

**A tendência emergente da economia da  
experiência motivada pela comunicação  
interna, em Portugal**

Ana Beatriz Firme Tiago



# **A tendência emergente da economia da experiência motivada pela comunicação interna, em Portugal**

Ana Beatriz Firme Tiago

## **Projeto**

Mestrado em Comunicação Aplicada

Trabalho efetuado sob a orientação da  
Professora Doutora Luísa Augusto

30 de outubro de 2022



## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE CIENTÍFICA

Ana Beatriz Firme Tiago, n. º 14192, do curso de Mestrado em Comunicação Aplicada - Ramo Comunicação Estratégica, declara sob compromisso de honra, que o Projeto de Mestrado é inédito e foi especialmente escrito para este efeito.

Viseu, 2022

A aluna, Ana Beatriz Firme Tiago



## **Agradecimentos**

Sem hierarquias demarcadas, como acredito que uma organização deve agir, aqui partilho o meu especial agradecimento a quem contribuiu para o sucesso deste projeto e etapa de superação pessoal:

Gostaria de agradecer aos meus pais e irmãos por acreditarem nas minhas capacidades, me motivarem a atingir os objetivos e investirem na minha formação. Mesmo sem a certeza da profundidade do projeto, viveram-no com o entusiasmo de quem o conhecia;

Outro muito especial aos meus avós, de quem eu muito gosto, que sempre celebraram cada sucesso e etapa da minha vida com o mesmo brilho nos olhos e orgulho nas palavras;

A ele, Afonso, companheiro desta e outras jornadas desde os quinze anos. Em fases diferentes da vida, soube respeitar o meu tempo e espaço. Foi o meu porto seguro neste percurso, de braços abertos para me receber em nossa casa;

Dedico aos meus amigos o apoio que me deram. Independentemente do estágio de vida de cada um, e este ano pouco nos assemelhávamos entre nós, mantivemo-nos um grupo forte do qual me orgulho;

Agradeço aos meus colegas de trabalho que ouviram os meus desabaços sobre o desafio que foi conciliar a exigência do Mestrado com a exigência laboral e com os quais muito cresci e aprendi nos últimos três anos;

Muito especial ainda, agradeço à minha orientadora, professora Doutora Luísa Augusto, que encontrou sempre resposta às minhas dúvidas e preocupações, elucidando-me quanto ao melhor caminho a seguir para o sucesso;

À Escola Superior de Comunicação Social, onde me licenciiei, em especial à Professora Doutora Ana Raposo, porque o tema deste projeto de investigação nasceu de um interesse que ali vi nascer quanto à felicidade laboral para a qual, espero um dia, poder contribuir;

À Escola Superior de Educação de Viseu por me ter acolhido, aos professores pela transmissão de conhecimentos e aos colegas por embarcarem nesta viagem.

Por fim, gostaria de agradecer às organizações que participaram no projeto, partilharam o seu valioso contributo com uma perspetiva real sobre a atualidade das experiências que protagonizam em prol da felicidade dos colaboradores. Valorizo a coragem de dar voz pela organização, dedicarem o seu tempo a discutir este tema urgente e partilharem parte da sua fórmula de sucesso com outras organizações que possam inspirar.



## **Resumo**

Num mundo globalizado onde os mercados se tornam competitivos, os colaboradores mais exigentes e insaciáveis, surgem novas necessidades do Homem no trabalho, a experiência pode ser fator diferenciador na sua jornada dentro da organização.

Decorrente da tendência da economia da experiência, que tem ganho primazia nos negócios relativamente ao consumidor, procurou-se, nesta investigação, conhecer se esta tendência seria transversal ao público interno, motivada pela comunicação interna. Para determinar se é possível adotar o conceito de economia da experiência e as suas quatro dimensões (entretenimento, aprendizagem, evasão e estética), propostas por *Pine e Gilmore (1998)*, realizou-se um estudo empírico, pela interpretação de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pela comunicação interna, de nove organizações, distinguidas no *Top 20* do estudo “Empresas mais felizes para trabalhar em Portugal”, da *Happiness Works*, em 2021. Os resultados permitiram concluir que existe economia da experiência relacionada com o colaborador e da otimização da experiência resultam cinco formas de retorno financeiro: atração de talento e sua retenção, atração de clientes e sua retenção também, e aumento de produtividade. Desta forma, os responsáveis pela comunicação interna e gestão da felicidade dos colaboradores têm um papel preponderante no sucesso de uma organização. O contributo da amostra tornou possível a construção de um modelo de experiências diferenciadoras com resultados positivos comprovados.

## **Palavras-chave**

Comunicação Interna; Tendência; Economia da Experiência; Colaboradores; Felicidade no trabalho.

## **Abstract**

*In a globalized world where markets become competitive, employees are more demanding and insatiable and new human needs at work arise, experience can be a differentiating factor in their journey within the organization.*

*Due to the trend of the experience economy, which has gained primacy in business over the consumer, this investigation sought to find out if this trend would be transversal to the internal public, motivated by internal communication. To determine whether it is possible to adopt the concept of experience economy and its four dimensions (entertainment, learning, evasion and aesthetics), proposed by Pine and Gilmore (1998), an empirical study was carried out, through the interpretation of semi-structured interviews with those responsible for internal communication, of nine organizations, distinguished in the Top 20 of the study “Happiest Companies to Work for in Portugal”, by Happiness Works, in 2021. The results allowed us to conclude that there is an economy of experience related to the employee and experience results in five forms of financial return: attracting talent and retaining it, attracting customers and retaining them, and increasing productivity. In this way, those responsible for internal communication and managing the happiness of employees have a leading role in the success of an organization, and the contribution of the sample made it possible to build a model of differentiating experiences with proven positive results.*

## **Keywords:**

*Internal communication; Tendencies; Experience Economy; Employees; Happiness at work.*

<b>Índice</b>	
<b>Lista de Apêndices</b>	<b>VIII</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>VIII</b>
<b>Índice de Tabelas</b>	<b>VIII</b>
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Enquadramento teórico</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Comunicação</b>	<b>4</b>
1.1.1 Comunicação Organizacional	5
1.1.2 Comunicação Interna	8
1.1.3 Endomarketing	10
<b>1.2 Tendências com influência na Comunicação Interna</b>	<b>12</b>
1.2.1 Cocriação e Colaboração	13
1.2.2 Gestão da felicidade, <i>soft skills</i> e inteligência emocional	14
1.2.3 Economia da Experiência	16
1.2.3.1 A importância dos colaboradores na experiência do cliente	22
<b>1.3. Experiência e felicidade do colaborador</b>	<b>23</b>
1.3.1 Pirâmide de Maslow no Trabalho	24
1.3.2 Motivação e felicidade no trabalho	28
1.3.3 Experiência do Colaborador	30
<b>Capítulo 2 – Investigação Empírica</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Metodologia</b>	<b>32</b>
2.1.1 Opções metodológicas	34
2.1.2 Instrumentos de recolha de dados	35
2.1.3 Validação dos instrumentos de recolha de dados	38
2.1.4 População e Amostra	39
2.1.5 Análise dos dados	43

<b>Capítulo 3. Apresentação, análise e discussão de dados</b>	<b>44</b>
<b>3.1 Caracterização da Amostra</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Análise e discussão de resultados</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1 Caracterização da organização e ambiente organizacional</b>	<b>51</b>
3.2.1.1 Área de atuação e oferta	51
3.2.1.2 Cultura organizacional	52
3.2.1.3 Ambiente organizacional	54
<b>3.2.2 Necessidades do Colaborador (atualização da Pirâmide de <i>Maslow</i>)</b>	<b>56</b>
<b>3.2.3 Experiências no seio laboral</b>	<b>59</b>
3.2.3.1 Experiências realizadas	60
3.2.3.2 Dimensões da experiência	66
3.2.3.3 Meio de comunicação das experiências	68
3.2.3.4 Gestão das experiências	70
<b>3.2.4 Avaliação das experiências no trabalho</b>	<b>72</b>
3.2.4.1 Métodos de avaliação da experiência	72
3.2.4.2 Adesão dos colaboradores às dimensões da experiência	74
<b>3.2.5 Economia da Experiência do Colaborador</b>	<b>76</b>
<b>3.2.6 Desafios na gestão da felicidade do colaborador</b>	<b>85</b>
<b>5. Conclusão</b>	<b>88</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>97</b>

## Lista de Apêndices

Anexo I – Guião da Entrevista .....	109
-------------------------------------	-----

## Índice de Figuras

Figura 1: <i>Pacheco, 2017</i> . Coprodução e customização como estratégias que levam à co-criação de valor .....	14
Figura 2: <i>Pine e Gilmore, 1998</i> . Os quatro reinos da experiência .....	20
Figura 3: <i>Kopsov, 2019</i> . O Modelo em anel da hierarquia das necessidades de <i>Maslow</i> .....	25
Figura 4: <i>Fernandes e Pereira (2017)</i> . A Pirâmide de <i>Maslow</i> em Pleno Século XXI. _	27
Figura 5: Taxa de resposta à participação no estudo .....	46
Figura 6: Código de Atividade Económica da Amostra .....	47
Figura 7: Função do entrevistado na organização .....	48

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Síntese do guião de entrevista .....	37
Tabela 2: Síntese das categorias e subtópicos em análise .....	50
Tabela 3: Modelo de experiências diferenciadoras. ....	95



## Introdução

Foi em 1998 que *Pine e Gilmore (1998)* definiram a experiência como o produto da progressão do valor económico, gerando uma nova era: a Era da Experiência. Defenderam que o consumidor não mais se afiliava a uma marca e/ou organização pelo produto que estas oferecessem, mas sim, pela experiência que o fizessem sentir, aumentando as suas receitas a partir da experiência cocriada, memorável e envolvente dos cinco sentidos do Homem. Além disso, a experiência não só poderia envolver a participação imersiva ou absorativa do consumidor, como também classificar-se segundo a dominância de quatro dimensões: entretenimento, evasão, aprendizagem e estética (*Pine e Gilmore, 1998, p. 102*). Contudo, o ponto ideal da experiência apenas era alcançado quando esta se conjugava numa mesma proporção. Embora os primeiros contributos face à “economia da experiência” remontem os anos 90, e desde então outros autores se tenham dedicado ao conceito, aprofundando a sua significação, poucos são os estudos que testam a sua aplicabilidade empírica não só quanto às quatro dimensões propostas como também quanto a outros sujeitos intervenientes.

Em consequência, a “*crecente atenção dada às experiências pode ser considerada uma megatendência (...)*” (*Mehmetoglu e Engen, 2011, p.237*) para o consumidor, que, a par com *business trends “CoCriação e Colaboração”* e a “*Gestão da Felicidade*” interna evidenciadas nos estudos “*What’s Next?*”, pela *Inova Consulting*, sugeriram a possibilidade desta tendência, até então exclusiva ao consumidor, ser transversal ao público interno. O lucro de uma organização, pelo senso comum apenas associado à receita de produtos comercializados, poderá também justificar-se pela experiência do colaborador, motivada pelos responsáveis de comunicação interna de uma organização? É a questão sobre a qual reflete este estudo.

As organizações não são indiferentes à importância da experiência como contributo à relação com o consumidor e, recentemente, com o colaborador, já que contributos teóricos atuais, têm revelado que “*o Desafio da Gestão de Pessoas é peça chave para que o sucesso da organização se concretize*” (*Cruz et al., 2010, p. 1*). Como *Spiller (2015)* sugere, o emprego que é oferecido pelas organizações aos seus colaboradores, é também ele um produto, que, de forma isolada, já não é suficiente, sendo necessária a construção de um evento memorável, na sua jornada interna, por meio de experiências diferenciadoras que estimulem o reconhecimento, o desafio, a realização pessoal, o orgulho pela empresa que representam, entre outros. “*O desafio não está mais em encontrar um emprego, por parte do trabalhador,*

*mas sim em satisfazer as necessidades e vontades destes, por parte do empregador.” (Andrade, 2012, p. 45)* refletindo-se num colaborador mais exigente que procura um ambiente organizacional estável, saudável e onde se sinta bem, e que, dado o panorama atual de falta de mão de obra qualificada, não oferece outra hipótese às organizações senão adaptarem-se.

Desta forma, o presente projeto de investigação evidencia a sua pertinência na atualidade ao interpretar um conceito recente, pouco explorado e que se destaca como uma promissora inovação organizacional à luz do capital humano das organizações, que hoje manifestam um papel preponderante no bem-estar organizacional, dado tratar-se de sistemas abertos onde atuam relações internas e externas.

Assim, ao responder à questão de partida “As experiências proporcionadas pelos responsáveis de comunicação interna contribuem para o retorno financeiro da organização, tornando a economia da experiência transversal ao colaborador?”, este projeto tem como objetivo geral compreender a adoção da economia da experiência na jornada do colaborador, motivada pelos responsáveis de comunicação interna das organizações em análise. Consequentemente, sendo *Pine e Gilmore (1998)* autores pelos quais se estabeleceu o ponto de partida para os resultados obtidos, procurou-se comprovar empiricamente os seus contributos, pela análise do desempenho de nove das vinte melhores organizações premiadas pelo estudo “Empresas mais felizes para trabalhar em Portugal”, pela *Happiness Works*, no ano de 2021. Desta análise, pretendeu-se construir um modelo de experiências com resultados positivos nas organizações em estudo, que possam inspirar outras à valorização e aposta na experiência proporcionada ao seu capital humano, limitação ainda hoje presente no mercado português e que, este projeto, procura contrariar.

Este projeto encontra-se dividido da seguinte forma: enquadramento teórico inicial de conceitos base, seguido da descrição metodológica detalhada, anteriormente à exposição e interpretação dos dados recolhidos e suas conclusões. Assim, o capítulo 1 aborda conceitos como a comunicação e suas variantes (organizacional, interna e *endomarketing*), tendências no mundo dos negócios com influência na comunicação interna, de onde surge o principal foco do projeto, a tendência da economia da experiência, que é explorada na ótica do consumidor para que seja possível conhecer a sua viabilidade na ótica do colaborador, resultante da atualização das necessidades da Pirâmide de *Maslow*, no local de trabalho e nos dias de hoje, também estes temas contextualizados. Tendo como principais fundamentos teóricos os contributos de *Pine e Gilmore (1998)* e a sua comprovação empírica como um dos objetivos estabelecidos, os mesmos

tiveram forte influência na construção da revisão da literatura, daí a análise profunda das suas descobertas para posterior integração metodológica.

O capítulo 2, referente à metodologia aplicada, não só justifica a realização de um estudo qualitativo, recorrendo a entrevistas semiestruturadas e, por isso, flexíveis a alterações do guião previamente elaborado, como aborda os métodos de validação do instrumento de recolha de dados e descreve detalhadamente as organizações participantes do projeto para uma melhor contextualização das perspetivas partilhadas nas entrevistas realizadas.

A apresentação, análise e discussão de resultados acontece no capítulo 3 onde, após a transcrição das nove entrevistas realizadas e respetiva categorização, foi possível interpretar a perspetiva de cada uma das organizações quanto aos principais temas em análise e confrontá-la com a de outros autores. Atualização das necessidades do Homem, experiências realizadas, dimensões da experiência com maior interesse à organização e ao colaborador, gestão da experiência, métodos de avaliação das iniciativas e, a questão fulcral ao estudo: *“Considera que as experiências pelos responsáveis de comunicação interna proporcionadas contribuem para o retorno financeiro da organização?”* são temas em análise, sendo que, em resultado das entrevistas, identificou-se outro tema pertinente relativo aos principais desafios de um profissional responsável pela gestão da felicidade interna.

Finalmente, o último capítulo diz respeito às conclusões onde se procurou responder aos objetivos estabelecidos para o projeto através de um resumo dos dados recolhidos, dando destaque a novos conhecimentos e abordagens que deles resultaram, a limitações com influência no projeto e à partilha de contribuições futuras ao mundo dos negócios e da comunicação interna.

## Capítulo 1. Enquadramento teórico

### 1.1 Comunicação

Comunicar é uma necessidade básica do Homem. Incitado pelo ambiente de grupo e pela partilha de espaço, desde os primórdios do Homem que surgiu a necessidade de expressar sentimentos ou retratar cenas do quotidiano por via de ferramentas e mecanismos primatas como pinturas, desenhos, gravuras ou construções com recursos da natureza. Assim como o mundo evoluiu, evoluiu também a comunicação, as ferramentas, os intervenientes e os métodos, aumentando o ritmo devido à globalização. (Paiva et al, 2019)

A comunicação é definida como “a transmissão de informação e de significados” (Paiva et al, 2019, p. 10). Chiavenato (1989), um dos autores que mais contribuiu para o estudo da arte de comunicar, definiu que comunicar não é apenas o ato de transmitir uma mensagem, mas de a fazer ser compreendida pelo seu recetor porque, caso esta compreensão seja comprometida, a comunicação não se conclui eficaz e, conseqüentemente, não existe (Chiavenato, 1989, p.39). Assim, o correto entendimento da mensagem é condição *sine qua non* para que haja comunicação de informação e “constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.” (Chiavenato, 2006, p.142)

Na perspetiva de Kapur (2020), “os elementos comuns no processo de comunicação são o emissor e o receptor” (Kapur, 2020, p.1). sendo que se inicia no remetente, que pretende transmitir uma mensagem, resultado da codificação de símbolos, ao destinatário da informação pelo melhor canal possível, em função da sua envolvente. À mensagem, que assume a forma de linguagem verbal, não verbal ou escrita, é-lhe atribuída significado e selecionado o canal que permitirá a sua circulação entre os agentes, ao alcançar o recetor, este descodificará os símbolos para uma mais fácil interpretação por parte do agente destinatário. (Kapur, 2020, p.1).

Um processo rápido, mas complexo, que facilmente corrompe a transmissão de mensagens por ruído, como diferentes perceções da mensagem, barreiras linguísticas, emoções e atitudes (Kapur, 2020, p.2), comprometendo a mensagem final pela perda ou desvio de informação útil ao correto entendimento pelo destinatário. Uma das fontes de ruído mais comprometedoras são os valores pessoais, as motivações, a personalidade e as perceções da realidade do destinatário porque o seu “eu” intrínseco pode influenciar a interpretação da mensagem ao revelar-se diferente da intenção do emissor. (Paiva, 2019, p.3)

*“Hoje o mundo é global, os ritmos são mais acelerados, vivemos com a sensação de que tudo é imediato e de que a mudança é contínua” (Raposo, 2017, p.109).* Com o surgimento das novas tecnologias e o desenvolvimento, utilização e incorporação da comunicação na rotina diária do Homem, novas oportunidades de comunicar surgiram, bem como novas possibilidades de ruídos e desafios para o comunicador. Hoje, o espaço existente entre emissor e o destinatário encurtou substancialmente, transpondo barreiras físicas, capaz de se cingir a um “click” de frações de segundos, manifestando-se, a *Internet*, como um dos canais preferenciais para transmissão de mensagens entre agentes. *“Para este esbatimento de fronteiras e aproximação de pessoas, contribuiu o desenvolvimento rápido, e poderemos até dizer exponencial, das novas tecnologias da informação.” (Raposo, 2017, p.110).*

Comunicar permite que cada indivíduo se relacione com o outro, tornando-se imprescindível para a construção e evolução da sociedade, das organizações e do Mundo.

### **1.1.1 Comunicação Organizacional**

Um conceito primário de organização define-a como *“um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum.” (Schermerhorn et al, 2009, p.30).* Mas, a complexidade das organizações está em terem de ser *“organismos vivos (...) adaptando-se às mudanças de condições e ter capacidade de prever e antecipar as modificações que vão ocorrer e serem proactivas” (Ventura M., 2012, p.20)* constituídos por pessoas com a necessidade intrínseca de comunicar em comunidade. Sendo um sistema aberto de troca de mensagens e informações segundo múltiplos canais, para uma organização a comunicação é imprescindível. Esta comunicação, nos primórdios de caráter técnico puramente descritivo (Kunsch, 2006), hoje adota um caráter estratégico evidenciando-se uma vantagem competitiva à sobrevivência organizacional, uma ferramenta para uma melhor adaptação às inovações tecnológicas, transformações e acontecimentos globais extraordinários, assim como um forte mecanismo à construção de uma reputação forte.

Para Ruão (1999), é indispensável a construção de uma política global de comunicação que permita unificar as ações da organização, bem como, garantir a consistência das mensagens transmitidas a todos os que a integram, recolhendo *insights* importantes à tomada de decisões. Desta forma, será possível evitar algumas falhas comunicacionais (“ruído”).

*Schermerhorn (1999)* definiu cinco fontes de ruído com potencialidade de interferência na transmissão de uma mensagem, no meio laboral, destacando as distrações físicas; a influência do *status* - permitir e/ou impedir que a comunicação dos níveis inferiores alcance as chefias; as diferenças culturais e pessoais de cada colaborador; a ausência de *feedback* pelo destinatário das mensagens para com o emissor e os problemas semânticos pelo uso incorreto de palavras e/ou expressões que poderão suscitar interpretações díspares do pretendido.

*Scroferneker (2006)* apoia esta visão referindo que a comunicação organizacional “*abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.*” (*Scroferneker, 2006, p. 48*) sejam estes internos ou externos, associando a sua eficácia e resultados a departamentos que dela dependem como *marketing*, relações-públicas, comunicação interna, recursos humanos, ou outros, dependendo do organograma estabelecido.

*Kunsch (2003)* contribuiu para a definição deste conceito defendendo que a comunicação organizacional “*designa todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral*” (*Kunsch M., 2003, p.149*) englobando variáveis da comunicação como a institucional, estratégica, interna ou outras que, fundidas, nutrem este conceito abrangente.

A comunicação organizacional não só é complexa pelas suas variantes, como pelos vários agentes envolvidos: os seus públicos. Dotado cada público do seu universo cognitivo, influenciado por fatores intrínsecos e extrínsecos a si, a comunicação deve ser cuidada, planeada e repensada, daí a sua condição estratégica, agregando valor à organização (*Kunsch, 2006*). Deve procurar concentrar os públicos num plano comum para que se identifiquem e, em conjunto, permitam alcançar a missão e objetivos estabelecidos, adotar a mesma visão, reger-se por valores semelhantes nas suas ações e tomá-las em prol do bem-estar laboral.

Por sua vez, para *Robbins (2005)* são quatro as funções básicas a suprir pela comunicação numa organização: informar – das ações e decisões; controlar – a circulação de informação e o comportamento dos envolvidos, guiando-o; exprimir – os sentimentos; e motivar – destacando positivamente o seu desempenho, avaliando-o e partilhando o *feedback*.

A coordenação da comunicação interna, institucional, estratégica, de negócios e outras responsáveis pela manutenção de relações entre os agentes, deve, além de contribuir positivamente para a organização e respetivos públicos, contribuir para a sociedade em que se

inserem, como defende Nassar (2008). É a partir desta comunicação que se dá a partilha das políticas da organização que informam, organizam e envolvem a sociedade nas suas ações, afirmando a sua existência e posição no mercado.

O mesmo autor, destacou características comuns a todas as organizações: *“a) São sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas; b) São complexas e aplicam a divisão do trabalho; c) Têm história e memória; d) Devem enfrentar o desafio das mudanças; e) Têm identidade; f) Querem resultados.”* (Nassar, 2008, p.62) sendo que dependem fortemente de uma comunicação regular, forte e eficaz.

