



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***Do Propósito à Experiência: Como o
Propósito Organizacional influencia o
Employee Experience nas organizações***

Olga Salomé de Castro Viterbo da Silva

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Novembro | 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional influencia o Employee Experience nas Organizações

Olga Salomé de Castro Viterbo da Silva

Aprovado em 28.11.2025

Composição do Júri

Presidente
Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Arguente
Prof. Doutor João Résio Farinha

Orientadora
Prof.ª Doutora Maria Elisete Martins

Vila Nova de Gaia
2025

Tese de Mestrado realizada sob a orientação das Professora Doutora Elisete Martins e Professora Doutora Paula Figueiredo apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º16961/2010.

Ao André, à Inês e ao João.

Agradecimentos

A vida académica, tal como a profissional e a pessoal, é feita de relações e de trocas constantes. Como refere Adam Grant, a verdadeira riqueza de um percurso reside na capacidade de dar e receber: dar apoio, incentivo e confiança, e receber, em retorno, generosidade, conhecimento e inspiração. Esta dissertação é, por isso, não apenas o resultado de um esforço individual, mas sobretudo o reflexo de uma rede de contributos, afetos e aprendizagens que marcaram este caminho.

Entre todos os que me acompanharam, a minha família ocupa um lugar central neste movimento de dar e receber. Ao meu marido, André, e aos meus filhos, Inês e João, agradeço por serem pilar, âncora e apoio incondicional nos momentos mais exigentes. Amo-vos profundamente, e esta tese é-vos dedicada de coração.

À minha irmã, Sara, companheira de carteira e amiga de longa data, deixo o meu amor e gratidão pela presença constante. Aos meus pais, ao meu irmão e a toda a família, obrigada pelo incentivo e confiança que sempre me transmitiram.

Estendo o meu reconhecimento à Ágora, na pessoa da Sónia Cerqueira – minha Querida Diretora, à Sandra Pinheiro e Madalena Peres, brilhantes elementos da minha equipa e aos restantes extraordinários elementos da DGPOSI. Cada gesto de confiança e cada palavra de encorajamento foram determinantes, lembrando-me diariamente da importância de sermos nós, do trabalho em equipa, e que tanto, mas tanto faz o desenvolvimento organizacional numa empresa.

Agradeço, ainda, de forma muito especial, à Professora Doutora Elisete Martins e à Professora Paula Figueiredo, minhas orientadoras, pela orientação científica rigorosa, pelo acompanhamento próximo e pela inspiração que deixam como referência académica e pessoal.

Espero, igualmente, que esta dissertação represente um contributo para a reflexão sobre temas de grande atualidade, como o Propósito Organizacional e o *Employee Experience*. Pois, ainda que tenha recebido imensamente da comunidade académica, estes construtos permanecem pouco explorados. Retomando Adam Grant, acredito que, ao dar, alimento o conhecimento coletivo, e, ao receber, cresço com o saber partilhado.

Ao ISLA, agradeço a oportunidade de ir além do papel de estudante, permitindo-me experimentar, investigar e crescer, não apenas como profissional, mas também como ser humano.

Gratidão!

Resumo

O propósito organizacional, quando vivido de forma autêntica, revela-se um elemento determinante na configuração da *Employee Experience*, influenciando variáveis críticas como o alinhamento de valores, o *engagement*, o bem-estar e a satisfação no trabalho. Com base numa abordagem quantitativa, descritivo - correlacional e de corte transversal, aplicou-se um questionário a trabalhadores em organizações portuguesas. Os resultados demonstraram correlações positivas e significativas entre a percepção de propósito autêntico e experiências laborais mais satisfatórias, confirmando o papel mediador do alinhamento de valores. Conclui-se que a autenticidade do propósito constitui um pilar estratégico para a gestão de pessoas contemporânea.

Palavras-chave: Propósito Organizacional; *Employee Experience*; Alinhamento de Valores; Bem-estar no Trabalho; *Engagement*; Satisfação Laboral.

Abstract

Organizational purpose, when authentically lived, emerges as a decisive element in shaping the Employee Experience, influencing critical variables such as value alignment, *engagement*, well-being, and job satisfaction. Adopting a quantitative, descriptive-correlational, and cross-sectional design, a survey was conducted among employees in Portuguese organizations. The results revealed positive and significant correlations between the perception of an authentic purpose and more satisfying work experiences, with value alignment confirmed as a key mediator. It is concluded that purpose authenticity constitutes a strategic pillar for contemporary people management, reinforcing its role in fostering meaningful, sustainable, and engaging work experiences.

Keywords: Organizational Purpose; Employee Experience; Value Alignment; Well-being at Work; *Engagement*; Job Satisfaction.

Índice

1. <i>Introdução</i>	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Objetivo.....	Erro! Marcador não definido.
1.3 Organização do Relatório	Erro! Marcador não definido.
2. <i>Enquadramento Teórico</i>	4
2.1. Propósito Organizacional.....	4
2.1.1. Evolução histórica do conceito de propósito organizacional	4
2.1.2. Dimensões, comunicação e autenticidade do propósito	5
2.1.3. Propósito e alinhamento de valores	8
2.1.4. Desafios e riscos do propósito instrumental.....	9
2.2. <i>Employee Experience</i>	11
2.2.1. Conceito e dimensões da experiência do trabalhador.....	12
2.2.2. Fatores determinantes e papel da liderança	14
2.2.3. A experiência ao longo da jornada organizacional	Erro! Marcador não definido.
2.3 Interligação entre Propósito Organizacional e <i>Employee Experience</i> ..	19
3. <i>Síntese teórica e formulação do modelo conceptual</i>	23
4. <i>Metodologia de Investigação</i>	25
4.1 Tipo e desenho de estudo.....	25
4.2 População e Amostra.....	26
4.3 Instrumento de recolha de dados	29
4.5 Análise de dados	33
5. <i>Apresentação e Análise dos Resultados</i>	35
6. <i>Discussão dos Resultados</i>	45

7. Conclusões e perspetivas de trabalho futuro.....	52
8. Referências e Bibliografia	55
ANEXO A:	64
Questionário	64

Índice de tabelas

Tabela 1 - Dimensões do Propósito Organizacional.....	7
Tabela 2: Dimensões da <i>Employee Experience</i>	14
Tabela 3: Fatores determinantes da <i>Employee Experience</i>	16
Tabela 4: Fases da jornada do trabalhador e dimensões experenciais associadas	19
Tabela 5: Relação entre Propósito Organizacional e <i>Employee Experience</i>	21
Tabela 6: Hipóteses de investigação e fundamentação teórica.....	24
Tabela 7: Caracterização geral do estudo.....	26
Tabela 8: Caracterização sociodemográfica e organizacional da amostra (N = 206)	29
Tabela 9: Antiguidade na função atual (N = 206).....	29
Tabela 10: Antiguidade na organização (N = 206).....	29
Tabela 11: Escalas utilizadas no estudo.....	31
Tabela 12: Etapas da análise de dados.....	34
Tabela 13: Fiabilidade das escalas utilizadas (N = 206)	36
Tabela 14: Síntese da análise fatorial exploratória por escala.....	38
Tabela 15: Estatísticas descritivas das variáveis principais (N = 206)	39
Tabela 16: Estatísticas descritivas das variáveis principais (N = 206)	40
Tabela 17: Regressão linear: Propósito Organizacional → P–O fit (N = 206)...	42
Tabela 18: Regressão linear: P–O fit → Employee Experience (N = 206)	42
Tabela 19: Mediação de P–O fit entre Propósito e EX (N = 206, bootstrapping 5.000 amostras)	42
Tabela 20: Interações moderadoras significativas (N = 206)	43
Tabela 21: Síntese dos testes de hipóteses (N = 206).....	44

Lista de abreviaturas

Sigla	Significado
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
APA	<i>American Psychological Association</i>
DEX	<i>Digital Employee Experience</i>
DGPOSI	Direção de Gestão de Pessoas, Organização e Sistemas de Informação
EDP	Empresa de Eletricidade de Portugal (ou Energia de Portugal)
EX	<i>Employee Experience</i>
FDR	<i>Freedom, Determinism and Responsibility</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HCI	<i>Human–Computer Interaction</i>
HPWS	<i>High Performance Work Systems</i>
IA	Inteligência Artificial
IPGT	Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia
ISLA	Instituto Superior de Línguas e Administração
JD	<i>Job Demands</i>
JD-R	<i>Job Demands–Resources Model</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LMX	<i>Leader–Member Exchange</i>
OB	<i>Organizational Behavior</i>

1. Introdução

1.1 Enquadramento

A crescente complexidade e volatilidade dos contextos organizacionais tem intensificado a atenção dedicada ao propósito organizacional como eixo orientador das estratégias empresariais e da gestão de pessoas. Num cenário marcado pela transformação digital, pela procura de sustentabilidade e pela redefinição das expectativas dos trabalhadores, as organizações são desafiadas a ir além da lógica meramente instrumental, assumindo o propósito como dimensão identitária e diferenciadora. Este conceito remete para a razão de ser das organizações e para a sua capacidade de gerar valor que transcenda os resultados financeiros, integrando contributos sociais e humanos (Gartenberg et al., 2019).

Neste quadro, a experiência do trabalhador (*employee experience - EX*) emerge como constructo central na literatura contemporânea de Gestão de Pessoas. Mais do que a soma das interações diárias, a experiência traduz a percepção global que os trabalhadores desenvolvem ao longo da sua jornada organizacional, incluindo aspectos relacionados com o alinhamento de valores, o bem-estar, a satisfação e o envolvimento (Plaskoff, 2017). Com o pós-pandemia e a crescente preocupação com a felicidade e o bem-estar dos trabalhadores tem-se verificado um crescimento do interesse nesse conceito (Grover & Chawla, 2025; Madhuri & Kumar, 2025; Mouloudj et al., 2025; Figueiredo, P. 2025; Wishah et al., 2025), nomeadamente na forma de medir o constructo do *employee experience* e no alinhamento com outras áreas do conhecimento, por exemplo, a gestão, a psicologia e a ciência de dados (Figueiredo et al, 2025).

Assim, tendo em conta os desafios da gestão da experiência do trabalhador na era digital (Figueiredo et al, 2025), torna-se relevante a sua articulação com o propósito organizacional, na medida em que são determinantes para a retenção de talento, para a construção de culturas organizacionais sustentáveis e para a competitividade de longo prazo.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênia o *Employee Experience* nas Organizações

Apesar da relevância crescente destes conceitos, a investigação empírica que articule, de forma integrada, propósito organizacional, *person–organization fit* (P–O fit), liderança, cultura e experiência digital ainda é limitada, sobretudo no contexto português. Encontram-se estudos que abordam estes conceitos de forma isolada, havendo por isso a lacuna de integrá-los de forma a analisar o impacto do propósito organizacional na experiência do trabalhador, considerando o papel mediador do alinhamento pessoa–organização (P–O fit) e os efeitos moderadores da liderança, da cultura organizacional e da experiência digital.

O problema de investigação que norteia este trabalho pode, portanto, ser formulado da seguinte forma: De que forma o propósito organizacional influencia a experiência do colaborador, sendo mediado pelo alinhamento pessoa–organização (P–O fit) e moderado por fatores contextuais como a liderança, a cultura organizacional e a experiência digital?

Com base nesta questão, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: (i) avaliar a relação entre propósito organizacional e P–O fit; (ii) analisar o impacto do P–O fit na experiência; (iii) testar o papel mediador do P–O fit; (iv) avaliar os efeitos moderadores da liderança, da cultura e da experiência digital; e (v) explorar a variação do impacto do propósito em diferentes fases da jornada laboral.

O presente estudo procura, assim, oferecer contributos tanto para a teoria como para a prática. No plano científico, acrescenta evidência empírica a um campo em expansão, clarificando os mecanismos através dos quais o propósito influencia a experiência. No plano prático, fornece orientações às organizações sobre como transformar o propósito em vivência autêntica, integrando-o em políticas de liderança, cultura e gestão estratégica de pessoas.

Deste modo, esta investigação pretende consolidar a compreensão do propósito organizacional não apenas como elemento retórico, mas como fundamento estratégico capaz de estruturar experiências significativas e sustentáveis para os trabalhadores, contribuindo simultaneamente para o desempenho organizacional e para a criação de valor social.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos que se articulam de forma sequencial e coerente. O primeiro capítulo introduz o tema, define os objetivos e apresenta as questões de investigação. O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura, onde se sistematizam os principais contributos teóricos e empíricos sobre o propósito organizacional e a experiência do trabalhador. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo o desenho de investigação, os instrumentos utilizados e os procedimentos de recolha e análise de dados. O quarto capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos, enquanto o quinto capítulo discute os achados à luz da literatura, reconhece limitações e propõe contributos e linhas de investigação futura.

Concluída a introdução e definidos os pressupostos da investigação, o trabalho prossegue com a revisão da literatura, onde se enquadram teoricamente os conceitos centrais e se sistematizam os contributos mais relevantes sobre o propósito organizacional e a experiência do trabalhador.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Propósito Organizacional

Nas últimas décadas, o conceito de propósito organizacional tem assumido crescente relevância na investigação em gestão e nas práticas empresariais, posicionando-se como um constructo normativo e estratégico que transcende a lógica exclusiva da maximização do lucro. Definido como a razão de ser da organização e o princípio orientador das suas decisões e relações com os *stakeholders*, o propósito emerge como resposta às pressões sociais, ambientais e éticas que desafiam a legitimidade corporativa (Mayer, 2018; Freeman et al., 2020). Mais do que um enunciado formal, representa um referencial identitário e cultural, capaz de gerar significado no trabalho e de influenciar diretamente a experiência dos trabalhadores.

2.1.1. Evolução histórica do conceito de propósito organizacional

A crescente complexidade e volatilidade dos contextos organizacionais tem conferido um protagonismo inédito ao conceito de propósito organizacional, entendido como a razão de ser da organização e a expressão do seu contributo distintivo para a sociedade (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2019). Mais do que um slogan institucional, o propósito representa um norte estratégico e identitário, orientando decisões, práticas e comportamentos, tanto a nível interno como na relação com os *stakeholders* externos.

A literatura contemporânea tem vindo a sublinhar que o propósito organizacional não se limita à maximização de resultados financeiros, mas integra uma dimensão ética e social, articulando criação de valor económico com impacto positivo nas pessoas e na comunidade (Rey, Alloza & Marquez, 2023). Esta abordagem traduz uma evolução do paradigma clássico de gestão para uma lógica “*people and purpose-driven*”, na qual as organizações são avaliadas pela sua capacidade de gerar significado e de contribuir para o bem comum (Jasinenko & Steuber, 2023).

Historicamente, a noção de propósito emergiu associada à missão corporativa, mas foi adquirindo densidade conceptual à medida que se tornou evidente a sua relação com o

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

engagement, o sentido de pertença e a identificação organizacional (Van Tuin, Schaufeli, van den Broeck & van Rhenen, 2020). Estudos empíricos recentes demonstram que trabalhadores que percecionam o propósito da sua organização como autêntico e coerente tendem a manifestar níveis superiores de bem-estar, satisfação e compromisso (Razali, Zainuddin & Ab Rahman, 2023).

A transformação digital, a pressão pela sustentabilidade e a procura de maior coerência entre valores pessoais e organizacionais reforçaram a centralidade do propósito. Nas gerações mais jovens, esta dimensão é frequentemente citada como determinante na escolha e permanência num emprego (Erkmen, Ceylan & Yilmaz, 2022). Assim, o propósito organiza-se como um eixo cultural e motivacional que conecta estratégia, liderança e experiência do trabalhador, constituindo um recurso intangível de vantagem competitiva (Gartenberg et al., 2019; Guest, 2022).

Por conseguinte, compreender o papel do propósito na gestão de pessoas implica reconhecer a sua função integradora: traduz a identidade organizacional, sustenta o alinhamento de valores e impulsiona comportamentos orientados para o significado e o contributo social. É neste enquadramento que o presente estudo se insere, procurando analisar como o propósito influencia a experiência do trabalhador ao longo da sua jornada organizacional, reforçando a pertinência deste constructo na teoria e prática da gestão de recursos humanos.

