro para a tomada de decisão diária e unifica e motiva as partes interessadas relevantes” (Hurth *et al.*, 2018, p. 4).

Para Rey *et al.* (2019), o propósito está relacionado ao “porquê” das nossas ações e esforços e diz respeito à nossa contribuição para a sociedade em que vivemos. Ainda segundo os autores, a realização do propósito pessoal dentro do organizacional é a essência das empresas verdadeiramente orientadas para tal direcionamento. Eles acreditam que para descobrir esse escopo, é necessário evoluir de uma lógica neoclássica para o que eles chamam de uma nova lógica gerencial de propósito. Takor e Quinn (2019) abordam que quando as ações das empresas que possuem propósito declarado estão alinhadas com a prática, sendo autenticadas pelos funcionários, trata-se de uma “organização de propósito superior”. Estudos ainda demonstram uma relação lógica entre sustentabilidade e propósito organizacional, pois ambos são direcionados a atender o propósito das pessoas, considerando todos os *stakeholders* envolvidos, garantindo os interesses presentes e futuros (Leo *et al.*, 2021).

Com base na literatura, este estudo considera que o “propósito organizacional”: (i) representa o ‘porquê’ de nossas ações e esforços; (ii) é a razão de existência significativa e duradoura de uma organização, que se alinha com o desempenho financeiro de longo prazo; (iii) fornece um contexto claro para a tomada de decisão diária; (iv) cria a capacidade das partes interessadas de se identificarem e serem inspiradas pela missão, visão e valores da empresa; (v) é o árbitro de todas as decisões, e as pessoas encontram significado em seu trabalho e (vi) cria valor ao contribuir para o bem-estar da sociedade e do planeta (Hurth *et al.*, 2018; Rey *et al.*, 2019; Takor & Quinn, 2019; George *et al.* 2021; Brosch, 2023).

## Manifestação do propósito organizacional dentro das organizações

Quinn e Thakor (2018) propõem um passo a passo para ajudar as empresas a construir uma organização orientada para o propósito. Eles acreditam que existe uma barreira “tradicional cínica” sobre a motivação. De acordo com os autores, as oito etapas sugeridas permitirão que essa barreira seja superada e a organização contemple o propósito: a) visualize uma força de trabalho inspirada - se puder encontrar um exemplo positivo, como uma pessoa, uma equipe, uma unidade que exceda as normas, eles poderão inspirar outras pessoas; b) descubra o propósito; c) reconheça a necessidade de autenticidade; d) transforme a mensagem autêntica em uma mensagem constante; e) estimule o aprendizado individual; f) transforme gerentes de

nível médio em líderes orientados por propósitos; g) conecte as pessoas ao propósito e h) libere os energizadores positivos: são os profissionais agentes de mudança pouco explorados na organização que concernem à rede de energizadores positivos.

Com base em estudos recentes, Rey *et al.* (2019) compartilham que há vários livros e artigos surgindo para ajudar as empresas a se tornarem empresas orientadas para o propósito. Os autores relatam que para uma perspectiva teórica e prática, há estruturas sendo sugeridas com base em estudos realizados em empresas bem-sucedidas orientadas para o propósito, como McDonald's, Walt Disney, Apple e outras. Os autores ainda afirmam que essas estruturas estão sendo analisadas e sugeridas por acadêmicos e consultores, porém, sob uma lógica linear, por etapas, sequencial, estágios, a qual se orienta a partir de uma estrutura clássica de planejamento estratégico de três etapas: analisar, projetar e executar. Promover ideais sob essa perspectiva é mais fácil de ser explicada e transmitida pelos acadêmicos e consultores das empresas (Rey *et al.*, 2019). No entanto, essa perspectiva linear pode conduzir ao erro, pois o propósito organizacional não é dessa natureza linear, podendo prejudicar, efetivamente, o desenvolvimento do propósito, em especial, a sua implementação e a sua internalização (Rey *et al.*, 2019).

Geralmente, o desenvolvimento do propósito requer um equilíbrio de múltiplos objetivos, como metas pró-sociais e econômicas, que não são totalmente compatíveis entre si (Porter, & Kramer, 2006), portanto, é difícil sustentar uma abordagem simples e linear para o propósito organizacional. Assim, é necessária uma abordagem oblíqua, a qual fornece explicações causais entre conceitos que possam parecer não compatíveis (Foss, & Lindenberg, 2013). Um exemplo de lógica oblíqua é quando o propósito vem em primeiro lugar e o lucro vem em seguida, indicando uma relação indireta e não direta, ou seja, não linear (Rey *et al.*, 2019). Na lógica oblíqua, os objetivos não são totalmente compatíveis, porém, quando o objetivo é alcançado, os benefícios monetários podem ser um resultado natural (Almandoz, Lee, & Ribera, 2018).

Para Rey *et al.* (2019), a natureza do propósito não é linear, sendo formada por três componentes únicos, porém inter-relacionados: a) conhecimento: representa o entendimento explícito que os membros têm sobre o propósito de uma organização; b) ação: reflete o cumprimento prático do propósito e c) motivação: é representada pelas necessidades profundas encontradas em cada um de nós.

De acordo com Lleo *et al.* (2021), o propósito da organização pode ser implementado sob a ótica de três dimensões, que não coincidem, necessariamente, ao mesmo tempo: a) conhecimento; b) contribuição do propósito e c) internalização. Essa dimensão mostra até que ponto os valores e crenças da empresa foram internalizados pelos funcionários. Esse estudo conclui que quanto mais clara for a implementação do propósito, mais se gerará um senso de propósito comum. Quanto mais funcionários conhecerem sobre o propósito e se identificarem com ele, mais contribuirão para o desenvolvimento do propósito e mais sucesso terá a implementação (Lleo *et al.*, 2021).

Quando ocorre uma integração de crenças e valores, de fatores externos com o indivíduo, acontece a internalização, que é quando as ideias e as práticas apresentadas a ele são intrinsecamente satisfatórias e congruentes com os valores dele (Kelman, 1974).

Há evidências que um forte senso de propósito corporativo está de fato associado a um melhor desempenho da empresa, mas apenas se esse senso for mantido nos escalões médios de uma organização e for acompanhado de uma direção clara (Gartenberg *et al.*, 2016).

A pesquisa de Gartenberg *et al.*, (2016), com 500.000 pessoas, em 429 empresas de capital aberto de 2006 a 2011, permitiu identificar que quando o propósito é comunicado de forma clara, evidencia-se um impacto positivo, tanto no desempenho operacional (retorno sobre os ativos) quanto nas medidas de desempenho. O estudo de Quinn e Thakor (2018) verificou, ainda, que quando os funcionários consideravam que o propósito era autêntico, o engajamento aumentava.

Segundo Tuin *et al.* (2020), o trabalho possui um propósito mais amplo, um bem maior ou social, e a autorrealização. Ainda segundo os autores, o trabalho significativo pode ser avaliado sob a ótica de três componentes separáveis: a) a experiência subjetiva do trabalho como intrinsecamente significativo e digno de ser feito; b) a experiência de que alguém é capaz de realizar pelo trabalho e c) o trabalho servindo a um propósito mais amplo. Se a organização é capaz de fornecer um trabalho às pessoas que elas possam se realizar e sentir que estão servindo a um propósito mais amplo, elas terão oportunidade de se sentir em um trabalho significativo.

A pesquisa de estudo de Martela e Pessi (2018) demonstra como as várias fontes propostas de trabalho significativo estão geralmente conectadas à autorrealização ou a um propósito mais amplo e isso explica porque elas são vistas como contribuintes para a significância, em primeiro lugar.

## Sentido do trabalho

O sentido do trabalho vem sendo estudado desde 1950, sob alguns enfoques teóricos, como: sociotécnica, psicanálise e psicossomática, existencialismo moderno, perspectivas construcionista e pós-moderna, com distintas abordagens metodológicas (Morin, Tonelli, & Pliopas 2007). Para Hackman *et al.* (1976), para uma pessoa considerar um trabalho com sentido, ele precisa achar o que faz, útil, importante e legítimo. Segundo os autores, três estados psicológicos possuem um impacto na motivação e na satisfação de uma pessoa no seu trabalho: o sentido que uma pessoa encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade que ela vivencia em relação aos resultados obtidos e o conhecimento do seu desempenho no trabalho. Os autores desenvolveram um modelo que indica três características que contribuem para dar sentido ao trabalho: a) a variedade das tarefas; b) a identidade do trabalho e c) o significado do trabalho: a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social (Hackman *et al.*, 1976; Morin, 2001).

Com relação à motivação, Gondim e Silva (2004) apontam que há uma literatura vasta na qual é demonstrada a relação entre aspectos motivacionais e desempenho no trabalho. Os autores apresentam que a palavra “motivação” é derivada do latim *motivus* e se refere a “tudo aquilo que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”. Dessa maneira, uma teoria da motivação é uma teoria da ação. Os autores lembraram que a ação humana é multicausal e contextual, além de envolver aspectos biológicos, psicológicos, históricos, culturais e, por esta razão, as pesquisas sobre o tópico passaram a usar múltiplos critérios de mensuração. Os autores discorrem sobre a Teoria de Maslow, a Teoria de McClelland, as Teorias X e Y de McGregor, a Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman, a Teoria da Expectância (VIE) de Vroom, entre outras. De forma geral, Gondim e Silva (2004) propõem que os gestores respondam a três perguntas: o que ativa e mantém a ação no contexto de uma dada organização? Existe uma meta ou alvo claramente estabelecido e compartilhado e que poderá nortear a ativação da ação? Onde se encontra a força dessa ativação, na necessidade ou carência pessoal ou na meta a ser alcançada?

Sobre os tópicos de satisfação e insatisfação com o trabalho, Robbins (2005) aponta que eles se configuram como o resultado de uma combinação de diferentes elementos, como: a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas. O autor também aborda que as empresas com colaboradores mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com colaboradores menos satisfeitos e, ainda, que a satisfação leva diretamente a uma maior frequência ao trabalho quando o impacto de outros fatores é mínimo. Outro ponto abordado por Robbins (2005) diz respeito à relação entre satisfação e rotatividade, em que um importante redutor das relações entre esses dois fatores é o nível de desempenho do colaborador, ou seja, o nível de satisfação é menos relevante para prever a rotatividade de funcionários com desempenho superior. Isso parece ocorrer, porque as empresas, geralmente, fazem esforços significativos para manter esses funcionários, ao passo que com os funcionários com baixo desempenho ocorre o contrário.

Callefi e Santos (2022) elaboraram e validaram um questionário capaz de verificar, de uma única vez, a cultura organizacional, as competências dos trabalhadores e a satisfação no trabalho. Vale ressaltar aqui 23 variáveis de satisfação no trabalho consideradas no instrumento: política da empresa, saúde emocional no trabalho, envolver-se ao realizar o trabalho, feedback sobre o trabalho realizado, saúde e segurança no trabalho, independência e autonomia, mercado de trabalho, status do trabalho, gestão da organização do trabalho e tarefa significativa, valores morais do trabalho, oportunidade de crescimento e promoção, realização pessoal, relações com supervisores, vida fora da empresa, relações com colegas de trabalho, salário e benefícios financeiros, bem-estar da sociedade, capacidade técnica da supervisão, uso de habilidades, variedade de trabalho, carga de trabalho e clareza da tarefa a ser executada.