A comunicação organizacional, assim como a comunicação no seu estado mais cru, define-se mais ainda segundo a sua tonalidade: verbal ou não verbal, dependente do contexto, ambiente e canal envolvido, adaptando-se aos mesmos. Comunicação verbal pressupõe a troca de informação e de mensagem entre os agentes foneticamente, segundo uma transmissão sonora, sendo que a Não Verbal se dá por outros meios e canais que não exigem a utilização da vocalização da palavra, como a linguagem gestual, corporal ou códigos. (Mujezinovic, 2011)

*“A comunicação oral no local de trabalho reflete, portanto, o papel penetrante e poderoso da linguagem e da comunicação na sociedade humana”* (Crosling e Warl, 2002, p.43). A comunicação verbal e oral é a mais favorável às organizações por permitir que muitas questões e informações sejam resolvidas através de um só contacto, reunião, análise ou *feedback* imediato, mas, ainda assim, permanece a iminência de ser percebida de forma díspar da intenção do emissor, pelo destinatário. A comunicação oral caracteriza-se ainda relativamente à sua formalidade, podendo este tom ser facilmente distinguível numa organização: formal, geralmente associado à noção de “hierarquia” seja de idade, funções ou de organograma, e informal, geralmente revelando uma maior proximidade e/ou confiança entre os agentes envolvidos (Ruão, 2016).

*“Para se ter uma boa comunicação dentro da organização é necessário que a empresa conheça bem os seus colaboradores para conhecer a melhor forma de transmitir as informações dentro da organização de forma de que todos a compreendam.”* (Paiva, 2019, p.14) e, assim, alcançar um melhor desempenho nas suas funções, maior lucro e alcance dos objetivos internos da organização, atingindo a meta partilhada entre todos.

*“A comunicação nas organizações vai depender da qualidade da comunicação pessoal e interna, ou seja, se as pessoas dentro da organização se comunicam de forma correta.” (Paiva, 2019, p.12)* para que seja possível garantir melhores resultados.

Para tal, com o crescimento exponencial das organizações e com uma maior percepção do impacto do público interno informado e satisfeito como influenciador do público externo, tornou-se imprescindível dedicar um departamento que centralizasse a estruturação e execução de um plano de comunicação adaptado a cada empresa e evitasse ruídos – comunicação interna.

### **1.1.2 Comunicação Interna**

Nas mais recentes décadas, as organizações reorganizaram o seu método de gestão e atuação, abandonando métodos tradicionais segundo uma visão mecanicista e técnica onde o Homem era um trabalhador e deveria desempenhar a sua função rápida e bem, sem se deixar influenciar pelas suas aspirações e motivações. Tem crescido exponencialmente uma visão aberta, estratégica e empreendedora da gestão das organizações que interpreta o Homem à luz das suas vontades, necessidades e preocupações, procurando colmatá-las para que realizem a sua função de forma plena, mantendo-o informado não só sobre a função a desempenhar e objetivos a alcançar como também sobre os colaboradores que o rodeiam e como a organização evolui, tornando-o *“fator-chave para o sucesso da organização moderna” (Naseem et al, 2011, p.41)*. O Homem é agora capital humano das organizações, envolvendo-o segundo uma comunicação transparente e clara, já que *“A comunicação interna serve para humanizar as relações na empresa” (Araujo et al, 2012, p.51)*.

As organizações devem comunicar com todos os públicos, com especial dedicação ao público interno, pois também dele depende a comunicação com o público externo, sua reputação e imagem construída, já que *“a satisfação do cliente parece ser uma consequência natural da satisfação dos funcionários e, por sua vez, o sucesso organizacional é o resultado dessa dupla.” (Naseem et al, 2011, p.41)*.

A comunicação interna é o *“processo de interação, de trocas e relacionamentos dentro de uma organização” (Ventura, 2012, p.21)* onde circulam informações e conhecimento entre os agentes envolvidos com o principal objetivo de unificar os colaboradores em torno dos mesmos valores, crenças, metas e objetivos, procurando que, em conjunto, lutem pelo mesmo fim e se identifiquem com o que a organização defende e representa. Estratégica, através da

comunicação interna “*privilegia-se um dinamismo que favorece as relações dos colaboradores, criando envolvimento e espírito de cooperação*” já que estes se têm “*revelado fulcrais e decisivos no alcance dos objetivos e da estratégia organizacional*” (Santana, 2017, p.5). Destinada a eles, a comunicação interna informa, integra, dá a conhecer a mudança, introduz a transformação, envolve e facilita a comunicação organizacional entre todas as funções, departamentos ou hierarquias.

“*Além do mais, a organização funciona como um sistema de cooperação em que as pessoas interagem entre si, por meio da comunicação, para alcançar objetivos comuns*” já que “*o fundamento das organizações é a colaboração e cooperação*” (Chiavenato, 2005) e a comunicação interna dedica-se a melhorar esse sistema, o ambiente laboral e a criar condições favoráveis à concretização desses objetivos.

Ventura (2012, p.27) defende que uma comunicação interna eficiente permite “*melhorar processos, criar ou fortalecer a cultura da empresa, promover a partilha de objetivos comuns, envolver todos, criar sentimentos de pertença, de orgulho, reforçar a imagem interna ajudando a construir uma organização saudável e sustentável para todos.*”

O mesmo acredita que este tipo de comunicação, quando eficaz, promove a partilha de conhecimentos entre os colaboradores, maior produtividade, melhor desempenho e desenvolvimento da organização no seu todo, fortificando-se a raiz individual e coletiva entre o trabalhador e a empresa, tornando-os predispostos a aceitar possíveis mudanças que os envolvam, desde que bem comunicadas. (Ventura, 2012)

Sendo a comunicação a chave para o sucesso organizacional, e a comunicação interna eficaz o gatilho: a estratégia é o reforço da valorização do capital humano e o seu envolvimento nas ações da organização. (Rocha e Luz, 2020)

A comunicação interna, assim como a comunicação organizacional, distingue-se pela sua direção: ascendente, descende e/ou horizontal (Mourão e Gonçalves, 2018). Numa comunicação ascendente esta ocorre dos colaboradores para com as chefias, ao inverso da descendente que flui do topo para a base, e, em caso de uma comunicação horizontal, esta hierarquia comunicacional não é relevante por ser semelhante entre departamentos, cargos ou funções que os agentes desempenhem. Numa comunicação descendente é comum a transmissão de informações e/ou ordens relativas à função de cada colaborador, regras, regulamentos,

*feedback* da sua execução e/ou questões internas da organização como a cultura, por meio de reuniões e *intranet*. A comunicação ascendente procura que seja transmitido ao topo do organograma os objetivos alcançados, o desempenho departamental, o sucesso atingido ou problemas identificados que comprometam a normal execução de tarefas, partilhando uma visão global do quotidiano da organização através de reuniões, inquéritos de avaliação, recolha de sugestões de melhoria, entre outras. A comunicação horizontal procura uma troca de informação mais direta, fluída e informal, estabelecendo os colaboradores ao mesmo nível, sem superioridade demarcada, e é *“a forma mais adequada de coordenar o trabalho daqueles que têm de trabalhar juntos”* (Conrad e Poole, 2012, p. 239).

*“Comunicação interna 4.0”*, contributo de Rotter (2018), edifica-se segundo três pilares: pensar, experienciar e acompanhar, defendendo que *“conectar por meio de experiências e transformar o colaborador está na essência da comunicação interna”*. (Rotter, 2018)

Além dos resultados positivos refletidos no colaborador, como o aumento do sentimento de presença, da motivação, da satisfação laboral e cultura, os resultados também se refletem a nível organizacional pela redução do *turnover* e absentismo, aumento do carácter empreendedor e inovador, redução de custos e greves, além do aumento da produtividade. Com o impacto do colaborador na perceção do público externo sobre a organização, a reputação organizacional, as relações éticas e o sucesso terão um novo significado para a sociedade de que a organização faz parte, adotando uma identidade positiva junto dos demais e tornando-se mais forte e capaz de gerir uma crise ou mudança que surja. (Morais, 2021)

*“Como um sistema de interações, onde o emissor e o recetor se influenciam reciprocamente e partilham significados simbólicos”* (Morais, 2021, p.7) é indispensável a coordenação da comunicação interna e externa e da satisfação destes dois públicos sendo que se influenciam mutuamente. Estruturar a comunicação interna a longo prazo para obtenção de um melhor desempenho e resultados é pensá-la estrategicamente, estratégia essa sobre a qual atua o *endomarketing*.

### **1.1.3 Endomarketing**

A definição de *endomarketing*, conceito recentemente evoluído e com maior interesse na área, é também denominado de *marketing* interno, caracterizando-se como um *“Processo estruturado, alinhado ao planeamento estratégico organizacional que visa a melhoria da*

*comunicação e procura o aumento de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça são necessários conhecimentos de: desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente.” (Dias, 2007, p.20).*

Na sua gênese está a recepção, inclusão, formação, motivação e aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores e do seu ciclo de vida organizacional, segundo uma mesma visão e estratégia a adotar (Kotler e Keller, 2012).

Assim como o *Marketing* direcionado ao cliente externo se rege pelos quatro *P’s* que lhe estão associados: Produto, Preço, Posicionamento e Promoção, também o *Marketing* ao cliente interno adota uma lógica segundo quatro *C’s*: Companhia (empresa), pela sua procura por atender às necessidades e expectativas dos colaboradores enquanto vantagem competitiva; Custo, relativo ao investimento da organização na remuneração e promoção dos colaboradores assim como na implementação de uma estratégia de *endomarketing*; Coordenadores, responsáveis por planejar a estratégia de *marketing* interno e implementá-la, e Comunicação, por via das múltiplas atividades e experiências partilhadas com o capital humano da organização. (Inkotte, 2000)

Conclui-se que o *endomarketing* é uma ferramenta imprescindível à vantagem competitiva organizacional atual que procura a satisfação dos colaboradores, envolvendo-os e motivando-os a alcançar uma meta comum, independentemente da posição que ocupam. A valorização do colaborador é imperativa para que este se identifique com a organização e partilhe a visão, missão e valores que esta adota. (Silva et al, 2020)

Segura de uma estratégia de *marketing* interno forte e com resultados positivos demonstrados, também a relação com o exterior será mais consolidada, sendo “*informar, motivar e fidelizar os colaboradores, um dos caminhos para garantir a satisfação dos clientes externos*” (Polli, 2015, p. 20).

*Endomarketing* é um conceito recente que surgiu da necessidade da valorização e humanização do capital humano das organizações, que, aquando da construção das suas ações e planos estratégicos, procura implementar as mais recentes tendências que influenciem positivamente os seus colaboradores e correspondam às suas necessidades, investimento este que trará retorno a nível externo (Polli, 2015).

## 1.2 Tendências com influência na Comunicação Interna

O mundo vive uma rápida evolução e mudança provocando uma agressiva competição entre setores e organizações pela sobrevivência dos seus modelos de negócio. Segundo o *World Economic Forum*, e destacado pela *Inova Consulting*, hoje vive-se a 4ª Revolução Industrial, “onde o poder da tecnologia e da conectividade se afirma como base de influência e alteração de todos os pressupostos que até agora regeram as empresas, os negócios e o próprio mundo.” (*Inova Consulting, What’s Next 20-30 trend map, p.5*) e é perante esta reformulação do paradigma empresarial que os negócios que vingarão serão os que mais rápida e estrategicamente anteciparem e se adaptarem ao futuro – daí que hoje, várias empresas se dediquem a prever tendências que se avizinham, mapeando o futuro dos negócios e apresentando oportunidades às organizações de se destacarem ao corresponder às expectativas dos públicos no imediato. Estratégias estabelecidas com perspectivas a longo prazo não mais funcionam no mundo empresarial, agora as decisões deverão ser tomadas prevendo cenários mais próximos de acontecer, assumindo uma posição proativa ao invés de reativa (*Euromonitor International, 2019*) na procura de oportunidades e ameaças. Qualquer geração assume um padrão observável de comportamento e, por isso, quando se debruça o olhar atento sobre a sociedade de hoje, é possível prever o seu comportamento daqui a quarenta anos, manifestando-se uma “ferramenta muito poderosa para prever tendências futuras” (*Howe e Strauss, 2007*).

É a estas gerações de expectativas e necessidades demarcadas e díspares que as organizações devem procurar corresponder: é um desafio aos dias de hoje encontrar “*quatro gerações simultaneamente no local de trabalho: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e cada vez mais também membros da Geração Z.*” (*Katzmayr, 2020, p.1*). Por exemplo, os *Millennials*, no espaço laboral, não valorizam as questões salariais tanto quanto as gerações anteriores. Privilegiam benefícios que lhes ofereçam segurança no trabalho, bem-estar geral e equilíbrio entre o estilo de vida intra e extralaboral, o que, para organizações que a estas características se ajustam, tem sido uma vantagem competitiva.

O dicionário português define tendência como “*ação ou força pela qual um corpo tende a mover-se para alguma parte*” (*Priberam Informática S.A., 2022*)<sup>1</sup>, que aqui, reforça a

---

<sup>1</sup> <https://dicionario.priberam.org/tend%C3%A2ncias>

propensão da sociedade influenciar, alterar e ajustar os modelos de negócio, em direção ao preencher das suas necessidades.

*“Uma tendência é definida como uma mudança e alteração com capacidade de influenciar as dinâmicas dos negócios e o comportamento dos consumidores.” (Inova Consulting, What’s Next 20-30 trend map, p.10)*

Os estudos *“What’s Next”*, da autoria da consultora *Inova Consulting* com sede no Brasil e presença nos EUA e Europa, dedicam-se à previsão de tendências, inovações e *drivers* de negócio futuros como consultoria auxiliar das organizações, destacando as principais tendências que poderão ter influência nas mesmas e categorizando-as segundo megatendências, tendências de comportamento, de negócio e emergentes, previstas a ganhar destaque nesta década. Estes relatórios são divulgados a cada três anos para que se mantenham em permanente atualização e garantam ser uma ferramenta útil para as empresas que nele se pretendam guiar, tendo sido o último divulgado no ano de 2021 e com evidentes alterações decorrentes da pandemia *Covid-19* que colocou as organizações, a sua astúcia e decisões estratégicas, à prova num período volátil.

*“Os estudos de tendências são definidos como um conjunto de métodos, procedimentos e ferramentas para identificação, compreensão e difusão das tendências” (Felippe e Almeida, 2022, p.4)* criando um manual de ação para implementação futura.

Megatendências são definidas como *“movimentos e mudanças de larga escala” (Inova Consulting, What’s Next 20-30 trend map, p.11)* previsto o seu impacto ao longo de dez anos em campos da realidade atual (social, económico, tecnológico, ...) e influência por um período significativo. *“As megatendências são as verdadeiras condições de fronteira para as tendências e são compostas por conjuntos de tendências.” (Gajdzik et al, 2021, p. 7)* com potencial para influenciar o futuro.

As tendências comportamentais, pela sua menor escala, com uma duração prevista de três a cinco anos, são processos de mudança, resultantes da observação do comportamento do consumidor capazes de gerar novos bens, serviços, ideias, marcas ou negócios.

### **1.2.1 Cocriação e Colaboração**

Tendências de negócio, com uma aproximação estimada de dois anos, resultam da alteração do comportamento dos consumidores, do mercado, do setor e da realidade

económica que influencia as decisões estratégicas e atuação das organizações (Inova Consulting, 2018). No ano de 2018, pela Inova Consulting, identificou-se a “CoCriação e Colaboração” como determinante futuro, garantindo que “hoje não mais uma única pessoa é detentora do conhecimento ou tem capacidade de resolver os problemas que as empresas enfrentam” (Inova Consulting, *What’s Next 20-30 trend map*, p.72) e defendendo que na partilha de ideias e soluções e na transformação do problema participam todos os públicos: desde os clientes aos colaboradores.

“O valor e o processo de criação de valor estão a mudar rapidamente desde uma visão centrada no produto e na empresa para experiências personalizadas ao consumidor” isto porque “consumidores mais informados, ligados, empoderados e ativos cada vez mais cocriam valor com a organização”. (Prahalad e Ramaswamy, 2004, p. 5). Esta criação de valor não é sustentada pelo serviço prestado pela organização ao consumidor, mas pela relação, interação e participação que estabelecem os dois elementos. (Costa, 2013)

No seu estudo, Costa (2013) conclui que quantos mais os pontos de contacto estabelecidos entre as organizações e o seu cliente ou entre clientes, maior se evidencia ser a cocriação, distinguindo-se assim um produto criado para o consumidor (*market to*) de um produto criado com o consumidor (*market with*), como acrescenta Pacheco (2017).

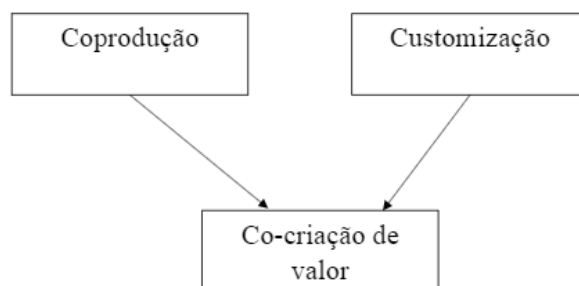


Figura 1: Pacheco A., 2017, p.253. Coprodução e customização como estratégias que levam à co-criação de valor

Permitindo a construção conjunta de uma solução de valor para os problemas e desafios que se imponham aos públicos de uma organização, também no ano de 2021, o mais recente estudo *What’s Next* divulgado, salientou a mesma tendência, referindo que “Não há super-heróis isolados, mas sim heróis que trabalham juntos, compartilham conhecimento e ideias e que conjuntamente desenvolvem soluções ajustadas aos contextos em que se vive.” (Inova Consulting, 2021, p.69)

### 1.2.2 Gestão da felicidade, *soft skills* e inteligência emocional

A par com a criatividade inerente à procura de soluções e com a eliminação de uma hierarquia de posições organizacionais, nasce a felicidade laboral como tendência de negócio no ano de 2018 e reforçada, em 2021, também enquanto comportamental (Inova Consulting, 2018; 2021). “Gestão da felicidade, soft skills e inteligência emocional” é, nos próximos anos, uma tendência de negócio que garante forte impacto positivo para os negócios que a souberem gerir. O estado de espírito neutro ou negativo de um colaborador, na organização em que se insere, influencia o seu desempenho, criatividade e resultados pejorativamente quando em comparação a um colaborador feliz e motivado com o espaço de trabalho e, por isso, torna-se importante a contínua busca pela felicidade organizacional. “Ao mesmo tempo e porque cada pessoa é diferente e passa por diferentes estados de espírito ao longo do dia, a capacidade de gerenciar a chamada inteligência emocional fará a diferença no serviço ao consumidor e na presença no mercado.” (Inova Consulting, 2018, p.74) daí que a felicidade organizacional não apenas dependa das competências físicas e técnicas e cada vez mais dependa também das emocionais, comportamentais e psicológicas dos públicos com que se envolve.

Ribeiro (2017) já havia realçado esta questão ao defender que *soft e hard skills “não são antíteses, mas pelo contrário, complementam-se.”* (Ribeiro, 2017, p.42) tornando imprescindível a coordenação de ferramentas técnicas e a atitude, personalidade e relacionamento com os que o rodeiam no local de trabalho, para um executar perfeito das suas funções.

“Num mundo instável, a felicidade tem vindo a distinguir-se cada vez mais como um *objectivo principal na vida dos colaboradores e também na existência das organizações.*” (Maio T, 2016, p.8). A felicidade no local de trabalho, na perspectiva de Fisher (2010) não se relaciona exclusivamente à satisfação dos colaboradores com o mesmo. Amplia o espectro ao seu envolvimento e compromisso com a organização, colegas e funções que desempenha, fazendo depender a felicidade de fatores como uma liderança ajustada, o reconhecimento do trabalho e esforço demonstrado, uma cultura respeitosa e de suporte, ações de motivação ativas e a gestão de conflito.

“A maneira mais eficiente de aumentar a produtividade é ser feliz no trabalho” (Vedit, 2012, p.12) tornando-se, os colaboradores, pessoas mais criativas e menos conflituosas, mais enérgicas e proativas, predispostas a aprender, a tomar decisões, encontrar soluções e manterem-se otimistas e motivadas, refletindo-se num maior interesse pelo trabalho, pelo aumento de confiança e orgulho na função que desempenham, aumento do foco, sentimento

de pertença e valorização, além de uma felicidade que se generalizará para outros campos das suas vidas, como a família (Vedit, 2012).

Com a situação pandémica mundial por *Sars-Cov-2*, evidenciou-se no Homem uma maior procura pelo seu bem-estar, físico e mental, que influenciou o seu conceito de felicidade individual.

### 1.2.3 Economia da Experiência

Embora “economia da experiência” já exista há alguns anos, só recentemente se tem evidenciado uma tendência, sendo que *Sundbo e Sorensen (2013)* justificaram-no pelo facto de: as sociedades se têm tornado mais ricas, e por isso, com capacidade para investir em experiências que antes não tinham e a Pirâmide de *Maslow* tem-se reformulado, ao ver as camadas inferiores suprimidas, os indivíduos procurar alcançar as camadas superiores.

Enquanto tendência de comportamento, a “economia da experiência” destaca-se pela repetição nos estudos divulgados pela *Inova Consulting* e pela importância na realidade atual. “O consumidor procura algo mais do que um simples produto.” (*Inova Consulting, 2018, p.51*) e a diferenciação da uma marca e/ou organização acontece quanto mais inovadora, memorável e única for a experiência associada à aquisição do produto que oferece. Hoje, o valor está na experiência e não mais no produto. “Economia da Experiência refere-se por isso a experiências vividas pelo consumidor, que são proporcionadas pelas marcas, com o objetivo de que estas se transformem em vendas, reconhecimento e reforço de imagem.” (*Inova Consulting, 2018, p.51*) garantindo uma conexão emocional e fidelização do seu consumidor, envolvendo-o no processo. “Empresas de pesquisa, softwares e gestão de relacionamento focadas em CX assumirão um papel de liderança na estratégia e na gestão do futuro.” (*Inova Consulting, 2018, p.141*) com impacto no mercado.

“A noção de economia da experiência está relacionada a uma forma particular de competir no mercado global.” (*Lorentzen, 2013, p.3*) em consequência da insustentabilidade de novos empregos e do crescimento e sucesso económico dependentes apenas de bens e serviços. (*Pine e Gilmore, 2011*)

Embora seja uma tendência a vingar na atualidade, não é um conceito inovador. Surgiu na década de 90, nos estudos de *Pine e Gilmore (1998)*, tendo sido alvo de investigação de outros autores como *Mitchell (2000)*, *Schmitt (2000)*, *Prahalad e Ramaswamy (2003)* e destacada como

a mais atual oferta econômica – a Era da Experiência que substitui a Era dos Serviços, resultante anteriormente da Era Industrial e da Era Agrária, sequencialmente. *“Tempo, atenção e dinheiro de clientes potenciais – as moedas da economia da experiência” (Pine e Gilmore, 2013, p. 30)* que permitem às organizações competir e destacar-se da concorrência.