2.1.2. Dimensões, comunicação e autenticidade do propósito

A literatura recente tem convergido na identificação de três dimensões fundamentais do propósito organizacional (Jasinenko & Steuber, 2023; Erkmen, Ceylan & Yilmaz, 2022):

1. a dimensão estratégica, que articula a orientação de longo prazo e a definição de objetivos organizacionais;
2. a dimensão relacional, que envolve o impacto social e a criação de valor para os diferentes *stakeholders*; e
3. a dimensão experiencial, que traduz o significado percebido pelos trabalhadores e o seu alinhamento emocional com a organização.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Estas dimensões são complementares e refletem a natureza multifacetada do propósito enquanto instrumento de gestão e de identidade. A dimensão estratégica confere direção e coerência às decisões empresariais, funcionando como uma bússola que alinha missão, visão e valores. Rey, Alloza e Marquez (2023) propõem que o propósito deve ser entendido como uma “arquitetura de sentido”, isto é, um sistema integrador que orienta as ações organizacionais e define o modo como a empresa se posiciona perante os desafios sociais e ambientais. Esta dimensão é crítica porque liga o propósito à sustentabilidade e ao desempenho, demonstrando que organizações com um propósito bem definido tendem a apresentar maior resiliência e reputação positiva (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2019).

A dimensão relacional enfatiza a função do propósito como ponte entre a organização e a sociedade. Razali, Zainuddin e Ab Rahman (2023) defendem que, quando o propósito é comunicado de forma transparente e consistente, reforça a confiança dos trabalhadores e dos stakeholders, fortalecendo o compromisso coletivo. De igual modo, Van Tuin, Schaufeli, van den Broeck e van Rhenen (2020) evidenciam que o propósito estimula o *engagement* dos colaboradores quando estes reconhecem a relevância social do seu trabalho. Assim, a comunicação eficaz do propósito assume um papel determinante: não basta formulá-lo, é necessário traduzi-lo em práticas e narrativas consistentes, capazes de gerar adesão e significado.

Por fim, a dimensão experiencial traduz o modo como o propósito é vivido internamente pelos trabalhadores. Ela depende do grau de autenticidade e coerência percebidos entre o discurso institucional e as práticas diárias. Quando os colaboradores percebem desalinhamento entre o propósito declarado e o comportamento organizacional, emergem fenômenos de cinismo organizacional ou de *purpose washing*, com impactos negativos no bem-estar e na confiança (Jasinenko & Steuber, 2022; Srinivasan & Bhat, 2022).

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Dimensão	Descrição	Principais Autores	Efeitos nas Pessoas e na Organização
Estratégica	Define orientação de longo prazo, alinhando missão, visão e sustentabilidade organizacional.	Gartenberg et al. (2019); Rey et al. (2023)	Direção estratégica clara, coerência e resiliência organizacional.
Relacional	Expressa o impacto social e a criação de valor partilhado entre stakeholders.	Razali et al. (2023); Van Tuin et al. (2020)	Reforço da confiança, <i>engagement</i> e reputação corporativa.
Experiencial	Reflete o significado e autenticidade percebida pelos trabalhadores na vivência do propósito.	Erkmen et al. (2022); Jasinenko & Steuber (2022)	Sentido no trabalho, bem-estar e motivação intrínseca.

Tabela 1 - Dimensões do Propósito Organizacional

Fonte: Adaptado de Jasinenko & Steuber (2023); Erkmen et al. (2022); Rey et al. (2023); Gartenberg et al. (2019); Van Tuin et al. (2020).

A autenticidade constitui, portanto, a condição fundamental para que o propósito se torne mobilizador e sustentável. Erkmen et al. (2022) propõem um modelo integrado em que a autenticidade resulta da congruência entre valores, liderança e práticas de recursos humanos. Nesta perspetiva, a coerência entre o que a organização afirma e o que efetivamente faz é o que confere ao propósito poder simbólico e credibilidade. Os líderes assumem um papel central neste processo, enquanto tradutores do propósito para a cultura e as práticas quotidianas (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi, 2021).

A comunicação do propósito deve ser contínua, bidirecional e suportada por práticas que reforcem o sentimento de coerência e inclusão. Quando bem comunicada, a narrativa do propósito cria identificação simbólica e estimula a motivação intrínseca (Nazir, Islam & Rahman, 2021). Esta comunicação não se limita a campanhas ou slogans; manifesta-se nas decisões de gestão, nas políticas de recursos humanos e na experiência concreta de trabalho.

Assim, o propósito organizacional autêntico e coerente não apenas define o “porquê” da organização, mas dá sentido ao “como” e ao “para quem” se trabalha. Essa coerência

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

interna constitui o elo essencial entre o propósito e a experiência dos trabalhadores, antecipando a análise do alinhamento de valores, explorada na secção seguinte.

2.1.3. Propósito e alinhamento de valores

O alinhamento de valores entre o indivíduo e a organização tem sido amplamente reconhecido como um dos principais mecanismos através dos quais o propósito organizacional influencia as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Van Ingen, Ruiter, Peters, Kodden & Robben, 2021). Este alinhamento traduz-se na percepção de compatibilidade entre os valores pessoais e os valores corporativos, gerando uma sensação de coerência e pertença que sustenta o envolvimento e o bem-estar.

De acordo com a teoria do *person–organization fit* (P–O fit), a congruência entre valores individuais e organizacionais é um preditor significativo de satisfação, compromisso e intenção de permanência (Kristof-Brown et al., 2005; Meyer & Maltin, 2021). Quando os trabalhadores reconhecem que os seus valores são partilhados pela organização, sentem-se emocionalmente ligados ao seu propósito, o que favorece uma maior motivação intrínseca e uma identificação mais profunda com a missão institucional (Van Tuin, Schaufeli, van den Broeck & van Rhenen, 2020). Esta ligação não é apenas simbólica, mas traduz-se em comportamentos pró-sociais, em maior *engagement* e em menor rotatividade.

O propósito organizacional, ao expressar o conjunto de valores e crenças que orientam a empresa, funciona como um vetor de alinhamento cultural. Segundo Razali, Zainuddin e Ab Rahman (2023), a clareza e a autenticidade do propósito permitem que os trabalhadores percebam a organização como um espaço de coerência moral, no qual o seu trabalho contribui para algo que transcende o interesse económico. Este sentimento de contributo para um bem maior constitui um dos principais motores do *engagement* e da satisfação, como demonstrado por Nazir, Islam e Rahman (2021), cuja investigação evidenciou que a percepção de propósito reforça o sentido e o significado do trabalho.

A literatura também sublinha que o alinhamento de valores é mediado pela liderança e pela cultura organizacional. Inceoglu, Thomas, Chu, Plans e Gerbasi (2021) argumentam

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

que líderes que comunicam e personificam o propósito tornam visíveis os valores organizacionais, criando um ambiente de confiança e autenticidade. De modo convergente, Denison e Mishra (1995) destacam que culturas baseadas em valores partilhados promovem a coesão e facilitam o ajustamento psicológico entre indivíduo e organização. Este processo é cumulativo: quanto mais os trabalhadores percecionam coerência entre o propósito e as práticas organizacionais, mais sólida se torna a identificação cultural.

O propósito também atua como mediador de significados. Ao traduzir a visão organizacional em princípios tangíveis, permite que cada trabalhador compreenda o impacto do seu contributo. Rey, Alloza e Marquez (2023) defendem que o propósito deve ser visto como uma linguagem comum que une a estratégia à experiência humana no trabalho, articulando objetivos de negócio com aspirações pessoais. Essa tradução simbólica é fundamental para o bem-estar psicológico e para o sentimento de utilidade e relevância profissional.

Contudo, o alinhamento de valores não é estático. Shrinivasan e Bhat (2022) lembram que as diferenças culturais, geracionais ou de contexto podem afetar a forma como o propósito é percecionado e interiorizado. Por isso, a gestão do propósito deve ser dinâmica, ajustando-se aos diferentes públicos e promovendo uma cultura de inclusão e diversidade de significados. Quando esta pluralidade é reconhecida e integrada, o propósito transforma-se num fator de união em vez de exclusão.

Deste modo, o propósito organizacional emerge não apenas como uma referência estratégica, mas como uma força cultural capaz de moldar a forma como os indivíduos experienciam o seu percurso profissional. Esta ligação entre sentido organizacional e vivência subjetiva do trabalho abre caminho à análise da experiência do trabalhador, explorada na secção seguinte.

2.1.4. Desafios e riscos do propósito instrumental

Apesar do consenso quanto à importância do propósito organizacional, a sua implementação prática enfrenta múltiplos desafios. A crescente popularidade do

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

conceito tem levado algumas organizações a adotá-lo de forma superficial, tratando-o como um instrumento de marketing ou de gestão de imagem. Esta apropriação meramente instrumental, designada por *purpose washing*, constitui um risco relevante para a credibilidade e sustentabilidade do propósito (Jasinenko & Steuber, 2023; Shrinivasan & Bhat, 2022).

O *purpose washing* ocorre quando o discurso institucional sobre o propósito não é acompanhado por práticas organizacionais coerentes. Nesses casos, os trabalhadores percecionam uma dissonância entre o que a organização afirma e o que efetivamente faz, o que pode gerar *organizational cynicism* e *disengagement*. Van Ingen et al. (2021) sublinham que a percepção de falta de autenticidade mina a confiança e enfraquece o vínculo psicológico entre o trabalhador e a organização. Em contextos deste tipo, o propósito deixa de ser um elemento inspirador e transforma-se numa fonte de frustração, comprometendo o bem-estar e a motivação.

Outro desafio reside na dificuldade em medir e operacionalizar o propósito. A natureza abstrata do conceito torna complexa a sua tradução em indicadores objetivos. Rey, Alloza e Marquez (2023) defendem que, embora o propósito tenha um forte valor simbólico, a sua eficácia depende da capacidade de se transformar em práticas observáveis e mensuráveis, que orientem a tomada de decisão e a cultura interna. Esta limitação metodológica é um dos principais obstáculos à consolidação do propósito como recurso estratégico genuíno.

A globalização e a diversidade cultural acrescentam complexidade à forma como o propósito é percecionado e interiorizado. Shrinivasan e Bhat (2022) demonstram que as diferenças culturais influenciam a interpretação do propósito e o modo como os trabalhadores se identificam com ele. Enquanto em contextos ocidentais o propósito tende a ser associado à autorrealização e ao impacto social, em culturas mais coletivistas pode assumir um sentido mais ligado ao dever e à harmonia comunitária. Esta variabilidade exige uma gestão intercultural atenta e sensível às especificidades locais.

A literatura também alerta para a tensão entre o propósito e as pressões económicas de curto prazo. Gartenberg et al. (2019) e Guest (2022) destacam que, em períodos de

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

instabilidade, as organizações tendem a priorizar objetivos financeiros, relegando o propósito a um plano secundário. Quando isso acontece, instala-se um desalinhamento entre discurso e prática, que fragiliza o compromisso interno e compromete a sustentabilidade da cultura organizacional.

Para evitar esses riscos, é fundamental que o propósito seja integrado na estratégia e nos sistemas de gestão de forma transversal. Isso implica a sua incorporação nas políticas de recursos humanos, nos critérios de avaliação de desempenho e nos processos de tomada de decisão (Erkmen, Ceylan & Yilmaz, 2022). Além disso, requer uma liderança capaz de traduzir o propósito em comportamentos tangíveis, promovendo coerência entre valores e ações. Lideranças autênticas e inclusivas são essenciais para garantir que o propósito não se torne um conceito retórico, mas um guia efetivo para a experiência dos trabalhadores (Inceoglu et al., 2021; Roberson, 2021).

Deste modo, a credibilidade e o impacto do propósito dependem da sua autenticidade e coerência prática. Quando vivido de forma consistente, o propósito transforma-se numa força mobilizadora que confere significado ao trabalho e reforça o sentimento de pertença. Ao contrário, quando instrumentalizado, converte-se num fator de desconfiança e *disengagement*. Esta distinção entre propósito autêntico e propósito performativo constitui a fronteira que separa as organizações centradas nas pessoas daquelas orientadas apenas para resultados. É precisamente nesta fronteira que se inicia a reflexão sobre a *employee experience*, analisada na secção seguinte.

2.2. *Employee Experience*

A atenção crescente ao papel das pessoas na criação de valor organizacional na era digital tem conduzido a uma reformulação profunda das práticas de gestão de recursos humanos (Figueiredo et al., 2025). Neste contexto, a *employee experience* (EX) emergiu como um constructo central, refletindo a percepção global que os trabalhadores desenvolvem ao longo da sua jornada na organização. Mais do que o somatório de interações diárias, a experiência traduz o modo como os indivíduos vivem o seu percurso profissional, integrando dimensões emocionais, relacionais e simbólicas que

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

influenciam o envolvimento, a satisfação e o bem-estar (Plaskoff, 2017; Albrecht et al., 2021).

A literatura contemporânea considera a EX uma extensão natural da evolução do *employee engagement*, propondo uma abordagem mais holística, centrada na vivência integral do trabalhador e na coerência entre propósito, cultura e práticas de gestão (Pine II, 2020; Batat, 2022). Este constructo assume relevância particular no contexto pós-pandemia, marcado pela digitalização, pela flexibilização do trabalho e pela procura de significado e autenticidade nas relações laborais (Ahire & Sinha, 2022; Plaskoff & Frey, 2024).

Neste enquadramento, compreender a experiência do trabalhador implica analisar não apenas os fatores organizacionais que a moldam, mas também as percepções subjetivas que dela resultam. As secções seguintes apresentam as principais perspetivas teóricas sobre o conceito de EX, os seus determinantes e o modo como se desenvolve ao longo da jornada organizacional, destacando a sua interligação com o propósito organizacional.

2.2.1. Conceito e dimensões da experiência do trabalhador

O conceito de EX tem vindo a consolidar-se como uma das abordagens mais influentes da gestão contemporânea de pessoas. Resulta da evolução das teorias sobre *employee engagement*, satisfação e bem-estar, integrando-as numa perspetiva mais abrangente e experiencial do trabalho (Plaskoff, 2017; Albrecht et al., 2021). A EX procura compreender a forma como os trabalhadores percepcionam e interpretam as suas interações com a organização ao longo de todo o ciclo de vida profissional — desde a integração até à saída —, incluindo as dimensões tangíveis e intangíveis que moldam essa vivência.

De acordo com Pine II (2020), a *employee experience* representa o conjunto de percepções e emoções associadas às interações que o trabalhador estabelece com os vários elementos do ambiente organizacional: liderança, cultura, práticas de recursos humanos, comunicação, reconhecimento e tecnologia. Esta definição enfatiza o carácter

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

subjetivo e dinâmico da experiência, distinguindo-a das abordagens tradicionais de satisfação no trabalho, centradas em avaliações pontuais ou unidimensionais.

Plaskoff (2017) propõe que a EX deve ser entendida como uma “proposta de valor vivida”, isto é, como o reflexo da coerência entre o que a organização promete e o que efetivamente proporciona. Assim, a experiência do trabalhador é o resultado do modo como as práticas, os valores e as políticas organizacionais se traduzem em vivências diárias, conferindo significado e coerência ao trabalho. De forma convergente, Panneerselvam e Balaraman (2022) descrevem a EX como a nova proposta de valor do colaborador, salientando que a gestão da experiência deve ser tão estratégica quanto a gestão da experiência do cliente.

A literatura identifica várias dimensões que estruturam a *employee experience* (Acuña-Hurtado et al., 2024; Lee & Kim, 2023; Patil et al., 2023; Sungailé et al., 2024; Yadav & Vihari, 2023). Erkmen, Ceylan e Yilmaz (2022) e Kulkarni e Mohanty (2022) sintetizam-nas em três grandes domínios interdependentes: (1) o domínio físico, que inclui as condições e o ambiente de trabalho; (2) o domínio social, que abrange as relações com líderes, colegas e a cultura de equipa; e (3) o domínio psicológico, que envolve o sentido, a autonomia, o reconhecimento e a percepção de justiça. Estas dimensões articulam-se com o modelo de *journey mapping*, que conceptualiza a trajetória do trabalhador como uma sequência de momentos críticos (*moments that matter*) capazes de gerar experiências positivas ou negativas (Beatriz, 2022; Pinheiro, 2022). Este modelo reconhece que as experiências laborais são construídas ao longo do tempo e resultam da interação entre as expectativas individuais e as respostas organizacionais.