Com relação ao sentido do trabalho, um dos principais estudos sobre o tópico foi realizado pelo grupo MOW - *Meaning of Work International Research Team*, entre 1981 e 1983, em oito países. O grupo definiu os dados em

três dimensões principais: a) a centralidade do trabalho, que funciona como modelos sociais que dizem respeito às recompensas obtidas pelo trabalho, e o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa; b) as normas sociais sobre o trabalho e c) os resultados valorizados do trabalho/as metas dele: são os valores relacionados aos motivos que levam uma pessoa a trabalhar, como obter prestígio e retorno financeiro, manter-se em atividade, o contato social e estabelecimento de relações interpessoais, sentir-se útil para a sociedade, entre outros aspectos (MOW, 1987).

Morin (2008) identificou em uma pesquisa que realizou seis componentes principais ou características do trabalho que estariam associadas ao trabalho significativo: a) utilidade/finalidade social, b) retidão moral, c) autonomia, d) oportunidades de aprendizagem, e) relações positivas e f) reconhecimento. Ainda, de acordo com a autora, o sentido do trabalho é influenciado por questões econômicas e regulatórias, bem como por questões de natureza subjetiva, como um ambiente agradável e humanizado de trabalho, no qual a dignidade humana e os valores pessoais e relacionais são considerados.

## Engajamento

Um dos desafios em abordar a definição de engajamento é justamente o entendimento do que é engajamento. Segundo Kahn (1990), uma pessoa engajada está psicologicamente presente no desempenho das suas atividades organizacionais, ou seja, ela está atenta, conectada, integrada e focada no desempenho dos seus papéis (Kahn, 1992). De acordo com Harter *et al.* (2002), o engajamento é “[...]o envolvimento e a satisfação de um indivíduo, bem como o entusiasmo pelo trabalho” (Harter *et al.*, 2002, p. 269). Saks (2006) definiu o engajamento dos funcionários como “[...] uma construção distinta e única que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão associados ao desempenho do papel individual” (Saks, 2006, p. 602). Já para Maslach *et al.* (2001, p. 417), o engajamento dos funcionários é como “[...]um estado de realização afetivo-motivacional persistente e positivo nos funcionários”.

Demerouti *et al.* (2001) desenvolveram o modelo JD-R (*Job demands-resources*, que em português significa demanda e recursos do trabalho), que consiste na abordagem de demandas do trabalho e trabalho dele. As demandas do trabalho se referem aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que exigem esforço físico e/ou psicológico (cognitivo e emocional). Os recursos de trabalho se referem aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho e estão localizados no nível da organização, relações interpessoais, organização do trabalho e o nível da tarefa (Schaufeli, & Bakker, 2004, p. 86). Normalmente, quando os funcionários possuem recursos (como apoio de colegas ou capacidade de organizar o próprio trabalho), eles tendem a ir além do real cumprimento de metas (Wrzesniewski, & Dutton, 2001).

“O engajamento deve refletir um compromisso e alinhamento genuinamente sentido em um propósito comum, uma visão comum e interesses comuns” (Bakker *et al.*, 2011 p. 85). Para os autores, o engajamento está relacionado e caracterizado como energia e envolvimento,

por um estado positivo, afetivo, confiável, civil, respeitoso e mutuamente benéfico. Segundo Schaufeli (2013), o engajamento se caracteriza como um constructo de natureza cognitivo-afetiva que representa a conexão específica do indivíduo com o trabalho que realiza e lhe proporciona bem-estar e sensação de realização.

Tomando uma perspectiva puramente científica, o engajamento no trabalho pode ser definido como um estado de espírito único, positivo e gratificante, relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção; que pode ser medido usando um questionário de autorrelato válido e confiável o UWES - *Utrecht Work Engagement Scale*, e isso pode ser explicado pelo modelo *Job Demands-Resources* (Schaufeli, 2013, p. 24).

A *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) é o instrumento de medida de engajamento no trabalho mais utilizado, com evidências de validade em mais de 10 países (Vazquez, *et al.*, 2015), inclusive no Brasil.

Com base no trabalho de Kahn (1990), foi introduzida a *Intellectual, Social, Affective Engagement Scale* (*ISA Engagement Scale*), com tradução em português para Escala de Engajamento Intelectual, Social e Afetivo, a qual inclui três facetas de engajamento: a) intelectual (que concerne à “medida em que alguém é intelectualmente absorvido no trabalho”); b) social (ou seja, “até que ponto alguém está socialmente conectado com o ambiente de trabalho e compartilha valores comuns com os colegas”) e c) afetivo (que designa “[...]a medida em que alguém experimenta um estado de afeto positivo relacionado ao seu papel no trabalho”). A primeira e a terceira facetas do engajamento são semelhantes à absorção e ao vigor, respectivamente, enquanto a segunda faceta não havia sido considerada antes (Soane, *et al.*, 2012).

Além das escalas UWES e ISA, outras escalas foram desenvolvidas nos últimos anos de estudo, tais como a *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que apresenta as seguintes dimensões: a) exaustão emocional; b) despersonalização e c) realização pessoal reduzida. (Maslach *et al.*, 1996); *Gallup's Workplace Audit or Q<sup>12</sup> Harter* apresenta fatores como: a) fidelização de clientes; b) rentabilidade; c) produtividade; d) rotatividade; e) segurança; f) absenteísmo; g) rotatividade; h) acolhimento e i) qualidade (Harter, *et al.*, 2002) e *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI), que contempla: 1) exaustão e 2) desligamento do trabalho (Demerouti *et al.*, 2008).

Como Schaufeli *et al.* (2002) e Schaufeli (2004, 2013) sugeriram que a definição de engajamento tem um dilema: ou é definido estritamente como uma experiência, estado psicológico ou, em termos mais amplos, incluindo o comportamento. Uma solução prática é considerar os dois, um estado psicológico em conjunto com a expressão comportamental.

## Procedimentos metodológicos

Para responder à pergunta de pesquisa foi realizada uma pesquisa qualitativa, com base em dez entrevistas individuais semiestruturadas pela ferramenta digital Google Meeting, que tiveram duração média de 40 minutos. Para a seleção dos entrevistados, foram considerados dois pré-requisitos: a) a empresa que o profissional estava trabalhando no momento da coleta de

dados, em especial, se tinha o propósito organizacional declarado, ou seja, se era escrito e de alguma forma/comunicado e b) profissionais que ocupam posições estratégicas de liderança (coordenadores e acima) e que atuavam na organização por, pelo menos, nove meses, no momento da entrevista. O convite aos profissionais se deu com base nas empresas selecionadas que atendiam o pré-requisito via telefone. No momento do convite, foi informado o objetivo da pesquisa e a garantia que todo o processo seria anonimizado, em conformidade com o Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (CEPH-FGV), parecer 132/2022. As entrevistas foram realizadas com câmeras abertas, foram gravadas e transcritas. Antes de iniciar as entrevistas, cada participante autorizou a sua gravação, sendo mantidos os seus dados anonimizados. Utilizou-se o programa Atlas.ti para o processo de análise e codificação dos dados. A pesquisa semiestruturada seguiu um roteiro de perguntas, que foi dividido da seguinte forma:

- a. Bloco I: Para validar os pré-requisitos definidos para esse estudo e obter dados sobre o perfil dos entrevistados, tais como nome, idade, posição na empresa, tempo na empresa, além de perguntas sobre a empresa em que ele(a) trabalha, se tem um propósito declarado, quantidade de colaboradores, segmento, entre outras perguntas;
- b. Bloco II: Foram realizadas perguntas sobre o conhecimento dos entrevistados sobre o propósito da organização e como ele é disseminado; mais especificamente: (1) Você conhece o propósito da empresa? Você poderia dizer com as suas palavras qual é o propósito da empresa? (2) O propósito faz parte das pautas estratégicas da organização? Cite um exemplo. (3) Ele é comunicado a todos os funcionários? Como? (4) Na contratação de um novo profissional, é aplicado algum teste de correlação de perfil alinhado com o propósito?
- c. Bloco III: Foram realizadas perguntas sobre como os entrevistados percebem o propósito da empresa; mais especificamente: (1) Até que ponto o propósito da organização te inspira? Por quê? (2) Você sente que seu trabalho diário contribui com a empresa? Em quais ações você percebe isso?
- d. Bloco IV: Foram realizadas perguntas sobre o propósito organizacional x o engajamento e o sentido do trabalho, bem como se eles percebem uma relação entre esses tópicos, mais especificamente: (1) Você acredita que exista uma relação entre o propósito organizacional e o engajamento dos colaboradores? Por quê? Isso se reflete na sua própria experiência? Me dê um exemplo (2). Na sua visão, quais os (outros) fatores que estão relacionados ao seu engajamento na empresa? Esses fatores são mais ou menos relevantes do que o propósito para gerar engajamento? Por quê? (3) Você vivencia o propósito organizacional, ou seja, efetivamente age sob a sua orientação? Em outras palavras, como o propósito se reflete nas suas ações na empresa? (4) Para você faz sentido trabalhar na empresa? Por quê? (5) Você se imagina trabalhando na atual empresa por mais quanto tempo? Por quê?

O Quadro 1 apresenta as características do perfil dos (as) entrevistados (as), a partir de pseudônimos. As entrevistas aconteceram no período de outubro/2022 a novembro/2022.

Entrevistada (o)	Idade	Gênero	Tempo de empresa	Cargo	Quantidade de colaboradores empresa	Segmento	Sociedade/ Capital
Alice	31	Feminino	07 anos e 10 meses	Gerente R&S e HRBP	15000	Varejo / Tecnologia	Capital aberto
Benedita	28	Feminino	03 anos e 11 meses	Coordenadora de Inovação Aberta	10000 (América Latina)	Cosmético e Beleza	Capital aberto
Carlos	41	Masculino	12 anos	Gerente Distrital de Demanda	3000	Indústria Farmacêutica	Capital fechado
Dandara	29	Feminino	01 ano	Head de Produtos	110	Tecnologia	Ltda.
Esmeralda	39	Feminino	10 meses	Head de TI América Latina	3000	Indústria de Ingredientes	SA./ Capital Fechado
Felipe	40	Masculino	15 anos	Gerente Geral	84000	Instituição Financeira de Grande Porte	Público
Gilberto	34	Masculino	16 anos	Diretor Estatutário	84000	Instituição Financeira de Grande Porte	Público
Horlando	57	Masculino	27 anos	Gerente de Demanda	3000	Indústria Farmacêutica.	Capital fechado
Ivone	26	Feminino	2,5 anos	Head de Investimento Social	16000	Varejo / Tecnologia	Capital aberto
Janaina	55	Feminino	17 anos	Superintendente e Executiva de Varejo	90000	Instituição Financeira de Grande Porte	Público

Quadro 1. Perfil dos(as) entrevistados(as)

Fonte: Elaboração própria (2023)

Conforme é possível observar na Tabela 1, foram entrevistados 10 líderes de 7 empresas. Dois líderes atuavam numa mesma empresa, três líderes atuavam em uma outra empresa e o restante dos participantes atuavam, cada um, em uma empresa diferente.

Para o aprofundamento da análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo (Bardin, 2016), em especial, a análise temática (Braun & Clarke, 2006; Tabari *et al.*, 2020; Ely *et al.*, 1997). Na análise temática, os temas são levantados a partir da questão da pesquisa e do objetivo dela, devendo-se, então, deixar as ideias autênticas emergirem, sem se perder na fala dos entrevistados (Silva *et al.*, 2020), a partir de uma abordagem indutiva (Terry *et al.*, 2017).