Embora o negócio das experiências sempre tenha existido, ao obter lucro de experiências e atividades planejadas e sobre as quais os consumidores pagavam para ter (por exemplo: parques de diversões), este é considerado um setor da experiência primário, tendo-se desenvolvido o setor secundário que pressupõe a criação de valor ao consumidor a partir das experiências por parte de outras organizações, marcas e indústrias, enquanto complemento adicional ao produto/serviço que oferecem. *(Sunbo, 2009)*

*Pine e Gilmore (1998)*, autores de obras publicadas pela *Harvard Business School*, definiram que *“Uma experiência ocorre quando uma empresa usa intencionalmente os serviços como palco e os bens como adereços para envolver clientes individuais de uma forma que crie um evento memorável.” (Pine e Gilmore, 1998, p. 98)* e, esta experiência é viva, física e vivida, ao invés de abstrata ao Homem, tanto quanto qualquer produto ou serviço que uma organização ou marca possam oferecer. A novidade surge quando a experiência é fator de valor com impacto econômico. *(Pine e Gilmore, 1998)*

*Mitchell e Hall (2000)* reforçam este conceito ao considerar que as experiências tornam-se memoráveis *(Mitchell e Hall, 2000)* o que, com o contributo ainda de *Zarem (2000)* se edificou ao definir o fator “E”: emoção, envolvimento e entretenimento, que permitirá, pela sua teoria, atrair e fidelizar os consumidores aos que lhes proporcionar experiências. Já em 2007, *Boswijk et al.*, formularam a sua definição de experiência como sendo um *“complexo de emoções que ocorrem simultaneamente ou uma depois da outra” (Boswijk et al., 2007, p. 22).*

A memória é indissociável da experiência. São rápidas e ferozes mudanças que diariamente se manifestam nos vários setores e negócios concorrentes que, para uma necessidade do consumidor, apresentam uma multiplicidade infinita de produtos e soluções. Perante tamanha oferta de bens pouco diferenciados entre si, a experiência e a memória, aliadas, são o fator inovador que conquistará a atenção e retenção do consumidor. *“Isto significa que os consumidores estão dispostos a pagar para experimentar sensações e não simplesmente adquirir produtos ou serviços.” (Vale, 2014, p.18).* Quanto maior for o número de elementos e os cinco sentidos do Homem envolvidos no decorrer da experiência, maior será o seu processo de interpretação cognitivo, sensorial e emocional e a sua imemorabilidade *(Gronroos, 2006).*

A experiência vivida pelo consumidor é também ela íntima no sentido em que cada consumidor, enquanto Ser Humano único e com características específicas inatas ao mesmo, sente, absorve e vivencia cada experiência de forma particular. *“Elas só existem na mente de um indivíduo que tenha sido envolvido a nível emocional, físico, intelectual ou até espiritual”* (Pine e Gilmore, 1998, p. 99) e, por isso mesmo, embora a experiência, quando construída, tenha uma finalidade a atingir, nem sempre é semelhante entre si, porque resulta não só da experiência gerada como da sua interpretação mental.

A tendência da experiência, depois de descoberta por Pine e Gilmore, permitiu a Shmitt (2000) validar um conjunto de fatores que fazia prever o seu surgimento e desenvolvimento, nomeadamente a tecnologia acessível a todos e em qualquer lugar, a comunicação globalizada e a importância e crescimento das marcas.

Experiências mais profundas não devem ser únicas e exclusivamente proporcionadas pela marca e/ou organização, unidirecionadas ao seu consumidor, mas sim, bidirecionais, ao envolver o consumidor de tal forma que estas se tornam *“experiências de cocriação personalizadas”*. (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Gentile et al. (2007) corroborou a teoria da “Economia da Experiência” ao confirmar *“que a experiência tem origem num conjunto de interações entre um consumidor e um produto ou uma marca que provocam uma reação.”* (Gentile et al., 2007, p. 397), validando o caráter singular de cada uma e defendendo que resulta da evolução do relacionamento entre as partes. Segundo os autores, a experiência é avaliada através de um método por comparação entre as expectativas do consumidor e os estímulos que da experimentação resultarem, ao longo dos vários pontos de contacto que estabelecerem com a marca, a organização ou o produto (Shaw e Ivens, 2002).

No entanto, para Boswijk et al (2007), nem todas as experiências são experiências com significado. Para tal, tem de, através dos sentidos, reunir os estímulos a que é sujeito por fatores externos, como o ambiente que o rodeia, estímulos esses que provocarão, através da interpretação cognitiva, estados emocionais como resposta. *“Experiências significativas geralmente compreendem um complexo de emoções que ocorrem simultaneamente ou sucessivamente.”* (...) *“estão relacionadas à soma de nossas interações com nosso meio ambiente e as lições que aprendemos com elas durante o processo de experienciar* (Boswijk et al., 2007, p. 20).

*Zarantello e Schmitt (2010)* focaram o seu estudo na intensidade das experiências. Independentemente das experiências se proporcionarem física ou virtualmente, e dos cenários que possam assumir, dada a sua individualidade, também a sua intensidade será influenciada por ela. A intensidade da experiência depende, desta forma, da dimensão sensorial, intelectual, afetiva e comportamental de quem a vive. Embora tenham contribuído para a conceptualização da economia da experiência, não descaram o facto de este ser um conceito complexo, tanto teórico como de estudo empírico.

Embora o consumidor tenha influência na perceção da experiência e esta seja cocriada em parceria com a organização e/ou marca, as organizações que as proporcionam insurgem-se enquanto facilitadores ao provocarem o ambiente de interação entre as partes. A cocriação acontece porque as experiências são interpretadas cognitivamente e sensorialmente pelo consumidor que transparecerá uma reação ao projetado e encenado exteriormente a ele. (*Jain et al, 2017*)

Tendo os contributos de *Pine e Gilmore* surgido em 1998, passada mais de uma década, os mesmos continuam a defender a sua teoria, acrescentando que esta tendência não se encontra mais numa fase de adoção inicial, mas que se evidencia mais ainda nos vários espaços e ambientes que compõem o quotidiano da sociedade, crescendo exponencialmente nos mais diferenciados modelos de negócio. (*Pine e Gilmore, 2011, p. 67*)

Um outro exemplo de experiência, abordado por *Pine (2013)*, prende-se com a personalização em massa, como uma forma de transformação automática de um serviço em experiência, porque, quando uma organização personaliza a sua oferta ao consumidor, envolve-o nesse processo tornando-o memorável, correspondendo ao consumidor de forma única e eficiente.

Embora existam categorias generalizadas de descrição do tipo de experiências, como por exemplo as propostas por *Schmitt (2002)* com base na sua natureza de origem (sensoriais, emocionais, físicas, cognitivas e de identificação social), *Pine e Gilmore (1998, 2011)* contribuíram fortemente com investigação relativa às suas dimensões mantendo-se até hoje atualizadas e passíveis de testar empiricamente.

As experiências distribuem-se segundo um diagrama com duas dimensões distintas: a participação, que pressupõe a participação ativa do consumidor na experiência caso deste dependa a sua criação e realização (consome tanto quanto produz), ou passiva, caso a experiência decorra sem a sua interferência; e a sua conexão/relação, podendo distinguir-se

como de absorção, no caso do consumidor viver a experiência sem se envolver nela ao “ocupar a atenção de uma pessoa trazendo a experiência para a mente” (Pine e Gilmore, 1999, p. 31) ou de imersão, envolvendo-se profundamente com esta ao “tornar-se fisicamente (ou virtualmente) uma parte da própria experiência” (Pine e Gilmore, 1999, p. 31). De salientar por Boswijk et al. (2007) que “A economia da experiência é mais do que apenas “alimentar-me”, “entretêr-me” e “dar sentido à minha vida”. Empresas e organizações podem desempenhar um papel significativo em ajudar o indivíduo a encontrar seu próprio caminho.” (Boswijk et al., 2007, p.10). Os autores criticaram a superficialidade da abordagem de Pine e Gilmore considerando que seria necessário relacioná-la de forma mais profunda com as necessidades individuais e sociais dos indivíduos.

Ao se distribuírem ao longo do diagrama, pelo caráter participativo e relacional, as experiências alocam-se no plano também segundo o seu objetivo (Pine e Gilmore, 1998):

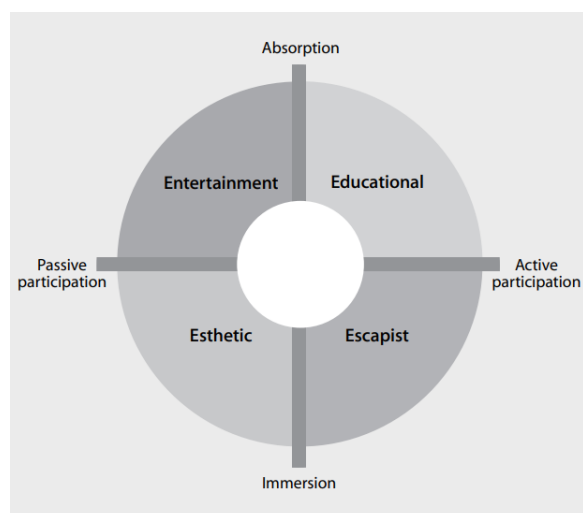


Figura 2: Pine B.J., Gilmore J.H, 1998, p.102: Os quatro reinos da experiência.

Experiências de entretenimento enquadram-se numa participação passiva e uma relação de absorção, procurando atrair a atenção e interesse do consumidor, contrariamente às experiências de evasão, onde a imersão e participação são dominantes. As experiências de entretenimento, em 1999, nas obras dos autores em estudo, destacavam maior presença nos modelos de negócio.

Experiências educativas, pretendem uma participação ativa do consumidor assim como a sua absorção, adquirindo gradualmente um maior conhecimento ou capacidade, enquanto no polo oposto se destacam as experiências estéticas, onde o consumidor se envolve imersivamente, captando o interesse, mas passivamente, sem dele depender o normal decorrer da mesma. De forma resumida, as experiências de entretenimento provocam a vontade de sentir do consumidor, as de evasão a vontade de fazer, as estéticas de estar presente e as de aprendizagem vontade de aprender.

Embora Pine e Gilmore (1999) tenham definido estas quatro categorias díspares entre si, defendem que estas são “domínios mutuamente compatíveis que muitas vezes se juntam para formar encontros pessoais únicos” (Pine e Gilmore, 1999, p. 31) oferecendo uma experiência

otimizada aos seus consumidores, tornando-se eventos memoráveis. Reforçaram esta ideia, em 2019, ao relatar que embora, nas experiências, os quatro reinos estejam sempre presentes, mesmo que em diferentes níveis, as mais "robustas" são as que atingem o centro do diagrama como "ponto ideal", absorvendo o melhor dos mesmos. Embora maioritariamente as experiências envolvam as quatro dimensões (sentir, aprender, ser e fazer), frequentemente uma dessas categorias revela maior destaque, permitindo caracterizá-las.

*Pine e Gilmore (1999)* definiram ainda cinco princípios chave para a construção da experiência: 1. Atribuição de um tema concreto e atraente ao consumidor, que o permita criar uma imagem mental que o ajudará a recuperar essa memória; 2. Criar pistas positivas, através de estímulos que indiciem a experiência ao consumidor de forma a atingir o resultado esperado assim como 3. Eliminar pistas negativas, estímulos que possam prejudicar a experiência tornando-a desagradável ou atribuir-lhe um contexto diferente do pretendido; 4. Atrair a memória através de objetos ou sentidos que permitam recordar memórias passadas e, no futuro, recuperar as construídas; por último, 5. Envolver os cinco sentidos tornando a experiência única e memorável.

A destacar-se de outros autores surge *Csikszentmihalyi (2002)* que relaciona a experiência ideal ao seu fluxo, isto é, capacidade que uma experiência bem-sucedida tem de envolver o indivíduo de tal forma que este apenas usufrui dela, alheio ao seu redor, enquanto a desenvolve.

*Jain et al (2017)* destacaram que tão importante quanto conhecer a perspetiva do consumidor é também conhecer a perspetiva da organização. Critica o facto da análise da perspetiva organizacional até à data pouco ter sido estudada, tendo sido definido à partida que "as empresas podem projetar e, assim, determinar as experiências dos consumidores" (*Kranzbühler et al, 2018, p. 440*) isto é, os estímulos criados por uma organização, quando gera a experiência do consumidor, têm de ser interpretados da mesma forma e intenção pelo consumidor. A perspetiva organizacional procura planear a experiência a seu favor, envolvendo processos internos que permitam alcançar eficazmente a meta e objetivos definidos através da experiência. Já a perspetiva do consumidor, até hoje mais aprofundada, procura compreender o seu comportamento perante determinadas experiências e/ou estímulos.

Em suma, a economia da experiência é o resultado do desenvolvimento da sociedade humana e o ponto comum dos contributos científicos até hoje publicados que defendem "a importância de criar experiências aliadas à capacidade de satisfazer as necessidades e demandas

dos clientes.” (Mehmetoglu e Engen, 2011, p.244) com base na inovação, criatividade, comunicação, pesquisa e *design*.

O desenvolvimento económico, como descrito previamente, encontrava-se associado à produção de bens e serviços para suprir necessidades básicas e urgentes do Homem, como alimentação e segurança, segundo a Pirâmide de *Maslow*, aplicável à altura. Agora, com a sociedade mais evoluída e igualdade de oportunidades globalizada, refletindo-se numa vida mais estável das famílias, permite a cada indivíduo procurar suprir outras necessidades, valorizando uma vida interessante, novidades que extrapolem a rotina, a contínua aprendizagem e desenvolvimento pessoal. *“Há uma demanda crescente por experiências determinadas por vários fatores: busca de status social, mais significado e menos tédio na vida e autorrealização psicológica.”* (Sundbo, 2009, p. 439) e esta megatendência motivou-se também pela procura de identidade e definição de personalidade. (Mehmetoglu e Engen, 2011)

Para uma otimização da experiência do consumidor, será necessário otimizar também a dos colaboradores sendo que, enquanto indivíduos, espelham em si novas e desafiantes necessidades e expectativas a corresponder, *“Portanto, as empresas deveriam perguntar: que atos teatrais transformariam as atividades funcionais de nossos trabalhadores em eventos memoráveis?”* (Pine e Gilmore, 2013, p. 38).

### **1.2.3.1 A importância dos colaboradores na experiência do cliente**

Para *NacFur* e *Ligocki* (2003), a satisfação do cliente externo depende da satisfação do cliente interno, porque o colaborador é um reflexo da *“imagem que o cliente interno possui da sua organização poderá ser manifestada no público externo podendo, de certa forma, contribuir para o posicionamento da empresa no mercado”* (NacFur e Ligocki, 2003).

Além da produção da oferta criada para colmatar uma necessidade de o cliente final depender dos colaboradores de uma empresa, eles são também ponto de contacto direto com o consumidor e a partir do seu testemunho, o mundo exterior cria a sua imagem organizacional. *“São os funcionários que encenam os atributos da marca e cujas ações, em última análise, promovem a experiência do cliente – seja boa ou ruim.”* (Harris, 2007, p. 102)

No centro da relação consumidor - organização está o colaborador. Este deve estar alinhado não só com as tarefas que desempenha e com a cultura organizacional como também integrar as experiências que a empresa proporciona aos seus clientes, manifestando-se uma peça relacional fundamental já que *“o que é exibido externamente é principalmente o reflexo*

*das atividades da organização interna” (Harris, 2007, p. 104). A organização deve procurar que os seus funcionários conheçam e vivam a marca que representam, já que a jornada da experiência do cliente “começa no coração de uma organização, (...) com os colaboradores que são a estratégia e vivem a marca.” (Harris, 2007, p. 113) com honestidade, orgulho e entusiasmo.*

### **1.3. Experiência e felicidade do colaborador**

A satisfação dos colaboradores reflete-se na satisfação dos clientes consumidores, isto porque *“os funcionários estão em uma posição única para transmitir a mensagem da marca da sua empresa diretamente aos clientes e outras partes interessadas.” (PWC, 2017, p.3)*

Com novas oportunidades no mundo empresarial a surgir, a concorrência a demarcar-se e a valorização de uma nova e formada geração, academicamente e quanto às *soft skills*, é urgente atrair talento, retê-lo e fidelizá-lo e, uma das formas mais eficazes de o conseguir, será através da construção de um ambiente organizacional feliz. *“A longo prazo, a experiência do cliente nunca superará a experiência do funcionário, o que significa que melhorar esta última é do interesse de nossos clientes.” (PWC, 2017, p.3)* e por isso a experiência proporcionada deve ser diferenciadora, motivadora e impulsionadora de compromisso das duas partes, reunindo as condições ideais para que atinjam o seu potencial máximo na execução de tarefas e se assumam como *“embaixadores”* da marca.

*“A consequência foi a percepção e o tratamento dos funcionários como clientes da empresa.” (Kalinska-Kula M., Staniec, I., 2021, p. 584)* por isso as organizações têm procurado criar experiências, produtos e serviços que visam corresponder às necessidades humanas deste novo “cliente” identificado.

Como a economia da experiência do consumidor defende que a experiência deve ser memorável, também o relatório da PWC defende que a experiência do colaborador *“seja única, atraente, personalizada e memorável.” (PWC, 2017, p.4)* relacionando *“cultura organizacional, gestão de mudanças e comunicação, gestão de talentos, recrutamento e seleção, remuneração, design do ambiente de trabalho e as ferramentas e tecnologias que ajudam a conectar funcionários e estratégia de negócios.” (PWC, 2017, p.4)*

Hoje, influenciar o comportamento interno é fulcral daí ter crescido o conceito de *marketing* interno enquanto esforço estratégico que permite à organização resistir à mudança

pela sua flexibilidade e comprometimento de colaboradores motivados, envolvidos e orientados para o cliente. (Kalinska-Kula e Staniec, 2021, p. 586).

Em *“Employee experience and employee preferences”* (Bencze e Mármarosi - PwC Hungary, 2017), para que os colaboradores se encontrem envolvidos e alinhados com a cultura organizacional, terão de partilhar o mesmo propósito fomentado por meio de experiências *online* e *offline*, aproveitando a tecnologia para conhecer profundamente as motivações, expectativas e necessidades individuais e a elas corresponder. Assim, a comunicação interna deve promover o diálogo entre colaboradores sobre as várias temáticas, promover experiências humanizadas, conectando as partes envolvidas, e avaliar o processo em tempo real para analisar a necessidade de uma reestruturação.

### **1.3.1 Pirâmide de Maslow no Trabalho**

Comunicar é uma necessidade do Homem, mas outras se insurgem. *Abraham Maslow* hierarquizou, pela construção de uma pirâmide, as necessidades do Homem estratificando, desde a base ao topo, as necessidades fisiológicas como primárias e urgentes: a segurança, o afeto, a estima e a autorrealização/autodesenvolvimento, sequencialmente.

*“A Pirâmide Motivacional de Maslow: no cerne da teoria da motivação de Maslow estão duas ideias importantes: (a) existem sistemas motivacionais fundamentais múltiplos e independentes e (b) essas motivações formam uma hierarquia na qual algumas motivações têm prioridade sobre outros.”* (Kenrick et al, 2010, p.293)

Esta pirâmide revela que a *“necessidade de crescimento pessoal e desenvolvimento que está presente e existe ao longo da vida.”* (Tripathi, 2018, p.1) e distribui as necessidades base como primárias e urgentes a suprimir escalando para camadas superiores mais sofisticadas e que o Homem só almeja alcançar depois de garantida a qualidade de vida das categorias inferiores. A hierarquia criada tem em consideração a urgência, importância e capacidade de influência de patamares basilares para superiores.

As necessidades fisiológicas, primeiro nível, relaciona as motivações inatas e primitivas do Homem, das quais dependerá a sua sobrevivência e preservação: alimentação, respiração, hidratação, descanso e outras. O seguinte, garante a estabilidade, segurança e proteção do Homem pela saúde, família, trabalho e dinheiro. As necessidades afetuosas manifestam-se de seguida motivadas pelo facto de o Homem ser um ser social, com necessidade de estabelecer relações com o meio envolvente. Alcançado o penúltimo patamar de *Maslow*, a necessidade de

estima relaciona-se com a aprovação dos outros relativamente a si, assim como do próprio, pela noção e valorização do esforço, do desempenho, da independência e da confiança. O nível último da pirâmide refere-se à procura do crescimento e desenvolvimento contínuo sobre o que o Homem é capaz de fazer e ser, geralmente associado ao Homem que não receia arriscar. (Fernandes e Pereira, 2017)

Kopsov (2019) apontou as principais deficiências deste Modelo Piramidal: além de não ilustrar o desenvolvimento das necessidades ao longo do ciclo de vida do Homem, também não ilustra a interações entre elas, invocando a sua falta de flexibilidade – e reformulou-a, criando um Modelo das Necessidades em Anel. Este formato evita que as suas categorias de necessidades sejam rígidas, como até então proposto na Pirâmide Maslow, e permite que se interliguem entre si, sendo que cada ação tomada pelo Homem, terá impacto e ajustará a dominância do anel à necessidade que o envolve e motiva (Kopsov, 2019).

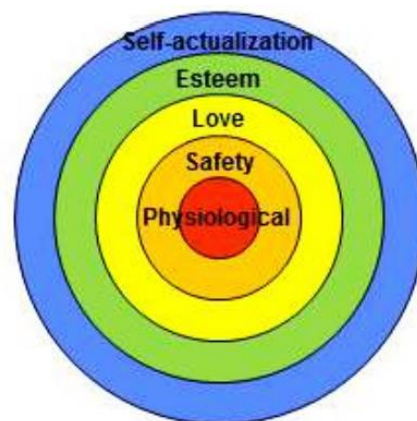


Figura 3: Kopsov, 2019, p.18: O Modelo em Anel da hierarquia das necessidades de Maslow.

Embora a motivação seja uma necessidade intrínseca de cada indivíduo, deve ser “articulada com o mundo exterior (onde se encontram os objetos de satisfação dos desejos) e mediada pela consciência (de si e do outro) e pelas relações sociais” (Sampaio, 2009, p.14).

“O gestor precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações”. (Chiavenato, 2003, p.329)

O período onde os colaboradores se dedicam às tarefas laborais segundo técnicas metódicas e contínuo aperfeiçoamento para o exímio aproveitamento da mão de obra contratada é hoje substituído por um período dedicado aos colaboradores, à sua produtividade e desempenho nas tarefas ao atender às suas necessidades e expectativas de múltiplas naturezas (psicológicas, emocionais, sociais, ...) (Cabanas e Sánchez-González, 2016).

“O “capital humano” é a expressão de uma condição neoliberal” (Cabanas e Sánchez-González, 2016, p. 104) em consequência da globalização, da evolução da sociedade e da reestruturação e valorização das necessidades do Homem. O colaborador não exerce a sua função numa organização enquanto dever a cumprir para com a sociedade em que se insere e com o objetivo último de progredir na carreira ou ser melhor remunerado, mas para adquirir e aplicar um maior conhecimento, competência e habilidade. Enquanto capital humano, “os

*trabalhadores cada vez mais se consideram não como donos (de carreiras, qualificações, força de trabalho), mas como consumidores (de bens, competências, conhecimento) (Cabanas e Sánchez-González, 2016, p. 109) daí que, Almeida et al (2019) tenham concluído que hoje, o Homem, não precisa de se sentir completo em todos os níveis da Pirâmide de Maslow para que se sinta autorrealizado consigo mesmo e o seu trabalho porque a autorrealização vai surgir de forma natural e possivelmente simultânea com outros fatores.*

Desta forma, a pirâmide de Maslow hoje, adaptada ao modelo laboral das organizações atuais, seria reformulada e não mais manteria a escala tradicional a iniciar nas necessidades de segurança no trabalho até às de autorrealização. *“A autorrealização não é mais concebida como um estágio pessoal superior que os indivíduos perseguem quando atingem certos níveis de estabilidade económica e social, mas uma condição inicial que os indivíduos devem cumprir para alcançar a empregabilidade, desempenho no trabalho, habilidades sociais” (Cabanas e Sánchez-González, 2016, p. 109).* Para Almeida et al (2019), investir no desenvolvimento pessoal é efetivamente urgente, acrescentando que também a motivação precisa de ser estimulada depois de conhecidas as ambições de cada colaborador. A autorrealização é o processo pelo qual o indivíduo atinge o seu próprio potencial máximo em múltiplos campos como a responsabilidade, autonomia, compreensão, desejos e criatividade (Tripathi, 2018).