Dimensão	Descrição	Principais Autores	Impactos na Experiência do Trabalhador
Física	Envolve o ambiente e as condições de trabalho, incluindo espaço físico, tecnologia e equilíbrio vida-trabalho.	Ahire & Sinha (2022); Plaskoff & Frey (2024)	Melhoria do conforto, bem-estar e produtividade.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Dimensão	Descrição	Principais Autores	Impactos na Experiência do Trabalhador
Social	Refere-se às relações interpessoais, liderança e cultura organizacional.	Inceoglu et al. (2021); Roberson (2021)	Aumento do sentimento de pertença, confiança e cooperação.
Psicológica	Abrange o sentido de propósito, autonomia, reconhecimento e justiça organizacional.	Nazir et al. (2021); Kulkarni & Mohanty (2022); Erkmen et al. (2022)	Reforço da motivação intrínseca, <i>engagement</i> e satisfação.

Tabela 2: Dimensões da *Employee Experience*

A dimensão física tem ganho renovada atenção no contexto pós-pandemia. O surgimento de formatos híbridos e remotos reconfigurou a percepção do espaço e do tempo de trabalho, exigindo novas práticas de gestão e de equilíbrio entre produtividade e bem-estar (Ahire & Sinha, 2022; Plaskoff & Frey, 2024). A dimensão social, por sua vez, continua a ser um dos pilares centrais da EX. Lideranças inclusivas, comunicação transparente e relações de confiança são apontadas como fatores determinantes para a criação de experiências positivas (Inceoglu et al., 2021; Roberson, 2021). Já a dimensão psicológica é aquela que mais diretamente liga a EX ao propósito organizacional, pois diz respeito à percepção de sentido, de alinhamento de valores e de reconhecimento do contributo individual para algo maior (Nazir, Islam & Rahman, 2021).

Deste modo, compreender o conceito de *employee experience* implica reconhecer que ele se constrói na interseção entre práticas de gestão, cultura e percepções individuais.

2.2.2. Fatores determinantes: Papel da liderança, da cultura organizacional, tecnologia e a experiência ao longo da jornada

Anteriormente constatou-se que a experiência do trabalhador é o resultado de um sistema complexo de fatores que interagem entre si, refletindo tanto as práticas organizacionais como as percepções individuais dos trabalhadores. A literatura tem

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

identificado quatro grandes vetores determinantes na construção da experiência: as práticas de gestão de recursos humanos, a liderança, a cultura organizacional e o contexto tecnológico (Albrecht et al., 2021; Guest, 2022; Bondarouk & Brewster, 2021). Estes elementos, quando coerentemente integrados, criam as condições para que o propósito organizacional seja traduzido em vivências significativas e consistentes ao longo da jornada laboral.

As práticas de recursos humanos constituem um dos pilares centrais da experiência. Meyer e Maltin (2021) argumentam que políticas de desenvolvimento de carreira, reconhecimento, *feedback* contínuo e equidade reforçam o sentimento de valorização e pertença. Da mesma forma, Wang e Kim (2021) demonstram que práticas de gestão orientadas para o bem-estar têm impacto positivo na satisfação e no desempenho. O modelo de *high commitment HRM* (Guest, 2022) sublinha que as práticas de RH devem ser concebidas não apenas para reter talentos, mas para gerar significado e compromisso, tornando a experiência do trabalhador uma expressão da identidade organizacional.

Os principais fatores identificados na literatura que moldam a *employee experience* estão sintetizados no quadro seguinte.

Fator	Descrição	Principais Autores	Impacto na Experiência do Trabalhador
Práticas de Recursos Humanos	Políticas e sistemas que promovem desenvolvimento, reconhecimento, equidade e bem-estar.	Guest (2022); Meyer & Maltin (2021); Wang & Kim (2021)	Reforço do sentimento de valorização, satisfação e <i>engagement</i> .
Liderança	Capacidade de inspirar, comunicar valores e traduzir o propósito em práticas diárias.	Inceoglu et al. (2021); Roberson (2021)	Aumento da confiança, motivação e identificação com a organização.
Cultura Organizacional	Conjunto de valores, normas e significados partilhados que moldam comportamentos.	Denison & Mishra (2021); Schneider et al. (2023)	Criação de coerência interna e de um ambiente de pertença e propósito.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Fator	Descrição	Principais Autores	Impacto na Experiência do Trabalhador
Contexto Tecnológico	Ferramentas e sistemas digitais que suportam o trabalho e a comunicação.	Bondarouk & Brewster (2021); Joshi et al. (2024)	Melhoria da autonomia e da conectividade; risco de isolamento se mal gerida.

Tabela 3: Fatores determinantes da *Employee Experience*

Entre os fatores determinantes, a liderança assume um papel particularmente crítico. A investigação tem mostrado que líderes autênticos, éticos e inspiradores são agentes diretos da experiência organizacional, uma vez que traduzem o propósito e os valores da empresa em comportamentos observáveis (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi, 2021). A liderança é o principal canal de comunicação simbólica entre a estratégia e a prática quotidiana. Líderes que escutam, reconhecem e estimulam a autonomia dos trabalhadores contribuem para a criação de contextos de confiança e de *engagement*, reforçando o sentido de pertença e a percepção de justiça (Roberson, 2021).

Por outro lado, a ausência de liderança inclusiva ou a prevalência de estilos autoritários tende a gerar *disengagement*, desconfiança e alienação psicológica (Inceoglu et al., 2021; Roberson, 2021; Schaufeli & Taris, 2014; Kelloway & Barling, 2010). Neste sentido, a liderança tem um duplo papel: é simultaneamente mediadora da experiência e reflexo da cultura organizacional. De acordo com Denison e Mishra (1995), culturas baseadas em valores partilhados e em propósito autêntico favorecem estilos de liderança participativos, enquanto culturas hierarquizadas e orientadas apenas para resultados tendem a produzir experiências menos positivas e fragmentadas.

A cultura organizacional constitui outro determinante essencial da EX, pois enquadra o modo como os indivíduos interpretam as suas interações com a empresa. Schneider, Ehrhart e Macey (2023) sublinham que culturas de inclusão e de aprendizagem contínua potenciam o *employee engagement* e o bem-estar. Já Denison e Mishra (1995) evidenciam que a cultura atua como uma estrutura de sentido, influenciando as normas, as expectativas e a percepção de coerência interna. Quando a cultura é congruente com

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

o propósito organizacional, cria-se uma narrativa partilhada que reforça a identificação e a motivação dos trabalhadores.

O contexto tecnológico tem, nos últimos anos, assumido um papel cada vez mais relevante na formação da experiência. A digitalização alterou profundamente a forma como as pessoas interagem, comunicam e realizam o seu trabalho. Bondarouk e Brewster (2021) defendem que a tecnologia, quando usada de forma estratégica, é um facilitador da experiência, permitindo maior personalização, acesso à informação e autonomia. No entanto, quando implementada de forma desumanizada ou excessivamente controladora, pode gerar sobrecarga cognitiva, isolamento e perda de sentido (Joshi, Sekar & Das, 2024). Assim, a tecnologia deve ser entendida como um meio, e não como um fim, devendo estar ao serviço de uma experiência humana e significativa.

Estes fatores — práticas de recursos humanos, liderança, cultura e tecnologia — formam um sistema interdependente que molda a *employee experience*. Quando alinhados com o propósito e com os valores organizacionais, potenciam um ambiente de trabalho coerente e inspirador. Caso contrário, conduzem a experiências fragmentadas e inconsistentes, comprometendo o bem-estar e o desempenho (Guest, 2022; Denison & Mishra, 2021; Plaskoff, 2017; Rey, Alloza & Marquez, 2023).

A compreensão da *employee experience* exige ainda uma análise temporal e processual, reconhecendo que as percepções e emoções do trabalhador evoluem ao longo da sua jornada na organização. Esta jornada, frequentemente designada *employee journey*, representa o conjunto de etapas que estruturam a relação entre o indivíduo e a empresa, desde o primeiro contacto até à eventual saída (Beatriz, 2022; Pinheiro, 2022). A literatura contemporânea defende que esta perspetiva permite mapear os principais pontos de contacto e identificar os momentos críticos que moldam a experiência do trabalhador (*moments that matter*).

Segundo Plaskoff (2017) e Panneerselvam e Balaraman (2022), a jornada do trabalhador pode ser entendida como uma sucessão de fases que envolvem atração, integração, desenvolvimento, retenção e saída. Em cada fase, os trabalhadores constroem

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

perceções sobre a coerência entre o que a organização comunica e o que efetivamente oferece, bem como sobre o grau de alinhamento entre o propósito organizacional e as suas próprias expectativas. Assim, a gestão eficaz da jornada implica desenhar experiências consistentes e significativas em todos os momentos do ciclo de vida profissional.

A abordagem da *employee journey* assenta em dois princípios fundamentais: a coerência e a personalização. O primeiro refere-se à necessidade de garantir que o propósito, os valores e as práticas organizacionais se mantêm consistentes em todas as etapas do percurso do trabalhador. O segundo diz respeito à capacidade de adaptar as experiências às necessidades, preferências e contextos individuais, reconhecendo que a experiência não é homogénea nem linear (Batat, 2022; Albrecht et al., 2021).

As principais fases da jornada do trabalhador e os aspetos experienciais que as caracterizam encontram-se sintetizados no quadro seguinte.

Fase da Jornada	Descrição	Dimensões Experienciais Predominantes	Principais Referências
Atração e Recrutamento	Primeiros contactos com a organização e percepção de alinhamento entre valores pessoais e propósito corporativo.	Expectativas, imagem organizacional, autenticidade do propósito.	Plaskoff (2017); Beatriz (2022)
Integração (<i>Onboarding</i>)	Processo de acolhimento e adaptação inicial ao contexto e cultura da organização.	Sentimento de pertença, clareza de papel, apoio social.	Pinheiro (2022); Ahire & Sinha (2022)
Desenvolvimento	Consolidação de competências, oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional.	Motivação, reconhecimento, autonomia, feedback.	Albrecht et al. (2021); Meyer & Maltin (2021)
Retenção e Engajamento	Fase de estabilização e compromisso com o propósito e os objetivos organizacionais.	<i>Engagement</i> , confiança, propósito partilhado, bem-estar.	Denison & Mishra (2021); Roberson (2021)

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Fase da Jornada	Descrição	Dimensões Experienciais Predominantes	Principais Referências
Transição ou Saída	Momento de encerramento da relação contratual e percepção global da experiência vivida.	Justiça, reconhecimento final, lealdade simbólica.	Beatriz (2022); Pinheiro (2022)

Tabela 4: Fases da jornada do trabalhador e dimensões experienciais associadas

A análise da jornada evidencia que a experiência do trabalhador é cumulativa e relacional: cada fase influencia as seguintes e todas são moldadas pela coerência entre discurso e prática. Quando o propósito organizacional é vivido de forma autêntica e coerente em cada etapa, promove-se um ciclo virtuoso de envolvimento, aprendizagem e pertença. Pelo contrário, inconsistências ou descontinuidades podem gerar *disengagement*, frustração e desconfiança (Jasinenko & Steuber, 2023; Rey, Alloza & Marquez, 2023; Van Tuin et al., 2020; Plaskoff, 2017).

Assim, a gestão da *employee journey* deve ser concebida como um processo contínuo de alinhamento entre propósito, práticas e percepções. Mais do que um instrumento operacional, representa uma filosofia de gestão centrada nas pessoas, que reconhece a experiência como o principal ativo intangível das organizações contemporâneas.

2.3 Interligação entre Propósito Organizacional e *Employee Experience*

A relação entre o propósito organizacional e a EX constitui um dos temas mais emergentes na literatura contemporânea de gestão de pessoas. O propósito, enquanto expressão da identidade e da razão de ser da organização, atua como um elemento estruturante que orienta a cultura, as práticas e as percepções internas. A EX, por sua vez, representa o modo como os trabalhadores vivenciam essa identidade no quotidiano, traduzindo-a em experiências tangíveis e significativas. Deste modo, a interligação entre ambos os constructos traduzem a coerência entre o que a organização é, o que comunica e o que as pessoas efetivamente sentem e experienciam (Jasinenko & Steuber, 2023; Erkmen, Ceylan & Yilmaz, 2022).

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a Experiência do Employee Experience nas Organizações

Segundo Van Ingen et al. (2021), o propósito organizacional influencia a experiência dos trabalhadores através do alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, mecanismo conhecido como *person–organization purpose fit*. Quando os trabalhadores percecionam esta congruência, desenvolvem uma ligação emocional e cognitiva mais profunda com a organização, que se reflete em níveis superiores de *engagement*, satisfação e bem-estar (Nazir, Islam & Rahman, 2021). Este alinhamento atua como mediador entre o propósito e os resultados organizacionais, reforçando o papel das práticas de recursos humanos e da liderança na sua concretização.

A literatura evidencia ainda que a *employee experience* é o espaço onde o propósito se torna tangível. Razali, Zainuddin e Ab Rahman (2023) argumentam que um propósito autêntico, quando comunicado de forma clara e sustentado por práticas coerentes, transforma-se numa força motivacional intrínseca que orienta comportamentos e reforça a confiança. Por outro lado, quando o propósito é percecionado como meramente retórico ou instrumental, a experiência torna-se fragmentada, conduzindo ao *disengagement* e à perda de credibilidade institucional. Assim, a experiência é simultaneamente reflexo e prova de autenticidade do propósito organizacional.

Os principais mecanismos identificados na literatura que ligam o propósito organizacional à *employee experience* encontram-se sintetizados no quadro seguinte.

Dimensão de Ligação	Descrição do Mecanismo	Principais Autores	Impactos Observados na Experiência do Trabalhador
Alinhamento de Valores (<i>Person–Organization Purpose Fit</i>)	Congruência entre valores individuais e organizacionais, gerando sentido e pertença.	Van Ingen et al. (2021); Nazir et al. (2021)	Aumento do <i>engagement</i> , satisfação e bem-estar.
Autenticidade do Propósito	Coerência entre discurso institucional e práticas organizacionais.	Jasinenko & Steuber (2023); Razali et al. (2023)	Confiança organizacional, motivação intrínseca e menor <i>disengagement</i> .

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Dimensão de Ligação	Descrição do Mecanismo	Principais Autores	Impactos Observados na Experiência do Trabalhador
Liderança Inspiradora	Capacidade de traduzir o propósito em comportamentos e decisões consistentes.	Inceoglu et al. (2021); Roberson (2021)	Percepção de justiça, reconhecimento e compromisso coletivo.
Cultura Baseada em Propósito	Integração do propósito na cultura e nos valores partilhados.	Denison & Mishra (2021); Guest (2022)	Experiências de pertença, identidade e estabilidade emocional.
Comunicação e Narrativa	Clareza e consistência na comunicação do propósito e do impacto social da organização.	Rey, Alloza & Marquez (2023); Erkmen et al. (2022)	Reforço da identificação simbólica e da coerência experiencial.

Tabela 5: Relação entre Propósito Organizacional e *Employee Experience*

A interligação entre propósito e EX manifesta-se também ao nível da liderança e da cultura. Líderes que comunicam de forma inspiradora e inclusiva tornam o propósito vivido no quotidiano, traduzindo-o em decisões e práticas que conferem sentido ao trabalho (Inceoglu et al., 2021). Denison e Mishra (1995) reforçam que culturas baseadas em valores partilhados e propósito genuíno geram experiências de pertença e compromisso coletivo. Desta forma, a cultura atua como o elo de transmissão que converte o propósito em experiência e a experiência em desempenho sustentável.

Este alinhamento entre propósito e experiência tem implicações diretas na retenção e no desempenho. Van Tuin et al. (2020) demonstram que trabalhadores que percecionam o propósito como autêntico e coerente revelam maior identificação organizacional e menor intenção de saída. Por outro lado, Meyer e Maltin (2021) sublinham que o bem-estar e o *engagement* resultantes dessa coerência são preditores de produtividade e lealdade. Assim, o propósito não é apenas uma referência ética ou comunicacional, mas um verdadeiro catalisador de experiências positivas e duradouras. Contudo, esta interligação depende de fatores moderadores e mediadores, entre os quais se destacam a percepção de autenticidade, a qualidade da liderança e a consistência cultural. Shrinivasan e Bhat (2022) salientam que o impacto do propósito

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a *Employee Experience* nas Organizações

na experiência é condicionado pelo contexto organizacional e cultural, variando consoante o grau de confiança e de participação dos trabalhadores. Daí a importância de uma abordagem integrada e sistémica, que reconheça a EX como o espaço privilegiado de materialização do propósito.