Para Bardin (2016), a análise temática, entre as diferentes possibilidades de categorização e identificação dos temas, é a mais rápida e eficaz, utilizando a aplicação de discursos diretos e simples. Essa análise se divide

em fases cronológicas: a) pré-análise; b) exploração do material e tratamento dos resultados e c) inferência e interpretação.

Segundo Terry *et al.* (2017), a análise se inicia com a familiarização dos dados e a codificação é tratada como um processo orgânico e flexível, em que bons códigos requerem um engajamento detalhado com os dados. Os autores também abordam que os temas são desenvolvidos a partir da codificação e do trabalho com os dados e códigos, ao invés de existirem, a priori, no processo de codificação. Nesse sentido, eles são o resultado do processo analítico e não o ponto de partida.

Ely *et al.* (1991) apontam que o tema pode ser definido como uma declaração de significados, que: a) percorre todos ou a maioria dos dados pertinentes ou b) uma minoria que carrega forte impacto emocional factual (Ely *et al.*, 1991, p. 150). Considerando a metodologia utilizada por Ely *et al.* (1997), primeiro, são identificadas as categorias, para que, depois, os temas sejam estabelecidos. Utilizando-se dos mesmos dados, pesquisadores diferentes podem descobrir categorias e temas diferentes. O mais importante nesse processo é conseguir explicar o raciocínio do processo criado (Ely *et al.*, 1997, p. 209). Para Terry *et al.* (2017), a codificação e o desenvolvimento do tema são considerados processos subjetivos e interpretativos, não havendo a possibilidade de estar “certo” ou “errado”, no sentido objetivo.

Portanto, para esta pesquisa, a abordagem da análise de dados foi semântica e o tratamento dos dados coletados nas entrevistas se deu por um processo de categorização, ou seja, os subtemas, para então evoluir para a codificação dos grupos, dos temas, utilizando-se de uma abordagem mais intuitiva dentro dos paradigmas realistas/essencialistas (Braun e Clarke, 2006; King e Brooks, 2018). Segundo os autores, em uma abordagem essencialista/realista, pode-se teorizar motivações, experiências e significados de maneira direta, porque uma relação simples e amplamente unilateral é assumida entre significado, experiência e linguagem.

Sob a ótica de análise de dados dos modelos de análise temática de Braun e Clarke (2006); Tabari *et al.* (2020); Ely *et al.* (1997), é apresentado o seguinte passo a passo, o qual foi utilizado durante o tratamento dos dados desta pesquisa: 1) Ao longo das entrevistas, faça notas de falas que se destacam; 2) Assista às entrevistas concomitantemente à leitura da sua respectiva transcrição; 3) Identifique e destaque as citações mais relevantes e crie códigos *in vivo*; 4) À medida que for assistindo e lendo as entrevistas, considere começar a renomear os códigos já criados, se for o caso, com objetivo de finalizar essa etapa com os códigos iniciais de forma mais uniforme; 5) Estude a narrativa literal com base nas anotações (etapa 1), nos códigos já criados e as suas respectivas citações; 6) Identifique as declarações temáticas; 7) Elabore um mapa mental dos temas e dos seus subtemas; 8) Releia e analise as citações dos entrevistados por tema e código, em busca de semelhanças ou padrões, diferenças e acontecimentos únicos; 9) Revise os temas e os subtemas, bem como as suas citações e cada foco pertinente ao estudo; 10) Valide o mapa final com os seus temas, os subtemas e as citações que sustentarão a linha de pensamento para o tratamento e a análise dos dados, assim como a discussão dos resultados.

Souza (2019) expõe sete principais vantagens do uso da Análise Temática nos estudos qualitativos: flexibilidade do pesquisador, é um método fácil e rápido de aprender a executar, é acessível para pesquisadores com pouca experiência em análise qualitativa, é de fácil compreensão ao público e, em geral, é útil para estudos com pesquisa que envolva a participação dos respondentes como colaboradores da análise, possibilita sumarizar aspectos-chaves de uma grande quantidade de dados e, por fim, gera *insights* não antecipados pelo pesquisador.

Foi possível identificar 28 subtemas, 294 citações, emergindo e fundamentando quatro temas: (a) O propósito organizacional na prática, (b) Percepção sobre o sentido do trabalho, (c) Percepção sobre o engajamento e (d) O papel da liderança, os quais serão explorados na próxima seção e estão representados pelo mapa mental, conforme é possível visualizar na Figura 1 a seguir. Esse mapa mental demonstra como os temas estão interligados, assim como alguns subtemas que serão explorados a seguir na análise dos dados. De acordo com Lima e Manini (2016), os mapas mentais representam um grande potencial na proposição das categorias para a análise do conteúdo, por causa dos seus aspectos visuais e a facilidade nos rearranjos das categorias e subcategorias. Além disso, eles facilitam o processo criativo de *brainstorming* e de reorganização das ideias nas diversas fases do processo de Análise de Conteúdo Qualitativa.

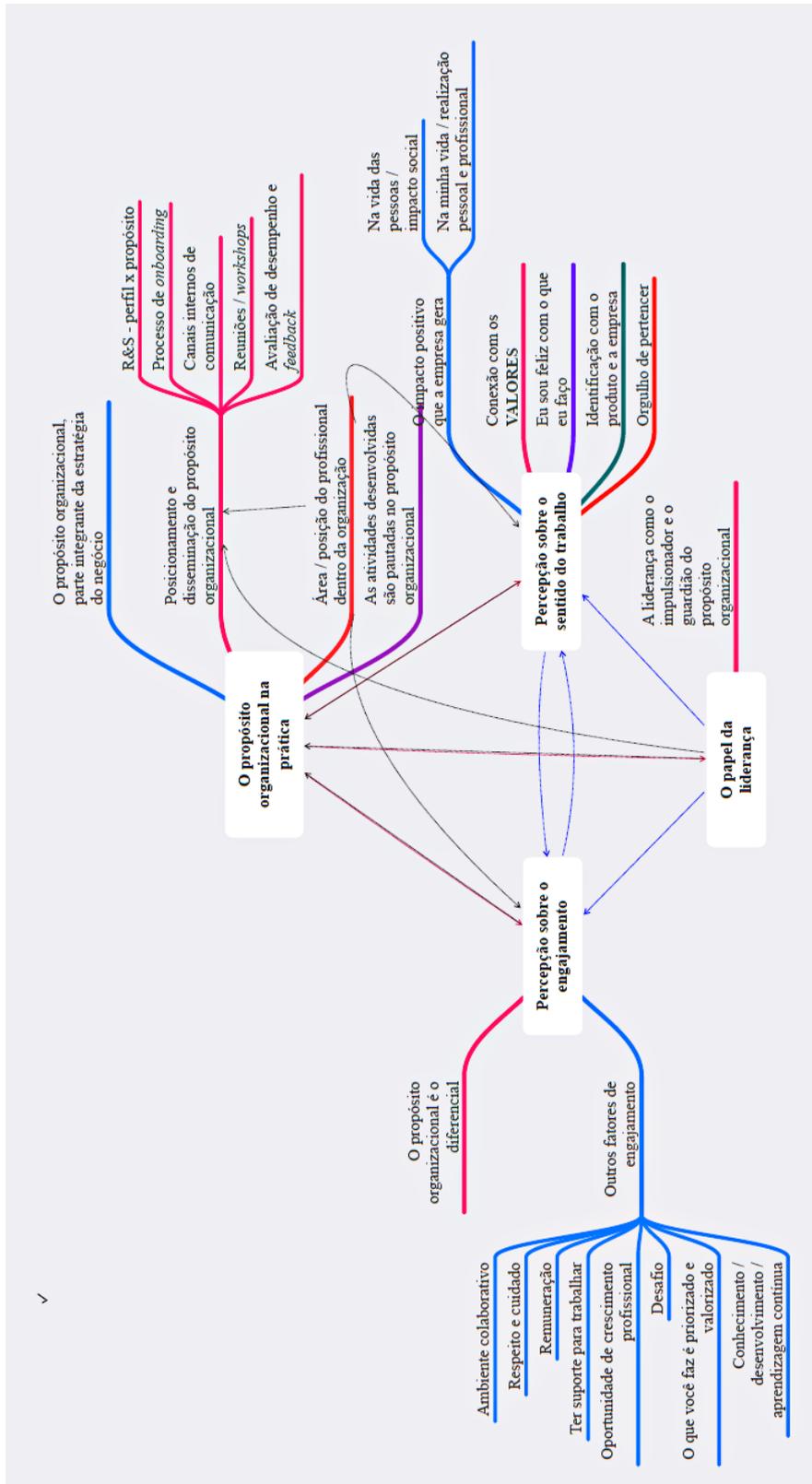


Figura 1. Mapa mental final dos temas e seus subtemas

Fonte: Elaboração própria (2023)

## ANÁLISE DOS DADOS

### O propósito organizacional na prática

O primeiro tema denominado “O propósito organizacional na prática” emergiu com base nos principais pontos que demonstram a importância do propósito ser praticado dentro das organizações e como ele se manifesta. Um exemplo disso é o seu posicionamento na estratégia do negócio, a sua disseminação, como as pessoas em áreas diferentes podem ter percepções diferentes com relação ao propósito, como se dá o desenvolvimento das atividades pautadas no propósito, além do impacto percebido pelos funcionários, nas suas vidas e na vida de outras pessoas. Ademais, a liderança desempenha um papel fundamental para que o propósito seja praticado, assim como essa prática influencia na geração de sentido do trabalho. É importante destacar que todos(as) os(as) entrevistados(as) conheciam o propósito da organização e sabiam falar com as suas palavras qual era a declaração da empresa. A seguir, serão apresentados os subtemas deste tema

#### *O propósito organizacional, parte integrante da estratégia do negócio*

Segundo os entrevistados, o propósito é o norteador da estratégia do negócio, ou seja, é ele que direciona as decisões. Essa perspectiva se alinha com as ideias de Hurt *et al.* (2018) sobre propósito organizacional, que indica que ele oferece um contexto claro para a tomada de decisão diária.

Os achados desta pesquisa também mostram que o alinhamento do discurso realizado nas organizações com as suas práticas é o cerne da questão para que o propósito seja percebido pelos profissionais. Pode-se considerar, portanto, que as organizações as quais os entrevistados atuam são “organizações de propósito superior”, conforme a denominação de Takor e Quinn (2019).

*Sim, ele (o propósito) é o driver, né? Tipo ele que direciona todas as decisões, então, toda vez antes de fazer alguma coisa, seja dentro ou fora da empresa.” [...] “até para coisas que às vezes não parecem fazer sentido conectar com o propósito da empresa, a gente ainda assim traz isso (o propósito) como um fator de decisão (Ivone, 26 anos).*

*Ela (empresa) traz na sua raiz, não só na frase do propósito o objetivo” [...] “toda proposição de negócio, de estratégia e de mudança de plano precisa trazer em sua justificativa o link com o propósito, missão e valores (Gilberto, 34 anos).*

*Não é só ter uma placa na parede com a frase, isso é praticado em todas as esferas (Carlos, 41 anos).*

Além disso, os entrevistados também comentaram sobre os indicadores que estão atrelados ao propósito organizacional, refletindo que são praticados no dia a dia do negócio.