A felicidade é agora uma condição obrigatória para alcançar as necessidades do Homem ao invés do inverso até então defendido por Maslow, destacando-se como uma nova necessidade primária que *“depende principalmente de fatores contextuais de trabalho, estilos de liderança, interações sociais e recursos pessoais.” (Salas-Vallina e Guerrero, 2018, p.155).*

Para uma maior motivação e satisfação dos colaboradores torna-se imprescindível à organização, em especial aos responsáveis pela comunicação interna, conhecer as suas vontades, desejos e necessidades que influenciam a sua pirâmide de Maslow e a importância que atribuem a cada fator, para que seja possível influenciá-los e colmatar essas motivações com ações do seu interesse. Com a possibilidade de concentrar num mesmo espaço de trabalho quatro gerações, este torna-se um desafio diário a enfrentar: corresponder às gerações Baby Boomers, X, Y e, mais recente, Z. Baby Boomers procuram a estabilidade de equipa, a Geração X privilegia o equilíbrio e flexibilidade entre a sua vida profissional e pessoal ao passo que os Millennials valorizam uma estrutura organizacional clara, aberta ao feedback e um espaço de trabalho divertido. A mais recente Geração Z revela um indiscutível know-how tecnológico, que também contribuiu para uma notória independência, sendo que a *“flexibilidade é um best-*

seller”, assim como uma cultura organizacional que valoriza a saúde mental e bem-estar (LinkedIn, 2022).

Adotando as cinco categorias da pirâmide das necessidades, *Fernandes e Pereira (2017)* interpretaram as frustrações e os motivos de satisfação do colaborador de uma organização à luz de cada uma.

Assim, para satisfação dos colaboradores, sugerem às organizações a adoção de intervalos de descanso e horário de trabalho ajustado, para suprir necessidades fisiológicas, e estabilidade no local de trabalho e nas condições que este oferece, para serem garantidas as necessidades de segurança. A nível social, potenciar a amizade e relação saudável entre colegas, a interação com clientes e manter uma comunicação

horizontal, informal e flexível com as chefias bem como, ao nível da estima, apresentar e valorizar os resultados obtidos reforçando o sentimento de pertença e reconhecimento. Por último, provocar um trabalho criativo e desafiante, onde o colaborador é autónomo e participa nas decisões, satisfará a necessidade de autorrealização humana no seio laboral. (*Fernandes e Pereira, 2017*)

Ganha relevância, em consequência do desenvolvimento global das organizações e sociedades, a construção de experiências e desafios, assim como, o incentivo à ampliação das habilidades e da distribuição de responsabilidades e confiança no Homem – não importa apenas a atribuição de tarefas de maior importância ao colaborador, importa também que estas sejam diversificadas, desafiando-o a conhecer outras realidades (*Michaels et al, 2001, p. 103*).

Uma alteração atual deste paradigma ocorreu em consequência do vírus *Sars-Cov-2*, que assolou mundialmente as organizações nos últimos dois anos. Descoberto em 2020, e comprometendo a saúde e vida da população a nível global, uma das várias medidas tomadas para mitigação da propagação deste vírus foi o recolher obrigatório das famílias nas suas residências, provocando o encerramento da maioria das organizações. Com as organizações em *stand-by* e as famílias forçadas a manter-se em casa, para sua segurança, novas necessidades no

3.7 A SATISFAÇÃO E A NÃO SATISFAÇÃO (FRUSTRAÇÃO) DAS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS



Figura 4: *Fernandes e Pereira, 2017, p.7: A Pirâmide de Maslow em Pleno Século XXI.*

seio laboral surgiram quando a vida “normalizou” (Ratten, 2022). Assim, como o *LinkedIn 2022 Relatório Global Talent Trends* refere, “Os trabalhadores estão agora a reavaliar o que é mais importante para eles na sequência da pandemia de COVID-19, levando os empregadores a concentrarem-se no bem-estar e na satisfação pessoal dos seus empregados.” (Furman et al - LinkedIn, 2022, p.65). Tornou-se urgente o equilíbrio entre a vida pessoal e laboral, assim como, a flexibilização horária e espacial e a valorização do bem-estar psicológico. Comprovou ainda que quando a flexibilidade de horário e local é atendida pelas empresas, há atualmente 2.6 vezes mais probabilidade de se sentirem satisfeitos e quando a necessidade dos colaboradores quanto à valorização do seu bem-estar psicológico é correspondida, esta probabilidade é 3.2 vezes maior. Aquando da procura de um novo emprego, a plataforma destacou que 63% dos profissionais considera prioritário o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, sobrepondo-se aos 60% que privilegiam a remuneração e outros benefícios.

### **1.3.2 Motivação e felicidade no trabalho**

Uma comunicação interna estratégica e eficaz é primordial para que “*Um colaborador consciente, bem informado, motivado, se possa constituir como embaixador credível da organização*” (Ventura, 2012, p.21), valorizando o seu contributo e envolvendo-o no plano organizacional. Por esse motivo, os colaboradores são hoje um público crítico das organizações, dos quais já não depende apenas o seu desempenho como também a imagem para o exterior (Raposo, 2017). O envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores é hoje parte integrante dos planos e preocupações de uma organização, através de novas experiências porque não basta apenas recrutar colaboradores insubstituíveis e excecionais, importa aplicar experiências e ações estratégicas que os motivem e retenham (Kull e Brandt, 2007).

Importante será identificar os fatores de motivação que guiam a ação e comportamento profissional para que seja possível influenciá-los, reforçando os positivos e eliminando os negativos. “*O perfil de motivação de um indivíduo determina como ele usará e exibirá as competências* (Kull e Brandt, 2007, in Bernard, 1992)”. Para Bernard (1992), a motivação é uma combinação de três motivos sociais: a vontade de poder – que se manifesta na construção de reputação e partilha de influência e experiência; a vontade de realizar – sempre mais e melhor, responsabilizando-se pelas próprias ações e vitórias; e a vontade de manter relacionamentos amigáveis com o outro.

O sucesso e produtividade de uma empresa dependem do desempenho dos seus colaboradores, tornando-se estes imprescindíveis e o “bem” mais valioso a reter e motivar – o

capital humano. Assim, a evolução exclusiva da organização não acontece sem que esta se verifique no seu público interno, pessoal ou profissionalmente, e é importante estimular a aprendizagem, dedicação, confiança, flexibilidade, inovação e adaptação à mudança de todos os indivíduos. O ideal, segundo *Devanna e Tichy (1990)*, é aliar motivação e criatividade.

Inicialmente a felicidade no trabalho era associada única e exclusivamente ao colaborador e suas características psicológicas intrínsecas e estado emocional (*Weiss e Cropanzano, 1996*), até a saúde física ser considerada suporte preponderante à saúde mental também. (*Seligman e Csikszentmihalyi, 2000*).

Uma organização feliz reflete-se na vontade diária dos colaboradores irem trabalhar para a mesma onde a “*felicidade é o ingrediente secreto para o sucesso organizacional*” (*Baker et al, 2006*). Segundo estudos de caso da sua autoria, foi possível conhecer que organizações felizes têm uma maior capacidade de gestão e adaptação à mudança, procuram novas alternativas diferenciadoras, primam pela comunicação horizontal, promovem a cooperação entre os colaboradores e as chefias bem como o trabalho em equipa, para atingir objetivos comuns e soluções reais a cada novo acontecimento. Além destes *inputs*, definiram que a felicidade organizacional exige uma preocupação com a qualidade de vida laboral, com o bem-estar geral, a construção de confiança entre os indivíduos, independentemente do *status*, o desenvolvimento dos conhecimentos e sua integração na tomada de decisões de gestão pelos funcionários e procura justa e respeitosa pela inovação, competitividade e diferenciação.

Esta felicidade, durante anos associada exclusivamente ao estado psicológico do colaborador com impacto no seu desempenho e comportamento organizacional, tendencialmente positivo em caso de se encontrar feliz (*Macey e Schneider, 2008*) hoje já depende da sua envolvente.

Emoções positivas, envolvimento e sentido de vida, são os três pilares que definem felicidade para *Seligman (2012)*. Manifesta-se quando se está satisfeito com a vida através de sentimentos positivos característicos do Homem, como entusiasmo ou prazer, no envolvimento com os outros, com atividades e com a própria vida para alcançar um propósito último que rege o caminho e as ações praticadas diariamente. Segundo o autor, estes três pilares conquistam-se também a partir da satisfação e produtividade sentida no trabalho já que, no espaço laboral, o Homem procura autorrealizar-se, envolver-se e relacionar-se, partilhando a mesma ideia de *Fisher (2010, 2014)*.

*“A felicidade, no contexto organizacional, trata-se de um constructo multidimensional que abrange a experiência de humores e emoções agradáveis enquanto se trabalha.” (Silva, 2020, p.11).*

Fisher (2010, 2014) defende que as organizações que procurem alimentar o clima organizacional positivo e propício ao bem-estar generalizado dos seus colaboradores terão um maior envolvimento, qualidade de desempenho, produtividade, gestão de mudança, sociabilidade organizacional e comprometimento dos seus colaboradores. Também contribuiu com a estruturação de três pilares comuns à felicidade organizacional: satisfação, envolvimento e comprometimento, pilares a considerar a nível interno para melhores resultados individuais e coletivos. Também afirma haver maior predisposição por parte de colaboradores felizes para se envolverem em desafios e objetivos mais excitantes e inovadores, tomar decisões de forma mais eficiente e reconhecer novas oportunidades, pela segurança que sentem relativamente à organização empregadora.

Daí surgiu o conceito de “Empresa Feliz”, caracterizada por promover o respeito, lideranças competentes, desenvolvimento de capacidades, socialização, justiça, segurança e reconhecimento, além de um trabalho motivador, interessante e adaptado ao que o desempenha, reconhecendo as suas fraquezas, procurando maior satisfação geral e gerindo-a de forma humanizada e com alto desempenho. (Fisher, 2010)

Associada ao conceito de felicidade laboral, a qualidade de vida no trabalho tem em consideração a coordenação e equilíbrio sobre quatro pilares: resolução de conflitos, inovação nos sistemas de recompensa, clima organizacional favorável e reestruturação do trabalho, procurando o bem-estar organizacional e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, identificados por Schirrmester e Limongi-França (2012).

Os contributos de Fisher (2010, 2014) permitiram destacar não só a preponderância de fatores intrínsecos ao indivíduo para sua felicidade no trabalho, como a preponderância de fatores exclusivos à organização como o ambiente, as experiências criadas e conforto no local de trabalho, sendo que *“a felicidade é influenciada por eventos de curta duração”* (Fisher, 2010, p.404) e um *“importante precursor e determinante do sucesso na carreira”* (Boehm e Lyubomirsky, 2008, p.101).

### **1.3.3 Experiência do Colaborador**

A IBM definiu experiência do colaborador como *“um conjunto de percepções que os colaboradores têm sobre suas experiências no trabalho em resposta à sua interação com a*

organização” (IBM Smarter Workforce Institute), “em consequência de todos os pontos de contacto com esta ao longo da jornada do colaborador” (Plaskoff, 2017, p. 137). Contribuindo para a vantagem competitiva, “influenciando positivamente o envolvimento dos colaboradores e o ótimo clima de trabalho”, acrescenta.

Protagonizar experiências diferenciadoras no local de trabalho não se resume à tarefa que diariamente o colaborador desempenha – engloba fatores de caráter organizacional, cultural, físico e tecnológico, tendo o estudo de Shenoy e Uchil (2018) demonstrado que “existe uma relação de forte significância entre clima organizacional, políticas internas e liderança com variáveis da experiência dos colaboradores na construção do envolvimento dos mesmos”, concluindo-se que esta experiência “desempenha um papel vital em manter os colaboradores felizes e envolvê-los (Deloitte, 2017).”

Morgan (2017), que se debruçou sobre a construção de experiências na rotina laboral, conceptualizou a “Organização Experiencial”, uma organização que se reestrutura com o objetivo de conhecer de forma aprofundada os seus públicos internos, para, através desse conhecimento, se tornar uma empresa com ambientes tecnológico, cultural e físico onde os seus colaboradores querem estar, mesmo que não precisem. (Morgan, 2017)

Este autor, similarmente a Maslow (1998), construiu uma pirâmide onde descreve as etapas que as organizações devem procurar construir para que seja possível criar uma Experiência do Colaborador de excelência. Esta deve procurar transmitir a “razão de ser, que fornece a base de como a organização aborda e pensa a experiência do colaborador” (Morgan, 2017, p.209), considerando “os ambientes que a experiência do colaborador: o ambiente tecnológico, o ambiente físico e o ambiente cultural” (Morgan, 2017, p.12). Desenvolvem-se segundo dezassete variáveis relacionadas com esses ambientes, desde a mais estética, como a reformulação do *design* do espaço, à mais abstrata e fundamental, como a partilha de valores. Essa experiência deve ser personalizada à necessidade, expectativa e preferência do colaborador para que se criem momentos capazes de gerar valor individual e organizacional. (Morgan, 2017)

A Experiência do Colaborador resume os “sentimentos, percepções e emoções por meio do envolvimento no trabalho do colaborador e ambiente organizacional, o que lhe proporciona um reforço positivo para desenvolver, contribuir, envolver e reter dentro da organização para sempre.” (Itam e Ghosh, 2020, p.41).

No entanto, embora o resultado de um colaborador feliz e motivado seja conhecido por vários investigadores da área, a sua definição não, já que o conceito de experiência partilha de

uma subjetividade idêntica ao conceito de felicidade. *"A experiência é um elusivo e noção distinta. É um construto difícil de definir, quanto mais mensurar, por causa de suas múltiplas elementos e natureza individualizada e pessoal. As pessoas nem sequer concordam com a definição do prazo"* (Knutson, 2004, p.2).

A gestão tradicional do capital humano não consegue enfrentar os desafios do mundo de hoje e responder às necessidades do amanhã, e, por isso, manifesta-se urgente uma nova abordagem que se tem revelado tendência na última década. Para Plaskoff (2017), a Experiência do Colaborador pode ser a solução a vários desses desafios, valorizando e respondendo às suas expectativas enquanto Homem e proporcionando uma experiência excecional ao longo da sua jornada pela reformulação do espaço, condições e motivação no trabalho, atribuindo-lhe um propósito comum.

Para isso, é necessário considerar que *"o funcionário é um consumidor do emprego e o emprego é o "produto" que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo: pesquisas de opinião; engenharia de produto contemplando descrições de função, faixas salariais, benefícios, plano de carreira e de capacitação; comunicação, explorando o emprego de intranet, jornal interno, murais, promoções, premiações e festividades."* (Spiller, 2015).

## **Capítulo 2 – Investigação Empírica**

### **2.1 Metodologia (Caraterização do estudo)**

Uma investigação científica tem como principal objetivo a construção de conclusões credíveis e fundamentadas, para que seja possível *"conhecer um fenómeno, responder a uma pergunta, resolver ou compreender um problema, testar um ou mais hipóteses"* (de Oliveira, 2015, p. 225).

A presente investigação teve como objetivo estudar a tendência emergente da economia da experiência motivada pela comunicação interna das organizações, em Portugal, ao se propôr responder à questão *"As experiências proporcionadas pelos responsáveis de comunicação interna contribuem para o retorno financeiro da organização, tornando a economia da experiência transversal ao colaborador?"*. Assim sendo, este estudo foi realizado à luz dos contributos científicos de Pine e Gilmore (1998; 2011; 2013), nomeadamente, as quatro

dimensões da experiência por estes definidas (evasão, estética, aprendizagem e entretenimento) procurando contribuir empiricamente sobre as mesmas, quando aplicadas ao contexto organizacional atual, lacuna identificada na revisão de literatura.

Para tal, pela adoção de um tipo de pesquisa qualitativa, através de uma técnica de recolha de dados a partir de um inquérito por entrevista, o objetivo geral a atingir pretende compreender a adoção da economia da experiência no contexto laboral e o papel da comunicação interna junto dos colaboradores, sendo até então uma tendência exclusiva ao consumidor. A investigação permitirá, além de comprovação empírica dos estudos de *Pine e Gilmore (1998)*, analisar o desempenho das organizações mais felizes em Portugal, no ano de 2021, relativo às experiências internas proporcionadas e *inputs* alcançados e, a partir dessa recolha de dados, a construção de um modelo de experiências com influência positiva no sucesso das organizações para sugestão de implementação futura por parte de outras.

Para uma correta e completa interpretação do estudo, realizou-se uma pesquisa aprofundada sobre os conceitos que envolvem esta temática: economia da experiência, comunicação interna e felicidade no trabalho. Com a clareza dos conceitos tornou-se intuitiva e fundamentada a sua aplicação metodológica. Posteriormente, construiu-se o instrumento de recolha de dados - um guião orientador de uma entrevista semiestruturada e exploratória, um método de natureza qualitativa aplicado à amostra selecionada<sup>2</sup>.

Para compreender a influência da experiência positiva do colaborador, motivada pela comunicação interna de uma organização, no sucesso dos resultados da mesma, tornou-se imprescindível conhecer a sua realidade. Para isso, sendo este um estudo com uma população para análise abrangente e tornando-se inviável analisar todas as organizações em Portugal e sua relação com os colaboradores, foi imperativa a seleção de uma amostra com potencial, enquanto exemplo modelo a seguir quanto às experiências que proporcionam, para uma mais precisa construção do modelo proposto como um dos objetivos da presente investigação. Daí, este estudo afinou o seu interesse científico propondo-se a conhecer a realidade das vinte “Empresas mais felizes para trabalhar”, pelo estudo português da “*Happiness Works*”, no ano de 2021. O pódio foi partilhado entre a PHC Software, a It People e Milestone, sendo que as restantes dezassete organizações, alfabeticamente, são a Altronix, Amco, AMT Consulting,

---

<sup>2</sup> **Anexo I** – Guião da Entrevista

Grupo Bernardo Costa, Cobelba, Conectys, Grupo Your, Mendes Gonçalves, Near Partner, Quilaban, Samsys, Smart Consulting, Solfut, WYGroup, YKK Portugal, Ytech e Zolve.

### 2.1.1 Opções metodológicas

Para justificar as opções metodológicas do presente estudo, importa destacar que este foi realizado num período de situação pandémica pelo vírus *Sars-Cov2*, com manifestação global e implicações no quotidiano da população e que, no presente estudo, manifestou a sua influência quanto aos contactos estabelecidos e o meio utilizado para implementação da técnica de recolha de dados.

A pesquisa empírica é de natureza qualitativa dada a seleção propositada dos participantes, em pequeno número, mas de grande relevância (Flick, 2012, p. 23), correspondendo às vinte organizações mais felizes em Portugal. *“Espera-se que os participantes respondam a essas questões espontaneamente e com as suas próprias palavras. Com frequência, os pesquisadores trabalham com narrativas de histórias de vida pessoal dos entrevistados”* (Flick, 2012, p.23), que dado o presente estudo, refletirão a vida laboral. De carácter exploratório, procura apresentar uma nova visão do conceito de economia da experiência ao relacioná-lo com a comunicação interna e seus intervenientes – colaboradores. Este tipo de pesquisa *“tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”* e por isso, o *“seu planejamento é, portanto, bastante flexível”* (Gil, 2002, p.41).

A técnica de recolha de dados decorre pela realização de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pelo planeamento, implementação e avaliação de experiências diferenciadoras aos colaboradores de nove, das vinte, organizações anteriormente mencionadas, sendo que a vantagem desta técnica é a sua adaptabilidade (Bell, 1997).

Esta entrevista exigiu etapas de preparação para o seu sucesso, que segundo Marina Marconi e Eva Lakatos (2003) envolve o planeamento da mesma, a pesquisa e conhecimento prévio das entidades a entrevistar, o seu agendamento com a antecedência e conveniência dos entrevistados, a reunião de condições favoráveis e a efetiva preparação da entrevista através da estruturação do guião orientador.

### 2.1.2 Instrumentos de recolha de dados

A realização de entrevistas semiestruturadas tem como objetivo principal *“obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema”* (Flick, 2012, p.115), nomeadamente, a recolha de uma perspetiva fidedigna à realidade do profissional, segundo uma *“série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista”* (Laville e Dionne, 1999, p. 188) que responda aos objetivos desta investigação mas flexível dado que *“os entrevistados podem-se desviar da sequência de perguntas”* (Flick, 2012, p.115) e abordar outros tópicos fora do planeado pelo entrevistador que se revelem interessantes para este ou estudos futuros. Na entrevista, as posições assumem-se onde *“o autor é o próprio entrevistado que, conduzido ou não pelo entrevistador, recorre às suas palavras, aos seus sentimentos, aos seus conhecimentos e produz o seu próprio texto.”* (de Oliveira, 2015, p. 259-260) com liberdade para exprimir a sua opinião sobre o assunto que lhe é apresentado e outros pelos quais tenha interesse (Bell, 1997).

Para a construção do guião de entrevista revelou-se fundamental ter especial atenção à formulação das questões para que estas não influenciassem as respostas obtidas por parte do entrevistado, evitando partilhar o ponto de vista e opinião do entrevistador, devendo apenas introduzir as temáticas a abordar e sua contextualização. Oliveira (2015) havia definido, imprescindível ao sucesso desta metodologia, que o *“investigador esteja cuidadosamente informado, formado, preparado e treinado para ser capaz de conduzir uma entrevista de acordo com os objetivos que pretende atingir”* (de Oliveira, 2015, p. 250). Para isso, previamente, realizou-se uma pesquisa aprofundada quanto aos principais focos de interesse a reter na pesquisa: economia da experiência, dimensões da experiência de Pine e Gilmore e experiências internas. Conhecer a amostra foi parte integrante da preparação do guião e, para tal, procurou-se pesquisar sobre a organização que o entrevistado representava, o seu setor de atuação e a sua cultura organizacional. As questões contempladas no guião construído procuraram responder aos objetivos, gerais e específicos, definidos e ser apresentadas ao entrevistado de forma simples, direta e cronologicamente lógica.

Aquando da construção do guião, simultaneamente, foram recolhidos os contactos diretos das organizações a entrevistar, e de potenciais colaboradores dos departamentos de *Marketing* e Comunicação, de Recursos Humanos e do departamento de Felicidade das mesmas. Recolhidos através do *website* oficial das entidades organizacionais e de plataformas digitais de carácter profissional, como o *LinkedIn*, foram essenciais para iniciar a primeira abordagem de convite à participação neste projeto, via *email*, sendo que *“Deve ser evidente que os estudos*

*devem, em geral, envolver apenas pessoas que (...) b) estejam participando voluntariamente” (Flick, 2012, p. 209). No email redigido à população de interesse ao estudo, além da apresentação da entrevistadora e do projeto, para um melhor conhecimento da temática, foi feito um reconhecimento pelo prêmio que lhes fora atribuído enquanto “*Empresa mais feliz para trabalhar*”, pela *Happiness Works*, e apresentada disponibilidade total para agendar entrevista com os potenciais interessados em participar.*

A estrutura de guião de entrevista foi adotada de *Dias (2017)*, já que revelou ter interesse pela sua praticidade e estrutura lógica e sequencial dos acontecimentos: introdução da entrevista com a respetiva apresentação dos intervenientes, seguido das questões associadas à temática em estudo e aos objetivos a cumprir, encerrando a entrevista com um especial agradecimento ao entrevistado.

Tendo por base esta estrutura, o guião de entrevista aplicado a este projeto iniciou-se com uma breve apresentação do entrevistado e legitimação do seu instrumento de recolha de dados, garantindo que o entrevistado tinha conhecimento da temática a abordar, consentia a sua gravação e o reconhecimento do seu contributo como precioso, prosseguindo para uma segunda fase de apresentação não só de entrevistado como também da organização onde labora.

Para iniciar o assunto principal, e com o objetivo de permitir que o entrevistado se sentisse confortável e descontraído, foi parabenizado pelo prêmio enquanto organização mais feliz para trabalhar no ano de 2021, facilitando a conexão com a temática do projeto e a introdução de conceitos como economia da experiência e as dimensões construídas por *Pine e Gilmore (1998)*.

Seguidamente, procurou-se aprofundar o conhecimento quanto às experiências proporcionadas pela organização, a justificação da execução das mesmas e as dimensões com maior impacto. Conhecer o método de avaliação e gestão destas experiências foi importante para combinar os resultados com os objetivos a que a organização se propõe e, assim, numa fase final, a partir das questões colocadas, conseguir interpretar se, à luz da perspetiva do entrevistado, é possível associar a tendência da economia da experiência também ao colaborador, contribuindo para um melhor ambiente interno, uma cultura organizacional mais forte e conseqüentemente para o lucro e crescimento organizacional.