De forma global, pode afirmar-se que o propósito organizacional e a *employee experience* são dimensões complementares de um mesmo sistema: o primeiro fornece o sentido e a direção; a segunda traduz esse sentido em vivências concretas e percepções subjetivas. Quando ambos se encontram alinhados, a organização atinge níveis mais elevados de coerência, identidade e sustentabilidade humana. Esta convergência constitui o fundamento conceptual do modelo de investigação desenvolvido no capítulo seguinte, onde se analisam as relações causais entre propósito, alinhamento de valores e experiência do trabalhador.

A análise desenvolvida neste capítulo permitiu integrar os contributos teóricos sobre o propósito organizacional e a *employee experience*, evidenciando a sua relevância para a compreensão dos comportamentos e percepções no contexto das organizações contemporâneas. O propósito revelou-se como um elemento estruturante de identidade e coerência, enquanto a experiência do trabalhador surgiu como a expressão vivida desse sentido na prática quotidiana.

A articulação entre ambos os constructos, constitui a base conceptual do modelo de investigação apresentado no capítulo seguinte. Nesse modelo, são formuladas as hipóteses que traduzem as relações propostas entre o propósito organizacional, o alinhamento de valores e a experiência do trabalhador, procurando dar resposta à questão de investigação delineada.

3. Síntese teórica e formulação do modelo conceptual

O modelo conceptual proposto resulta do enquadramento teórico e parte da premissa de que o propósito organizacional influencia positivamente a experiência do trabalhador, sendo esta relação mediada pelo alinhamento pessoa–organização (*Person–Organization Fit*). Adicionalmente, considera-se que esta relação pode ser moderada por fatores contextuais, tais como a liderança, a cultura organizacional, a experiência digital e a fase da jornada laboral do trabalhador. Este alinhamento reforça a identificação organizacional e contribui para uma experiência laboral mais significativa e satisfatória (Van Ingen et al., 2021; Nazir et al., 2021; Jasinenko & Steuber, 2023).

A partir do enquadramento teórico e dos objetivos delineados, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O propósito organizacional prediz positivamente o alinhamento pessoa–organização (P–O fit).

H2: O alinhamento pessoa–organização (P–O fit) prediz positivamente a experiência do colaborador (*Employee Experience*).

H3: O alinhamento pessoa–organização (P–O fit) medeia a relação entre o propósito organizacional e a experiência do colaborador.

H4: A liderança ética/autêntica modera positivamente a relação entre o propósito organizacional e o alinhamento pessoa–organização.

H5: A cultura organizacional modera positivamente a relação entre o alinhamento pessoa–organização e a experiência do colaborador.

H6: A experiência digital modera positivamente as relações do modelo.

H7: O impacto do propósito organizacional é mais forte nas fases iniciais da jornada laboral.

Estas hipóteses sintetizam o raciocínio teórico subjacente ao estudo, refletindo a interligação entre propósito, alinhamento de valores e experiência do trabalhador. Assim, considera-se que o propósito organizacional atua como variável independente, o

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a Employee Experience nas Organizações

alinhamento de valores como variável mediadora e a *employee experience* como variável dependente.

De modo a sistematizar as relações propostas, o quadro seguinte apresenta as hipóteses de investigação e respetivos fundamentos teóricos.

Hipótese	Descrição	Fundamentação Teórica
H1	O propósito organizacional prediz positivamente o alinhamento pessoa-organização (P–O fit).	Kristof (1996); Cable & DeRue (2002); Van Ingen et al. (2021); Jasinenko & Steuber (2023)
H2	O alinhamento pessoa-organização (P–O fit) prediz positivamente a experiência do colaborador (Employee Experience).	Plaskoff (2017); Guest (2022); Denison & Mishra (2021); Meyer & Maltin (2021)
H3	O alinhamento pessoa-organização (P–O fit) medeia a relação entre o propósito organizacional e a experiência do colaborador.	Van Ingen et al. (2021); Nazir, Islam & Rahman (2021); Jasinenko & Steuber (2023)
H4	A liderança ética/autêntica modera positivamente a relação entre o propósito organizacional e o P–O fit.	Inceoglu et al. (2021); Roberson (2021); Avolio & Gardner (2005)
H5	A cultura organizacional modera positivamente a relação entre o P–O fit e a experiência do colaborador.	Denison & Mishra (2021); Schneider, Ehrhart & Macey (2023); Guest (2022)
H6	A experiência digital modera positivamente as relações do modelo entre propósito, P–O fit e experiência do colaborador.	Bondarouk & Brewster (2021); Joshi, Sekar & Das (2024); Figueiredo et al. (2025)
H7	O impacto do propósito organizacional na experiência do colaborador é mais forte nas fases iniciais da jornada laboral.	Plaskoff (2017); Pinheiro (2022); Beatriz (2022)

Tabela 6: Hipóteses de investigação e fundamentação teórica

O modelo conceptual proposto traduz a coerência teórica entre o propósito organizacional e a experiência do trabalhador, estruturando as relações causais que serão testadas empiricamente.

4. Metodologia de Investigação

O presente capítulo descreve a metodologia adotada para a concretização do estudo, apresentando o tipo de investigação, o desenho metodológico, as características da amostra, o instrumento de recolha de dados, os procedimentos de recolha e as técnicas de análise utilizadas. A definição de uma metodologia rigorosa é essencial para assegurar a validade e a fiabilidade dos resultados, garantindo a coerência entre os objetivos definidos e as estratégias de investigação aplicadas.

4.1 Tipo e desenho de estudo

A investigação desenvolvida é de natureza quantitativa, com um desenho transversal e carácter descritivo-correlacional. Este tipo de estudo permite identificar relações entre variáveis e testar empiricamente as hipóteses formuladas, sem intervenção direta do investigador sobre o fenómeno em análise (Creswell & Creswell, 2018).

O objetivo principal consiste em analisar o impacto do propósito organizacional na experiência do colaborador, considerando o papel mediador do alinhamento pessoa-organização (P-O fit) e os efeitos moderadores da liderança ética/autêntica, cultura organizacional, experiência digital e fase da jornada laboral, através de técnicas estatísticas de regressão linear, análise de mediação e moderação.

Elemento metodológico	Descrição
Abordagem	Quantitativa
Tipo de estudo	Descritivo e correlacional
Desenho	Transversal
População-alvo	Trabalhadores de organizações portuguesas de diferentes setores
Amostragem	Não probabilística, por conveniência
Tamanho da amostra	206 participantes
Instrumento de recolha	Questionário estruturado com escalas de Likert (1 a 7)

Elemento metodológico	Descrição
Técnica de recolha	Inquérito online (Google Forms)
Período de recolha	Janeiro a fevereiro de 2024
Análise de dados	Estatística descritiva, correlação de Pearson e regressão linear (Jamovi)

Tabela 7: Caracterização geral do estudo.

4.2 População e Amostra

A população-alvo corresponde a trabalhadores de organizações portuguesas, independentemente do setor de atividade ou da dimensão organizacional. Esta definição ampla decorre da intenção de captar diversidade de contextos de trabalho e de experiências, elemento crucial para analisar a relação entre propósito organizacional, *person-organization fit (P-O fit)* e *employee experience (EX)*. Ao invés de restringir a investigação a um setor específico, procurou-se garantir variabilidade, o que aumenta a validade externa, ainda que com o custo de menor representatividade estatística.

A amostragem utilizada foi não probabilística, por conveniência, complementada pela técnica de bola de neve (*snowball sampling*), através da partilha do questionário em redes profissionais e académicas. Este procedimento é frequente em estudos organizacionais (Fowler, 2014), pois permite aceder rapidamente a participantes de diferentes setores e funções. Contudo, importa reconhecer que tal opção limita a possibilidade de generalização estatística dos resultados para a população global de trabalhadores portugueses. A estratégia metodológica adotada privilegia, portanto, amplitude de contextos e exploração de relações conceptuais, mais do que representatividade probabilística.

A amostra final incluiu 206 participantes válidos, após a exclusão de respostas incompletas e incoerentes. O tamanho da amostra ultrapassa o mínimo recomendado para análises multivariadas. De acordo com Hair et al. (2019), considera-se adequado garantir entre 10 a 15 observações por parâmetro estimado em regressão múltipla. Este

critério foi cumprido, assegurando robustez para os testes de mediação e moderação previstos no modelo conceptual.

Caracterização da amostra

A amostra final do estudo é constituída por 206 participantes empregados, número considerado adequado para a análise estatística multivariada prevista e suficientemente representativo para captar a diversidade sociodemográfica e organizacional dos respondentes.

No que respeita ao género, observa-se uma participação maioritária de mulheres (57,28%), face a 42,72% de homens, revelando uma ligeira predominância feminina na amostra. Quanto à idade, a maior concentração situa-se entre os 36 e os 55 anos (33,01% na faixa dos 36–45 anos e 35,92% entre os 46–55 anos). Os mais jovens (18–24 anos) representam apenas 2,91% e os com 25–35 anos 17,48%, enquanto os participantes com 56 ou mais anos correspondem a 10,68%. Este perfil etário evidencia uma amostra maioritariamente composta por adultos em fase de carreira consolidada.

No que concerne às habilitações académicas, mais de metade possui licenciatura (51,46%), seguindo-se os detentores de mestrado (23,79%) e de ensino secundário (14,56%). O doutoramento foi reportado por 7,28% dos inquiridos e 2,91% indicaram o 3.º ciclo do ensino básico como nível máximo de escolaridade. Este panorama confirma um grupo altamente qualificado, compatível com os contextos organizacionais analisados.

Relativamente ao setor de atividade, a esmagadora maioria exerce funções no setor terciário (91,26%), ao passo que o setor secundário representa 6,31% e o primário 2,43%. Também a dimensão organizacional apresenta distribuição assimétrica: 64,56% trabalham em grandes empresas (≥ 250 colaboradores), 17,96% em médias (50–249), 12,62% em microempresas (< 10) e apenas 4,85% em pequenas (10–49). Estes dados confirmam a forte representação de contextos corporativos de grande escala.

No que toca à antiguidade na função atual, 27,18% indicaram entre 2 e 5 anos, 17,96% têm 20 ou mais anos na mesma função, 16,02% entre 10 e 20 anos, 15,53% entre 6 e 10

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

anos, 12,14% menos de 1 ano e 11,17% entre 1 e 2 anos. A distribuição sugere coexistência entre trajetórias recentes e carreiras mais longas. Já a antiguidade na organização mostra que 24,27% trabalham entre 2 e 5 anos na mesma entidade, 22,82% permanecem há 20 ou mais anos, 17,48% entre 6 e 10 anos, 14,56% menos de 1 ano, 12,14% entre 1 e 2 anos e 8,74% entre 10 e 20 anos, revelando também níveis distintos de estabilidade e mobilidade profissional.

A Tabela seguinte apresenta de forma detalhada a distribuição da amostra.

Variável	Categoría	n	%
Género	Feminino	118	57.28%
	Masculino	88	42.72%
Idade	18–24 anos	6	2.91%
	25–35 anos	36	17.48%
	36–45 anos	68	33.01%
	46–55 anos	74	35.92%
	≥56 anos	22	10.68%
Habilidades Académicas	3.º ciclo	6	2.91%
	Secundário	30	14.56%
	Licenciatura	106	51.46%
	Mestrado	49	23.79%
	Doutoramento	15	7.28
Setor de Atividade	Primário	5	2.43%
	Secundário	13	6.31%
	Terciário	188	91.26%
Dimensão Organizacional	Micro (<10)	26	12.62%
	Pequena (10–49)	10	4.85%
	Média (50–249)	37	17.96%
	Grande (≥250)	133	64.56%
Antiguidade na Função	<1 ano	25	12.14%
	1–2 anos	23	11.17%
	2–5 anos	56	27.18%
	6–10 anos	32	15.53%
	10–20 anos	33	16.02%
	≥20 anos	37	17.96%
Antiguidade na Organização	<1 ano	30	14.56%
	1–2 anos	25	12.14%
	2–5 anos	50	24.27%
	6–10 anos	36	17.48%
	10–20 anos	18	8.74%

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Variável	Categoría	n	%
	≥20 anos	47	22.82%

Tabela 8: Caracterização sociodemográfica e organizacional da amostra (N = 206)

Antiguidade na função atual	n	%
< 1 ano	25	12.14%
1–2 anos	23	11.17%
2–5 anos	56	27.18%
6–10 anos	32	15.53%
10–20 anos	33	16.02%
> 20 anos	37	17.96%

Tabela 9: Antiguidade na função atual (N = 206)

Antiguidade na organização	n	%
< 1 ano	30	14.56%
1–2 anos	25	12.14%
2–5 anos	50	24.27%
6–10 anos	36	17.48%
10–20 anos	18	8.74%
> 20 anos	47	22.82%

Tabela 10: Antiguidade na organização (N = 206)

4.3 Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado, administrado em formato online. Esta opção metodológica revelou-se adequada por permitir alcançar uma amostra alargada e heterogénea, tanto em termos setoriais como geográficos, assegurando simultaneamente maior rapidez no processo de recolha e tratamento da informação. Reconhece-se, contudo, que a aplicação online comporta riscos metodológicos, nomeadamente o enviesamento decorrente da autosseleção dos participantes e o risco de viés do método comum (Podsakoff et al., 2003). Com vista a mitigar tais limitações, garantiu-se o anonimato, introduziram-se itens de controlo de atenção e utilizaram-se escalas previamente validadas na literatura internacional.

O questionário foi organizado em três blocos. O primeiro incluiu variáveis de caracterização sociodemográfica e organizacional (género, idade, habilidades

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

académicas, setor de atividade, dimensão da organização e antiguidade na função e na organização). Estes indicadores permitiram caracterizar a amostra e oferecer variáveis de controlo para análises subsequentes.

O segundo bloco integrou as escalas destinadas à medição dos constructos principais do modelo conceptual. Para o propósito organizacional percebido, utilizou-se a escala de van Ingen et al. (2021), que avalia atributos como clareza, direção e motivação. O *person–organization fit* (P–O fit) foi medido através da abordagem direta proposta por Kristof-Brown et al. (2005), centrada na percepção de congruência de valores entre indivíduo e organização. A EX foi operacionalizada a partir de itens adaptados de Plaskoff (2017) e Panneerselvam e Balarman (2022), abrangendo dimensões como bem-estar, satisfação e percepção de justiça.

Adicionalmente, foram incluídos três moderadores conceptualmente relevantes:

- **Liderança ética/autêntica**, medida com base em Inceoglu et al. (2021), dado o seu papel determinante na credibilização do propósito organizacional;
- **Cultura organizacional de justiça e aprendizagem**, avaliada a partir de Colquitt (2001) e Denison & Mishra (2021);
- **Digital Employee Experience (DEX)**, medida com referência a Bondarouk & Brewster (2021) e ao relatório Workday (2023), refletindo a crescente centralidade da mediação tecnológica na experiência laboral.

Todas as escalas foram apresentadas em formato Likert de sete pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente), permitindo captar variações subtis nas percepções dos participantes e garantindo comparabilidade com estudos internacionais.

O terceiro bloco integrou itens de controlo da atenção, destinados a identificar respostas automáticas ou desatentas (Meade & Craig, 2012).

No que respeita à tradução e adaptação cultural, aplicou-se o procedimento de tradução–retrotradução, com revisão por especialistas académicos em Gestão de

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Pessoas, assegurando a equivalência semântica e conceptual das escalas (Beaton et al., 2000).

Antes da aplicação definitiva, foi realizado um pré-teste com um grupo reduzido de respondentes ($n \approx 10$), cujo objetivo foi verificar a clareza dos itens, a compreensão das instruções e o tempo médio de resposta. A inexistência de dificuldades relevantes validou a adequação do questionário para a fase de recolha.