*Então, pelo menos na minha célula de trabalho, eu tenho esse termômetro, por exemplo, pelo número de chamadas que a gente recebe pelo canal de comunicação do SAC, como também o termômetro da*

*ouvidoria da gente [...] Então eu entendo que a equipe que está... a questão corporativa...ela entrou dentro das pessoas que convivem aqui e todos, digamos assim, acabamos falando a mesma linguagem, o esforço todo é nesse sentido né? (Horlando, 57 anos).*

*Como ele (o propósito) é presente na nossa gestão, no nosso dia a dia, então se a gente está fechando com um cliente grande ou não, se a gente está fechando com cliente pequeno, também os aprendizados que a gente tem lá no atendimento, no comercial, no produto, eles giram sempre em torno disso (o propósito), né? [...] o que a gente acredita que vai tornar ele (produto) mais inteligente [...] e por que que ele não está vindo? O que que está impedindo? Quais são os obstáculos? Então, todas essas conversas giram muito em torno desses objetivos que na minha cabeça eles estão ali. De certa forma, conectados com o propósito (Dandara, 29 anos).*

De modo geral, os entrevistados deixaram claro que, para ocorrer a percepção que o propósito é o norteador da estratégia da organização, é necessário que as decisões e ações da empresa estejam alinhadas com o que é declarado. Por outro lado, quando o discurso é um e a prática é outra, isso também é percebido pelos profissionais:

*Eu já presenciei sim empresas que o propósito era lindo, missão, valores escrito bonitinho, mas, não se executava aquilo né? E hoje eu vejo... hoje eu vejo uma empresa que, por mais que seja menor, é uma empresa superidônea, é uma empresa que realmente ela não só prega aquilo, mas ela também executa aquilo né? E eu vejo isso no dia a dia, né? Isso é não é uma coisa falada, não é uma coisa, um achismo, uma coisa assim. A gente vê isso mesmo. Em decisões tomadas, em direcionamentos, é bastante claro para mim (Esmeralda, 39 anos).*

### *Posicionamento e disseminação do propósito*

Durante as entrevistas, foram relatadas algumas ações de disseminação do propósito dentro das organizações, reforçando o seu posicionamento e a sua prática. Nesse subtema, serão abordados os dados referentes às práticas mais relatadas pelos entrevistados.

### *Recrutamento e seleção: perfil do candidato x propósito*

Segundo os entrevistados, a prática para uma cultura do propósito começa com o processo de R&S. O processo acontece por assessments ou por perguntas realizadas ao candidato no momento da entrevista.

*O software da gente, ele é todo trabalhado pra gente identificar justamente as pessoas que têm maior afinidade com cultura e crença da gente automaticamente, a gente também tem perguntas, abordagens que a gente procura ver esse alinhamento com nosso propósito (Horlando, 57 anos).*

No processo de R&S também ocorre a verificação de alinhamento do candidato com a cultura do propósito da empresa:

*Então, a gente faz uma pergunta tão simples e tão imbecil quanto 'por que que você quer trabalhar aqui e o que que isso tem a ver com a sua vida?' [...] E aí, a gente tem o frame de respostas que são aceitáveis e respostas que não são aceitáveis. [...] Aí depois a gente foi amarrando até traçar um perfil, até traçar as perguntas, até traçar então...foi uma coisa que a gente veio... essa pergunta em específico de motivação. É algo que veio de dentro para fora. As outras competências, exceto essa, vieram do livro da Corny Farry, que é o For Your Improvement, então todas as outras quatro competências avaliadas são competências que*

*a gente copiou do mercado. Essa específica que não dá para copiar, que tem que ser proprietária da empresa e que a gente vai amarrando, envelopando e melhorando (Alice, 31 anos).*

### Processo de onboarding

O processo de *onboarding* varia de uma empresa para outra. Em alguns casos, ele é tratado como um evento, em outros, como uma imersão na cultura, podendo acontecer em um ou mais dias. Porém, os relatos são unânimes com relação à importância de, no primeiro momento, o novo funcionário ter entendimento do propósito organizacional.

*Desde o primeiro momento que entra. Então, a primeira coisa, que são duas coisas, que de imediato nas primeiras horas o colaborador começa a fazer parte da empresa, no primeiro dia é comunicado, é o código de conduta e propósito (Carlos, 41 anos).*

No momento do *onboarding* também podem ser entregues materiais e/ou informado ao novo funcionário como acessar às informações posteriormente, conforme relato de Dandara (29 anos): “No *onboarding* também, assim que você entra na empresa, você recebe todo o material e vídeos explicando porque que a gente nasceu, a história e esse propósito”.

Nota-se, portanto, a importância desta etapa para que o novo colaborador compreenda o “porquê” das ações e dos esforços da organização, além das contribuições para o mundo e sociedade em que vivemos, para Rey *et al.* (2019).

### Canais internos de comunicação

Segundo os entrevistados, o propósito é comunicado junto aos funcionários de diversas formas. Na empresa em que Gilberto (34 anos) trabalha, o propósito é “[...]impresso e entregue nas áreas pra que as áreas deixem isso à vista dos colaboradores, além disso, ele também é utilizado como papel de parede do computador” (Gilberto, 34 anos).

Benedita (28 anos) relatou que uma das formas utilizadas pela empresa para deixar o propósito à vista, é que “[...]se você anda no escritório, por exemplo, da empresa, você vai encontrar nas paredes e em alguns lugares escrito”.

As ferramentas digitais também são utilizadas para reforçar essa comunicação.

*A gente tem o nosso próprio sistema né? Que é uma internet pros colaboradores, a gente, nossos meios de comunicação, então no Teams a gente tem grupo com toda a empresa, que tem alguns arquivos que mostram ali o nosso propósito declarado [...] então, eu diria que são esses os meios, assim que a pessoa buscaria pra encontrar esse propósito (Dandara, 29 anos).*

### Reuniões/workshops

As reuniões e os *workshops* são mais uma ferramenta utilizada para a comunicação do propósito aos colaboradores. Nesses eventos são compartilhados as estratégias e os resultados, os quais possuem como norte o propósito organizacional. Por essa razão, esses são momentos em

que a organização reforça o seu posicionamento em termos de propósito e a sua relevância.

*Todas as reuniões que a gente tem por exemplo, comitê executivo, e que porque é trimestralmente, a gente faz umas reuniões que a gente chama de [...], então, a gente faz a revisão de 'quarter' do negócio. E que geralmente é apresentada pelo presidente global, então ele sempre reitera sim o propósito nosso (Esmeralda, 39 anos).*

Por conseguinte, as reuniões podem ser em vários formatos e de periodicidades diversas. O que importa é o conteúdo e o alinhamento do discurso *versus* a prática. Um exemplo disso, conforme relatado por Ivone (26 anos), é que a divulgação do propósito acontece normalmente em “*Bate-papos semanais*”, já na empresa em que a Dandara (29 anos) trabalha, ela relatou que “*Ele [o propósito] é muito presente assim, eu acho que ele é como eu posso dizer, ele é comunicado, ele é reforçado nas nossas reuniões com a empresa como um todo, mas ele é presente na nossa gestão, no nosso dia a dia*”.

Os dados revelam a necessidade de uma comunicação clara, visível e constante do propósito organizacional, o que pode impactar positivamente no desempenho operacional (Gartenberg *et al.*, 2016) e no engajamento (Quinn & Thakor, 2018).

#### *Avaliação de desempenho e feedback*

Os entrevistados também relatam o fato do desempenho do profissional estar alinhado com o propósito organizacional, inclusive como critério presente nas ferramentas de avaliação de desempenho.

*Sim, hoje, isso (perguntas ligadas ao propósito) está dentro da avaliação de desempenho. É, inclusive, quando a gente faz a avaliação de desempenho dos nossos colaboradores, todos os fatores que serão analisados em termos comportamentais, estão ligados aos nossos valores (Ivone, 26 anos).*

A avaliação de desempenho também está atrelada ao *feedback*. A diferença consiste em que o *feedback* pode acontecer espontaneamente, sem esperar uma avaliação formal da empresa.

*Essa cultura de feedback que a gente até tem, só que não com uma recorrência como eu gostaria porque acho que ele deveria fazer parte do dia a dia da gente, né? E não em momentos estruturados. Eu sinto que a empresa é estruturante demais, e, às vezes, a gente não precisa de tanta estrutura assim para poder fazer acontecer. Isso deixa o processo mais lento (Benedita, 28 anos).*

#### *Área/posição do profissional dentro da organização*

Neste subtema, é explorado como o cargo e a área de atuação do profissional podem influenciar diretamente em como a comunicação do propósito chega até ele, em como ele pode perceber o propósito e, até mesmo, se a sua atividade tem impacto direto no propósito organizacional.

*Então, na verdade, a grande maioria das nossas iniciativas como um todo tá? Da empresa, envolve a minha área, envolve a área de tecnologia, então não tem como não estar envolvido nisso, propósito (Esmeralda, 39 anos).*

As reflexões sobre o cargo e a área de atuação x propósito permearam todas as entrevistas. É interessante observar que mesmo uma área sendo mais operacional ou de backoffice, os profissionais devem ter a clareza de como a sua atividade é importante e como ela contribui com o todo. Para tanto, é fundamental que eles internalizem o propósito organizacional. Esses achados estão em linha com o estudo de Lleo *et al.* (2021), que identificou que quanto mais clara for a implementação do propósito mais se gerará um senso de propósito comum. Além disso, quanto mais funcionários conhecerem sobre o propósito e se identificarem com ele, mais contribuirão para o desenvolvimento do propósito e mais sucesso terá a implementação.

*Tudo vai depender também da área, né? É assim, a minha área que é uma área que não é core business [...] obviamente, eu levo em consideração, o propósito da empresa, mas eu estou muito mais preocupada em garantir que o público dos projetos sociais que a gente apoia estejam sendo bem atendidos, só que isso diz muito sobre a cultura da empresa, que também está ligada ao propósito, que é ouvir o cliente... enfim, trabalhar em equipe. Então, tem outras coisas que para mim, elas estão interligadas (Ivone, 26 anos).*

Quando ao posicionamento e a disseminação do propósito organizacional acontecem em todos os níveis dentro da empresa, ele é autêntico, sendo incorporado pelos funcionários pelo “jeito de fazer as coisas”, ou seja, está atrelado aos valores que sustentam a cultura do propósito.

*Então,,, eu acho que a gente consegue abraçar diferentes personas sabe? Cada uma dessas personas vão ter um elo, uma conexão diferente com o negócio. Mas, com certeza, esses nossos valores, a nossa forma de fazer as coisas (o propósito) eu acho que pega bastante as pessoas (Benedita, 28 anos).*

#### *As atividades desenvolvidas são pautadas no propósito*

Esse subtema desempenha o papel de reforçar que quando um propósito organizacional faz parte da estratégia da empresa, ele tem um posicionamento e uma disseminação em todos os níveis da empresa. Nesse sentido, é necessário reconhecer que há desafios para que essa comunicação chegue a todos funcionários e setores e, por isso, esforços devem ser feitos na busca por superá-los. Assim, é possível perceber “o propósito na prática”, por ações que englobam todos os subtemas abordados anteriormente.