As entrevistas terminaram com um especial agradecimento pela participação do entrevistado, disponibilização do trabalho, quando finalizado, e votos de sucesso futuro.

Com uma lógica sequencial do conteúdo e a estrutura validada por *Oliveira A. (2015)*, o guião de entrevista compreendeu categorias como as que se encontram sintetizadas na Tabela 1 e que se mostraram ser pertinentes a alcançar os objetivos propostos:

<b>Síntese do guião da entrevista</b>	
<b>Tópicos do Guião</b>	<b>Subtópicos do guião</b>
Caracterização da Organização	Descrição da sua área de atuação e oferta Descrição da sua cultura organizacional Descrição do ambiente organizacional
Necessidades do colaborador	Identificação de novas necessidades
Experiências no meio laboral	Motivação para o planeamento das experiências Descrição das experiências planeadas Reflexão sobre as quatro dimensões da experiência Comunicação das experiências no trabalho Gestão das experiências
Avaliação das experiências	Métodos de avaliação da experiência Dimensões da experiência com interesse
Economia da experiência do colaborador	Perspetiva do entrevistado

**Tabela 1:** Síntese do guião de entrevista

Dada a situação pandémica atual, que dificulta o contacto direto e imediato entre os indivíduos, na presente situação com os entrevistados selecionados, considerou-se mais vantajosa a realização da entrevista semiestruturada *online* síncrona, isto é, onde o entrevistado e a entrevistadora se encontram ambos *online* e trocam diretamente perguntas e respostas (*Flick, 2012, p.168*).

Tornou-se assim vantajosa a realização da entrevista semiestruturada planeada via *online*, através da plataforma *Zoom* e *Teams*, por sugestão da investigadora, sendo esta flexível e passível de alteração para maior conveniência do entrevistado, assim como a data a combinar, com uma duração prevista de trinta minutos, dependente da disponibilidade do entrevistado e/ou extensão inevitável da entrevista para obtenção de resultados úteis aos objetivos propostos.

Tratando-se de uma entrevista semiestruturada *online* e síncrona, foi primordial, com a devida autorização por parte dos entrevistados, a gravação visual e áudio da mesma para futura análise ao pormenor dos dados discutidos e expressões corporais observáveis que sejam relevantes, garantindo condições para a melhor aplicação do instrumento de recolha de dados: sala envolvente em absoluto silêncio, espaço que evite interrupções e computador com acesso à *internet*, câmara e microfone funcionais.

### **2.1.3 Validação dos instrumentos de recolha de dados**

Tendo em conta a metodologia selecionada, uma das fases de verificação que sobre ela incidiu foi estudar a sua efetiva utilidade para o presente projeto e para isso, aprofundando o contributo de autores como *Gil (2002)*, *Laville (1999)* e *Dias (2017)*, a seleção do instrumento de recolha de dados foi validada. O guião de entrevista construído foi sujeito à revisão não só semântica, gramatical e ortográfica como também à reformulação de questões para que permitissem a obtenção de respostas claras aos objetivos estabelecidos e evitassem a partilha de opinião pessoal da investigadora que pudesse influenciar inconscientemente a resposta do entrevistado. Algumas das questões abrangentes estruturadas inicialmente foram revistas para afunilar a sua intenção de resposta, evitando respostas genéricas ou a possibilidade de a entrevista dispersar para outros temas irrelevantes ao projeto.

De forma resumida, o guião construído e utilizado garantiu a sua validade pela revisão de literatura aprofundada, tanto quanto às temáticas a abordar como quanto aos conceitos metodológicos, e pelos objetivos que propôs responder. Numa das reformulações a que o guião foi sujeito, considerou-se importante incluir partes explicativas sobre temáticas-chave do projeto, a introduzir no decorrer da entrevista para contextualização prévia do entrevistado, dada a sua especificidade.

A estrutura do guião de entrevista foi adotada, como referido no tópico anterior, de uma dissertação de *Dias (2017)*, que, por sua vez já teria sido validada e por isso manifestou ser uma adaptação segura neste projeto.

O guião foi apresentado a três entidades diferentes com conhecimento científico sobre como adotar e aplicar metodologias de projetos de investigação e outra entidade detentora de um cargo no departamento de comunicação de uma organização, com conhecimento na área em estudo, já que se considera “*necessário que o pré-teste dos instrumentos seja feito com*

*população tão similar quanto possível à que será estudada.” (Gil, 2002, p.132).* Estes pré-testes possibilitaram a reestruturação de detalhes do guião da entrevista semiestruturada a aplicar e apresentado em apêndice.

Além disso, os autores *Morgan e Esteban (2009)*, interpretaram a economia da experiência à luz do cliente consumidor na área do turismo, adotando uma metodologia qualitativa com entrevistas como método de recolha de dados. Do guião por estes autores construído, foi possível identificar que, aquando da interpretação da economia da experiência face ao colaborador, o foco do presente projeto, também seria pertinente questionar os entrevistados quanto aos fatores que impulsionam a mudança da motivação dos colaboradores nos últimos anos e se concordam, de forma direta e objetiva, que existe economia da experiência – tema por eles explorado apenas na ótica do cliente.

#### **2.1.4 População e Amostra**

*Quivy e Campenhoudt (2008)*, na sua obra, definiram que é do interesse do investigador entrevistar três tipos de entidades para que não se perca a sua validade científica: peritos no domínio da investigação, considerando a questão de partida do estudo, testemunhas privilegiadas pelo contacto próximo com a realidade em estudo ou aqueles que constituem o próprio público do projeto (*Campenhoudt e Quivy, 2008*).

Dado o interesse, para este projeto de investigação, o estudo de organizações com grande investimento na comunicação interna, na felicidade dos seus colaboradores e nas experiências com que os presenteiam, em Portugal, adotou-se uma amostra não sistemática e, por isso, intencional, onde o entrevistador *“define os critérios segundo os quais alguém é um especialista ou não para a questão do estudo.” (Flick, 2012, p.79-80)* procurando uma ferramenta que permitisse selecionar a melhor amostra.

Para tal, *“Happiness Works”* surgiu como base para a seleção da amostra. *“Happiness Works”* é um estudo nacional realizado anualmente, com primeira edição no ano de 2012, em parceria com Universidades de Portugal e Espanha, a Revista Exame, a APG, a ACEGE, a *Happy Brands* e a SRS Legal, que pretende avaliar a evolução da felicidade no país. Surgiu da necessidade de conhecer a realidade em Portugal quanto a um tema que cada vez mais interesse suscita: a produtividade dos colaboradores e a rentabilidade das organizações a partir da promoção de uma cultura de felicidade organizacional. Como estes afirmam na sua página oficial

da rede social Facebook, “são o único projecto de investigação sobre felicidade organizacional em Portugal com uma amostra tão relevante, que permite analisar a evolução da felicidade profissional e suas razões, no total do país e por sector de actividade”. A partir do ano de 2015 foi criado o Ranking “Happiness Works” destacando as organizações mais felizes em Portugal e, em 2021, foram incluídas outras variáveis em estudo nomeadamente a conciliação entre o trabalho e a família e a felicidade relativa ao trabalho remoto.

O ano de 2021 ficou caracterizado pela reestruturação laboral devido à Covid-19, que, embora tenha gerado um caos pandémico global, no “Happiness Works” demonstrou que a felicidade organizacional dos colaboradores não se alterou significativamente. Segundo a APG (2021), “este ano, o estudo HW avaliou a felicidade com o trabalho remoto sendo interessante observar que quem trabalhou em casa é mais feliz do que quem trabalhou na organização (4,1 vs 3,7). Também foi iniciado um estudo sobre o Propósito Organizacional: neste caso, os colaboradores que reconhecem e se revêm no Propósito da sua organização são mais felizes (4,2 vs 3,7), faltam menos 36% e querem menos sair da organização em 41%.”. Ainda assim, “Em Portugal, embora se assista a um crescimento da preocupação em ter colaboradores felizes, uma grande parte das organizações ainda tem uma “visão muito tática”, assente em proporcionar aos colaboradores ofertas e iniciativas que se tornaram comuns entre organizações e por isso deixam de ter relevo e, assim sendo, “é necessária uma visão mais estratégica e garantir que os colaboradores se sentem felizes em todas as variáveis que contribuem para a felicidade organizacional”, daí a importância de conhecer a realidade das organizações com melhores resultados, no campo das experiências proporcionadas, motivando outras à sua adoção.

Neste relatório, no ano de 2021 – ano em análise no presente projeto, a PHC destacou-se no primeiro lugar do pódio, sendo a segunda e terceira posições atribuídas à IT People e à Milestone, respetivamente, seguidas, alfabeticamente, pela Altronix, Amco, AMT Consulting, Grupo Bernardo Costa, Cobelba, Conectys, Grupo Your, Mendes Gonçalves, Near Partner, Quilaban, Samsys, Smart Consulting, Solfut, WYGroup, YKK Portugal, Ytech e Zolve, compondo as vinte organizações da amostra selecionada para análise.

Assim, o critério de seleção da amostra teve por base não só o estudo *Happiness Works*, já que se depreende que as experiências e a comunicação interna das organizações que neste estudo constem são úteis ao projeto, como o foco foram as vinte organizações melhor classificadas, dada a dificuldade de análise, contacto e recolha de dados de um maior número de organizações.

Nove das vinte organizações em causa disponibilizaram-se para a realização da entrevista, a saber:

A *ITPeople* concentra a sua atividade na disponibilização de serviços de contratação e alocação de talentos quanto à inovação tecnológica, no setor das tecnologias de informação, segundo modelos de *outsourcing*, *nearshore* ou desenvolvidos a pedido do cliente. Quanto ao seu capital humano referem que *“O que nos distingue é a atenção que damos a todos os detalhes e a cada um dos nossos colaboradores.”*

A *Milestone*, que também atua no setor das tecnologias de informação, é hoje um parceiro para serviços de consultoria que apoia a transformação dos seus clientes através da apresentação de soluções tecnológicas que os aproximarão do que o futuro exigirá. Com um Departamento de Felicidade no organograma defendem que *“construímos uma equipa altamente competente, inovadora, flexível e motivada, orientada por valores e princípios éticos que são parte da nossa cultura. Porque o que fazemos será sempre o reflexo do que somos como pessoas.”*

A *Altronix*, díspar das anteriores, distingue-se pelo fabrico de rótulos e etiquetas em Portugal e comercializa as principais marcas de produtos de identificação automática, codificação de barras e mobilidade empresarial, incidindo, ainda assim, na amplificação e adoção de soluções tecnológicas e inteligentes. *“(…) Motivamos os nossos colaboradores a tornarem-se melhores pessoas e cidadãos, favorecendo o auto-desenvolvimento e a valorização das relações humanas.”*

A *AMCO* Intermediários de Crédito, fundada em 2006, trabalha em parceria para oferecer aos seus clientes a melhor solução de financiamento, adequada às suas necessidades, enquanto intermediária de crédito creditada pelo Banco de Portugal. Procura contribuir significativamente para o crescimento social e económico de empresas e particulares. *“A boa cultura organizacional é uma constante preocupação na nossa estratégia interna e por isso temos intrínseco que os colaboradores são o espelho e a melhor “imagem de marca” da nossa empresa.”*

O *WYGroup* é um grupo independente dedicado à experiência do cliente, *marketing* e outros serviços digitais, composto por oito outras organizações de diferentes áreas que se complementam para oferecer soluções 360º aos seus clientes. Com mais de 400 colaboradores talentosos acreditam que *“um ambiente de trabalho positivo e de confiança garante a melhoria*

*continua e contribui para aumentar o âmbito profissional dos colaboradores.” onde “Mais que um local de trabalho... uma casa!”.*

A *Solfut* é uma empresa de Consultoria e Formação que em si congrega várias marcas, nomeadamente *I Have The Power*, *IHTP Business Consulting*, *Wonder Lives* e Associação Nascidos para Triunfar. Com principal destaque na marca *I Have The Power*, e pelo oitavo ano consecutivo premiados como uma das Empresas Mais Felizes para Trabalhar, pelo *Happiness Works*, tem como missão oferecer um serviço de treino comportamental de forma a alcançar, nos seus clientes, uma maior eficácia e felicidade a longo prazo. *“Acreditamos nas emoções positivas, temos a certeza de que estimulam as pessoas e investimos imenso na criação de ambientes de trabalho onde se respira satisfação e ajuda mútua”*, garantiu o CEO, Adelino Cunha, numa entrevista realizada à *RHMagazine*.

A *Samsys* é uma empresa de consultoria informática responsável pelo desenvolvimento e implementação de soluções de tecnologias de informação, procurando uma maior eficácia e produtividade dos seus clientes. É na área dedicada ao recrutamento no *website* que destacam *“Felicidade é nosso Core”*, apoiando a Curiosidade e Criatividade de cada um.

A Casa Mendes Gonçalves é uma organização destinada ao fornecimento de Alimentos e Bebidas. Com sede na Golegã, 100% Portuguesa, fundada em 1982, a nível alimentar destaca-se pelos seus temperos e molhos, tendo, mais recentemente, enveredado pelas bebidas fermentadas. Afirmam no *LinkedIn* que *“A nossa vontade permanente de fazer diferente levou-nos a criar recentemente o “Centro do Futuro”, uma equipa exclusivamente focada em explorar a nossa relação com o mundo sem as preocupações operacionais do dia-a-dia”* mantendo-se a par das tendências e exigências do mercado. Para a revista *Distribuição Hoje*, quanto aos seus colaboradores, Alexandra Gonçalves realçou: *“Para alcançarmos o sucesso, precisamos de pessoas felizes, que lutem pelos princípios da empresa e isso nota-se na cara de cada uma das pessoas que trabalha connosco.”*

A *Near Partner* é uma empresa de desenvolvimento de *software* para que, através da tecnologia, se resolvam problemas organizacionais. Dedicada ao desenvolvimento de projetos de tecnologias de informação e de aplicações, acompanham os seus clientes desde o momento zero ao lançamento do produto final. *“Na Near Partner, levamos muito a sério o nosso papel de proporcionar um ambiente de trabalho divertido e significativo”*.

Com o intuito de recolher dados que respondessem ao tema e objetivos da investigação, procurou-se a colaboração de um responsável pela comunicação interna, planificação e execução de experiências em prol da felicidade laboral das organizações acima mencionadas, realizando-se nove entrevistas semiestruturadas e individuais para recolha de perspetivas e métodos organizacionais diferentes relativos à experiência do colaborador.

### **2.1.5 Análise dos dados**

Para o presente estudo foram realizadas nove entrevistas a nove organizações diferentes, sendo que os temas abordados com os entrevistados incidiram sobre conceitos associados à felicidade organizacional, experiências proporcionadas e os contributos de *Pine e Gilmore*. Do *corpus* de análise foi possível reunir um conjunto de dados que, depois de transcritos e interpretados, procuraram responder aos principais objetivos a que este estudo se propôs: compreender a adaptação do conceito de economia da experiência ao público interno das organizações, motivado pela comunicação interna; contribuir empiricamente para os estudos de *Pine e Gilmore* e analisar o desempenho das organizações mais felizes para trabalhar em 2021, construindo um modelo de experiências, como exemplo a seguir por outras que não tenham a valorização do capital humano como uma prioridade organizacional.

Esta transcrição procurou ser o mais fiel possível à gravação auscultada e, após a conclusão da mesma, foi alvo de análise criteriosa destacando com maior relevo os principais tópicos de discussão ao longo das entrevistas, o resumo do contributo obtido de cada uma e expressões corporais diferenciadoras, fases estas que *Henriques (2014)* definiu.

Convidadas vinte organizações a participar no presente projeto, a taxa de resposta positiva foi de 45%, tendo apenas uma organização não demonstrado disponibilidade para reunir devido ao volume de trabalho que comportava naquele período e sobre as restantes (dez) não foi obtida resposta.

Para a análise dos dados, tornou-se vantajosa a transcrição individual de cada entrevista, facilitada pelo facto de estas terem sido gravadas simultaneamente enquanto decorriam. Desta forma, ao totalizarem 98 páginas de transcrição de 338 minutos (5 horas e 38 minutos) de entrevistas, tendo em conta os objetivos definidos para o presente projeto, optou-se por criar categorias que permitissem uma melhor análise de conteúdo e comparação do contributo de cada entrevistado. A análise de conteúdo é uma técnica que “*propõe analisar o que é explícito*

no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências” (Pereira et al., 2011, p. 6) não só de caráter descritivo como também interpretativo (Henriques, 2014). Na análise de conteúdo “o trabalho do investigador consiste em procurar continuamente semelhanças e diferenças, agrupamentos, modelos e questões de importância significativa.” (Bell, 1997, p.183)

Na construção e validação do guião já havia ter sido possível destacar categorias como Caracterização da organização, Necessidades do Colaborador, Experiências no meio laboral, Avaliação das experiências e Economia da experiência do colaborador, no entanto, em resultado das entrevistas semiestruturadas, e sua flexibilidade, surgiu uma nova categoria importante: “Desafios de hoje na gestão da felicidade do colaborador”. Dada a apresentação dos resultados obtidos segundo uma distribuição categórica, esta análise de conteúdo evidencia o seu caráter qualitativo (Pereira et al., 2011).

Serão explorados testemunhos semelhantes entre si, consolidando-os, bem como, atribuído destaque àqueles que mais se diferenciam, enfatizando ideias de maior interesse e clareza para o projeto, com a transcrição direta do discurso de alguns entrevistados. Numa ótica vertical, pela análise individual de cada entrevista, e, posteriormente, horizontal, onde o contributo das entrevistas é confrontado com o contributo de outros teóricos (Dantas, 2016), será possível alcançar os objetivos a que este projeto se propôs.

A revisão da literatura mostrou que a tendência da Economia da Experiência é recente, mas que tem ganho ímpeto nos vários modelos de negócio como forma de atração e retenção do consumidor a uma marca, produto ou empresa. Foi possível também identificar a alteração do paradigma do colaborador de hoje: a valorização de benefícios intangíveis e extensíveis à família, bem como a flexibilização do espaço e horário de trabalho ganham importância quando confrontados com a remuneração fixa. Daqui surgiu a oportunidade de conhecer a perspetiva de organizações com forte aposta, por parte da comunicação interna, em experiências que potenciem a felicidade do colaborador ao longo do seu ciclo de vida numa empresa: É possível que a economia da experiência seja transversal ao colaborador com resultado num maior retorno financeiro, motivada pela comunicação interna?

### **Capítulo 3. Apresentação, análise e discussão de dados**

O presente projeto de investigação pretendia colmatar uma lacuna identificada ao longo da revisão de literatura realizada: comprovar empiricamente os contributos dos autores Pine e

*Gilmore (1998)* e propor, se possível, uma nova vertente da economia da experiência, desta vez associada ao colaborador, já que esta se tem tornado uma tendência atual quanto ao consumidor final. Desta forma, os objetivos propostos a alcançar com a aplicação metodológica eram:

1. Compreender a adoção da economia da experiência, motivada pela comunicação interna, junto dos colaboradores;
2. Contribuir com uma comprovação empírica dos estudos teóricos de *Pine e Gilmore (1998)*;
3. Analisar o desempenho das organizações mais felizes em Portugal, no ano de 2021, relativo às experiências internas proporcionadas e *inputs* alcançados;
4. Construir um modelo de experiências para sugestão de implementação futura por parte de outras organizações.

Seguindo entrevistas de tom informal, as questões foram expostas de forma a obter resposta aos objetivos acima descritos, submetendo-se posteriormente a uma rigorosa análise de conteúdo já que esta *“técnica propõe analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências” (Pereira et al., 2011, p. 6)* mantendo o seu carácter qualitativo. *Bardin (2006)* sintetiza ao definir que *“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações.” (Bardin, 2006, p.31)*

Como *Henriques (2014)* descreveu, a análise de conteúdo de entrevistas refere-se à descrição do que foi narrado no decorrer das mesmas e interpretação dessa descrição, com base em conceitos teóricos e analíticos. Para esta autora, a análise decorre segundo três fases: a transcrição, a leitura meticulosa e a construção de sinopses onde são identificadas as temáticas e problemáticas, fases estas adotadas neste projeto para uma mais assertiva apresentação e discussão dos dados.

### **3.1 Caracterização da Amostra**

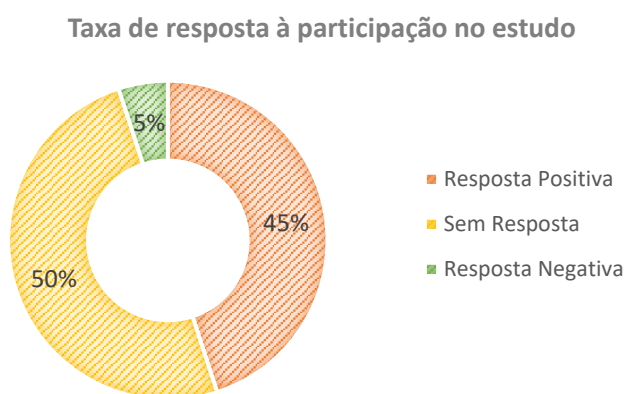
Para um enquadramento mais eficaz dos resultados obtidos das entrevistas realizadas, considera-se importante a caracterização da amostra em estudo.

Desta forma, o estudo *“As Empresas mais Felizes para Trabalhar em Portugal”*, no ano de 2021, foi critério de seleção da amostra, ressaltando um maior interesse em conhecer a

abordagem das vinte organizações melhor classificadas, tendo em consideração os objetivos definidos para a presente investigação.

As primeiras vinte empresas de destaque no estudo foram, alfabeticamente ordenadas: *Altronix, AMCO, AMT Consulting, Grupo Bernardo Costa, Cobelba, Conectys, Grupo Your, IT People, Mendes Gonçalves, Milestone, Near Partner, PHC Software, Quilaban, Samsys, Smart Consulting, Solfut, WYGroup, YKK Portugal, Ytech e Zolve.*

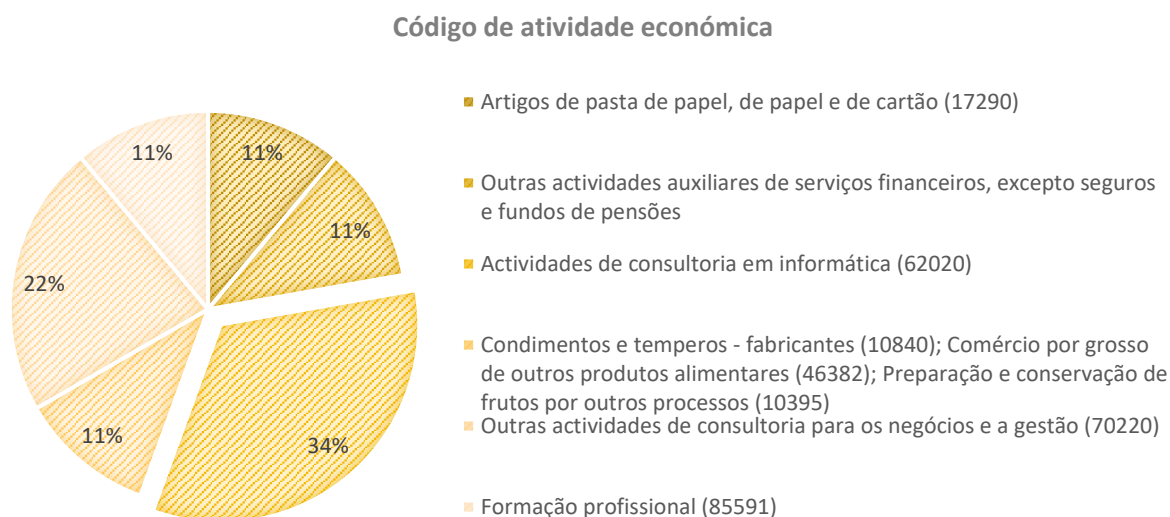
Embora alguns dos *e-mails* enviados não tenham obtido resposta, importa destacar a disponibilidade das organizações participantes no presente estudo: *Altronix, AMCO, ItPeople, Mendes Gonçalves, Milestone, Near Partner, Samsys, Solfut e WYGroup.* Concluíram-se 45% de respostas positivas à participação no projeto, bem como apenas uma resposta negativa e as restantes sem resposta, como apresentado no gráfico abaixo.