A Tabela 11 sintetiza as escalas utilizadas, apresentando o número de itens, exemplos ilustrativos e os respetivos indicadores de fiabilidade (α de Cronbach e ω de McDonald). De modo geral, os valores obtidos revelam níveis de consistência interna bastante elevados. Cumpre, no entanto, sublinhar que coeficientes superiores a 0,90 podem indicar redundância entre itens e sobreposição de conteúdo, o que sugere a necessidade de análises confirmatórias futuras orientadas para a parcimónia e a validade discriminante (Taber, 2018).

Construto	Autor(es) Originais	Nº de Itens	Exemplo de Item	Fiabilidade reportada na literatura	
Propósito organizacional	van Ingen et al. (2021)	35	“O propósito da minha organização dá direção ao meu trabalho”	0.956	0.960
Person–Organization fit	Kristof-Brown et al. (2005)	7	“Os meus valores são compatíveis com os da organização”	0.771	0.799
Employee Experience (EX)	Plaskoff (2017); Panneerselvam & Balaraman (2022)	14	“Tenho condições para entregar o meu melhor trabalho”	0.944	0.944
Liderança ética/autêntica	Inceoglu et al. (2021)	10	“O meu líder toma decisões baseadas em princípios éticos”	0.869	0.875
Cultura justiça/aprendiz.	Colquitt (2001); Denison & Mishra (2021)	11	“As decisões na organização são tomadas de forma justa”	0.941	0.943
Employee Digital Experience (DEX)	Bondarouk & Brewster (2021); Workday (2023)	6	“As ferramentas digitais facilitam o meu trabalho diário”	0.885	0.890

Tabela 11: Escalas utilizadas no estudo

4.4 Procedimentos de investigação

A presente investigação foi conduzida em conformidade com os princípios éticos da *American Psychological Association* (APA, 2020) e com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD – Regulamento UE 2016/679). O cumprimento rigoroso de normas éticas em ciências sociais representa não apenas uma obrigação legal, mas igualmente uma condição de legitimidade científica e de credibilidade dos resultados (Israel & Hay, 2006).

Antes de iniciarem o questionário, os participantes tiveram acesso a informação detalhada sobre os objetivos do estudo, os procedimentos de recolha de dados e as condições de participação. Foi garantida a voluntariedade da colaboração, a possibilidade de desistência em qualquer momento sem prejuízo e a inexistência de riscos relevantes. O consentimento informado constituiu requisito indispensável para a continuação da participação.

De forma a assegurar a confidencialidade e proteção dos dados, não foram recolhidos elementos identificativos diretos (como nome ou contacto) e as respostas foram armazenadas em formato encriptado, com acesso exclusivo do investigador principal e das orientadoras. Este procedimento respeitou o princípio da minimização de dados previsto no RGPD, assegurando que apenas as informações estritamente necessárias ao estudo foram utilizadas.

Para reforçar a qualidade metodológica, o questionário incluiu itens instrucionais de controlo da atenção (*attention checks*), prática recomendada para reduzir o risco de respostas automáticas ou desatentas (Meade & Craig, 2012). Todos os questionários considerados válidos cumpriram estes critérios, o que reforça a fiabilidade do conjunto de dados.

Importa ainda salientar que o estudo não implicou manipulações experimentais suscetíveis de gerar desconforto ou impacto psicológico negativo. A relação investigador – participante foi regida pelos princípios da autonomia, da transparência e da justiça, assegurando a integridade do processo e o respeito pelos direitos dos inquiridos.

Deste modo, os procedimentos éticos implementados conferem legitimidade à recolha e utilização dos dados, criando as condições necessárias para a etapa seguinte da investigação, centrada na análise estatística.

4.5 Técnicas de Analise de Dados

A análise estatística dos dados foi realizada com recurso ao software Jamovi (versão 2.5), uma plataforma baseada em *open-source* que integra o motor estatístico R. A opção por este software justifica-se não apenas pela sua robustez analítica, mas também pela transparência dos procedimentos e pela possibilidade de replicação futura dos resultados, aspectos fundamentais em investigação científica (Navarro & Foxcroft, 2019).

O tratamento de dados desenvolveu-se em várias etapas sequenciais. Em primeiro lugar, procedeu-se a uma análise preliminar de qualidade dos dados, que incluiu a verificação de valores omissos, a deteção de *outliers* e a análise da distribuição das variáveis. Para a identificação de *outliers* foram utilizados critérios estatísticos (teste de *Mahalanobis*) e representações gráficas (*boxplots*), assegurando que a integridade da amostra não fosse comprometida por valores extremos.

Em seguida, foi avaliada a consistência interna das escalas, através do cálculo do coeficiente α de *Cronbach* e do ω de *McDonald*, complementados pela análise da correlação item–total corrigida. A escolha por reportar simultaneamente α e ω encontra fundamento na literatura metodológica: enquanto o α assume pressupostos de tau-equivalência nem sempre verificáveis, o ω constitui um estimador mais robusto da fiabilidade, sobretudo em escalas multidimensionais (Dunn, Baguley & Brunsden, 2014).

Posteriormente, realizou-se a análise factorial exploratória (AFE) com o objetivo de examinar a estrutura dimensional dos constructos e verificar a adequação dos itens. Para tal, recorreu-se ao método de extração dos fatores pelo *principal axis factoring* e à rotação oblíqua (*oblimin*), justificando-se esta escolha pela possibilidade de correlação entre dimensões teóricas, tal como é expectável em fenómenos organizacionais (Costello & Osborne, 2005). A adequação da amostra foi aferida através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett. Apenas fatores com

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

valores próprios (*eigenvalues*) superiores a 1 e com cargas fatorais iguais ou superiores a 0,40 foram considerados.

Após a validação exploratória, seguiram-se análises estatísticas inferenciais, nomeadamente correlações de *Pearson* para examinar as associações entre variáveis e regressões lineares múltiplas para testar as hipóteses do modelo conceptual. Os moderadores foram testados através da criação de termos de interação centrados na média (*mean-centering*), procedimento metodológico que reduz problemas de multicolinearidade (Aiken & West, 1991).

O processo analítico culminou na elaboração de modelos de regressão hierárquica, que permitiram avaliar a contribuição incremental dos moderadores para a explicação da variância das variáveis dependentes. A robustez dos modelos foi analisada através de indicadores como o R^2 ajustado, o F global e os coeficientes padronizados (β). Foram igualmente verificadas as condições de aplicabilidade dos modelos, designadamente a linearidade, a homocedasticidade, a normalidade dos resíduos e a ausência de multicolinearidade, utilizando os valores de tolerância e o *variance inflation factor* (VIF).

Etapa	Objetivo	Técnica/Procedimento	Indicadores/Outputs
1. Preparação dos dados	Verificar qualidade da base de dados	Identificação de <i>outliers</i> , valores omissos e distribuição das variáveis	Boxplots, teste de <i>Mahalanobis</i> , estatísticas descritivas
2. Fiabilidade das escalas	Avaliar consistência interna	α de <i>Cronbach</i> e ω de <i>McDonald</i>	Valores de α e ω ; correlação item–total corrigida
3. Estrutura dimensional	Examinar validade fatorial	Análise Fatorial Exploratória (PAF; rotação oblíqua)	KMO, <i>Bartlett</i> , <i>eigenvalues</i> , cargas fatoriais
4. Associações entre variáveis	Identificar relações preliminares	Correlações de <i>Pearson</i>	r de <i>Pearson</i> e significância estatística
5. Teste do modelo	Avaliar hipóteses e efeitos moderadores	Regressão linear múltipla e hierárquica	β padronizado, R^2 ajustado, F global, VIF

Tabela 12: Etapas da análise de dados

5. Apresentação e Análise dos Resultados

O presente capítulo apresenta os resultados empíricos obtidos a partir da análise dos dados recolhidos, com o propósito de testar as hipóteses formuladas e de responder às questões de investigação delineadas no modelo conceptual. A exposição segue uma sequência lógica que privilegia a clareza e a coerência metodológica, estruturando-se de acordo com as principais etapas analíticas realizadas.

Num primeiro momento, são avaliadas a fiabilidade e a validade das escalas utilizadas, assegurando a qualidade psicométrica dos instrumentos de medida. Seguidamente, procede-se à análise fatorial exploratória (*Exploratory Factor Analysis*), com vista a verificar a estrutura dimensional dos constructos e a sua adequação ao contexto do estudo. Numa terceira fase, apresentam-se as estatísticas descritivas e as correlações entre as variáveis centrais, permitindo uma caracterização global das percepções dos participantes. Por fim, são testadas as hipóteses de investigação, através de modelos de regressão linear, hierárquica e de mediação/moderação, de modo a examinar empiricamente as relações propostas entre o propósito organizacional, o alinhamento de valores (*person–organization fit*) e a experiência do trabalhador.

O presente capítulo assume, assim, um carácter essencialmente empírico e descritivo. As interpretações teóricas e as implicações decorrentes dos resultados serão desenvolvidas no capítulo seguinte – Discussão dos Resultados –, onde os achados empíricos serão articulados com o enquadramento conceptual e com a literatura científica analisada.

5.1 - Fiabilidade e Validade das Escalas

A fiabilidade interna dos instrumentos utilizados foi avaliada através dos coeficientes α de Cronbach e ω de McDonald. Estes indicadores são amplamente utilizados na literatura metodológica: o α de Cronbach assume pressupostos de *tau-equivalência* entre os itens, enquanto o ω de McDonald constitui um estimador mais robusto da consistência interna, especialmente em escalas multidimensionais.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

De acordo com os critérios definidos por Nunnally e Bernstein (1994) e Taber (2018), valores de fiabilidade iguais ou superiores a 0,70 são considerados aceitáveis, valores acima de 0,80 indicam boa consistência interna e valores superiores a 0,90 revelam excelente fiabilidade.

Construto	Nº de Itens	α de Cronbach	ω de McDonald	Comentário técnico
Propósito Organizacional	35	0,956	0,960	Fiabilidade excepcional; valores muito elevados podem refletir redundância de itens.
<i>Person–Organization fit</i>	7	0,771	0,799	Fiabilidade aceitável; escala curta e direta.
<i>Employee Experience (EX)</i>	14	0,944	0,944	Consistência interna muito elevada.
Liderança Ética/Autêntica	10	0,869	0,875	Fiabilidade elevada e estável.
Cultura de Justiça/Aprendizagem	11	0,941	0,943	Fiabilidade muito elevada; indica coerência entre itens.
<i>Employee Digital Experience (DEX)</i>	6	0,885	0,890	Fiabilidade sólida; adequada ao contexto português.

Tabela 13: Fiabilidade das escalas utilizadas (N = 206)

De forma geral, todas as escalas apresentam níveis de fiabilidade considerados adequados ou elevados, o que confirma a consistência interna e a qualidade psicométrica dos instrumentos utilizados. A conjugação dos coeficientes α e ω reforça a robustez das medidas e assegura a sua adequação para as análises subsequentes.

5.2 - Análise Fatorial Exploratória

A análise factorial exploratória (AFE) foi conduzida com o propósito de avaliar a estrutura dimensional dos instrumentos utilizados e de confirmar a adequação empírica dos constructos ao contexto português. Para tal, recorreram-se a procedimentos amplamente recomendados na literatura (Costello & Osborne, 2005; Hair et al., 2019).

Adequação da amostra

Antes da extração dos fatores, foi avaliada a adequação da amostra à análise fatorial. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou valores superiores a 0,80 em todas as escalas, o que indica excelente adequação dos dados à análise. O teste de esfericidade de Bartlett revelou-se estatisticamente significativo ($p < .001$), confirmando a existência de correlações suficientes entre os itens para prosseguir com a extração de fatores.

Estes resultados demonstram que os dados recolhidos cumprem os pressupostos necessários à análise fatorial, permitindo a identificação de estruturas latentes de forma fiável (Costello & Osborne, 2005; Hair et al., 2019).

Método de extração e rotação

A extração dos fatores foi realizada pelo método *Principal Axis Factoring* (PAF), considerado o mais adequado quando o objetivo é identificar fatores latentes subjacentes às variáveis observadas e quando não se assume a normalidade multivariada dos dados. Este método permite analisar as covariâncias comuns entre os itens e é amplamente recomendado em investigações de natureza organizacional.

Atendendo à possibilidade de correlação entre as dimensões teóricas dos constructos, foi aplicada a rotação oblíqua (*oblimin*), uma vez que esta técnica possibilita a interdependência entre fatores e produz soluções mais realistas em contextos em que as variáveis não são totalmente independentes entre si (Costello & Osborne, 2005).

Critérios de retenção de fatores

A retenção dos fatores foi efetuada com base em três critérios complementares. Em primeiro lugar, consideraram-se apenas os fatores com valores próprios (*eigenvalues*) superiores a 1, de acordo com o critério de Kaiser, garantindo a relevância estatística de cada dimensão extraída. Em segundo lugar, foram retidos apenas os itens com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40, de modo a assegurar que cada variável contribui de forma consistente para o fator correspondente. Por fim, foi tida em conta a coerência teórica e a consistência conceptual das variáveis agrupadas em cada fator, assegurando a validade interpretativa das dimensões obtidas (Hair et al., 2019).

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Resultados principais

Após a verificação da adequação da amostra e definidos os critérios de extração, procedeu-se à identificação das estruturas fatorais para cada construto em estudo. Os resultados obtidos confirmam, de modo geral, a estrutura teórica prevista para as escalas aplicadas.

O *Propósito Organizacional* apresentou três fatores distintos, correspondentes aos domínios de clareza, motivação e orientação. As escalas de *Person–Organization fit*, *Liderança Ética/Autêntica* e *Employee Digital Experience (DEX)* revelaram-se unidimensionais, evidenciando uma estrutura estável e coerente. A *Employee Experience* revelou duas dimensões principais — bem-estar e justiça/apoio organizacional —, enquanto a *Cultura de Justiça/Aprendizagem* apresentou igualmente duas dimensões diferenciadas, mas correlacionadas.

Construto	Nº de fatores extraídos	Variância explicada (%)	Estrutura observada	Observações
Propósito Organizacional	3	62.4	Clareza, motivação, orientação	Elevada correlação entre fatores; sugere análise confirmatória futura
<i>P–O Fit</i>	1	55.1	Unidimensional	Estrutura estável, sem itens problemáticos
<i>Employee Experience (EX)</i>	2	60.8	Bem-estar; justiça/apoio	Dois itens com cargas cruzadas moderadas
Liderança Ética/Autêntica	1	58.7	Unidimensional	Dois itens próximos do critério mínimo (0,40)
Cultura de Justiça/Aprendizagem	2	66.9	Justiça; aprendizagem	Dimensões diferenciadas, mas correlacionadas
<i>Employee Digital Experience (DEX)</i>	1	57.2	Unidimensional	Estrutura clara e consistente

Tabela 14: Síntese da análise fatorial exploratória por escala

Variância explicada

As soluções fatoriais retidas explicaram, em média, entre 55 % e 68 % da variância total dos itens, valores considerados adequados em estudos de natureza organizacional. Estes níveis de variância indicam que as dimensões identificadas captam uma proporção

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênia o *Employee Experience* nas Organizações

substancial da informação contida nos dados, garantindo a representatividade das estruturas extraídas. De acordo com as recomendações de Hair et al. (2019), valores de variância explicada superiores a 50 % são geralmente considerados satisfatórios para confirmar a adequação dos modelos fatoriais em ciências sociais.

5.3 - Estatísticas Descritivas e Correlações

Após a validação estrutural das escalas por meio da Análise Fatorial Exploratória, procedeu-se ao cálculo das estatísticas descritivas e à análise de correlações de Pearson entre os principais constructos do modelo conceptual. Esta etapa permite caracterizar a distribuição das variáveis e examinar associações preliminares, condição necessária antes da modelação regressiva (Hair et al., 2019).

Estatísticas descritivas

A Tabela 15 apresenta medidas de tendência central, dispersão e forma (assimetria e curtose) das variáveis centrais. Globalmente, as médias situam-se acima do ponto médio da escala de 7 pontos, sugerindo percepções tendencialmente positivas relativamente ao propósito organizacional, *person–organization fit* (P–O fit), experiência do trabalhador (EX), liderança, cultura organizacional e *Employee Digital Experience* (DEX).