*No primeiro momento, o propósito quando ele foi introduzido gerou aquela dúvida né? Isso é uma estratégia de marketing, é como a empresa quer ser vista, como é isso e tal. Então, a base da gente em (o propósito organizacional) trouxe a gente a responsabilidade e um grande objetivo de ser a empresa mais admirada do mercado [...] no mundo. E isso é como declaração da companhia, faz total sentido no que a gente entrega no mercado, aos nossos clientes, como a gente usa, a gente entra numa proposta de diálogo, de escuta ativa, entender a necessidade, objetivo, claro e tudo isso conversa justamente com a razão de ser da gente. Então, isso motiva (Horlando, 57 anos).*

Quando a empresa declara o seu propósito, ela será avaliada pelos funcionários sob essa ótica, ou seja, se as suas práticas condizem com o que está sendo declarado. Quando isso acontece, o propósito organizacional exerce o seu papel de ser o norteador, direcionador, um alvo no qual todas as ações da organização estão alicerçadas em atingir e se manter nesse alvo.

Isso marca e impacta os funcionários. É possível identificar esse impacto em outros relatos, como, por exemplo:

*Então, vivia com (os clientes), eu via o nosso valor transformando a vida deles. Isso é muito gratificante, hoje eu tenho isso um pouco menos, eu sinto mais falta disso, de estar ali no dia a dia, na operação mesmo, mas, em compensação, eu tenho na minha mão essa oportunidade de criar essas teses, que são as nossas fases de investimento, de buscar soluções no mercado que nos ajude a alcançar essas teses, construir essas teses com o olhar de impacto social muito conectado com os nossos compromissos, com o nosso propósito, a nossa forma de fazer negócio (Benedita, 28 anos).*

## Percepção sobre o sentido do trabalho

O segundo tema denominado “Percepção sobre o sentido do trabalho” emergiu com base nos principais fatores relatados pelos entrevistados, que geram sentido no trabalho para eles. Esse tema mostra como as práticas da empresa, alinhadas ao propósito organizacional, são importantes, pois elas impactam, diretamente, na percepção do sentido do trabalho dos funcionários. Os dados revelam que o sentido do trabalho se torna evidente quando o propósito organizacional impacta positivamente a vida de outras pessoas.

Isso ocorre quando há uma conexão dos valores deles com os valores da empresa, quando eles se identificam com o produto e com a organização, quando relatam sentimentos, tais como alegria, felicidade, paixão e pertencimento. Nota-se, então, que a prática do propósito organizacional dentro da empresa tem impacto na geração do sentido no trabalho, assim como nos fatores que eles consideram importantes na geração de engajamento.

### *O impacto positivo que a empresa gera*

Quando a seguinte pergunta foi apresentada aos entrevistados “Para você, faz sentido trabalhar na empresa? Por quê?”, de modo geral, ela foi respondida a partir de expressões como “impactar a vida das pessoas” e “impactar minha vida”. Hackman *et al.* (1976) já haviam identificado que, para uma pessoa considerar um trabalho com sentido, ela precisa achar o que faz, útil, importante e legítimo.

*Podendo contribuir com o próximo, poder ajuda ele, poder saber que isso está de certa maneira fazendo uma diferença na vida dele, é um dos motivos que move não só a empresa, mas também como pessoa (Carlos, 41 anos).*

*Ela (empresa) foge um pouco do tradicional, então, eu consigo concretizar meu sonho, em sonhos individuais (Ivone, 26 anos).*

### *Na vida das pessoas/impacto social*

Analisando os dados das entrevistas, foi possível identificar que, quando as atitudes das empresas geram impactos positivos para a sociedade, isso traz sentido para os profissionais. Então, quando eles também percebem que as suas atividades dentro da empresa contribuem para o bem e algo maior, ainda mais sentido é atribuído aos seus trabalhos.

*E eu acho que eu só fiquei (na empresa), exatamente porque eu sei que eu estou realmente fazendo do mundo um lugar melhor através do meu trabalho, então eu me conecto cem por cento com os nossos valores. [...] O seu trabalho ele impacta numa coisa um pouco maior (lvone, 26 anos).*

Benedita (28 anos), no seu relato, reforça o quanto o impacto positivo traz significado ao seu trabalho, com uma “conexão” com a empresa. “É importante sim ganhar dinheiro, a empresa tem esse foco em gerar receita, em lucrar, mas de uma forma bem humana, realmente fazendo o bem para o mundo. Isso me conecta bastante com a empresa”.

Para Hackman *et al.* (1976), o significado do trabalho é uma das características que contribuem para dar sentido a ele. Trata-se de algo capaz de ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na própria organização ou no ambiente social.

### *Na minha vida/realização pessoal e profissional*

Segundo os entrevistados, gerar impacto na vida de outras pessoas também fornece um sentido tanto no aspecto profissional quanto pessoal. Esse achado revela, portanto, que o propósito organizacional “extrapola” o âmbito das empresas, impactando diretamente nos aspectos pessoais dos colaboradores.

*Não tem como a gente também não levar para nossa vida pessoal. Então, isso (o propósito) chega... atinge a nossa vida pessoal, então o cuidado, o respeito com o outro, acaba sendo uma coisa muito presente também (Horlando, 57 anos).*

Esmeralda (39 anos) relatou como a empresa que ela estava trabalhando há pouco mais de 9 meses impactou a sua vida pessoal, “[...] Eu acho que você muda um pouco a sua cabeça assim... e coisas que eu até desconhecia assim tá, e eu fui conhecer quando eu entrei na [...] e aí que eu fui entender todo o contexto. Então, eu acho que até pelo lado pessoal assim, mudou bastante coisa [...]”. Ela foi questionada se essa mudança foi para melhor, respondendo que “[...]com certeza, para melhor. Acho que escolhas melhores, mais conscientes, isso fez toda a diferença.”

### *Conexão com os valores*

A partir da análise dos dados, verificou-se que a palavra “valores” foi uma das mais citadas durante as entrevistas. Foi possível perceber que, para os entrevistados, é importante que tenham conexão com os valores, a qual contribui para um trabalho com significado.

*Fazer negócio gerando impacto positivo pro mundo [...] Então essa é a sensação que eu tenho, assim, hoje, que eu estou dentro de um lugar que realmente preza por isso, que são valores meus, né?! Eu encontrei os meus valores dentro dessa organização... acho que, no fim das contas, é isso [...] Na verdade, eu acho que é um... me faz ainda me manter no mundo corporativo e, no caso, na empresa, exatamente por eu me conectar muito com esses valores (Benedita, 28 anos).*

Os achados desta pesquisa refletem as ideias trazidas por Kelman (1974) e Mas-Machuta & Rey, 2015 de que quando acontece uma integração de crenças e valores externos com os do indivíduo, há uma internalização. A internalização ocorre quando as ideias e as práticas

apresentadas a um indivíduo são intrinsecamente satisfatórias e congruentes com os valores dele.

#### *Eu sou feliz com o que eu faço*

Este subtema tem por objetivo mostrar a importância da conexão com os valores, que sustentam o propósito organizacional, pois, conforme relatos anteriores dos entrevistados, geram sentimentos de satisfação, gratidão, realização, além de outros sentimentos descritos nos próximos relatos:

*Então assim, putz... faz total sentido. Eu adoro estar onde eu estou na verdade, agora. Foi uma mudança louca assim que eu fiz, mas que, para mim, supervalia a pena [...] Acho que se for levar em consideração a empresa em si, se a empresa me faz sentir feliz, eu ficaria lá o resto da minha vida, não tenha dúvidas [...]* (Esmeralda, 39 anos).

Horlando (57 anos), após 27 anos trabalhando na mesma empresa, relatou sobre o sentido do trabalho para ele: *“Faz total sentido, porque a felicidade, ela acaba sendo algo muito presente. São raríssimos os momentos que eu saí de casa, que eu não vinha com energia, alegria, entusiasmo, vontade de ajudar o outro”*.

#### *Identificação com o produto e a empresa*

Esse subtema tem por objetivo demonstrar que para o profissional acreditar na empresa, ele precisa ter uma identificação com ela e com o seu produto.

*Aí, o fato de ser uma empresa que quer fazer o bem, né? Que tipo... busca de uma maneira pragmática fazer algo que também muda o Brasil de alguma forma. Isso é legal, entendeu? Mas cara, aí assim, eu não conseguiria trabalhar no RH da [...] como é que chama aquela empresa de cigarro?* (Alice, 31 anos)

O relato acima demonstra que, por mais que a empresa tenha práticas sociais, se ela vende um produto prejudicial para a saúde e isso for contra os valores do profissional, não fará sentido para ele trabalhar naquela organização. Desse modo, o trabalho dele não terá significado ou, ainda, o significado será que ele contribuirá negativamente com a saúde das pessoas que compram os produtos. Por outro lado, quando há uma coerência, produto e empresa (valores e propósito organizacional) isso gera identificação: *“Eu sou muito feliz com o que eu faço, que eu acredito no produto [...] O propósito, ele é uma coisa muito aspiracional e quase sempre acho que as empresas vão ligar o propósito ao produto* (Ivone, 26 anos).

Nota-se, portanto, como o sentido do trabalho é também derivado da extensão do propósito organizacional para os produtos e serviços que a empresa comercializa, indo além de fatores que haviam sido identificados na literatura como atributos de um trabalho que gera satisfação, como: *“[...] a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas”* (Robbins, 2005).

#### *Orgulho de pertencer*

Este subtema mostra que o senso de pertencimento ou orgulho de pertencer é resultado de um propósito organizacional que gera impacto positivo e que está alinhado com os valores da empresa e dos profissionais.

Pautado a isso, é necessário que o funcionário tenha identificação com a empresa e com o seu produto.

*Tem uma coisa que é o orgulho de pertencer, então, assim... tem muito colaborador que só consome coisas dos nossos clientes [...] Todas as questões de investimento social, elas geram um senso de pertencimento nos nossos colaboradores (Ivone, 26 anos).*

*Então, até as pessoas como eu comentei, que talvez não tenham tanto isso tão forte (o propósito), principalmente da indústria, do operacional, eu ainda sinto que esse valor é muito, muito pertencente e essa sensação de pertencimento elas sabem (Benedita, 28 anos).*

Os achados desta pesquisa revelam, portanto, que além da satisfação com o trabalho gerar eficácia e influenciar em uma maior frequência ao trabalho quando o impacto de outros fatores é mínimo Robbins (2005), ela também promove senso de pertencimento ou orgulho de pertencer.

## Percepção sobre o engajamento

O terceiro tema denominado “Percepção sobre o engajamento” emergiu com base nos principais fatores de geração de engajamento para os entrevistados e a sua relação com o propósito organizacional. Dentre esses fatores identificados, foi perguntado para eles o grau de relevância para o engajamento deles, fazendo uma correlação dos fatores relatados, chamados de “outros fatores” *versus* “o propósito organizacional”. Portanto, esse tema será dividido em dois subtemas: “O propósito organizacional é o diferencial” e “Outros fatores de engajamento”.

Notou-se que a prática do propósito organizacional na empresa tem impacto na geração dos fatores de engajamento, assim como os fatores que eles consideram importantes na geração do sentido do trabalho. Verificou-se, ainda, que a liderança desempenha um papel fundamental na manutenção e na geração dos fatores de engajamento, mostrando-se ainda um fator de engajamento para todos os entrevistados. A seguir, serão apresentados os subtemas deste tema.

### *O propósito organizacional é o diferencial*

Este primeiro subtema revela que o propósito organizacional é um diferencial na visão dos entrevistados. Para eles, o propósito organizacional e os “outros fatores de engajamento” devem estar presentes para gerar o engajamento, sendo uma complementariedade. Porém, o propósito ainda se mostra como o diferencial quando passa a ser um fator de decisão de onde trabalhar, por exemplo. Nesse sentido, os “outros fatores de engajamento”, como o ambiente corporativo, a remuneração, o suporte para trabalhar, entre outros fatores que serão abordados, de forma mais profunda, na próxima seção, mostraram-se como aspectos fundamentais e básicos para gerar engajamento para os entrevistados.