*Figura 5: Taxa de resposta à participação no estudo*

Entre as organizações entrevistadas, a diversidade de setor é evidente embora haja a predominância de um em particular. Não só levando em consideração as organizações entrevistadas, como também as vinte melhor classificadas, é perceptível a dominância do setor de Sistemas de Tecnologia e Informação. Os entrevistados por parte das organizações *Milestone, Samsys e Solfut* mencionaram que consideram que essa tendência se verifique decorrente da alta competitividade no mercado que motiva a necessidade de retenção de talento e por isso uma melhoria contínua da jornada do colaborador na organização. Desta forma, com a melhoria da sua jornada, o colaborador manifestará uma maior felicidade e sentimento de pertença em relação à organização em que se insere e, aquando do preenchimento do questionário, destacará a sua satisfação elevando-a ao topo do estudo.

De forma sistémica, encontram-se apresentados os setores de atuação das organizações entrevistadas, onde é evidente a dominância das organizações cujo Código de Atividade Económica é 62020 – atividades de consultoria em informática.



**Figura 6:** Código de Atividade Económica da Amostra

As entrevistas realizadas tiveram uma duração mínima de cerca de 30 minutos e duração máxima de 64 minutos e nelas foi possível recolher o testemunho de responsáveis pelo departamento de felicidade, *marketing*, recursos humanos ou comunicação e, no caso particular de uma das entrevistas, o testemunho do *CEO (Chief Executive Officer)* que, dada a proximidade aos seus colaboradores e conhecimento de todas as práticas da organização em prol da felicidade dos mesmos, não invalidou a pesquisa. Desta forma, foi possível conhecer a realidade organizacional por parte de um responsável pelo departamento de comunicação e RH; dois pelo de *Marketing* e Comunicação; dois pelo departamento de *Marketing*; um pelo de Felicidade e *Marketing*; outro pelo de retenção de talento e *employer branding* e dois últimos pelo de Recursos Humanos, além do *CEO*. Embora tenham sido realizadas nove entrevistas a nove organizações diferentes, numa delas, nomeadamente à Samsys, compareceram e deram o seu contributo dois representantes de departamentos diferenciados, Recursos Humanos e *Marketing*, por considerarem que, ao trabalharem em conjunto a felicidade dos seus colaboradores, também deveriam os dois partilhar o ambiente vivido na organização e práticas envolvidas. Estas entrevistas acontecem entre os meses de julho e setembro de 2022, meses cujo espaço laboral é fortemente influenciado pela recente pandemia Covid-19 exigindo a adaptação diferenciada das organizações.

### Função na organização

- Resp. de Comunicação e Marketing
- Resp. de Comunicação e Recursos Humanos
- Resp. de Marketing
- Resp. de Felicidade e Marketing
- Resp. de Atração de Talento e Employer Branding
- Resp. de Recursos Humanos
- CEO (Chief Executive Officer)

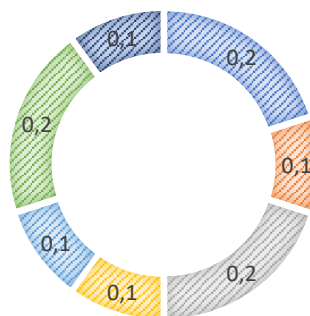


Figura 7: Função do entrevistado na organização

Concluída a apresentação das características mais relevantes à caracterização da amostra, procede-se à interpretação dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas à mesma, expondo primeiramente uma breve explicação de como estes resultados serão analisados e apresentados para uma leitura mais perceptível.

### 3.2 Análise e discussão de resultados

O *corpus* de trabalho é composto por resultados obtidos através de entrevistas semiestruturadas, aplicadas ao contexto organizacional português, nomeadamente a nove das vinte organizações de destaque no *TOP20* do estudo “Empresas mais Felizes para Trabalhar” em Portugal, no ano de 2021 e desenvolvido pela *Happiness Works*.

Optou-se pela análise de conteúdo para a melhor interpretação e apresentação de resultados metodológicos. Nela “*são identificados os corpus centrais da entrevista a analisar em profundidade e, com recurso à identificação e à contagem de categorias e subcategorias, faz-se uma análise de conteúdo temática*” (Henriques, 2014, p. 23) pela reconstrução do texto transcrito, por vezes sem cadência lógica, em discurso coeso.

“*Classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros*” (Bardin, 2006, p. 118) e embora o critério de categorização para Bardin (2006) possa ser semântico, sintático, léxico e expressivo, para o presente estudo foi a categorização semântica que revelou ser de interesse, pela sua distribuição segundo temáticas.

Como resultado da construção de um guião de entrevista semiestruturada detalhado e da transcrição e leitura das mesmas, foram identificadas seis categorias importantes e díspares para análise, que, conseqüentemente se dividiram em subtópicos relacionados. Assim, como o apresentado na tabela abaixo, foi possível analisar, quanto à Organização: a sua área de atuação, oferta ao cliente, cultura e ambiente interno (1); quanto às Necessidades do Colaborador, procurou-se conhecer se estas se têm alterado nos últimos anos e de que forma (2); quanto às 3) Experiências no seio laboral, recolheram-se exemplos das experiências construídas pela comunicação interna das organizações, as dimensões da experiência com maior destaque, os meios de comunicação das mesmas junto dos colaboradores e a sua gestão/acionamento. Quanto à 4) avaliação das experiências, conheceram-se os métodos mais utilizados pelas organizações bem como as dimensões da experiência com maior adesão e/ou interesse por parte dos colaboradores. Para responder à principal questão deste estudo, com especial foco na 5) Economia da experiência, procurou-se conhecer a perspetiva dos entrevistados sobre a possível adoção deste conceito também quanto ao colaborador, ao interpretar se, a comunicação interna, pelas experiências construídas e proporcionadas em prol da felicidade do colaborador, poderia ter impacto, direto ou indireto, no lucro da organização. Uma última categoria, identificada à *posteriori*, decorrente das entrevistas, permitiu identificar os principais 6) Desafios na gestão da felicidade dos colaboradores e construção da experiência no seu ciclo de vida numa organização.

Estas categorias podem ser definidas segundo um processo dedutivo, processo esse em que o investigador já estabeleceu as categorias em análise previamente, procurando ajustar o discurso recolhido a elas, ou indutivo, processo em que é dos resultados obtidos que surgem as categorias para análise (Soares, 2017). Aplicado ao presente projeto, dada a necessidade de construção do guião orientador das entrevistas realizadas, o quadro conceptual já havia sido criado, no entanto, é do resultado dos discursos dos entrevistados que surge uma nova categoria para análise, referente aos desafios da gestão da felicidade do colaborador. Desta forma, é possível afirmar que a categorização, de forma geral, ocorreu segundo um processo dedutivo, embora, “a grande vantagem da entrevista é a sua adaptabilidade” (Bell, 1997, p.137) o que permitiu que uma das categorias para análise tenha surgido de forma indutiva.

<b>Síntese das Categorias e subtópicos em análise</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Subtópicos</b>
<b>Caracterização da Organização</b>	Área de atuação e oferta Cultura Ambiente interno
<b>Necessidades do colaborador</b>	Atualização da Pirâmide de <i>Maslow</i>
<b>Experiências no meio laboral</b>	Experiências realizadas Dimensões das experiências Meio de comunicação das experiências Gestão das experiências
<b>Avaliação das experiências</b>	Métodos de avaliação Adesão dos colaboradores face à dimensão da experiência
<b>Economia da experiência do colaborador</b>	
<b>Desafios na comunicação interna</b>	

*Tabela 2: Síntese das categorias e subtópicos em análise*

Além desta análise categórica, serão apresentados excertos dos discursos dos entrevistados, nomeadamente os que revelarem um maior interesse a cada categoria do estudo bem como maior clareza, e serão destacadas palavras-chave comuns ao testemunho da maioria dos entrevistados, se assim existirem.

De seguida, apresentam-se os dados qualitativos obtidos das nove entrevistas realizadas a dez responsáveis pelas experiências proporcionadas aos colaboradores das empresas *Altronix*, *AMCO*, *ItPeople*, *Mendes Gonçalves*, *Milestone*, *Near Partner*, *Samsys*, *Solfut* e *WYGroup*. Sem qualquer valorização das organizações em detrimento de outras, procurando adotar uma lógica alfabética e sequencial na apresentação de resultados, quando possível, embora esta ordem nem sempre se mantenha pelos aspetos comuns que partilham entre si nos seus discursos.

### 3.2.1 Caracterização da organização e ambiente organizacional

#### 3.2.1.1 Área de atuação e oferta

Relevante ao enquadramento do projeto e melhor entendimento do Estudo “Empresas Mais Felizes para Trabalhar”, da *Happiness Works*, foi conhecer a área de atuação e oferta ao consumidor que cada empresa representava.

Desta forma, a Altronix foi descrita como uma indústria, composta por cerca de 52 colaboradores à data da entrevista, responsável pela produção de etiquetas, com sede no Porto, e escritório de suporte técnico e comercial em Lisboa. Com dezoito anos de presença no mercado, iniciou-se enquanto empresa de tecnologias de informação, porém, para corresponder às necessidades dos seus clientes, desenvolveram o projeto e estenderam a oferta à produção e personalização de etiquetas e rótulos destacando-se por hoje ter “*resposta a quase todo o setor do fornecimento de identificação automática*”, como referiu a entrevistada.

A AMCO atua enquanto intermediária de crédito, tratando-se da ponte de ligação entre as entidades bancárias e o cliente, auxiliando-o na seleção da melhor proposta a crédito habitação, automóvel ou pessoal, um serviço gratuito que presta ao cliente. Embora se encontrem estabelecidos no Norte, atuam por todo o país facilitado pelo mundo globalizado e tecnologia de hoje, tirando vantagem do *online*. Com 27 colaboradores de momento e 16 anos no mercado, consideram-se uma empresa sólida.

Distribuindo-se segundo duas marcas, Mendes Gonçalves SA, destinada à confeção de vinagres, molhos e condimentos, e a Mendes Gonçalves embalagens, responsável pela produção de embalagens dos seus produtos, a Casa Mendes Gonçalves procura ser uma referência na alimentação do futuro, com cerca de 320 colaboradores, nascida e expandida enquanto legado familiar de pai para filho.

A ITPeople é uma empresa de consultoria IT (tecnologias de informação), no mercado português desde 2008 e que, até à data, se aproxima dos 200 colaboradores.

Tal como a ITPeople, também a Milestone é uma organização dedicada à consultoria IT que, até ao fim do ano de 2021, contava com cerca de 150 colaboradores. Destaca-se por, na amostra em estudo, ser a única organização que apresenta um “Departamento de Felicidade” exclusivamente dedicado à construção de experiências positivas à jornada do colaborador no organograma da organização.

Uma outra organização que partilha do mesmo setor das acima mencionadas, a NearPartner é uma empresa portuguesa, fundada em 2017, com o objetivo de “*prestar um serviço de qualidade aos clientes que temos tanto em Portugal como fora de Portugal*” através do desenvolvimento de *software*. Com 43 colaboradores fixos, e cinco em processo de estágio, personalizam os seus serviços de forma adaptá-los às necessidades dos seus clientes.

A somar às organizações anteriormente mencionadas, a Samsys, que contribuiu para o presente estudo com o testemunho de dois profissionais de diferentes departamentos mas que colaboram em conjunto (RH e Comunicação) é outra organização de consultoria e soluções informáticas que tem como objetivo ajudar os seus clientes a crescer, distribuindo-se internamente por equipas, e atuando na área de sistemas, *software* de gestão, comunicação e desenvolvimento, com 58 colaboradores até à data e outros dois previstos a integrar a empresa.

Diferenciando-se, a Solfut é uma empresa detentora de várias marcas. Existente há 25 anos, mas com a principal marca e foco neste projeto na *I Have The Power*, criada há 19, representa um sistema de treino para o êxito na área comportamental: *mentoring, coaching* e formação, onde trabalham 37 colaboradores.

O maior grupo português de *Marketing* Digital é o WYGroup: no início do ano 2022 contava com 350 colaboradores, tendo, à data da entrevista já 440, e perspetivando alcançar os 500 colaboradores até ao fim do presente ano. O WYGroup é composto por sete empresas, todas relacionadas com o *Marketing* Digital e que exploram serviços complementares entre si de forma a oferecer ao cliente soluções 360º, sejam a nível de *design, tecnologia, media, data*, entre outras.

Desta forma o presente estudo tem em consideração a perspetiva dos entrevistados de organizações de vários setores de atividade e que oferecem diferentes soluções aos seus clientes, sendo também elas de diferentes dimensões, entre os 27 e 440 colaboradores. Assim, esta amostra reflete, ao longo da entrevista, a opinião de diferentes realidades organizacionais sobre a economia da experiência e a sua cultura interna.

### **3.2.1.2 Cultura organizacional**

Acompanhando a jornada do colaborador do início, numa ótica *onboarding* de integração, ao fim, a Altronix rege-se segundo valores como a honestidade, confiança, coragem, responsabilidade, curiosidade, flexibilidade, empatia, união e crescimento, procurando integrá-

los ao longo da jornada que estabelecem com os três grandes clientes identificados: colaborador, fornecedor e consumidor – valorizando-os na mesma medida.

Dada a natureza burocrática da AMCO, valores como profissionalismo e rigor, responsabilidade e orientação para o cliente são cruciais, com base na ética e confidencialidade de todos os processos, perspectiva esta partilhada pela entrevistada.

Aos valores respeito, humildade, paixão, inquietude e exigência, valores estes estabelecidos na organização e nas suas ações, a Casa Mendes Gonçalves, no decorrer da entrevista destacou ainda o valor da família, em ambiente interno.

Performance, paixão e diversidade foram os valores destacados pela entrevistada, em representação da ITPeople. Garantiu que na organização procuram auscultar as necessidades dos seus públicos internos e externos, atribuindo maior atenção à individualidade.

Na Milestone a integridade, respeito, comprometimento, confiança, resultados e impacto na sociedade são os valores primordiais – além da transparência vertical porque *“Se a organização e o core da empresa não for completamente transparente, o que vem de baixo para cima também não vai ser e vivemos uma mentira.”* além de se regerem, relativamente aos seus colaboradores segundo o lema *“máxima liberdade, máxima responsabilidade”*.

Extraordinariamente, os valores da NearPartner foram construídos, em resultado de uma atividade de *teambuilding*, pelos próprios colaboradores. *“Foram as próprias pessoas da NearPartner que lançaram estas palavras-chave para definirem os nossos valores”* sendo o comprometimento, integridade, desenvolvimento pessoal e profissional, o espírito de equipa, o profissionalismo e o respeito o fio condutor da sua atividade.

C.O.R.A.G.E.M. é como a Samsys resume os seus valores, que, decompostos resultam em: Competentes, Objetivos, Responsáveis, Ajudadores, Genuínos, Empenhados, Motivadores. Procuram que os colaboradores se identifiquem com estes logo desde o primeiro contacto porque se assim for, serão felizes. *“A grande vantagem da Samsys é o Ecossistema que possui cá dentro.”*

Na Solfut mais do que rigor, lealdade, competência e crença na capacidade de aprender, o valor da congruência é de grande importância porque os colaboradores, na sua maioria formadores, têm de *“ser pessoas que manifestam no seu dia-a-dia, aplicam, o que estão a ensinar. (...) tem de haver um exemplo de uma aplicação no dia-a-dia.”*

Diferenciando-se, o WYGroup pauta-se por valores como o talento, as vibrações positivas, o equilíbrio e a confiabilidade social no dia a dia laboral.

Embora se trate de organizações díspares na sua atividade, a cultura organizacional é ponto assente e edificador de uma empresa sendo que *“consiste nas normas, valores e crenças compartilhadas pelos membros da organização.”* (Eriksson, 2009, p. 20). Confiança, respeito, responsabilidade, comprometimento e coragem foram os valores com maior destaque ao longo das entrevistas realizadas, sendo que, mesmo as organizações que não o mencionaram explicitamente no decorrer das entrevistas, transmitiram-no de forma indireta como valores essenciais e subentendidos.

### **3.2.1.3 Ambiente organizacional**

Representando a Altronix, a entrevistada mencionou *“Não estamos cá para ser uma ilha, nós estamos todos juntos a fazer o melhor para todos”* revelando ser indiscutível o ambiente familiar que se sente dentro da organização, motivado pela direção e todos os elementos de liderança, não fosse esta uma organização que nasceu também da união entre familiares. Assim, os colaboradores são impulsionados a dar o seu melhor diariamente, acreditar na organização e no futuro ao seu lado com um propósito definido. Além de focada nas pessoas, a Altronix foca-se no que os colaboradores acrescentam à organização e vice-versa de forma inata – dar valor e acrescentar valor a cada colaborador, segundo uma política de *“porta-aberta”*, onde o conforto e as necessidades de cada um ganham relevância no dia-a-dia. Embora seja uma indústria em parte fabril, os colaboradores não são máquinas, são pessoas que contribuem para o desenvolvimento da organização ao trabalharem nelas. O ambiente familiar e a vontade de criarem e partilharem momentos juntos é reforçado.

A par com a Altronix, também a AMCO distinguiu o seu ambiente familiar e política *“porta-aberta”*, diferenciando-se pela sua taxa de retenção de 100% - significando que até à data da realização da entrevista, nenhum colaborador havia abandonado a AMCO. Promovendo momentos de descontração e bem-estar da equipa, a entrevistada revelou que a relação CEO - colaboradores é tão próxima que a hierarquia no dia a dia se dissolve. *“A estratégia para reter colaboradores, para ter uma empresa com um bom ambiente, para ter uma empresa sólida no mercado, como a nossa, é pensar sempre a longo prazo.”*

Sendo uma organização que foi projetada de pai para filho, que deu continuidade ao património, a Casa Mendes Gonçalves caracteriza-se por ser uma empresa familiar, tendo,

recentemente feito um *rebranding* do logótipo associado procurando incluir a imagem de casa que transmita esse seu significado: casa e família. Caracteriza-se ainda pelo seu ambiente multicultural, seja este de nacionalidades ou gerações.

Na ITPeople, a entrevistada, acredita que a atenção que é dada à individualidade é um dos segredos para o reconhecimento e bem-estar que vive na organização, atribuindo a felicidade de todos a um trabalho de equipa diário – *“Temos aqui uma abordagem Peoplecêntrica, o que significa que apostamos aqui fortemente na auscultação individual de cada um dos elementos que integra a equipa (...) o que se reflete no sentimento de pertença e comunidade da organização.”*

Novamente reforçado o ambiente familiar e abertura pela liderança, desta vez pela Milestone, aquilo que procuram e que garantem ver nos seus colaboradores é *“pessoas mentalmente com uma estrutura forte e raízes fortes para se aguentarem e serem profissionais independentes, saudáveis, capazes de se adaptar a várias realidades, com flexibilidade”*.

*“90% das pessoas que estavam connosco em 2019, continuam connosco”* e esse é o reflexo, garante a entrevistada da NearPartner, de uma organização que procura estar presente, oferecer todas as condições necessárias e antecipar questões para que os seus colaboradores se sintam bem e felizes, e, que se comprova pelo facto de, mesmo a maioria dos trabalhadores se encontrar a trabalhar em modelo híbrido ou *full remote*, sempre que surge um momento de convívio, deslocam-se à organização para vivê-lo.

Na Samsys acreditam que se se gostar do que se faz, não só os colaboradores são felizes como não sentirão que estão a trabalhar. Com uma transparência e abertura entre todos, o próprio entrevistado garantiu que mesmo com a possibilidade de trabalhar em casa, não gosta de o fazer, *“eu gosto de vir para cá todos os dias porque o ambiente aqui é espetacular”*, revelador do bom ambiente, sentimento de valorização e união que foram descrevendo ao longo da entrevista – *“sentes-te muito bem, é como se estivesse em casa”*.

*“Estarmos bem dispostos para nós é uma normalidade”*, é esta a naturalidade com que o entrevistado da empresa Solfut descreve o bom ambiente interno da mesma.

A entrevistada do WYGroup referiu, quanto ao ambiente vivido na empresa, a proximidade, transparência e igualdade que se sente, possível apenas pelo facto de ouvirem as necessidades dos seus colaboradores e pela diluição da hierarquia ao, numa mesma mesa, se

sentarem os colaboradores e seus administradores e falarem entre si informalmente, sendo que *“essa transparência e essa proximidade faz com que as pessoas também confiem”*.

A transparência e a abertura por parte das chefias ou posições hierárquicas superiores são denominador comum nas abordagens das organizações da amostra, permitindo uma proximidade que garantirá o ambiente familiar interno.

### **3.2.2 Necessidades do Colaborador (atualização da Pirâmide de Maslow)**

Como forma de introdução à temática relevante ao projeto, a entrevista prosseguiu com a parabenização de cada organização quanto, não só ao prémio alcançado enquanto *“Empresa mais feliz para trabalhar em Portugal”*, como também pelo trabalho conjunto desempenhado que permitiu alcançar esse título. Assim, como identificado no enquadramento teórico deste trabalho científico, os mais recentes contributos têm identificado uma atualização da Pirâmide de Maslow no trabalho, suscitando uma maior procura dos colaboradores pela satisfação de outras necessidades que não apenas a estabilidade financeira e alta remuneração.

Desta forma, tornou-se relevante conhecer a perspetiva dos responsáveis pela construção de experiências diferenciadoras e pelo potencial da felicidade do colaborador de cada organização quanto a esta atualização das necessidades do Homem, nomeadamente explorar se estes identificam as mais recentes carências e se, em função delas, estruturam as experiências proporcionadas.

Representando a Altronix, a entrevistada não tem dúvidas: a remuneração fixa continua a ser importante pela segurança que dela advém. No entanto, *“nós temos vindo a notar que realmente tem vindo a alterar bastante”*, afirmando que têm surgido novos perfis de colaborador e cada um se rege pelo que valoriza mais, notório mais ainda em consequência do pós-pandemia e do *quiet-quitting*. Confirma que o desenvolvimento pessoal e profissional é uma necessidade cada vez mais procurada, não apenas pela empresa, mas pelo próprio colaborador, assim como o reconhecimento e valorização de um excelente trabalho desempenhado. O *“little thing”* (as pequenas coisas) ganham relevo, assim como a presença, a partilha e preocupação que sentem por parte da organização para com eles. A opinião é incisiva quando apresenta um conjunto de questões de resposta subentendida: *“Se ponderamos um dia ir embora, o que é que vamos valorizar? É só o ordenado ou é o poder falar com as pessoas diretamente? Pesquisar os*

*nossos projetos, apresentar as nossas ideias à frente das pessoas? Ter estes mimos? Se calhar pensamos duas vezes antes de irmos embora porque realmente há aqui uma ligação pessoal.”*

A AMCO partilha da mesma opinião quanto à relação de proximidade que se cria entre o público interno da organização e a sua interação. *“Muitas das vezes, o que as pessoas pensam quando vão trabalhar para uma empresa é salário, salário, salário. Isso não é tudo.”* revelando que outros benefícios se podem sobrepor a este como: a flexibilidade de horário, a inclusão dos familiares em planos de saúde e atividades, a confiança no trabalho desempenhado a par com a responsabilidade atribuída para a obtenção de resultados sem supervisão regrada, a liberdade, sensibilidade das chefias e o equilíbrio físico, mental, pessoal e familiar.