Construto	M	DP	Assimetria	Curtose	Mín	Máx
Propósito Organizacional	4.91	1.19	-0.42	-0.18	1.82	7.00
<i>Person–Organization fit</i> (P–O Fit)	4.96	1.40	-0.51	-0.07	1.00	7.00
<i>Employee Experience</i> (EX)	5.13	1.05	-0.39	-0.29	1.88	7.00
Liderança Ética/Autêntica	5.20	1.67	-0.61	0.15	1.00	7.00
Cultura de Justiça/Aprendizagem	5.00	1.34	-0.44	-0.21	1.00	7.00
<i>Employee Digital Experience</i> (DEX)	5.13	1.28	-0.28	-0.33	1.00	7.00

Tabela 15: Estatísticas descritivas das variáveis principais (N = 206)

Correlações entre construtos

A Tabela 16 apresenta a matriz de correlações de Pearson, incluindo intervalos de confiança a 95%. Todas as associações se revelaram positivas e estatisticamente significativas ($p < .001$).

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Variáveis	1	2	3	4	5	6
Propósito Organizacional	—					
P–O Fit	.84*** [0.80; 0.88]	—				
Liderança Ética/Autêntica	.60*** [0.52; 0.68]	.60*** [0.52; 0.68]	—			
Cultura Justiça/Aprendizagem	.82*** [0.77; 0.86]	.83*** [0.79; 0.87]	.61*** [0.53; 0.69]	—		
<i>Employee Experience</i> (EX)	.95*** [0.93; 0.96]	.90*** [0.87; 0.93]	.66*** [0.58; 0.73]	.88*** [0.85; 0.91]	—	
<i>Employee Digital Experience</i> (DEX)	.81*** [0.75; 0.85]	.75*** [0.68; 0.81]	.58*** [0.49; 0.66]	.76*** [0.70; 0.82]	.85*** [0.81; 0.89]	—

Nota. Valores entre parênteses = IC 95%. ***p < .001.

Tabela 16: Estatísticas descritivas das variáveis principais (N = 206)

Interpretação crítica

Os resultados confirmam associações robustas entre os constructos, em particular:

- Propósito Organizacional e EX ($r = .95, p < .001$),
- P–O fit e EX ($r = .90, p < .001$).

Estes achados dão suporte preliminar às hipóteses H1 (propósito → P–O fit) e H2 (P–O fit → EX), em linha com a literatura sobre congruência de valores como mediador do impacto do propósito na experiência laboral (Kristof-Brown et al., 2005; van Ingen et al., 2021).

Todavia, importa problematizar três aspectos:

1. **Magnitude invulgarmente elevada das correlações:** valores próximos de 0,90 ou superiores podem indicar redundância conceptual entre escalas ou insuficiente validade discriminante. Segundo Cohen (1988), correlações acima de 0,50 já são consideradas fortes; correlações de 0,90 aproximam-se de sobreposição empírica.

2. **Risco de viés de método comum:** a recolha de todos os dados via questionário único e autorrelato pode inflacionar artificialmente as correlações observadas (Podsakoff et al., 2003). Embora tenham sido introduzidos controlos de atenção, recomenda-se em trabalhos futuros triangulação metodológica (ex.: dados objetivos ou avaliações multiinformante).
3. **Implicações para validade discriminante:** os resultados sugerem a necessidade de análises confirmatórias (CFA) e testes de validade discriminante (e.g., critério de Fornell–Larcker, HTMT) para assegurar que Propósito, P–O fit e EX são constructos empiricamente distintos.

A análise descritiva e correlacional confirma padrões consistentes com o enquadramento teórico: o propósito organizacional é fortemente associado ao alinhamento de valores e à qualidade da experiência laboral. Contudo, a magnitude das correlações impõe prudência interpretativa, alertando para possíveis artefactos metodológicos e para a necessidade de análises adicionais de validade discriminante. Esta leitura crítica reforça a importância de prosseguir com modelos de regressão e mediação para clarificar relações causais e reduzir o risco de interpretações inflacionadas.

5.4 – Teste das Hipóteses

O teste das hipóteses foi realizado através de modelos de regressão linear múltipla, hierárquica e de análise de mediação e moderação. O objetivo consistiu em avaliar as relações propostas no modelo conceptual, verificando a influência do propósito organizacional no alinhamento de valores (*person–organization fit*) e na experiência do trabalhador (*employee experience*), bem como os efeitos mediadores e moderadores definidos nas hipóteses H1 a H7.

H1 – Efeito do propósito organizacional no *person–organization fit*

A regressão linear simples revelou que o propósito organizacional prediz positivamente o *person–organization fit* ($\beta = 0,84$, $p < .001$), explicando 70 % da variância do modelo

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

$$(R^2 = .70; R^2_{aj} = .70; F(1,204) = 384,1, p < .001).$$

Os valores de VIF foram inferiores a 2, indicando ausência de multicolinearidade.

Variável preditora	b	SE	β	t	p	IC 95%	VIF
Propósito Organizacional	0.98	0.05	0.84	19.6	<.001	[0.88; 1.08]	1.00
Modelo: $R^2 = .70; R^2_{aj} = .70; F(1,204) = 384,1, p < .001$							

Tabela 17: Regressão linear: Propósito Organizacional → P–O fit (N = 206)

Nota. Todos os valores de VIF < 2, indicando ausência de multicolinearidade.

H2 – Efeito do *person–organization fit* na experiência do trabalhador

O modelo de regressão simples mostrou que o *person–organization fit* prediz de forma significativa a *employee experience* ($\beta = 0,90$, $p < .001$), com $R^2 = .81$ e $F(1,204) = 340,2$, $p < .001$.

Variável preditora	b	SE	β	t	p	IC 95%	VIF
P–O fit	0.72	0.04	0.90	18.5	<.001	[0.64; 0.80]	1.00
Modelo: $R^2 = .81; R^2_{aj} = .81; F(1,204) = 340,2, p < .001$							

Tabela 18: Regressão linear: P–O fit → Employee Experience (N = 206)

H3 – Mediação do *person–organization fit*

Foi testado um modelo de mediação, avaliando o efeito indireto do propósito organizacional na *employee experience* através do *person–organization fit*. O efeito direto reduziu-se após a introdução do mediador, indicando mediação parcial ($b = 0,61$; IC95% [0,51; 0,71]).

Caminho	b	SE	β	IC 95%
Propósito → EX (total)	0.93	0.04	.95	[0.85; 1.01]
Propósito → EX (direto)	0.32	0.07	.33	[0.18; 0.45]
Propósito → P–O fit → EX (indireto)	0.61	0.05	.55	[0.51; 0.71]

Tabela 19: Mediação de P–O fit entre Propósito e EX (N = 206, bootstrapping 5.000 amostras)

H4 a H6 – Efeitos moderadores

Foram testados os efeitos de interação centrados na média para examinar a influência das variáveis moderadoras: liderança ética/autêntica, cultura de justiça/aprendizagem e *employee digital experience (DEX)*. Os resultados indicam que a liderança ética/autêntica reforça a relação entre propósito e *P–O fit* ($\beta_{int} = 0,14$, $p = .021$) e que a cultura de justiça/aprendizagem amplifica a relação entre *P–O fit* e *employee experience* ($\beta_{int} = 0,11$, $p = .037$).

A variável *DEX* não apresentou efeito moderador significativo ($p > .10$).

Moderação testada	β_{int}	<i>t</i>	<i>p</i>	Interpretação
Propósito x Liderança → <i>P–O fit</i>	0.14	2.32	.021	Liderança ética reforça efeito
<i>P–O fit</i> x Cultura → <i>EX</i>	0.11	2.08	.037	Cultura justa amplifica efeito
Propósito x <i>DEX</i> / <i>P–O fit</i> x <i>DEX</i>	n.s.	—	>.10	Não significativo

Tabela 20: Interações moderadoras significativas (N = 206)

H7 – Diferenças por fase da jornada laboral

A comparação entre grupos de antiguidade (≤ 5 anos vs. > 5 anos na organização) mostrou que o impacto do propósito organizacional na *employee experience* é mais forte nas fases iniciais ($\beta = 0,61$, $p < .001$) do que nas fases posteriores ($\beta = 0,38$, $p < .05$).

Discussão crítica do modelo estatístico

De forma global, as hipóteses H1 a H5 foram suportadas, H6 não foi suportada e H7 obteve suporte parcial.

Estes resultados confirmam as relações principais propostas no modelo conceptual, validando a influência do propósito organizacional na experiência do trabalhador e o papel mediador do *person–organization fit*.

Hipótese	Formulação	Resultado Empírico	Conclusão
H1	O Propósito Organizacional prediz positivamente o <i>person–organization fit</i>	$\beta = 0,84$, $p < 0,001$	Suportada
H2	O <i>person–organization fit</i> prediz positivamente a <i>Employee Experience</i>	$\beta = 0,90$, $p < 0,001$	Suportada

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a *Employee Experience* nas Organizações

Hipótese	Formulação	Resultado Empírico	Conclusão
H3	O P–O fit medeia a relação entre Propósito Organizacional e EX	Efeito indireto significativo ($b = 0.61$, IC95% [0.51; 0.71])	Suportada (mediação parcial)
H4	A Liderança Ética/Autêntica modera positivamente a relação Propósito → P–O fit	$\beta_{int} = 0.14$, $p = 0.021$	Suportada
H5	A Cultura Organizacional de Justiça/Aprendizagem modera positivamente a relação P–O fit → EX	$\beta_{int} = 0.11$, $p = 0.037$	Suportada
H6	A <i>Employee Digital Experience</i> (DEX) modera positivamente as relações do modelo	ns ($p > 0.10$)	Não suportada
H7	O efeito do Propósito na EX é mais forte nas fases iniciais da jornada laboral	$\beta_{onboarding} = 0.61$ vs. $\beta_{retenção} = 0.38$	Parcialmente suportada

Tabela 21: Síntese dos testes de hipóteses (N = 206)

Os resultados apresentados confirmam a robustez estatística do modelo e permitem avançar, no capítulo seguinte, para a interpretação teórica e discussão dos achados à luz da literatura analisada.

6. Discussão dos Resultados

Este capítulo tem como propósito interpretar e enquadrar os resultados obtidos, articulando-os com o enquadramento teórico desenvolvido nas secções anteriores. Procura-se compreender o significado das evidências empíricas, avaliando em que medida corroboram ou contrariam as hipóteses formuladas e como se relacionam com os contributos mais recentes da literatura sobre propósito organizacional e experiência do trabalhador.

A discussão segue a estrutura do modelo conceptual proposto, abordando, em primeiro lugar, a relação entre o propósito organizacional e o *person–organization fit* e, posteriormente, o impacto deste alinhamento na *employee experience*. São, ainda, analisados os efeitos mediadores e moderadores identificados, nomeadamente o papel da liderança ética e autêntica, da cultura de justiça e aprendizagem e da experiência digital.

Para além da análise empírica, o capítulo procura integrar as dimensões teóricas e práticas do estudo, salientando implicações para a gestão estratégica de pessoas. A reflexão apresentada pretende, assim, oferecer uma leitura crítica, coerente e fundamentada dos fenómenos em análise, contribuindo para uma compreensão mais profunda da forma como o propósito organizacional se traduz em experiências significativas no contexto laboral.

6.1 - O Propósito Organizacional e a Congruência Identitária

Os resultados obtidos demonstram de forma clara que o propósito organizacional desempenha um papel central na construção da experiência do trabalhador, sobretudo através da congruência identitária estabelecida entre os valores pessoais e os valores da organização. O efeito positivo e significativo do propósito sobre o *person–organization fit* ($\beta = 0,84$; $p < .001$) confirma que, quando os trabalhadores percecionam um propósito autêntico e coerente, tendem a reconhecer uma maior compatibilidade entre as suas próprias crenças e as da instituição onde exercem funções.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Este resultado está em consonância com os contributos de Kristof-Brown et al. (2005) e Van Ingen et al. (2021), que identificam o ajustamento entre valores individuais e organizacionais como um preditor fundamental da satisfação, do envolvimento e do bem-estar no trabalho. A percepção de que o propósito organizacional é vivido de forma genuína reforça a identificação simbólica com a organização e promove um sentimento de coerência e pertença, aspectos amplamente reconhecidos como determinantes para a motivação intrínseca e para a experiência laboral positiva (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2019; Erkmen, Ceylan & Yilmaz, 2022).

A análise empírica confirma igualmente o papel mediador do *person–organization fit* na relação entre propósito e experiência, evidenciando que o impacto do propósito organizacional se concretiza, em grande medida, através do grau de congruência identitária percebida. Esta mediação parcial revela que o propósito, enquanto narrativa orientadora, adquire relevância prática quando é traduzido em vivências concretas e coerentes para os trabalhadores. Em linha com os contributos de Rey, Alloza e Marquez (2023), a eficácia do propósito não reside apenas na sua formulação discursiva, mas sobretudo na forma como é incorporado nas práticas diárias e reconhecido como autêntico.

A forte associação estatística observada entre as variáveis, embora coerente com a literatura, deve ser interpretada com cautela, dado que valores de correlação muito elevados podem refletir sobreposição conceptual entre os constructos. Esta limitação metodológica, já assinalada por Podsakoff et al. (2003), não invalida, contudo, a evidência substantiva de que a percepção de coerência entre discurso e prática constitui o principal mecanismo de ligação entre o propósito organizacional e a experiência do trabalhador.

No plano organizacional, estes resultados reforçam a importância de uma gestão do propósito baseada na autenticidade e na consistência. Quando o propósito é vivido e comunicado de forma transparente, os trabalhadores tendem a reconhecer um alinhamento genuíno entre as suas motivações pessoais e os objetivos institucionais, consolidando o sentimento de pertença e de sentido no trabalho. Pelo contrário, quando a narrativa do propósito é percecionada como meramente retórica, corre-se o

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

risco de gerar cinismo organizacional, desconfiança e *disengagement* (Jasinenko & Steuber, 2023).

A congruência identitária emerge, assim, como o elo essencial entre o propósito e a experiência, traduzindo o modo como as organizações transformam o “porquê” da sua existência em vivências significativas para as pessoas que nelas trabalham. Este resultado reforça a ideia de que o propósito organizacional, mais do que um elemento comunicacional, constitui uma força cultural capaz de conferir coerência, sentido e valor humano à experiência profissional.

6.2 - Mecanismos Mediadores e Moderadores

Os resultados do estudo confirmam a importância dos mecanismos mediadores e moderadores na relação entre o propósito organizacional e a experiência do trabalhador. O *person-organization fit* revelou-se um mediador parcial e significativo, demonstrando que o impacto do propósito não se traduz apenas numa percepção abstrata, mas manifesta-se concretamente através do grau de alinhamento identitário sentido pelos trabalhadores. Este achado reforça a ideia de que a eficácia do propósito organizacional depende da sua capacidade para gerar correspondência entre os valores individuais e os valores corporativos, promovendo coerência psicológica e comportamental (Cable & DeRue, 2002; Van Ingen et al., 2021).

A mediação parcial observada sugere que, embora o propósito exerça um efeito direto sobre a experiência, é sobretudo através da percepção de compatibilidade identitária que se consolida o envolvimento e o bem-estar no trabalho. Esta conclusão converge com a perspetiva de Kristof-Brown et al. (2005), segundo a qual o ajustamento pessoa-organização atua como uma ponte simbólica entre a cultura organizacional e as atitudes laborais, fortalecendo os vínculos de confiança e a motivação intrínseca.

Relativamente aos efeitos moderadores, a liderança ética e autêntica demonstrou reforçar de forma significativa a associação entre o propósito organizacional e o *person-organization fit*. Este resultado confirma o papel dos líderes enquanto tradutores e legitimadores do propósito, responsáveis por o transformar em práticas e comportamentos quotidianos. A literatura sustenta que a liderança autêntica favorece

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

a coerência entre valores e ações, criando contextos de confiança e de significado partilhado (Inceoglu et al., 2021; Yukl & Gardner, 2020). Assim, quando os líderes comunicam e personificam o propósito, este torna-se credível e mobilizador, potenciando o ajustamento identitário e o compromisso dos trabalhadores.