O propósito organizacional, no entanto, é o fator que agrega ainda mais a experiência de engajamento dos colaboradores e, por essa razão, é considerado um diferencial. Isso significa que o propósito organizacional é o que torna a experiência de engajamento ainda mais forte para os entrevistados,

em especial, quando passa a ser o fator de decisão de escolha de onde trabalhar. Na percepção dos entrevistados, o propósito organizacional, na prática, precisa fazer sentido para que ele escolha ir trabalhar em uma determinada empresa,

*É...para mim as coisas andam juntas. Um lugar que só tem boas condições, mas não tem um propósito legal, não me agrada, assim como um lugar que só tem propósito e não tem boas oportunidades de crescimento profissional também não me agrada [...]No engajamento, não é só o propósito, o propósito eu acho que é o plus. Agora, tem outras coisas que são importantes de virem antes (Ivone, 26 anos).*

Nas situações difíceis, é o propósito que reanima. Nesse sentido, ele contribui para o engajamento, quando o compreendemos como um fenômeno que acontece quando uma pessoa engajada está psicologicamente presente no desempenho das suas atividades organizacionais, conforme a definição de Kahn (1990, p. 694).

*É, mas sem dúvidas, eu me sensibilizo muito pelo propósito e quando tudo está dando errado eu penso nos clientes e falo [...]. Sim, nos momentos difíceis é o propósito que me reanima (Ivone, 26 anos).*

Horlando (57 anos) relatou que ter suporte para trabalhar faz parte de toda empresa, porém, quando você tem todo suporte e ainda trabalha em sintonia com que ela acredita, o trabalho fica mais leve.

*Se você tem todo esse suporte e você consegue trabalhar, conversando com essa identidade com que a empresa oferece, então com o propósito da empresa, aí fica difícil a gente até diferenciar uma coisa da outra porque todo mundo trabalha por conta de uma boa remuneração, de um bom ambiente de trabalho, de um reconhecimento, enfim, isso faz parte, né? Qualquer empresa tenta oferecer isso, agora, quando você tem tudo isso e ainda a empresa te dá um motivo pra que você trabalhe em sintonia com o que ela acredita, você entendeu o que ela acredita, o trabalho ele fica de uma forma muito suave (Horlando, 57 anos).*

### *Outros fatores de engajamento*

Este segundo subtema será subdividido por tópicos para melhor elucidar os principais fatores que geram engajamento para os profissionais entrevistados, ou seja, quais são os “outros fatores de engajamento”.

### *Ambiente colaborativo*

Os entrevistados expressaram satisfação com o ambiente da empresa e relataram a importância da colaboração e autenticidade para o engajamento dos profissionais.

*E uma coisa que eu noto que é diferencial, assim, daqui da empresa das demais empresas que eu trabalhei, é eu acho que é justamente esse engajamento, esse ambiente colaborativo na verdade né? [...]Cara é impressionante assim, eu não tinha noção do poder que a empresa tinha na verdade, eu não tinha noção do quão acolhedor era o ambiente, e do quão receptivo era, na verdade, acho que todos assim, desde liderança, quanto o executivo eu vim de um ambiente bastante truculento né? Eu vim [...], então é altamente diferente assim de onde eu estou hoje, é desde definição mesmo, voltando em propósito, valores etc. e tal (Esmeralda, 39 anos).*

No seu relato, Dandara (29 anos) fala da importância do reconhecimento que, além de gerar felicidade, propicia um ambiente mais colaborativo.

*[...] sempre fazem coisa legal pra reconhecer, manda presente pro time, eu fico mais feliz quando faz alguma coisa ali pela equipe de desenvolvimento, que eu vejo a galera feliz assim do que necessariamente, diretamente, pra mim, né? Eu vejo um clima mesmo da empresa, é um clima legal assim, sabe? Que as pessoas se ajudam e aí consequentemente você sente parte* (Dandara, 29 anos).

Para Alice (31 anos), ter um ambiente em que existe uma colaboração para uma construção também é um dos seus fatores de engajamento.

*Então, isso é uma coisa que me motiva e tem uma outra coisa que é... pessoas, entendeu? Tipo as pessoas que estão no meu entorno, eu admiro elas, gosto delas, a gente, cara, se soma, você sente que tá na construção* (Alice, 31 anos).

É possível entender o ambiente colaborativo como um recurso no trabalho, fator que, normalmente, de acordo com Wrzesniewski e Dutton (2001), leva os funcionários a irem além do cumprimento das metas.

### Respeito e cuidado

Os entrevistados relatam a importância de ter um ambiente em que o respeito e o cuidado prevalecem. Para que isso seja possível, é importante que os funcionários sejam ouvidos, conforme o relato de Benedita (28 anos): *"[...]são coisas que eu gosto muito daquele ambiente [...] de ser ouvida, de ter espaço para falar [...] isso é muito bom"*.

Carlos (41 anos) também aborda o quanto ele se conecta com o respeito e o cuidado que a empresa tem e que ele também tem que ter com cada funcionário.

*[...] Se a empresa tivesse uma outra política que não fosse essa do respeito, do cuidado, de certa maneira, eu não sei se eu estaria melhor, refletindo aquilo que eu acredito como pessoa [...] E uma outra coisa acaba sendo também o respeito que a gente tem, o respeito e o cuidado que a gente tem que ter com cada colaborador* (Carlos, 41 anos).

É possível afirmar, portanto, que o respeito e o cuidado estão relacionados ao engajamento, na medida em que, para Bakker *et al.* (2011), o fenômeno está atrelado a uma energia e envolvimento, por um estado positivo, afetivo, confiável, civil, respeitoso e mutuamente benéfico.

### Remuneração

Neste tópico são abordadas as diferentes visões dos entrevistados a respeito da remuneração. Gilberto (34 anos), por exemplo, no relato abaixo, diz que percebe a remuneração como fator de engajamento, ainda que a encare como consequência do seu trabalho.

*Óbvio que a remuneração também é um fator importante, também tem impactos na minha vida, mas eu confesso que a remuneração, ela nunca foi um desejo, eu nunca tive o desejo de perseguir a remuneração. Ela falou em muito mais uma consequência desse meu desenvolvimento e coragem* (Gilberto, 34 anos).

Para Dandara (29 anos), a remuneração também é percebida como fator de engajamento, no entanto, de forma secundária: *"[...] tem outros fatores secundários assim, eu acho que aqui, pelo menos a minha posição,*

*eu acredito que eu sou bem recompensada pelo que eu faço [...]”.* Outro aspecto abordado pela entrevistada é a percepção que a remuneração é adequada, o que gera um engajamento.

Ivone (26 anos) também percebe a remuneração como um fator de engajamento *“[...] aspectos como remuneração [...] acho que tudo isso influencia de alguma maneira”.*

### *Ter suporte para trabalhar*

Este tópico tem por objetivo mostrar quais fatores compõem um suporte para trabalhar na visão dos entrevistados.

*Então, meu engajamento ele vem muito também dessa estrutura, dessa retaguarda que a empresa, que não fica naquela, sabe? É discurso, a empresa é muito boa, mas falta isso, a empresa não, aí é aquele detalhe. Quando eu te falei do todo da empresa, vai lá de cima que pensa e olha para a gente como ser humano em nossas necessidades e tudo aquilo que é necessário para um bom trabalho, para um bom desempenho a empresa chega junto (Horlando, 57 anos).*

O relato descreve a importância de se ter um suporte no trabalho e faz uma ligação direta com o propósito organizacional na prática, desde os valores, política e o envolvimento da liderança. Horlando (57 anos) complementa a sua análise:

*Por exemplo, uma remuneração adequada no mercado. Toda assistência corporativa, a empresa oferece para a gente um ‘fique bem’, que é um serviço de apoio emocional, financeiro, jurídico, né? A empresa fornece todas as ferramentas que eu preciso para poder desempenhar meu papel, nós temos todas as auditorias, todas as informações de mercado que me deixa numa posição, digamos assim, de conforto [...] tem todo um esboço de estrutura, retaguarda para poder nortear toda essa jornada dos funcionários em prol do que a empresa tem como propósito.*

Carlos (41 anos), no seu relato, também considera a liderança como um item importante de suporte para o trabalho: *“Primeiro, a liderança, a importância dessa liderança, seu líder, a liderança junto com você. E acima né, e não só direta né? A liderança cascadeada, poder justamente trabalhar com todo o suporte, com todo respeito, é importante”.*

### *Oportunidade de crescimento profissional*

Este tópico está atrelado ao fato de que, para os entrevistados, ter oportunidade dentro da empresa para desenvolvimento profissional é considerado um fator que gera engajamento, como para Ivone (26 anos): *“[...] não me agrada, assim, um lugar que só tem propósito e não tem boas oportunidades de crescimento profissional”.*

A relevância desse tópico poderá ser diferente para cada pessoa, podendo até ser decisivo para permanência ou não do profissional na empresa. Como o exemplo abaixo, para Esmeralda (39 anos), esse é um fator de engajamento relevante.

*Acho que se for levar em consideração a empresa em si, se a empresa me faz sentir feliz, eu ficaria lá o resto da minha vida, não tenha dúvidas. Porém, eu almejo ascensões, eu acho que as coisas têm que estar casadas. Indo pelo cenário otimista, dando tudo certo as minhas ascensões, não vejo por que sair de lá.*

### Desafio

Para os entrevistados, ter um desafio dentro da empresa também é um fator de engajamento.

*E eu acho que mexe bastante com o engajamento sim dos funcionários. É fazer novo, né? O novo na verdade. O novo porque a gente sabe que tem bastante margem aí para a gente nadar, né? Tem muita coisa que a gente consegue melhorar. Então, acho que brilha um pouco os olhos sim (Esmeralda, 39 anos).*

Para Esmeralda (39 anos), a “novidade” gera engajamento e inspiração para o desenvolvimento do seu trabalho *“Me inspira muito e porque é um desafio, né? É bastante desafiador isso, né? Isso é o que tem de tendência no mercado e que, na verdade, a gente precisa liderar esse mercado, né [...]”*. Aqui, ela fez uma análise do produto que a empresa comercializa, sua posição dentro da empresa e o propósito organizacional *“[...] é o que a gente sempre busca e, juntamente, com pessoas é um desafio muito grande” [...] “Então, eu acho que esse challenge diário assim é legal, é divertido”*. Esmeralda (39 anos) continuou a sua reflexão:

*Eu acho que qualquer tipo de projeto que a gente é envolvido para a melhoria de experiência, principalmente, ou seja, não é só uma melhoria interna pra gente, mas uma melhoria que vai ser externalizada, é... Putz... eu acho que esse engajamento é muito maior assim, né?*

### O que você faz é priorizado e valorizado

Este tópico mostra que, além de ter um ambiente colaborativo, com respeito e cuidado, é necessário ser ouvido, ter oportunidades de desenvolvimento e desafios. Para Ivone (26 anos), é importante ter seu trabalho priorizado e valorizado *“[...]aquilo que você faz é priorizado e valorizado dentro da empresa”*.