A entrevistada da Casa Mendes Gonçalves, com uma experiência de oito anos na área de Recursos Humanos, garantiu sentir uma alteração das necessidades do Homem no trabalho *“antes era mais uma questão de cumprir a pirâmide de Maslow, (...) e hoje em dia sinto que as pessoas procuram mais esse reconhecimento, essa valorização, o poder ter outros projetos dentro da organização, poder ter outras experiências”* decorrentes não só do mercado de trabalho como também de fatores externos como a pandemia e a guerra, o que provocou uma nova forma de perspetivar o mundo por parte do Homem.

Neste sentido, a ITPeople defende *“work life blend”* ao invés de *“work life balance”*, pelo facto de o campo pessoal e profissional serem indissociáveis entre si, confirmando que identifica esta alteração das necessidades dos colaboradores no dia-a-dia e, acrescentando às necessidades acima descritas, a preocupação com a progressão de carreira e a meritocracia. *“As necessidades inverteram-se e foi um fenómeno que se destacou com a pandemia”* daí que procurem conhecer as ambições e necessidades individuais para, com vista ao sucesso, ajustarem à jornada de cada um.

No decorrer da entrevista, a representante da Milestone apresentou os resultados no estudo *“Empresas mais felizes para trabalhar em Portugal”*, pela *Happiness Works*. Para confirmar as novas necessidades que têm identificado nos seus colaboradores, partilhou que estes, nesse estudo, descreveram o reconhecimento, o trabalho remoto, a flexibilidade e liberdade numa posição mais valorizada do que o salário e carreira. Destacou ainda a importância do envolvimento, não só dos colaboradores como dos que lhes são mais próximos, como a família, e a comunicação transparente como necessidades às quais é atribuída maior atenção na planificação das experiências internas.

No mundo IT, mercado em que a NearPartner se insere e sobre o qual a entrevistada dá a sua opinião, *“um bom salário não é suficiente para a pessoa estar completamente satisfeita”*, embora permaneça importante. A este salário, prémios e outros benefícios como seguros de saúde, acredita que se devem aliar outros dois fatores, necessidades que identifica nos seus colaboradores: o desenvolvimento pessoal e profissional e o desafio técnico. Quanto ao desenvolvimento pessoal e profissional, a organização deve procurar facultar gratuitamente as formações que mais atraiam os seus colaboradores, sejam estas relativas à sua função ou desenvolvimento de *soft skills*. Já quanto ao desafio técnico, acredita que cada projeto deve desafiar o colaborador de forma a mantê-lo interessado e motivado porque esse desafiar das suas capacidades, move-os. *“As pessoas também precisam de sentir que são ouvidas e depois de ouvir, tentares colocar em prática algumas dessas coisas.”*

A Samsys reforçou a opinião já obtida por parte da Altronix: o salário continua um dos fatores preponderantes, mas *“todo o crescimento, todo o dia-a-dia aqui na empresa (...) assume cada vez mais essa importância”*. Diferenciando o modelo fabril do modelo de trabalho atual, afirmam *“Atualmente vê-se uma mudança desse paradigma, ou seja, as pessoas querem deixar a sua marca”* pelo desenvolvimento das áreas pessoal e profissional, da sua opinião e da partilha com o outro. Assertivamente, e de caráter mais pessoal, afirmam que *“Mesmo nós somos aliciados todos os dias (com melhores salários) e o que importa é muito a cultura que defendemos, o nosso objetivo, porque é que estamos cá (...) temos de absorver a cultura da Samsys.”*

A Solfut apresentou a validação da ideia de atualização/inversão da pirâmide de *Maslow* com um caso prático real: antigamente, nas livrarias, quando eram procurados livros dedicados ao desenvolvimento pessoal e profissional, eles encontravam-se no fundo da livraria, com a denominação de *“livros de auto-ajuda”* e havia algum estigma por quem os procurava. Hoje, estes mesmos livros, dividem-se em categorias como desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional, construção da melhor versão de si mesmo, liderança de equipa, entre outros, e situam-se na montra de cada livraria - *“Até o próprio mercado livreiro percebeu essa necessidade”*. Defende que é necessária uma visão holística do indivíduo tomando em consideração os seus múltiplos papéis no dia-a-dia porque *“muito mais do que isso (condições físicas materiais) é a relação entre as pessoas e as experiências que lhes oferecem”*.

*“O dinheiro continua a ser a principal preocupação, mas aliado a outros programas”* confirma a entrevistada do WYGroup motivada também pelo facto dos seus colaboradores se

encontrarem maioritariamente numa faixa etária jovem, que envolve a responsabilidade do início de construção de vida: sair ou comprar casa, casar, ter filhos, entre outros. No entanto, a nível de Portugal, garante ver essa alteração de paradigma muito motivado pela pandemia *Covid-19*. Sente, dos seus colaboradores, que estes precisam e querem ser ouvidos, assim como que lhes expliquem a razão da adoção de certos caminhos e alternativas defendendo que é importante *“esta transparência que as pessoas precisam para serem felizes, também para chegarem a casa e para sentirem que estão numa organização que faça sentido e que estão no mesmo caminho que nós”*.

Perante a possibilidade de atualização da Pirâmide de *Maslow* segundo novas necessidades do Homem no trabalho, a opinião não é unânime, surgindo dois paradigmas: a estabilidade financeira fundamental de outrora é hoje substituída pela procura de outros benefícios, reconhecimento e valorização ou a estabilidade financeira de outrora é hoje complementada por outros benefícios, procura do desenvolvimento pessoal e profissional e necessidades de carácter intangível. Contudo, a atualização da Pirâmide de *Maslow* surge em consequência da nova geração que integra o mercado de trabalho e que hoje, tem em consideração essas novas necessidades. Um estudo realizado por *Urco et al. (2019)* mostrou que a *“felicidade laboral da geração Y depende do meio ambiente no trabalho, eles preferem trabalhos significativos e desafiadores que possam permitir o desenvolvimento de novas experiências, promoções de emprego e melhores experiências profissionais.”* (*Urco et al., 2019, p. 14571*) sendo esta geração conhecida pela Geração dos *Millennials*.

*“O conceito de necessidade desenvolvido por Maslow possivelmente levou alguns autores a afirmarem que a motivação é interna, ou seja, pertence ao mundo íntimo da pessoa; entretanto, há que considerar-se que ela se acha articulada ao mundo exterior (onde se encontram os objetos de satisfação dos desejos) e mediada pela consciência (de si e do outro) e pelas relações sociais”* (*Sampaio, 2009, p. 14*) e por este motivo se torna imprescindível à organização enquadrar este "mundo exterior" às necessidades dos seus colaboradores, influenciando as suas necessidades.

### **3.2.3 Experiências no seio laboral**

Este projeto pretende descobrir se o conceito de economia da experiência, desenvolvido por *Pine e Gilmore (1998, 2011, 2013)*, é também ele transversal ao colaborador. Assim, torna-se relevante ao estudo conhecer as experiências que os responsáveis pela comunicação interna

das organizações da amostragem desenvolvem, as dimensões com maior preponderância (evasão, estética, aprendizagem e entretenimento), assim como os meios de comunicação utilizados para sua divulgação e a gestão que fazem das mesmas. Desta forma, conseguir-se-á uma visão holística da experiência no ambiente interno como fundamento das conclusões do projeto e justificação para o prémio que à amostra fora atribuído enquanto “Empresas mais felizes para trabalhar”, possibilitando, numa fase posterior, a construção de um modelo de experiências para futura aplicação de outras organizações que o pretendam adotar para impulsionar a satisfação e felicidade interna.

### **3.2.3.1 Experiências realizadas**

Para a Altronix, *“a taxa de resposta é sempre bastante positiva e pedem sempre o mesmo: querem mais.”* e, embora não propositado, conseguem uma vez por mês desenvolver experiências diferentes em datas específicas que celebram frequentemente. Celebram o Carnaval com um desfile e atribuição de prémio para o melhor mascarado elegido internamente; Dia de Páscoa, que no presente ano foi celebrado com uma caça aos ovos com etiquetas personalizadas e atribuição de prémio numa delas – não fosse a Altronix ser uma empresa de etiquetagem e identificação automática; Dia do Aniversário Altronix, com eventos internos e externos; Dia da Mulher, onde partilharam uma moldura com uma frase e fotografia das Mulheres Altronix; Dia da Mãe e do Pai, onde promoveram a ligação familiar; Dia do Colaborador, em junho, que coincide com o Dia da Criança, com *teambuildings* internos e externos num fim-de-semana fora do ambiente “normal”; Dia do Verão, com uma guerra de balões de água que já se instaurou tradição; *Halloween*; Jantar de Natal; No dia-a-dia há oferta de pão, fruta e bebidas quentes pelo valor simbólico de dez cêntimos, assim como caixas de doces para partilhar,  *vending machines*, *PlayStation* e espaços para partilharem mensagens motivacionais no local de trabalho. Aquando do recrutamento de um novo colaborador, primam pelo acompanhamento facultando-lhe um *kit* de integração, atribuindo-lhe um padrinho e enviando, de antemão, uma pequena descrição do novo colaborador a todos os outros para que já o conheçam no momento da sua chegada. Atividades formativas, *open days*, de responsabilidade social como a dádiva de sangue aberta à comunidade, são outros exemplos. O *feedback* recolhido prova-lhes sempre que *“temos de fazer mais teambuildings, temos de fazer mais eventos, mais dias festivos (...) quer se faça uma coisa pequena ou uma coisa grande, toda a gente valoriza.”*

A AMCO distingue, nas experiências que proporciona aos seus colaboradores, os almoços e jantares mensais como fonte de conhecimento e partilha de experiências entre todos. Além de seguro dentário e de saúde extensível à família, a entrevistada acredita que a flexibilidade de horário é uma experiência que também faz diferença pelo facto de lhes dar liberdade de fazerem outras atividades extralaborais, se autoconhecerem e partilharem momentos com outros que lhes são queridos. Considera a presença do *CEO* uma experiência diferenciadora pela aproximação e estreitamento de relação com os colaboradores, sendo que este não tem uma secretária fixa no escritório fazendo questão de conhecer o dia-a-dia de todos os colaboradores que têm. Formação na área para melhorarem as suas competências, *teambuildings* motivacionais, atividades de *coaching*, eventos *standard*, como o Jantar de Natal, e outros ousados, como *sunset* para celebração do aniversário do *CEO*, são outras das mencionadas. “*Aquele bichinho surpresa permite aqui também criar uma melhor experiência*” e este ano, para alimentar a curiosidade dos colaboradores, proporcionaram-lhes uma viagem surpresa, onde não conheciam o destino, e onde incluíram experiências formativas na área, através de *teambuildings*, de entretenimento, reservando um espaço de *bowling* para jogarem entre eles e assistirem a um jogo de futebol, e de aprendizagem, realizando passeios turísticos pela cidade destino.

Experiências como a celebração do Dia da Mãe, do Pai, da Criança e outros são *standard* na Casa Mendes Gonçalves. Além destas, procuram anualmente realizar um jantar de fim de ano, ao qual têm atenção de não denominar de Jantar de Natal devido às várias nacionalidades e culturas dos colaboradores da empresa, que poderão não partilhar da mesma data associada a esta festividade em Portugal. A par com a realização deste jantar, oferecem também um cabaz de produtos típicos portugueses. Anualmente realizam ainda um almoço de convívio coincidente com a Feira Nacional do Cavalo, na Golegã, vila onde se encontram sediados, encerrando a sua atividade nesse dia, bem como o dia MG, dia de celebração do aniversário da empresa. A plantação de árvores, a realização de rastreios capilares, a participação em *challenges* virais nas redes sociais e os descontos com alguns parceiros como osteopatas, fisioterapeutas, clínicas dentárias e oftalmológicas, são outros exemplos de experiências destacadas pela entrevistada. Já realizaram uma Academia de Líderes, onde depois de uma análise sobre os perfis dos seus colaboradores, reuniram aqueles que já assumiam posições de chefia e outros que manifestavam potencial para a liderança em sessões de *coaching* individual e em grupo. No local de trabalho, salientou o conceito *openspace*, o refeitório remodelado, a zona de lazer com sofás e livros disponíveis, nutricionista e psicóloga à disposição.

A ITPeople garante que “temos aqui uma série de iniciativas que com certeza vão ao encontro daquelas que são as expectativas dos colaboradores” como é exemplo a distribuição de cabazes de frescos, *workshops* de interesse dos colaboradores como nutrição ou culinária, aulas de pilates, aulas com *personal trainer*, formações inspiracionais como “comunicação para o sucesso” ou a atribuição de *vouchers ubereats*, no caso, como celebração do prémio “Empresa Mais Feliz para Trabalhar 2021” já que este foi recebido num período pandémico em que os colaboradores se encontravam em confinamento, sem possibilidade de se reunirem fisicamente. Há atenções pontuais que vão acontecendo decorrentes do dia-a-dia ou da celebração de dias institucionalizados como a oferta de um presente no dia de aniversário do colaborador, outro aos seus filhos no Dia da Criança, mais um no Dia da Mulher às colaboradoras e esposas dos colaboradores, *kick-off*, jantar de Natal, celebração da Páscoa e *sunset*. Criaram uma plataforma única, *TalentTears*, que permite que cada colaborador, por cada experiência em que participe ou objetivo que cumpra, acumule criptomoedas possíveis de transacionar num leilão, realizado internamente, de viagens, *tablets*, eletrodomésticos, fins-de-semana fora da cidade, estimulando-os a participarem ativamente nas experiências da organização.

A Milestone apresentou, durante a entrevista, o resultado obtido no estudo da *Happiness Works* à questão “Quais os momentos que o fazem feliz na organização?” onde, os seus colaboradores, identificaram eventos corporativos, o reconhecimento dado pela empresa ao longo de várias iniciativas, o espírito de equipa e entreajuda, tendo no passado ano, identificado também o envolvimento. Desta forma, procuram proporcionar experiências nesse sentido: além do dia da mãe, dia da mulher, dia do pai, Natal e aniversário da empresa, oferecem uma bolsa de mérito aos filhos dos colaboradores, após a conclusão do 12º ano, assim como um prémio aos colaboradores após a conclusão de qualquer ciclo de estudos. Premiam a antiguidade, as pessoas mais envolvidas nas atividades da empresa ao longo do ano, as que mais partilhas fazem nas redes sociais e as que mais marcam presença nos eventos criados, elegendo internamente a “personalidade do ano”. Criaram um “*Referencial Program*” onde, o colaborador tem oportunidade de receber um prémio ao referenciar alguém qualificado para uma determinada vaga que surja e a distribuição de *happyvouchers*, isto é, *vouchers* para experiências que os colaboradores oferecem entre eles a título de agradecimento. O *MileBaby* é uma sessão fotográfica oferecida a recém-pais, a *B2Run* uma corrida solidária e a *Gratitude Wall* um espaço onde podem partilhar mensagens de agradecimento, além de poderem usufruir de massagens, *workshops* variados sobre os seus interesses (alimentação, sono, gestão do tempo, postura), aulas de *yoga*, sessões de meditação, apoio psicológico, fruta e máquina com

*snacks* saudáveis no local de trabalho. Procuram realizar almoços e *happyhours* com frequência e quando encerram um projeto comum reúnem-se no local de trabalho, independentemente das horas, para celebrar com música. Nos eventos de apresentação de resultados, procuram que estes também sejam dinâmicos e já contaram com a presença de um humorista, um mágico e uma fadista.

A NearPartner aposta na formação dos seus colaboradores ao construir experiências que lhes permitam desenvolver as suas capacidades, seja através de formações, *workshops* ou *teambuildings* relacionados com gestão, comunicação, técnica, linguística ou trabalho de equipa, patrocinando oito horas anuais dedicadas ao seu estudo. Além de plano de saúde, cozinha equipada para as suas refeições, distribuição de *snacks*, um espaço na organização destinado apenas para relaxar e uma política “*Do As You Wish*” – modelo híbrido -, que contribuem para uma experiência positiva dos seus colaboradores, celebram ainda o aniversário da empresa, primando pelo fator surpresa, encontros mensais, à sexta-feira, para *games nights*, reunindo os colaboradores para jogos de cartas ou tabuleiros e partilha de uma refeição patrocinada pela empresa, celebração do Dia do Programador, no ano passado com a oferta de uma caixa recheada de produtos caracterizados por dar energia (chocolates, batatas fritas, *Red Bull*), Jantar de Natal, festa de *rentrée* após o Verão, reuniões “*O3*” (*one-to-one*), onde reúnem com as chefias para discutir assuntos laborais ou outros do quotidiano. A entrevistada salientou a importância da contratação recente de um *coach* a 100% na empresa responsável por experiências de *mentoring* com os mais recentes colaboradores e *coaching* com os séniores, sendo que podem surgir outras experiências decorrentes do que sentirem ser necessário para os seus colaboradores, como jogos de futebol, jogos de *Paddle* ou caminhadas em equipa. “*Isto vai acelerar e vai ajudar a crescermos como empresa e a solidificar cada vez mais a nossa cultura.*”

“*Temos instituída uma política que é receber todas as sugestões de melhoria que queiram dar*” o que se reflete na experiência interna que a Samsys promove. O evento de maior destaque é o DDC, Dia do Conhecimento, um evento gratuito aberto ao público e organizado pelos colaboradores Samsys, revelador do ambiente interno saudável e do sentimento de pertença dos mesmos ao organizarem, em conjunto, uma atividade que foge ao seu horário de trabalho habitual. Primam pela realização de reuniões semanais e mensais, entre equipas e entre líderes, numa ótica de melhoria contínua, e pela realização de formações para o desenvolvimento pessoal e profissional (inglês e *networking*). Disponibilizam aos seus

colaboradores um plano de saúde, teletrabalho, matraquilhos, consola de jogos e fruta no espaço de trabalho assim como, às sextas-feiras, realizam encontros para descontração (*WalkH20*), por vezes com presença de *barman*. Além de parcerias com ginásios, participam em corridas solidárias, organizam planos com *personal trainers* e têm iniciativas de celebração do Dia da Mulher, aniversário, casamento e natalidade, onde, nestes três últimos eventos oferecem o dia de férias ao colaborador. Premiam a meritocracia no evento DDC e no dia-a-dia, realizando uma festa sempre que os objetivos se cumprem, mas sempre que *“sentimos que a equipa precisa de um reforço, precisamos de alguma coisa para dar a volta, também criamos esse momento”*. Uma vez por ano reúnem os líderes das equipas num “Retiro de Liderança” onde, durante um fim-de-semana, o objetivo é discutir melhorias, debater os objetivos a alcançar, os que estão ainda por realizar e analisar a situação de cada equipa e da organização.

A Solfut destacou como uma das melhores experiências que oferece aos seus colaboradores a possibilidade de, gratuitamente e até aos 22 anos, os filhos dos mesmos poderem ter formação na área comportamental, acreditando que os diferencia de outras empresas e que devia ser uma medida também aplicada pelas demais. Apostam na formação, premiando-os, por exemplo, com viagens a destinos paradisíacos, em função do cumprimento de objetivos, criaram durante a Pandemia o “Café com CEO” onde se reuniam virtualmente para falar de trivialidades e que, agora, em período de trabalho num formato híbrido, continuam a manter a tradição quando o CEO visita a empresa, sendo ele o responsável por pagar e servir o café aos seus colaboradores. Realizam também o Jantar de Natal, o Evento *Raise Up*, onde todos os meses dedicam cinco horas ao conhecimento e reconhecimento do colaborador, *teambuildings* ou *workshops* aliados a momentos de descontração com *DJ* e *Karaoke* e envolvem mais ainda os seus colaboradores ao tirar partido dos seus passatempos, contando com um grupo coral e de dança. *“Tudo isso são iniciativas que são simples e genuínas (...) é um processo muito dinâmico”* sendo que, o evento com uma maior planificação é a Convenção *NewGen* (*New Generation*), que ocorre trimestralmente, com três sessões em Portugal e uma outra internacional, durante um fim-de-semana, onde o objetivo é aprender componentes nas áreas que trabalham, com temas diferentes consoante as necessidades do mercado e dos próprios colaboradores, sendo este um evento disponível à participação de qualquer entidade externa que tenha interesse e que geralmente reúne vários clientes.

Além da flexibilidade horária e seguros de saúde, o WYGroup criou um programa de mobilidade interna não só entre funções como também entre empresas, já que conta com sete

empresas que trabalham de diferentes perspetivas o *Marketing Digital*, assim como um programa de referência de talentos, permitindo aos colaboradores referenciar possíveis talentos a integrar as equipas e com eles ganharem prémios. Além destes programas, proporcionam aos seus colaboradores aulas com *Personal Trainer* gratuitas, todas as terças e quintas-feiras, ténis de mesa no espaço de trabalho, cápsulas para pequenas sestras, balneários para se equiparem quer para as aulas de *PT*, quer para a praia, dada a proximidade, distribuição de gelados no primeiro dia de Verão e de bolas de Berlim no último, um *kit on boarding* de integração, massagens no local de trabalho, embora pagas, torneios de voleibol e *paddle*, além das comuns celebrações de natal, aniversário da empresa e dias festivos. De destaque ainda os seus escritórios serem à beira-mar, com uma decoração que remete a uma casa de praia, criados com materiais orgânicos e sustentáveis comprados diretamente pelo *CEO* em Bali, com especial atenção à acústica e luz do espaço, aquando da sua construção. Oferecem café e fruta, criaram as *WYTalks*, onde regularmente convidam entidades externas a partilhar a sua perspetiva sobre determinados temas como liderança, *networking*, *mindfulness* e, adquiriram a *Lisbon Digital School*, uma escola de formação digital onde os seus colaboradores podem, não só, usufruir do *budget* anual que lhes é oferecido pela empresa como também, caso o excedam, usufruir de mais ações formativas com um desconto de 50%. Num próximo ano, a entrevistada partilhou que, decorrente das sugestões dos seus colaboradores, estavam a procurar perceber a viabilidade de também contratar uma *manicure*, adquirir uma mesa de matraquilhos e criar um *PETDay*, onde os colaboradores, por dia, podiam levar os seus animais de estimação ao seu local de trabalho.

*“Desenvolver a capacidade de criar experiências no local de trabalho que lhe dará vida e proporcionará uma melhor e mais holística experiência para os colaboradores e convidados, está hoje no centro do sucesso organizacional” (Ankerstjerne, 2019, p. 6)* como o relatado pelos entrevistados.

Infinitas possibilidades de experiências são possíveis de proporcionar ao colaborador e hoje, que o colaborador é mais atento ao pormenor e impaciente à resposta, característica também do Homem no quotidiano, essa experiência pode tratar-se desde um pequeno gesto individualizado a um grande evento onde esteja a equipa reunida enquanto coletivo. O importante é alimentar a jornada do colaborador no local de trabalho por forma a que este estabeleça o sentimento de pertença para com a mesma, se encontre motivado e feliz.

### 3.2.3.2 Dimensões da experiência

Apresentadas as experiências proporcionadas em cada organização, e dado o fundamento teórico do presente estudo assente nos contributos de *Pine* e *Gilmore*, evidenciou ter interesse, numa ótica de comprovação empírica dos mesmos, compreender a perspetiva dos entrevistados quanto às dimensões da experiência que realizavam. Assim, distribuindo-se as dimensões da experiência segundo experiências de evasão, estética, aprendizagem e entretenimento, os entrevistados foram questionados quanto à dimensão da experiência que mais estimulavam nas suas ações, assim como a menor, caso houvesse esta discrepância.

A Altronix logo alocou a maioria das suas experiências no reino do entretenimento, *“Eu diria que 70% se trata de entretenimento e o resto será maioritariamente aprendizagem”*, isto porque proporcionam várias experiências divertidas e apostam fortemente na formação, *teambuilding* e criação de *open days*. Experiências de evasão, considerou que, se existirem, serão aquelas que remetem o colaborador para uma realidade mais pessoal e familiar, como o Dia da Mãe e do Pai, assim como, no caso de experiências estéticas, considerou que estas se resumiam às experiências que envolvem a alteração do *design* do espaço, como o *Halloween*.