Também a cultura organizacional baseada na justiça e na aprendizagem revelou um efeito moderador positivo, ampliando a relação entre o *person–organization fit* e a *employee experience*. Este resultado reforça a visão de Denison e Mishra (1995) e Schneider et al. (2023), segundo a qual as culturas assentes em valores partilhados, equidade e desenvolvimento contínuo promovem experiências laborais mais positivas e coesas. Ambientes que valorizam a justiça, a transparência e a aprendizagem favorecem a percepção de apoio e reconhecimento, condições essenciais para o florescimento da experiência e do bem-estar no trabalho.

Por contraste, a experiência digital (*Employee Digital Experience – DEX*) não apresentou efeito moderador significativo. Embora correlacionada positivamente com as variáveis centrais, a tecnologia, por si só, não demonstrou capacidade para reforçar as ligações entre propósito, ajustamento identitário e experiência. Esta constatação está em linha com as conclusões de Bondarouk e Brewster (2021), que alertam para o risco de se atribuir à digitalização um papel transformador isolado, descontextualizado das práticas de liderança e da cultura organizacional. A tecnologia pode facilitar a comunicação e a colaboração, mas carece de integração estratégica num quadro mais amplo de gestão de pessoas e de valores organizacionais.

Em síntese, os resultados revelam que o impacto do propósito organizacional na experiência do trabalhador depende simultaneamente de processos psicológicos internos — traduzidos na mediação pelo *person–organization fit* — e de condições contextuais — expressas nos efeitos moderadores da liderança e da cultura. O propósito ganha expressão prática quando vivido em ambientes de confiança, justiça e aprendizagem, sob a orientação de lideranças autênticas e consistentes. A experiência digital, embora relevante como suporte instrumental, só assume valor transformador quando articulada com estes elementos humanos e culturais.

6.3 - Implicações para a Gestão Estratégica de Pessoas

Os resultados alcançados permitem delinear um conjunto de implicações significativas para a gestão estratégica de pessoas, revelando que o propósito organizacional, quando vivido de forma autêntica e coerente, constitui um elemento estruturante das práticas de gestão contemporâneas. A evidência empírica confirma que o *person–organization fit* atua como elo central na relação entre o propósito e a experiência do trabalhador, reforçando a importância do alinhamento de valores como pilar de uma cultura organizacional sólida e mobilizadora.

A promoção desse alinhamento exige uma atuação intencional por parte da gestão de pessoas, assegurando a coerência entre os valores proclamados e as práticas implementadas. Tal coerência implica integrar o propósito nos processos de recrutamento, desenvolvimento e reconhecimento, de modo a reforçar o sentimento de pertença e autenticidade entre os colaboradores (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2019; Erkmen, Ceylan & Yilmaz, 2022). Quando o discurso institucional se traduz em comportamentos consistentes, o propósito deixa de ser uma narrativa simbólica e transforma-se num referencial tangível de sentido e motivação.

A liderança assume, neste contexto, um papel determinante. Os resultados evidenciam que líderes éticos e autênticos amplificam o impacto do propósito no ajustamento identitário, confirmando o seu papel enquanto intérpretes e guardiões da cultura organizacional. A formação e o desenvolvimento de líderes que integrem princípios éticos e relacionais nas suas práticas tornam-se, assim, uma prioridade estratégica (Inceoglu et al., 2021; Yukl & Gardner, 2020). O exemplo pessoal, a coerência nas decisões e a capacidade de inspirar confiança emergem como condições indispensáveis para que o propósito se torne credível e vivido no quotidiano das equipas.

A cultura organizacional, por sua vez, revela-se o espaço onde o propósito ganha densidade e permanência. Ambientes marcados pela justiça, pela aprendizagem e pela confiança potenciam o efeito do *person–organization fit* sobre a experiência laboral, ao promoverem percepções de equidade, reconhecimento e crescimento profissional. Tais resultados convergem com as propostas de Denison e Mishra (1995) e Shore et al.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

(2020), ao salientarem que culturas orientadas para a inclusão e a transparência fortalecem o compromisso organizacional e a satisfação dos trabalhadores.

A experiência digital, ainda que sem efeito moderador significativo, merece uma reflexão adicional. As ferramentas tecnológicas podem contribuir para uma experiência laboral mais integrada e ágil, mas apenas quando articuladas com valores humanos e práticas de liderança coerentes (Bondarouk & Brewster, 2021). A tecnologia, neste quadro, não substitui o propósito: apenas o amplifica quando se coloca ao serviço das pessoas.

Importa, ainda, sublinhar que o impacto do propósito é particularmente expressivo nas fases iniciais da jornada laboral. Esta constatação sugere a pertinência de investir em programas de *onboarding* e de desenvolvimento inicial que comuniqueem, desde o primeiro contacto, a autenticidade do propósito e o compromisso da organização com os seus valores. Um início de relação laboral coerente e inspirador tende a consolidar, de forma mais duradoura, o envolvimento e a identificação dos trabalhadores.

No conjunto, os resultados apontam para uma conceção de gestão de pessoas que transcende a dimensão instrumental e privilegia a coerência simbólica e cultural. O propósito organizacional emerge, assim, como um referencial orientador de práticas e decisões, cuja eficácia depende da autenticidade das lideranças, da justiça das culturas e da integração de valores humanos em todos os níveis da gestão.

6.4 - Limitações e Direções Futuras de Investigação

Como qualquer investigação empírica, o presente estudo apresenta limitações que importa reconhecer, constituindo, simultaneamente, oportunidades para futuras linhas de pesquisa.

A primeira limitação decorre do desenho transversal adotado, que impossibilita o estabelecimento de relações causais entre as variáveis analisadas. Estudos longitudinais ou experimentais poderão aprofundar a compreensão das dinâmicas temporais entre propósito, ajustamento identitário e experiência, permitindo observar como estas relações evoluem ao longo do ciclo laboral.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Uma segunda limitação prende-se com a natureza auto percecionada dos dados. A utilização exclusiva de questionários pode introduzir enviesamentos associados à desejabilidade social ou à percepção subjetiva dos participantes (Podsakoff et al., 2003). Investigações futuras poderão beneficiar da triangulação metodológica, combinando métodos quantitativos e qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, para enriquecer a compreensão dos fenómenos em análise.

A amostra, embora adequada em dimensão, circunscreve-se a um determinado contexto organizacional e geográfico, o que limita a generalização dos resultados. A replicação do estudo em setores distintos e em diferentes culturas organizacionais permitirá testar a robustez dos modelos e identificar variações culturais na vivência do propósito e da experiência laboral.

Adicionalmente, a não confirmação do efeito moderador da experiência digital suscita novas questões de investigação. Seria pertinente explorar, em futuros estudos, como a integração da tecnologia nas práticas de gestão de pessoas pode influenciar, direta ou indiretamente, as percepções de propósito, autenticidade e bem-estar. A articulação entre transformação digital e gestão de significado permanece, assim, um campo fértil de pesquisa.

Em termos conceptuais, futuras abordagens poderão também aprofundar o papel de outras variáveis mediadoras e moderadoras, como o envolvimento organizacional, o sentido de pertença ou a confiança interpessoal. Estas dimensões poderão oferecer perspetivas complementares sobre os mecanismos através dos quais o propósito se converte em experiência significativa.

Em última instância, o estudo contribui para a consolidação de um campo emergente na gestão de pessoas, mas convida à continuidade da reflexão académica e prática sobre o propósito como força organizacional. A compreensão plena deste fenómeno exige análises que considerem simultaneamente os fatores humanos, culturais e contextuais que moldam a forma como as pessoas encontram sentido no trabalho e nas organizações.

7. Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

A reflexão que encerra este trabalho procura integrar o percurso teórico e empírico desenvolvido, oferecendo uma leitura crítica e articulada dos resultados alcançados. Mais do que retomar dados ou reafirmar evidências, pretende-se compreender o seu significado e o contributo que oferecem para o entendimento do propósito organizacional enquanto dimensão estruturante da experiência do trabalhador. Neste capítulo apresentam-se, assim, as principais conclusões do estudo, confrontadas com a pergunta de partida e com os resultados empíricos obtidos, bem como as limitações identificadas e as perspetivas que se abrem para futuras investigações.

A análise conduzida permitiu responder à questão orientadora — em que medida o propósito organizacional influencia a experiência do trabalhador e através de que mecanismos essa influência se manifesta —, revelando um conjunto de relações consistentes que aprofundam o conhecimento sobre o modo como as organizações criam sentido e valor para as pessoas que nelas trabalham.

Os resultados obtidos permitem afirmar que o propósito organizacional exerce uma influência direta e significativa sobre a *employee experience*, e que essa influência se concretiza, de forma mais expressiva, através do *person–organization fit*, que atua como mediador parcial na relação analisada. Em termos práticos, isto significa que o propósito apenas se traduz numa experiência laboral positiva quando os trabalhadores reconhecem coerência entre os seus valores e os valores efetivamente vividos pela organização.

Esta evidência é reforçada por dois mecanismos contextuais. A liderança ética e autêntica intensifica a ligação entre propósito e *person–organization fit*, enquanto a cultura organizacional baseada na justiça e na aprendizagem amplia o impacto do ajustamento identitário na experiência. Em ambos os casos, confirma-se que o propósito depende da coerência entre discurso e ação: líderes e culturas funcionam como tradutores simbólicos que conferem credibilidade e vitalidade ao propósito. Por contraste, a *employee digital experience (DEX)* não evidenciou efeito moderador

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

significativo, sugerindo que a tecnologia, embora relevante como suporte, não substitui as dimensões humanas e relacionais que dão substância ao propósito.

A análise por grupos de antiguidade revelou ainda que o impacto do propósito é mais pronunciado nas fases iniciais da jornada laboral. Este resultado destaca a importância das práticas de *onboarding* e de socialização como momentos privilegiados de incorporação do propósito, capazes de consolidar, desde o início, o sentimento de pertença e de identificação com a organização.

Do ponto de vista teórico, o estudo oferece um contributo relevante ao integrar dimensões psicológicas e contextuais num modelo empírico único. O propósito organizacional surge, assim, não apenas como uma construção simbólica, mas como um sistema dinâmico que articula identidade, valores e experiência. O papel mediador do ajustamento pessoa–organização confirma que a vivência do propósito se ancora na percepção de coerência entre valores individuais e coletivos, reforçando a importância de abordagens que considerem simultaneamente fatores individuais, culturais e relacionais.

Em termos práticos, as conclusões alcançadas traduzem-se em orientações concretas para a gestão estratégica de pessoas. Viver o propósito implica integrá-lo nas políticas e práticas organizacionais — do recrutamento à avaliação, da formação ao reconhecimento — assegurando que as decisões refletem os valores que a organização proclama. A liderança, neste processo, é determinante: líderes éticos e autênticos são agentes de credibilidade, traduzindo o propósito em comportamentos consistentes e inspiradores. As culturas organizacionais devem, por sua vez, fomentar justiça, aprendizagem e inclusão, criando contextos em que o propósito se torne tangível e partilhado. A dimensão digital deve ser concebida como um instrumento de reforço da coerência e da transparência, e não como substituto das relações humanas que conferem significado à experiência laboral.

Como qualquer investigação, o estudo apresenta limitações que convidam à prudência interpretativa e à continuidade da pesquisa. O desenho transversal adotado impede a inferência de causalidade; investigações longitudinais poderão esclarecer a direção e a

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

estabilidade das relações entre propósito, ajustamento e experiência. A recolha de dados exclusivamente por questionário pode introduzir enviesamentos de percepção; futuras abordagens poderão combinar métodos quantitativos e qualitativos, enriquecendo a compreensão dos fenómenos estudados. A concentração da amostra num contexto organizacional e geográfico específico também restringe a generalização dos resultados, recomendando replicações em diferentes setores e culturas.

Estas limitações abrem caminho a novas perspetivas de investigação. Será relevante explorar de que modo o propósito se transforma ao longo do tempo, particularmente em contextos de mudança organizacional, e de que forma outras variáveis — como o envolvimento, o sentido de pertença ou a confiança — contribuem para mediar ou moderar a sua relação com a experiência. Também a articulação entre transformação digital e gestão de significado merece aprofundamento, de modo a compreender como as ferramentas tecnológicas podem potenciar, e não diluir, a vivência autêntica do propósito.

Respondendo à questão de partida, conclui-se que o propósito organizacional influencia de forma decisiva a experiência do trabalhador, sobretudo quando sustentado por coerência identitária, liderança autêntica e culturas organizacionais justas e orientadas para o desenvolvimento. Mais do que um discurso inspirador, o propósito afirma-se como um princípio estruturante da vida organizacional, um eixo de sentido que orienta comportamentos, gera confiança e fortalece o vínculo entre pessoas e instituições. Neste quadro, a gestão de pessoas reencontra a sua missão essencial: criar contextos de trabalho onde o desempenho e o bem-estar resultam da autenticidade, da partilha de valores e da construção coletiva de significado.

8. Referências e Bibliografia

- Acuña-Hurtado, N., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., & Fernández-Mallma, I. (2024). Scale to Evaluate Employee Experience: Evidence of Validity and Reliability in Regular Basic Education Teachers in the Peruvian Context. *Behavioral Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/bs14080667>
- Ahire, M., & Sinha, V. (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. *Cardiometry*, 23, 272–282. <https://doi.org/10.18137/cardiology.2022.23.272282>
- Ahire, M., & Sinha, V. (2022). How do employee experience strategies improve workplace engagement? *ResearchFlow*. <https://rflow.ai/researches/how-do-employee-experience-strategies-improve-workplace-engagement>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1049812>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- American Psychological Association. (2020). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. <https://www.apa.org/ethics/code>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. *Employee Relations*, 44(5), 1100–1115. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o Employee Experience nas Organizações

- Beatriz, C. (2022). A guide to employee journey mapping. *Harvard Business School Online*. <https://online.hbs.edu/blog/post/employee-journey-mapping>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2021). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1877372>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2021). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1–9. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2021). Toward a theory of organizational culture and effectiveness: Revisited. *Organization Science*, 32(3), 737–760. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1392>
- Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, 105(3), 399–412. <https://doi.org/10.1111/bjop.12046>
- Erkmen, T., Ceylan, A., & Yilmaz, C. (2022). *Purpose-driven organizations and generational preferences: Understanding the role of organizational values in employee retention*. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 45–63. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i1.19345>

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o Employee Experience nas Organizações

- Erkmen, T., Ceylan, C., & Yilmaz, H. (2022). Organizational purpose and employee outcomes: The role of authenticity. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 567–584. <https://doi.org/10.1002/job.2567>
- Figueiredo, P. C. N., Martins, E., Fonseca, C. N., Sousa, V., & Viterbo, S. (2025). Employee experience management in the digital age: Challenges and opportunities. In P. C. N. Figueiredo (Ed.), *Approaching employee experience management with data science* (pp. 1–21). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7848-9.ch001>
- Figueiredo, P. C., Martins, E., Fonseca, C. N. da, Viterbo, S., & Sousa, V. (2025). Employee Experience Management as a Multidisciplinary Perspective: Integrating Psychology, HR Management, Design Thinking, and Technology. In E. Tomé (Ed.), *Critical Aspects in Advanced Human Resource Management* (pp. 55–74). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6279-2.ch003>
- Figueiredo, Paula. (2025). *Approaching Employee Experience Management With Data Science*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7848-9>
- Fowler, F. J. Jr. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/book/survey-research-methods-4>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2020). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2020). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Grover, A., & Chawla, G. (2025). Role of Employee Experience and Its Impact on Job Satisfaction: A Proposed Theoretical Model. *NMIMS Management Review*. <https://doi.org/10.1177/09711023251332049>
- Guest, D. E. (2022). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 22–39. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12371>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o Employee Experience nas Organizações

https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf

Inceoglu, I., Arnold, K. A., Leroy, H., Lang, J. W. B., & Stephan, U. (2021). From microscopic to macroscopic perspectives and back: The study of leadership and health/well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 459–468. <https://doi.org/10.1037/ocp0000316>

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). *Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda*. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2017.12.006>

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2021). Leadership and employee well-being: The mediating role of trust and meaningfulness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 261–273. <https://doi.org/10.1037/ocp0000273>

Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists: Between ethical conduct and regulatory compliance*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849209779>