A valorização pode ser percebida pela remuneração ser adequada ao mercado, por exemplo, como abordado anteriormente, e ser percebida pelo reconhecimento, desde artefatos ou fala da liderança e RH da empresa, como no caso de Dandara (29 anos):

*[...] eu acho que aqui pelo menos a minha posição, eu acredito que eu sou bem recompensada pelo que eu faço [...] quanto de reconhecimento mesmo então, [...], tá vendendo, os clientes tão gostando, a empresa, eu falo a empresa, mas, assim o CEO o time de RH sempre faz questão.*

### Conhecimento/aprendizagem/desenvolvimento

Este tópico mostra a importância do acesso a novos conhecimentos dentro da organização para a manutenção do engajamento.

*[...] a aprendizagem contínua, são coisas que realmente me estimulam, e que me fazem me manter engajada (Benedita, 28 anos).*

*[...] tem um terceiro elemento que é aprendizado, eu não gosto de fazer as mesmas coisas e sentir que o que eu estou fazendo é mais do mesmo (Alice, 31 anos).*

Ao longo das entrevistas, de alguma forma, a aprendizagem e o “novo” foram abordados, quando, por exemplo, falaram de desafios e oportunidades de crescimento. Para alguns entrevistados, esse é um fator importante de engajamento, sendo decisivo para que o profissional fique ou não na empresa, como no relato do Gilberto:

*[...] continuarei caminhando até onde eu acreditar que eu posso agregar que a companhia também me agrega no meu desenvolvimento [...] A partir do momento que eu achar que eu posso ganhar conhecimentos diferentes, aprender com outras pessoas ou que é a hora de eu dar esse passo, não vejo problema em pensar nessa possibilidade (Gilberto, 34 anos).*

## O papel da liderança

O tema denominado “O papel da liderança” emergiu com base nos relatos dos entrevistados, na criação e interrelação dos códigos, na análise das suas respectivas citações e a sua interligação em todos os temas, pois nenhuma pergunta foi feita diretamente sobre a liderança. Ao reconhecerem a importância do papel do líder, os entrevistados assumem que possuem esse próprio papel dentro das organizações, uma vez que ocupam cargos de liderança. A seguir, será apresentado o subtema deste tema:

### *A liderança como a impulsionadora e a guardiã do propósito organizacional*

Os relatos demonstram a importância do papel da liderança como impulsionadora e guardiã do propósito organizacional. Por conseguinte, essa orientação precisa seguir uma mesma linguagem: estar alinhada com a estratégia da organização e ter as suas ações pautadas no propósito organizacional.

*Acho que assim, primeiro de tudo né? Acho que a liderança como um todo, eles têm que ter muito claro esse propósito da empresa, né? Não pode ter dúvida. Segundo... eu acho que toda liderança como um todo tem que falar a mesma língua, né? De cima pra baixo [...] Todas as reuniões que a gente tem por exemplo, comitê executivo e que porque é trimestralmente [...] geralmente... se apresentada pelo presidente global então ele sempre reitera sim o propósito nosso (Esmeralda, 39 anos).*

Os dados também revelam a importância de todos os níveis de liderança da organização na disseminação do propósito organizacional, em especial, em levar a comunicação a todo o time.

*A gente vê a própria presidente da organização valorizando a visão e disseminando a visão ao redor do Brasil nas suas agendas e nas suas viagens e entregando programas que se comunicam com a visão da empresa e que tentam trazer um maior conforto e um maior leque de oportunidades [...] (Gilberto, 34 anos).*

Além disso, é essencial que as informações sejam cascadeadas para todos os níveis da empresa. Inclusive, segundo Gartenberg *et al*, (2016), um forte senso de propósito corporativo está associado a um melhor desempenho da empresa, mas apenas se esse senso for mantido nos escalões médios de uma organização e for acompanhado de uma direção clara.

De acordo com o relato de Carlos (41 anos):

*Primeiro, a liderança, a importância dessa liderança [...] acima né? E não só direta né? A liderança cascadeada, poder justamente trabalhar com todo o suporte, com todo respeito, é importante (Carlos, 41 anos).*

A liderança também desempenha um papel de agente gerador de engajamento. Nesse sentido, é importante que o líder tenha consciência

do seu papel dentro da organização e na vida dos liderados. Ter atitudes pautadas nos valores da empresa, que sustentam o propósito organizacional é o caminho, conforme os relatos a seguir:

*Olha, quando eu falei para você da questão da liderança, né? Do ambiente que a gente está inserido, existe também um olhar da empresa que conversa um pouco com isso. Por exemplo, ela declara e cuida muito bem da gente. Então a gente...eu não tenho que me preocupar com mais nada a não ser cuidar da minha equipe e fazer com que minha equipe esteja tendo o melhor desempenho [...] é justamente pela retaguarda que eu recebo que dá o meu engajamento (Horlando, 57 anos).*

Ao longo da seção de Análise de Dados, foram desenvolvidos os temas e subtemas que emergiram das entrevistas. No Quadro 2, é possível visualizar um comparativo entre os achados desta pesquisa e as teorias já existentes sobre o tema. Na próxima seção, serão apresentadas as considerações finais, em que são resgatados os achados da pesquisa, a literatura sobre o tema e são evidenciadas as contribuições do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

Temas <sup>1</sup>	Subtemas <sup>1</sup>	Itens <sup>1</sup>	Sentidos no trabalho <sup>2</sup>	Antecedentes do Engajamento <sup>3</sup>	Engajamento <sup>4</sup>
Propósito Organizacional na Prática	O propósito organizacional como parte integrante da estratégia do negócio		Significado do trabalho		
		Recrutamento e seleção: perfil do candidato x propósito organizacional			
	Posicionamento e disseminação do propósito organizacional	Processo de <i>onboarding</i> Canais de comunicação interno Reuniões e workshops Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	Direção e orientação		
	Área e posição do profissional dentro da organização		Direção e orientação		
	As atividades desenvolvidas são pautadas no propósito organizacional		Coerência entre o sujeito e o trabalho que realiza		

Sentido do Trabalho	O impacto positivo que a empresa gera	Na vida das pessoas/impacto social Na minha vida/realização pessoal e profissional	Finalidade social / Retidão moral Oportunidades de aprendizagem	
	Conexão com os valores		Retidão moral	
	Eu sou feliz com o que eu faço		Oportunidades de aprendizagem / Relações positivas	
	Identificação com o produto e a empresa		Coerência entre o sujeito e o trabalho que realiza	
	Orgulho de pertencer		Retidão moral	Envolvimento afetivo-cognitivo Dedicação: experienciar um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio.
Engajamento	O propósito organizacional é o diferencial		Finalidade social / Retidão moral	
		Ambiente colaborativo	Relações positivas / Oportunidades de aprendizagem	Os recursos podem estar associados no nível das relações interpessoais e sociais, como: apoio da liderança e colegas de trabalho.
	Outros fatores de engajamento	Respeito e cuidado	Relações positivas / Oportunidades de aprendizagem / Retidão moral	Energia, envolvimento positivo, confiável, respeitoso mutuamente. / Envolvimento afetivo-cognitivo.
		Remuneração	Reconhecimento	Os recursos podem estar associados no nível da organização, como: salário, oportunidade de carreira, segurança no trabalho.

Engajamento	Outros fatores de engajamento	Ter suporte para trabalhar	Retidão moral	Os recursos podem estar associados no nível da organização, como: salário, oportunidade de carreira, segurança no trabalho.	
		Oportunidade de crescimento profissional	Oportunidades de crescimento profissional / reconhecimento	Os recursos podem estar associados no nível da organização, como: salário, oportunidade de carreira, segurança no trabalho.	
		Desafio	Autonomia	Os recursos podem estar associados no nível da organização da tarefa, como feedback de desempenho, variedade de habilidades, significado da tarefa, autonomia.	Envolvimento afetivo-cognitivo / Dedicção: experienciar um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio.
		O que você faz é priorizado e valorizado	Reconhecimento / Retidão moral		
		Conhecimento / desenvolvimento/ aprendizagem contínua	Oportunidades de aprendizagem.		

**Quadro 2:** Liderança e propósito organizacional na prática: impacto no sentido do trabalho e no engajamento.

**Fonte:** Elaboração própria (2023). Nota: 1. Batista (2023); 2. Morin (2008); 3. Demerouti, et al. (2001) e Bakker, et al. (2004); 4. Leiter et al. (2011) e Shaufeli (2013).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as entrevistas, é possível afirmar que o propósito organizacional é um fenômeno que se manifesta dentro das organizações, sendo praticado e reconhecido pelos profissionais. Os participantes da pesquisa disseram que conheciam o propósito organizacional da empresa em que atuam, explicitando-o durante a entrevista. Os propósitos organizacionais compartilhados nas entrevistas possuem um objetivo pró-social, ou seja, de impactar positivamente a sociedade, as pessoas e/ou o meio ambiente, o que é uma das características de um propósito organizacional, de acordo com os estudos de Rey *et al.* (2019). A comunicação sobre o propósito

organizacional é feita de forma ampla, externamente e internamente, o que reforça a prática e autenticidade do propósito.

Este trabalho traz uma contribuição para a literatura sobre engajamento, na medida em que foi possível identificar que o propósito faz parte da estratégia da organização e deve estar presente nos subsistemas de RH, tais como R&S, *Onboarding* e, até mesmo, durante a Avaliação de Desempenho. A partir desses subsistemas, a organização consegue disseminar o propósito organizacional e buscar o alinhamento dos profissionais com os valores da organização.

Durante as entrevistas, identificou-se, também, que os valores precisam estar alinhados com o propósito, os quais devem estar alinhados com as práticas e que, por sua vez, devem estar alinhados com o produto. Freeman e Ginena (2015) acreditam que as empresas com propósito permitem que as pessoas tenham uma vida melhor, contribuindo, positivamente, para a sociedade, de uma forma ou de outra. Ao longo das entrevistas, as pessoas relatavam a conexão não só com os valores, mas também com o produto. Empresas que desenvolvem produtos que não impactam positivamente a sociedade poderão ter problemas de contratação. Esse também pode ser um dos motivos da falta de sentido no trabalho e do alto número de pedidos de demissão. Portanto, os achados desta pesquisa contribuem para a literatura, ao demonstrar que o sentido do trabalho é também derivado da extensão do propósito organizacional para os produtos e serviços que a empresa comercializa, indo além de fatores que haviam sido identificados na literatura, como: a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas (Robbins, 2005).

Outra contribuição deste estudo se refere a um dos achados da pesquisa. A pesquisa revelou que o propósito organizacional “extrapola” o âmbito profissional, pois ele afeta, também, a dimensão pessoal, contribuindo para relações mais cuidadosas e respeitadas.

A pesquisa identificou, ainda, que, quanto mais uma pessoa trabalha em uma área que é *core* da empresa, mais facilmente ela poderá internalizar o propósito, reforçando a importância da comunicação em todas as áreas e níveis da organização. Verificou-se também que os fatores externos que as empresas propiciam aos entrevistados estão alinhados com os seus fatores intrínsecos, gerando sentido ao trabalho que realizam. Essas condições favoráveis contribuem para geração de engajamento no desempenho das suas atividades. Do mesmo modo, fatores que são considerados importantes para o engajamento também contribuem para a identificação e geração de sentido do trabalho. Essa não é uma relação linear e, assim como na natureza do propósito, essa relação é oblíqua.

No entanto, a pesquisa identificou que o propósito organizacional se configura como o “diferencial” em termos de engajamento. Os entrevistados querem fazer o bem para a sociedade, porém, as condições básicas de trabalho precisam acontecer concomitantemente com uma boa remuneração e um bom ambiente laboral. Assim como ocorre com as organizações orientadas para o propósito, eles querem impactar positivamente a sociedade, porém, sem deixar de lado a geração de lucro. “O engajamento deve refletir

um compromisso e alinhamento genuinamente sentido em um propósito comum, uma visão comum e interesses comuns” (Bakker, Albretch, & Leiter, 2011 p. 85).

A Figura 2 permite visualizar o modelo de propósito organizacional na prática, desenvolvido a partir da análise dos dados. Esse modelo é uma contribuição para a literatura sobre o tema.

Nota-se que, nesta pesquisa, a liderança se revelou a guardiã e a impulsionadora do propósito organizacional, tendo uma ligação direta com a percepção dos sentidos do trabalho e do engajamento. O tópico, no entanto, merece ser aprofundado em pesquisas futuras, haja vista sua complexidade e relevância dentro das organizações. Ressalta-se, ainda, que este estudo foi realizado com líderes que trabalham em grandes empresas que possuem o seu propósito declarado e, como sugestão para futuras pesquisas, seria interessante uma investigação de como o propósito organizacional se manifesta nos demais níveis dentro das organizações. Empresas com propósito organizacional possuem, na sua essência, uma característica pró-social, considerando todos os *stakeholders*, garantindo interesses presentes e futuros. Por conseguinte, há indícios de que empresas com propósito possuem uma correlação com as que têm práticas de sustentabilidade, pois há a mesma essência. A sugestão para futuras pesquisas seria investigar se existe essa “afinidade” entre organizações que possuem propósito declarado e práticas de sustentabilidade e, ainda, quais impactos geram nos *stakeholders*.

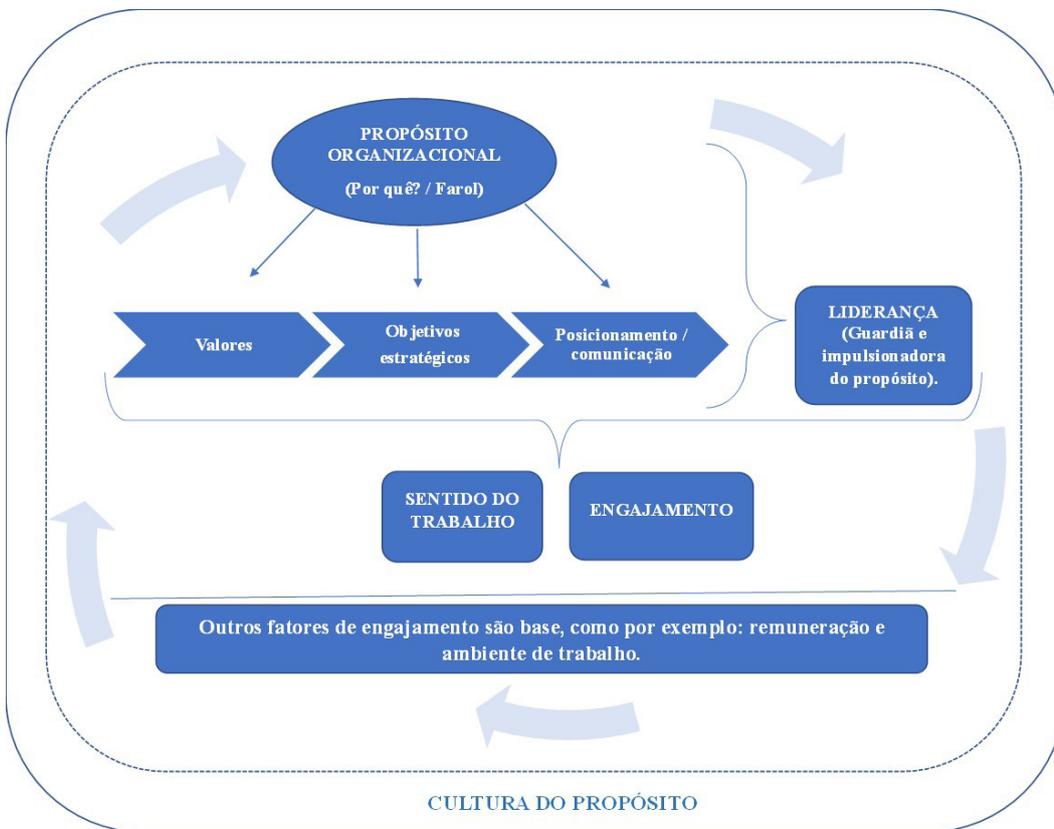


Figura 2: Modelo de propósito organizacional na prática

Fonte: Elaboração própria (2023)

## Notas de agradecimento

As autoras agradecem aos avaliadores deste artigo, cujas sugestões contribuíram de forma significativa para o aperfeiçoamento do texto final.

## Referências

- Almandoz, J., Lee, Y., & Ribera, A. (2018). Unleashing the power of purpose: 5 steps to transform your business, *IESE Insight*, 37, 44-51. doi: 10.15581/002.ART-3171
- Bakker, A. B., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Work engagement: further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88, DOI:10.1080/1359432X.2010.546711
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6),79-88.
- Braun, V., & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research*, 3(2), 77-101, doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brosch, N. (2023). Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards construct clarity. *Journal of Business Economics*, 1-29, doi:10.1007/s11573-023-01137-9
- Callefi, J. S., & Santos, F. C. A. (2022). Elaboração e validação do questionário cultura organizacional, competência do trabalhador e satisfação no trabalho. *RACEF*, 13(1).
- Carucci, R. (2021). To retain employees, give them a sense of purpose and community. *Harvard Business Review*. Recuperado em 4 de dezembro de 2023, de <https://hbr.org/2021/10/to-retain-employees-give-them-a-sense-of-purpose-and-community>
- Cavallini, M. (2022) País bate novo recorde de pedidos de demissão em 12 meses. *G1*. Recuperado em 4 de dezembro de 2023, de <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/08/30/pais-bate-novo-recorde-de-pedidos-de-demissao-em-12-meses.ghtml>.
- Damon, W. (2008) *The path to purpose: helping our children find their calling in life*. Nova York: Free Press.
- Demerouti E., Bakker. A. B., (2008). The oldenburg burnout inventory: a good alternative to measure burnout and engagement. In: *Handbook of Stress Burnout in Health Care*, 65(7), 65-78.
- Demerouti. E., Bakker. A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-02, DOI:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Ely, M., Anzul, M., Friedman, T., Garner, D., & Steinmetz, A. (1991). *Doing Qualitative Research: Circles within Circles*. London: Falmer Press.
- Ely, M., Vinz, R., Downing, M., & Anzul, M. (1997). *On writing qualitative research: living by words*. Recuperado em 4 de dezembro de 2023, de <https://englishmethodologymaturin.files.wordpress.com/2014/05/0750706023words-qualitative-research.pdf>.

- Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: a goal-framing perspective on the drivers of value creation. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 85-102.
- Freeman, R. E., & Ginena, K. (2015) Rethinking the purpose of the corporation: challenges from stakeholder theory. *Notizie Di Politeia*, 31(117), 9-18.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2016). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 16-30.
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2021). Purpose in the for-profit firm: a review and framework for management research. *Journal of Management*, 1-29, <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Hackman, J. et al. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Behavior And Human Performance*, 16, 250-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87(2), 268-279, DOI:10.1037//0021-9010.87.2.268
- Hurt, V., Ebert, C., & Prabhu, J. (2018). Organizational purpose: the construct and its antecedents and consequences. Cambridge: *Cambridge Judge Business School University of Cambridge*. (2), 1-65.
- Ingen, R., Peters, P., De Ruiter, M., & Robben, H. (2021). Exploring the meaning of organizational purpose at a new dawn: the development of a conceptual model through expert interviews. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-17, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675543>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kelman, H. C. (1974). Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization. In J. Tedeschi (ed.). *Perspectives on Social Power*, 125-171. Chicago, IL: Aldine. Recuperado em 4 de dezembro de 2023, de <https://scholar.harvard.edu/hckelman/publications/social-influence-and-linkages-between-individual-and-social-system-further-tho>.
- King, N., & Brooks, J. (2018). *Thematic analysis in organizational research*. The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges.
- Lima, J. L. O., & Manini, M. P. (2016). Metodologia para análise de conteúdo qualitativa integrada à técnica de mapas mentais com o uso dos softwares Nvivo e Freemind. *Informação & Informação*, 21(3), 63-100.
- Lleo, A., Bastons, M., & Rey, C. (2021). Purpose implementation: conceptualization and measurement. *Sustainability*, 13, 1921, DOI: 10.2139/ssrn.3630416. Recuperado em 4 de dezembro de 2023, de <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1921>
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, Art. 363, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory - Test manual*. (3rd ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout". *Annual Review of Psychology*, 52, 397-42.
- Mas-Machuca, M., & Rey, C. (2015). *Assessing the internalization of the mission* (pp. 170-187). Barcelona: Industrial Management & Data Systems. DOI 10.1108/IMDS-04-2015-0144
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(43), 8-19.
- Morin, E. M., T., J. M., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 47-56.
- Morin, E. M. (2008). *The meaning of work, mental health and organizational commitment*. IRSST: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- MOW International Research Team. (1987). *The meaning of working*. Nova York: Academic Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization: how to get employees to bring their smarts and energy to work. *Harv. Bus. Rev.*, 96, 78-85.
- Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations: management ideas for a better world*. Cham, CH: Palgrave MacMillan, DOI: 10.3389/fpsyg.2021.675543
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619, DOI:10.1108/02683940610690169
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane. *Employee Engagement in Theory and Practice*, 3-37. Londres: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 32, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315, <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shuck, B., & Rose, K. (2013). Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose: implications for HRD advances in developing human resources. *SAGE*, 15(4) 341-355, <https://doi.org/10.1177/1523422313503235>
- Silva, M. R. da, Barbosa, M. A. de S., & Lima, L. G. B. (2020). Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em administração: explorando a análise temática. *Pensamento contemporâneo em administração*, 14(1), 11-123. doi: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.38405>.

- Singleton, L. (2014). Understanding the evolution of theoretical constructs in organization studies: Examining “purpose”. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1), 1132-1137, DOI: 10.5465/AMBPP.2014.246
- Soane, E., Trussb, C., Alfesc, K., Shantzd, A., Reese, C., & Gatenbyf, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547, DOI:10.1080/13678868.2012.726542
- Souza, L. K. D. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. *Arquivos brasileiros de psicologia*, 71(2), 51-67.
- Tabari, S., King, N., & Egan, D. (2020). Potential application of template analysis in qualitative hospitality management research. *Hospitality & Society*, 10(2), 197-216, DOI: 10.1386/hosp\_00020\_1
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). *Thematic Analysis*. 1-0. London. SAGE Publications Ltd.
- Tuin, L. Van, Schaufeli, W., & Broeck, A. V. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. social, health and organizational psychology, utrecht university, utrecht, netherlands. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12. DOI:10.3389/fpsyg.2020.572343
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202> .
- Você RH. *Quase metade das demissões em 2022 foi voluntária, indica novo estudo*. Recuperado em 4 de dezembro de 2023, de <https://vocerh.abril.com.br/mercado-vagas/quase-metade-das-demissoes-em-2022-foi-voluntaria-indica-novo-estudo/>.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.