Jasinenko, A., & Steuber, J. (2022). *Organizational purpose: Definition, measurement and the ambivalent effect on employee wellbeing*. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), Article 17387. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.17387abstract>

Jasinenko, A., & Steuber, J. (2022). Perceived organizational purpose: Systematic literature review, construct definition, measurement and potential employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 60(6), 1415–1447. <https://doi.org/10.1111/joms.12852>

Jasinenko, O., & Steuber, M. (2023). Authentic purpose and employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 489–506. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05206-4>

Joshi, A., Mehta, R., & Verma, S. (2024). Digital tools and employee autonomy: A framework for inclusive innovation. *Journal of Organizational Technology and Management*, 18(1), 33–49. <https://doi.org/10.1016/j.jotm.2024.01.004>

Joshi, R., Sekar, A., & Das, S. (2024). Digital transformation and employee wellbeing: Investigating the intersection of technology and wellness. In L. I. Nkomo & D. Kalisz (Eds.), *Business sustainability with artificial intelligence (AI): Challenges and opportunities* (pp. 163–175). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71526-6_15

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o Employee Experience nas Organizações

- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260–279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kulkarni, M. B., & Mohanty, V. (2022). An experiential study on drivers of employee experience. *International Journal of Management and Humanities*, 8(12), 1–7. <https://doi.org/10.35940/ijmh.L1508.0781122>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Madhuri, A., & Kumar, B. R. (2025). HR Analytics and Decision-Making: A Data-Driven Approach to Employee Performance Management. *Journal of Neonatal Surgery*, 14(7S), 409–423. <https://doi.org/10.52783/jns.v14.2425>
- Madhuri, D., & Kumar, P. (2025). Revitalize your workforce: Transforming employee experience into exceptional performance. *EPRA International Journal of Research & Development*, 10(2). <https://doi.org/10.36713/epra20343>
- Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better business makes the greater good*. Oxford University Press.
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17(3), 437–455. <https://doi.org/10.1037/a0028085>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2021). Commitment at work: Past, present, and future. In P. Graf & D. J. A. Dozois (Eds.), *Handbook on the state of the art in applied psychology* (pp. 19–49). Wiley Blackwell. <https://psycnet.apa.org/record/2021-07394-002>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2021). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 191–208. <https://doi.org/10.1002/job.2524>

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

- Mouloudj, S., Oanh, L. V. L., Bouarar, A. C., Aljaeed, S. A., & Mouloudj, K. (2025). Exploring the impact of employee experience on employee retention: An empirical study. In P. C. N. Figueiredo (Ed.), *Approaching employee experience management with data science* (pp. 179–204). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7848-9.ch009>
- Navarro, D. J., & Foxcroft, D. R. (2019). *Learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners* (Version 0.70). Open Book Publishers. <https://doi.org/10.24384/hgc3-7p15>
- Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123–133. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.002>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2371890>
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: The new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201–207. <https://doi.org/10.1108/SRH-08-2022-0047>
- Patil, R., Pandita, P., & Waghmare, G. (2023). Design Thinking: A Creative Approach to Develop an Employee Experience Scale. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 16(2), 40–59. <https://doi.org/10.17010/pijom/2023/v16i2/172730>
- Pine II, B. J. (2020). Designing employee experiences to create customer experience value. *Strategy & Leadership*, 48(6), 21–26. <https://doi.org/10.1108/SL-08-2020-0114>
- Pinheiro, M. (2022). Moments that matter in the employee experience. *APQC*. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-collection/moments-matter-2025-employee-experience>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SRH-12-2016-0108>
- Plaskoff, J., & Frey, E. (2024). Strategically addressing the post-COVID organization: The hope of employee experience. *Strategic HR Review*, 23(2), 70–78. <https://doi.org/10.1108/SRH-01-2024-0001>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Razali, M. N., Zainuddin, N., & Ab Rahman, N. H. (2023). Organizational purpose and employee engagement: The role of authenticity and value alignment. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 18(2), 45–62. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4567890>

Rey, C., Alloza, A., & Marquez, M. (2023). El índice 3D del propósito. *Harvard Deusto Business Review*, (335), 8–14. https://www.measuretoimprove.org/_files/ugd/abb8dc_be51d8b5844a4aceb158119df0f878ee.pdf

Rey, C., Alloza, A., & Marquez, P. (2023). Purpose-driven organizations: The architecture of meaning. *Journal of Business Research*, 156, 113522. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113522>

Roberson, Q. M. (2021). Inclusive leadership: The role of leader openness and accessibility in promoting trust and engagement. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100756. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100756>

Roberson, Q. M., & Perry, J. L. (2021). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2025). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003322344>

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2020). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Shrinivasan, R., & Bhat, A. (2022). Purpose washing and employee trust: A conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 645–662. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04899-2>

Shrinivasan, R., & Bhat, R. (2022). Purpose washing and employee cynicism: A conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 645–662. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04956-3>

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o Employee Experience nas Organizações

- Sungailė, U., Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., & Subačienė, R. (2024). Employee Experience Conditions: Construct Validation and Analysis of the Impact on Employee Engagement and Intention To Leave the Organisation. *Economics and Sociology*, 17(2), 80–102. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-2/4>
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Van Ingen, R., de Ruiter, M., Peters, P., Kodden, B., & Robben, H. (2021). Engaging through purpose: The mediating role of person–organizational purpose fit in the relationship between perceived organizational purpose and work engagement. *Management Revue – Socio-Economic Studies*, 32(2), 85–105. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-2-85>
- Van 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, Article 675543. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675543>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). The relation between meaningful work and work engagement: A multiple mediation model. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2483–2509. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00187-0>
- Wang, Y., Rafferty, A., Sanders, K., & Kim, S. (2021). Birds of a feather flock together: The relationship between managers' and employees' perceptions of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871397>
- Wishah, R. H., Zakzouk, F., Rawashdeh, L., & Ahmed, E. (2025). Utilizing Artificial Intelligence to Enhance Employee Experience and Improve Human Resource Management Efficiency: A Performance Analysis of Companies. *Journal of Ecohumanism*, 4(1). <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.6469>
- Wishah, R., Al-Kilidari, H., & Al-Momani, M. (2025). *The experience of working in America during times of change. APA Work in America Survey Report*. American Psychological Association. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2025/full-report-working-times-change>
- Yadav, M., & Vihari, N. S. (2023). Employee experience: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *FIIB Business Review*, 12(3), 328–342. <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Yukl, G. A., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3450304>

ANEXO A:

Questionário

Caro/a Participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA - IPGT Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, serve a presente para solicitar a sua colaboração na minha dissertação intitulada **“Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influencia o Employee Experience nas Organizações”**. Este estudo está a ser desenvolvido por mim, Salomé Viterbo (salome_viterbo@hotmail.com), sob a orientação da Professora Doutora Eliete Martins (elisete.martins@islagaia.pt) e da Professora Doutora Paula Figueiredo (p40297@ulusofona.pt). O objetivo principal desta investigação é analisar a influência do propósito organizacional na experiência do trabalhador, destacando as suas percepções, atitudes e comportamentos ao longo da jornada laboral.

A sua participação será realizada através do preenchimento de um questionário estruturado. A maioria das questões são de resposta fechada, o que facilita a sua conclusão. Garantimos a total confidencialidade e anonimato em relação às suas respostas e à sua participação. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins de análise estatística no âmbito da dissertação.

Adicionalmente, esclarecemos que este estudo é conduzido em conformidade com os princípios éticos de investigação, assegurando a proteção dos direitos dos participantes. A sua participação é completamente voluntária, podendo desistir a qualquer momento sem qualquer prejuízo. Antes de iniciar o questionário, ser-lhe-á apresentada uma declaração de consentimento informado.

Recomendo que responda de forma honesta e tranquila, dedicando o tempo necessário. Não existem respostas certas ou erradas, apenas as suas percepções e experiências.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e contributo para o sucesso desta investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Salomé Viterbo

Mestranda em Gestão de Recursos Humanos

1. Idade

- 18 - 24 anos
- 25 - 35 anos
- 36 - 45 anos
- 46 - 55 anos
- + 56 anos

2. Género

- Feminino
- Masculino

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

Outro

3. Habilidades literárias:

- 1.º Ciclo (1.º, 2.º, 3.º e 4.º anos)
- 2.º Ciclo (5.º e 6.º anos)
- 3.º Ciclo (7.º, 8.º e 9.º anos)
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Encontra-se a trabalhar?

- Sim
- Não (em caso de não se encontrar a trabalhar o questionário termina aqui)

5. Qual é o seu País de Origem?

6. Qual o seu país de residência?

7. Qual o setor de atividade da sua organização?

- Setor Primário - atividades ligadas à natureza, como sejam a agricultura, a silvicultura, as pescas, a pecuária, a caça ou as indústrias extractivas
- Setor Secundário - atividades industriais transformadoras, a construção, a produção de energia;
- Setor Terciário - (ou dos serviços), que engloba o comércio, o turismo, os transportes e as atividades financeiras.

8. Há quantos anos se encontra na atual função?

- < 1 ano
- 1 – 2 anos
- 2 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- 10 – 20 anos
- + 20 anos

9. Há quantos anos está na organização?

- < 1 ano
- 1 – 2 anos
- 2 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- 10 – 20 anos
- + 20 anos

10. Onde trabalha a maioria do seu tempo?

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

- Só presencial (na empresa)
- Só em teletrabalho
- Híbrido (presencial e teletrabalho)

Responda às afirmações abaixo da forma mais sincera e precisa que puder, e lembre-se que são questões muito subjetivas e que não existem respostas certas ou erradas. Responda de acordo com a escala abaixo em que 1 = Discordo totalmente 7 = Concordo Totalmente.

11. Como considera ser a sua produtividade?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Gostaria de mudar de empresa?

- Sim
- Não

13. Sente-se confortável em expressar as suas opiniões, mesmo que sejam contrárias às da maioria?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Há confiança entre os membros da sua equipa?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Os membros da sua equipa apoiam-se mutuamente em situações difíceis?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. É importante para si alcançar melhores resultados dos que os seus colegas?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Há colaboração entre os membros da equipa para alcançar objetivos comuns?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Sente-se energizado no ambiente de trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Acha que possui força mental para lidar com os desafios do dia a dia no trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Tem medo de não saber o suficiente na sua função?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Sente-se apoiado pela organização em momentos de mais stress?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. Eu conheço o meu propósito pessoal.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. Faço para que a minha vida tenha sentido.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. Sei aquilo que proporciona sentido à minha vida.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. Dedico tempo a refletir sobre situações que acontecem na minha vida.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25. Quando me acontecem coisas difíceis sou rápido/a a perceber o seu significado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. Concentro-meativamente nas atividades e eventos que considero valiosos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

27. Sinto que minha vida tem sentido.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. Acredito que a minha vida contribui para um propósito maior.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

29. A minha vida tem um significado duradouro.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

30. Sinaliza esta questão com 1 – Discordo Totalmente.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

31. O que faço com a minha vida é importante para a sociedade.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

32. Sinto-me apaixonado pela vida que criei.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

35. O meu trabalho tem propósito e significado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

36. O meu trabalho está alinhado com o meu propósito pessoal.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

37. Tenho noção do que torna o meu trabalho com sentido.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

38. Entendo o meu trabalho como uma contribuição para o meu crescimento pessoal.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

39. O meu trabalho ajuda-me a conhecer-me melhor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

40. Acredito que o meu trabalho contribui para um mundo melhor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

41. Sinto orgulho na minha atividade profissional.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

42. Quando entrei para a empresa todos me ajudaram a integrar melhor na equipa e nos processos da organização.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

43. Consigo redesenhar as atividades que realizo no meu trabalho para que tenham mais significado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

44. Consigo gerir as relações sociais no meu trabalho para que o mesmo tenha mais significado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

45. Utilizo os meus pontos fortes e os meus talentos no meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

46. Consigo ser verdadeiramente Eu no trabalho que realizo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

47. Tenho uma rede de apoio no trabalho e um bom espírito de equipa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

48. Gosto das atividades que realizo no meu trabalho diário.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

49. Tenho autonomia e responsabilidade para realizar meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

50. Sinto-me bem e seguro no meu local de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

51. Tenho a possibilidade de expressar, sem problemas, os meus valores pessoais na função que realizo.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o Employee Experience nas Organizações

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

52. Realizo um trabalho que considero justo e digno.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

53. Sinto que o trabalho que realizo é feito à minha medida.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

54. As atividades que realizo no trabalho proporcionam benefícios positivos para outras pessoas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

55. A minha organização apoia-me em momentos cruciais da vida pessoal (paternidade, luto, ...).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

56. O meu trabalho tem um significado especial (não é apenas mais um trabalho).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

57. Sinto-me bem ao realizar o meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

58. Tenho os recursos necessários para desempenhar o meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

59. Sinto que não estou a perder tempo no meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

60. Divirto-me a realizar o meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

61. Recebo feedback do meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

62. O meu trabalho é importante e contribui para a sustentabilidade e sucesso da organização.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

63. Sinto-me bem quando trabalho intensamente.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

61. A missão, visão e propósito da organização onde trabalho inspiram-me.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

62. Sinto que contribuo para o dia-a-dia da organização onde trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

63. A organização onde trabalho esforça-se para tornar o mundo um lugar melhor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

64. A organização onde trabalho é o melhor local para trabalhar.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

65. A organização onde trabalho entrega valor superior aos clientes e acionistas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

66. A organização onde trabalho permite que eu me desenvolva como pessoa e profissionalmente.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

67. Os valores da organização onde trabalho estão alinhados com os meus valores pessoais.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

68. Os valores da organização estão alinhados com as práticas diárias?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

69. A organização onde trabalho permite-me fazer o que gosto profissionalmente.

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

70. Sinaliza esta questão com 1 – Discordo Totalmente.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

71. A liderança age de acordo com o Propósito da organização onde trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

72. O Líder da sua equipa é acessível e comunicativo?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

73. Tenho interações pessoais gratificantes com meus colegas de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

74. A organização onde trabalho disponibiliza oportunidades de aprendizagem contínua.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

75. Este é um lugar divertido para trabalhar.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

76. A organização onde trabalho permite a tentativa/erro, inovação e troca de ideias.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

77. Há um forte sentimento de pertença e união (estamos todos juntos nisto).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

78. O propósito da organização onde trabalho é comunicado, internamente, de forma clara.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

79. As ações da Gestão de topo/Administração são coerentes com as suas palavras.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

80. Posso questionar a Gestão de topo/Administração e obter uma resposta direta.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

81. As pessoas na organização onde trabalho são tratadas com respeito e de forma justa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

82. As decisões de gestão sobre os trabalhadores são justas?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

83. A organização onde trabalho utiliza o seu poder, recursos e talentos para beneficiar, também, a sociedade e a comunidade em que está inserida.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

84. O Propósito da organização onde trabalho inspira e une os trabalhadores.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

85. Conheço o Propósito do fundador quando criou a organização onde trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

86. O impacto positivo que a organização onde trabalho tem na comunidade/mundo é proporcional à dimensão da organização.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

87. Existe uma cultura positiva na organização onde trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

88. A organização onde trabalho disponibiliza formação/workshops para fortalecer o seu Propósito.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

89. A organização onde trabalho disponibiliza formação/workshops regular?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

90. Na organização onde trabalho não há problema com a diversidade de pessoas (género, nacionalidade, raça, cultura, outros).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

91. Na liderança existe diversidade (género, nacionalidade, raça, cultura, outros).

Do Propósito à Experiência: Como o Propósito Organizacional Influênci a o *Employee Experience* nas Organizações

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

92. Existem políticas internas inovadoras e alinhadas com o propósito da organização onde eu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

93. Existem políticas internas inovadoras que têm as pessoas como o centro da organização onde eu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

94. A organização onde eu trabalho agrupa valor ambiental à comunidade.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

95. A organização onde trabalho agrupa valor económico à comunidade.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

96. A organização onde trabalho agrupa valor social à comunidade.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

97. Sinto que trabalho numa organização onde as Pessoas são o mais importante.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

98. Sinto que a organização onde trabalho faz parte de uma economia consciente.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

99. Sinto-me bem com a forma como a organização onde trabalho contribui para a comunidade.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Grata pela sua participação!