A AMCO partilhou que não considera haver uma prevalência de uma dimensão em função de outra, considerando todas importantes a existir no ambiente interno e daí procurar que exista sempre um equilíbrio entre elas, assim como a Casa Mendes Gonçalves defende *“Não temos definido ir ao encontro muito mais a um tipo do que a outro, em concreto.”*

Já a ITPeople, revelou partilhar da mesma opinião que a Altronix, destacando que *“destas quatro eu diria que aquela que nós nos aproximamos mais será o entretenimento e a aprendizagem, no sentido de estimular o empreendedorismo, desenvolvimento pessoal e profissional.”* Justificando o menor investimento em experiências estéticas pelo facto de, ao serem uma empresa de consultoria, a maioria dos seus colaboradores não estar alocada ao escritório, mas sim, em *full remote*.

De novo o interesse pela coordenação de todas as dimensões em cada experiência que planeiam, a entrevistada da Milestone garante que *“É um pouco de tudo: precisamos de entretenimento, um bom espaço para trabalhar, práticas que nos ajudam a sair da caixa e do escritório, um bocadinho de todas essas iniciativas.”* e esse equilíbrio reflete-se, quanto à dimensão estética na preocupação com as mesas, cadeiras, luzes e na preocupação em criar um espaço diferente e atrativo, por exemplo com mesas de *ping pong*. A nível da evasão, considera

que os almoços, as *happyhours* e os *sunsets* têm a capacidade de remeter os colaboradores para um ambiente descontraído e não formal como geralmente o local de trabalho exige, a aprendizagem reflete-se nos *teambuildings* e formações que promovem, sendo que o entretenimento procuram integrar em todas as ações.

*“Tocar aqui um bocadinho de tudo é importante para reforçar a empresa que somos e para manter os nossos valores e para fazer crescer em equipa”*, reforçando, a entrevistada da NearPartner, a importância do equilíbrio entre todas as dimensões.

Mesmo sem planearem as experiências tendo em conta as dimensões precisas de *Pine* e *Gilmore*, a Samsys, no decorrer destes 25 anos, nas suas experiências envolve-as todas. Acreditam que tem de ser um equilíbrio entre elas porque acabam por se complementar criando uma experiência única, e descrevem que pela junção das quatro *“vamos dando importância consoante as situações, a necessidade, os objetivos que pretendemos.”*

Também na Solfut são trabalhadas as quatro dimensões da experiência: a nível da evasão, na Convenção *NewGen* internacional, levam os seus colaboradores a conhecer um novo paradigma, novas culturas e a experiencialmente viver conceitos com outra intensidade; a nível de aprendizagem, sendo também uma empresa de desenvolvimento comportamental, a formação, *teambuildings* e *workshops* são o *core* e quanto ao entretenimento, o entrevistado mencionou que procura sempre integrá-lo em todas as suas ações.

*“Todas elas são importantes e todas elas têm o mesmo peso”*, na visão do WYGroup, comprovado, este equilíbrio, pelo facto de se terem preocupado em *“Primeiro, ter um lugar onde a pessoa se sentisse confortável”*, segundo, usufruísem da *Lisbon Digital School* para a aprendizagem dos seus colaboradores e terceiro, ter *“esta vista maravilhosa que te faça poder criar mais rapidamente, que nós precisamos de pessoas muito criativas para fazermos projetos inovadores e, ao mesmo tempo para que as pessoas se sintam felizes com elas próprias e em poderem vir para a nossa casa de praia”*.

*Pine* e *Gilmore* definiram que as experiências se diversificavam segundo quatro reinos complementares entre si defendendo que uma experiência excelente, não só estimulava os cinco sentidos do Homem, como unificava e coordenava essas quatro dimensões (1998).

Já defendido por estes autores e comprovado por *Radder e Han (2015)*, *“as fronteiras entre reinos são amorfas”* (Radder e Han, 2015, p. 466), daí que uma mesma experiência possa

envolver a capacidade de o colaborador sentir (entretenimento), viver (estética), aprender (aprendizagem) e ser (evasão).

Mesmo depois de duas décadas passadas do contributo de *Pine e Gilmore*, ainda hoje é mantida a sua validade científica quanto às dimensões das experiências, não só pela perspetiva da amostra do presente estudo como também por *Ankerstjerne (2019)* que defende que as experiências diferenciadoras no local de trabalho hoje “vão desde o design do espaço em que os funcionários trabalham até ao aprovisionamento de tecnologias inteligentes de trabalho e a criação de novas conexões emocionais entre os funcionários e a organização”. (*Ankerstjerne, 2019, p.6*).

Foi possível identificar que a amostra, selecionada por se tratar das organizações classificadas como as mais felizes para trabalhar em Portugal, na construção e planeamento das experiências proporcionadas aos seus colaboradores, embora não tivessem conhecimento destas dimensões, envolvem as quatro, otimizando a experiência à excelência. Equilíbrio é a palavra-chave e denominador comum entre os entrevistados. Ainda assim, as opiniões que desta maioria divergiram, embora atribuíssem importância às experiências de evasão, estética, aprendizagem e entretenimento, partilharam que há uma maior prevalência, ainda que inconsciente, de experiências aliadas à diversão e formação pessoal e profissional.

### **3.2.3.3 Meio de comunicação das experiências**

Conhecidas as experiências e respetivas dimensões em que se inserem, segundo a fundamentação teórica de *Pine e Gilmore*, importa conhecer os meios de comunicação utilizados para comunicação das experiências, não só aquando da sua realização, mas também como meio de partilha do seu resultado. Desta forma, procurou-se conhecer as ferramentas de comunicação utilizadas por cada empresa que compunha a amostra.

A Altronix destacou a *Nicole* como sua ferramenta primordial de comunicação interna. Esta plataforma, recentemente premiada e criada pela própria organização, auxilia a gestão interna da empresa, adaptando-se às necessidades que por ela são identificadas nos seus colaboradores. A partir dessa plataforma não só são divulgadas as ações que irão decorrer como o seu resultado e é disponibilizado o questionário de avaliação anual. Geralmente os dias festivos são comunicados via *e-mail* e utilizam a *intranet* para partilha de ficheiros de forma imediata entre eles, sendo que a Altronix tem ainda uma *FunTV* destinada à projeção dos

protocolos e políticas da empresa bem como de resultados fotográficos de experiências realizadas. Comunicação física e material pouco é utilizada.

Na AMCO, a melhor ferramenta é o *whatsapp*, como partilhou a entrevistada, onde se encontra criado o grupo geral da organização e outros grupos destinados à reunião dos colaboradores de uma mesma equipa e/ou departamento. Embora utilizem também o *Skype*, *Zoom*, a *Intranet* ou o “passa-palavra” nos almoços e jantar de equipa, “o *whatsapp* é o mais eficaz. Porquê? A pessoa em tempo recorde responde ou vê as atualizações do momento”.

Na Casa Mendes Gonçalves o destaque é também dado ao *Whatsapp* como uma das ferramentas de comunicação mais utilizadas, a par com os televisores nas instalações, para partilha de notícias, comunicados, frases inspiracionais e rúbricas. Já foi criada uma *Magazine* em formato físico, no então, numa ótica sustentável, pretendem que esta seja reativada num formato digital.

A *newsletter* e o *MSTeams* ganham relevância na ITPeople, e é em consequência desta comunicação primária que depois é gerada a comunicação por via do “passa-palavra”.

Por parte da Milestone foi possível identificar que o *e-mail* é um dos seus meios de comunicação mais utilizados na disseminação não só das experiências como da sua avaliação.

Comum à Milestone, a NearPartner baseia a sua comunicação via *e-mail*, acrescentando o *Teams* e o *Whatsapp* como outras ferramentas possíveis. O *Confluence*, uma plataforma de gestão interna da NearPartner é onde “centralizamos toda a informação interna, não é uma *intranet*, mas cumpre esse propósito” a par com o *e-mail*.

Ao longo da entrevista à Samsys, várias foram as vezes em que o *Skype* foi mencionado como ferramenta de comunicação para e entre os colaboradores. Divididos por grupos, os “canais de comunicação que temos cá dentro são: *Skype*, *WhatsApp*, *Intranet* – onde os colaboradores podem aceder a informação, e temos também *e-mails* profissionais.”

Dada a natureza recorrente dos eventos Solfut, nomeadamente a Convenção *NewGen*, geralmente os seus colaboradores já têm conhecimento da data a que esta ocorre e outras experiências são divulgadas no decorrer do evento, seja para acontecer no momento ou no futuro. Além destas, o entrevistado garantiu que muitas das experiências proporcionadas “vão surgindo naturalmente” o que nem sempre facilita uma comunicação prévia.

No WYGroup as iniciativas que envolvam os seus colaboradores são comunicadas através de *e-mail*.

"Os funcionários tendem a sentir-se mais satisfeitos com a organização quando percebem os seus managers como interativos, visionários, criativos, inspiradores e empoderadores líderes transformacionais." (Men, 2014, p.21) e, esta percepção, muito se alcança pela forma como os mesmos comunicam internamente e as ferramentas que utilizam, sendo que, como afirma e concordam os entrevistados "O desenvolvimento tecnológico tornou o e-mail uma parte indispensável do dia a dia dos colaboradores." (Men, 2014, p.21), ainda que em colaboração com outras plataformas.

Além do e-mail institucional comum à amostra, é de destacar duas das organizações que criaram uma plataforma de comunicação centralizada nas necessidades dos seus colaboradores e da própria organização, gerindo a fluidez de comunicação a partir destas. O *Microsoft Teams* ganha também uma relevância entre as organizações decorrente da pandemia *Covid-19* que, pelo confinamento obrigatório se ter tornado medida mundial à mitigação do vírus, se tornou o meio de comunicação primordial à distância, transitando para o modelo presencial assim que este foi retomado. O *WhatsApp* demonstra ser também uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações pela sua praticidade e acesso imediato, provando que as redes sociais podem também ser contributo ao planeamento e disseminação de informação interna.

#### **3.2.3.4 Gestão das experiências**

Embora com uma experiência diferente todos os meses proporcionada aos seus colaboradores, por força de datas comemorativas fixas, a Altronix considera que é importante ir alterando e "*fazendo as coisas diferentes para chamar a atenção*", embora continuem a cumprir a temática e algumas experiências se mantenham inevitavelmente inalteradas pelos excelentes resultados que produzem.

Para a AMCO primordial é coordenar todas as experiências entre si para garantir uma maior adesão dos colaboradores a elas, quer sejam muitas ou poucas durante o ano.

Com um planeamento anual das experiências já definido, principalmente as que se realizam anualmente, a Casa Mendes Gonçalves não descarta a promoção de ações também fora destas épocas, principalmente "*sempre que se identifica alguma necessidade, algum problema.*"

A entrevistada da ITPeople garantiu que "*Sim, há uma preocupação de racionamento, mas também não demasiada*", isto é, existem quatro momentos que anualmente se concretizam enquanto ADN da ITPeople e sobre os quais os colaboradores já estão à espera pela

sua recorrência, mas, tal não invalida que não surjam outros momentos de celebração inesperados ou por sugestão dos colaboradores.

Com uma visão mais pragmática, a Milestone reconhece que *“não podemos oferecer tudo porque não conseguimos tudo como empresa”* embora gostassem numa ótica de ajudar os seus colaboradores a crescer. No que estiver ao seu alcance, a entrevistada garante que a Milestone tudo fará para corresponder às necessidades dos seus colaboradores, mas *“a empresa não pode achar que está a dar demais ao colaborador e ele não está a responder. Os colaboradores não podem dizer que dão tudo e a empresa não lhes dá nada a nível de iniciativas e benefícios e esse equilíbrio é muito importante.”*

*“Acaba por ser natural, mas também nos preocupa que não seja demasiado nem de menos”* e por isso a NearPartner procura equilibrar as suas experiências e que, quando estas ocorram, sejam de qualidade.

À parte do racionamento da experiência necessário em consequência do *budget* definido para esta, a entrevistada por parte da Samsys refere que *“Temos de saber fazer também esta gestão e estar atentos aos colegas”* nomeadamente nos dias de hoje onde os conceitos de *BurnOut* e *Quiet-Quitting* são tema do dia em muitas empresas. Como exemplo, partilhou que na última reunião de líderes Samsys, um dos líderes os questionou qual seria o melhor momento para apresentar uma nova ideia à equipa: se numa reunião mensal ou num momento distinto, se durante o horário de trabalho ou num momento extralaboral, atendendo às necessidades da equipa.

Na Solfut, dada a natureza dinâmica e inesperada com que surgem algumas experiências, o entrevistado acrescenta que *“com esta dimensão de pessoas, ainda não temos a necessidade de criar barreiras, de controlar ou organizar demasiado o processo porque vai fluindo naturalmente”*.

*“Temos de tentar aqui equilibrar e não podemos fazer tudo”*, é esta a gestão da experiência do WYGroup, tendo em consideração que cada experiência realizada, geralmente em horário laboral, implica que, enquanto essa decorre, o colaborador não está a produzir e por isso afirma que *“tens de dar, sim, experiências ao teu colaborador, mas não podes nunca descurar do teu negócio”*, defendendo que este equilíbrio é importante também para não se ressentir falta de trabalho ou empenho no cliente final, além do *budget* atribuído também ser um fator que condiciona o planeamento.

Embora algumas experiências organizacionais já façam parte do calendário anual repetidamente, as organizações em estudo não fecham os olhos à possibilidade de criar novas experiências aos seus colaboradores. No entanto, uma vez mais, equilíbrio é fator primordial. Equilíbrio, numa ótica do colaborador, para que este não entre em processo de *burnout* ou *quiet-quitting* por se encontrar descontente com a experiência de trabalho que lhe é oferecida, ou inexistência dessa experiência e consequentemente monotonia da sua função, ou até, pelo excesso de iniciativas sobre as quais é exigida a sua presença e participação.

Na ótica da organização, a gestão das experiências tem em consideração o orçamento que lhes é atribuído e o próprio trabalho dos colaboradores, na medida em que, se as experiências que lhes são proporcionadas ocorrem em período laboral, é necessário contabilizar e racionar o número de horas e colaboradores que momentaneamente pararam a sua produção ao cliente final.

### **3.2.4 Avaliação das experiências no trabalho**

Sendo este um trabalho científico através do qual se pretende também construir um quadro de experiências modelo a outras organizações que pretendam inovar e investir na felicidade organizacional, saber como avaliar o desempenho de cada experiência proporcionada é fulcral para descobrir se os resultados estão a corresponder às expectativas dos colaboradores e aos objetivos da empresa.

#### **3.2.4.1 Métodos de avaliação da experiência**

Desta forma, a amostra foi questionada quanto aos métodos de avaliação utilizados que os auxiliem na medição e comparação dos resultados esperados e obtidos.

Ainda esta temática não tinha sido abordada e ao longo da entrevista já tinha sido partilhado por parte da Altronix a importância de “ouvir” o colaborador, segundo uma política de porta aberta não só entre colegas, mas essencialmente com o *CEO*, permitindo através de uma auscultação direta “*ouvir os insights e inputs de toda a gente para precisamente melhorar os processos*”. Além deste método informal, outros métodos como a eleição e atribuição de prémios, como o de “*Empresa Mais Feliz para Trabalhar em Portugal*”, são excelentes indicadores, até pela sua natureza anónima e externa a que se voluntariam a responder. Após as grandes experiências desenvolvidas, como os eventos internos e externos, realizam também questionários internos de avaliação, analisam as partilhas desses momentos nas redes sociais,

contabilizam a presença e adesão dos colaboradores às suas iniciativas e, na plataforma interna por eles desenvolvida, partilham um questionário de avaliação de desempenho.

A AMCO rege-se pela mesma política de “*porta-aberta*”, a par com a recolha de *feedback*, observação direta e análise do cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Em estudos como o *Happiness Works* e o “Melhores empresas para trabalhar em Portugal”, a Casa Mendes Gonçalves procura marcar presença assídua para “*tentar perceber como é que está o clima organizacional, o que buscam, aquilo que os trabalhadores vivem e sentem em relação à empresa*”, apostando também em reuniões de partilha e troca de ideias, sugestões e *feedback* entre colaboradores e administradores.

A avaliação das experiências por parte da ITPeople tem em consideração inquéritos como o realizado pela *Happiness Works* – anónimos e com resposta direta do colaborador, o que lhe confere maior confiança e transparência na resposta. Investem também em reuniões de acompanhamento com os colaboradores e avaliação dos seus resultados, ajustando o método à experiência: “*há situações em que fazemos muito mais observação direta, por exemplo, quando enviamos um presente (...) mas, por exemplo, ao promovermos um workshop, aí temos um questionário para que classifiquem a experiência, a qualidade do orador, se foi do seu interesse, se gostaram, o que gostavam que fosse diferente, (...)*”.

A Milestone defende a importância da avaliação das experiências e transparência na recolha de *feedback* como fatores preponderantes para as experiências futuras porque “*é a partir desses dados que eu vou perceber se tenho de apostar mais no propósito da empresa, na comunicação interna, no reconhecimento, na liderança, etc.*”. Uma vez mais, os prémios obtidos, questionários realizados, a abertura e transparência na discussão dos aspetos positivos e menos positivos da organização e a recolha e apresentação de resultados trimestralmente, são alguns dos métodos aplicados. Inovador é o sistema *HXM* pela Milestone criado: com a tecnologia ao dispor, assim como cientistas analíticos, criaram uma plataforma capaz de fazer uma leitura holística do colaborador. Através deste sistema que recorre a inteligência artificial, é possível interpretar a motivação e felicidade do colaborador e analisar os fatores que interferem no seu equilíbrio pessoal-profissional o que “*é muito interessante porque nos ajuda a olharmos para a nossa equipa e percebermos quem temos de agarrar ou não*”. Recolha de *feedback*, presença nos eventos e partilha nas redes sociais, são outros dos indicadores identificados pela entrevistada.

A avaliação em torno de inquéritos da responsabilidade de entidades externas, inquéritos de satisfação internos, recolha de *feedback*, reuniões mensais e *e-mails* mantém-se na NearPartner sendo que *“avaliamos e perguntamos e queremos ouvir o feedback e trazemos sugestões das pessoas para fazer acontecer essas experiências.”*

A Samsys partilha de uma cultura de melhoria por sugestão dos seus colaboradores, sugestões estas recolhidas nas reuniões semanais, mensais e anuais realizadas. Além da observação direta e formulários de auto e hetero avaliação, procuram frequentemente *“sentir o ambiente, sentir e estarmos atentos ao ambiente onde estamos”*.

Inevitavelmente, a Solfut partilha de métodos já anteriormente identificados também, como a *“recolha de feedback, observação direta, identificação de uma solução a partir de um problema (...) recolha de informação que vem das equipas e do próprio mercado sobre o que é relevante”*, valorizando ainda o número de partilhas entre todos da experiência através de redes como o *Whatsapp* e *Facebook*, permitindo *“prolongar o efeito pelo acesso a esses momentos”*.

*“Questionários de avaliação, observação direta e reuniões de feedback pontuais, portanto, são assim os três focos maiores”* no WYGroup, o que lhes permite uma gestão e planeamento atempado das experiências futuras.

Sendo este um projeto que adotou como critério de seleção da amostra um estudo nacional, por parte da entidade externa *Happiness Works*, sobre as empresas mais felizes para trabalhar em Portugal, este questionário anónimo, e outros semelhantes, são método de avaliação comum à amostra. Além destes, inquéritos de satisfação e avaliação das experiências internamente divulgados via *e-mail*, observação direta e reuniões de recolha de *feedback* são também referidos como preponderantes, sendo que, uma minoria identificou a presença nos eventos proporcionados e a partilha nas redes sociais como também fator de avaliação de cada experiência e que, hoje, cada vez mais revela ter impacto e validade.

#### **3.2.4.2 Adesão dos colaboradores às dimensões da experiência**

Embora as experiências sejam criadas em prol do colaborador, nem sempre o interesse se reflete na adesão. Por isso, em consequência das experiências que proporcionam e resultados que obtém, procurou-se conhecer as dimensões (evasão, estética, aprendizagem e

entretenimento) que suscitam uma maior interesse e adesão por parte dos colaboradores das organizações em estudo.

*“Aqui o importante é passarmos o tempo juntos, nós temos muita vontade de estar sempre uns com os outros”* e por isso, na Altronix, a taxa de adesão nas diversas experiências que proporcionam costuma ser muito positiva, principalmente se essas experiências envolverem algum entretenimento.

Assim como na Altronix, também na AMCO se verificou esta tendência positiva de adesão. A entrevistada afirmou convictamente *“Até ao momento, toda a gente alinha sempre em tudo”* motivada pela fator surpresa que promovem na organização, embora destaque uma maior adesão às experiências de entretenimento porque *“as pessoas querem é festa”*, daí que procurem sempre coordenar várias dimensões da experiência numa só.

A entrevistada da Casa Mendes Gonçalves não ressaltou a dimensão da experiência com maior adesão por parte dos colaboradores porque acredita que, independentemente da sua dimensão, aquelas com maior adesão são as que levam os seus colaboradores a sair da rotina e a partilhar momentos de convívio entre eles.

A ITPeople segue o mesmo registo: o reino da experiência de entretenimento é o que *“tem maior adesão, sendo que as formativas, isto é, a dimensão da aprendizagem também tem alguma adesão, mas o entretenimento tem mais.”*

Consensual, *“o entretenimento é o que tem mais adesão por parte dos colaboradores”* considerando o fator diversão importante para o envolvimento organizacional, embora a entrevistada destaque que para a Milestone, enquanto empresa, todas as dimensões são do seu interesse serem exploradas.

Com alguma incerteza na resposta, a entrevistada da NearPartner revela que a dimensão do entretenimento acaba por ser a que mais adesão manifesta por parte dos seus colaboradores, embora considere que estes também procuram experiências de aprendizagem, principalmente quando relacionada com a cultura empresarial.

Na Samsys, a opinião é pragmática: *“Nós se queremos diversão, temos de ter objetivos”* sendo que acreditam que a adesão por parte dos seus colaboradores às experiências também decorre do sentido de responsabilidade associado ao momento, isto é, os seus colaboradores

conseguem diferenciar momentos de diversão dos momentos de aprendizagem e reconhecer em ambos a devida importância e necessidade, adaptando a sua predisposição.

O entrevistado por parte da Solfut identificou de forma clara as dimensões com maior interesse e adesão dos seus colaboradores, embora, aquando da construção das experiências, procurem envolver as suas quatro dimensões. Assim partilhou que *“a escolher entre as quatro, a primeira seria claramente a evasão, a segunda o entretenimento, a terceira a aprendizagem e a última seria a estética.”* justificando a alta adesão às experiências de evasão pela possibilidade que oferece aos seus colaboradores de conhecer o mundo que por eles próprios não iriam conhecer, nomeadamente nas viagens.

Embora todas as dimensões tenham impacto e o mesmo peso na ótica da empresa, a entrevistada do WYGroup garante que a importância e adesão de cada dimensão para cada colaborador já depende de si mesmo e da forma como este a valoriza e lhe atribui importância, defendendo que os mais jovens têm um maior interesse pela dimensão de entretenimento e os mais séniores pela aprendizagem, mas reforça sempre que esta opinião não é estanque e que *“depende muito de pessoa para pessoa”*, daí a organização procurar sempre o equilíbrio.

Embora já tenham sido abordadas as dimensões da experiência à luz do planeamento das organizações, importa conhecer à luz do colaborador – do que este necessita e procura. Desta forma, foi possível identificar uma tendência do colaborador para manifestar um maior interesse e adesão às experiências que se caracterizam pelo entretenimento, seguido das experiências de aprendizagem. Apenas uma das organizações identificou a dimensão da experiência de evasão como a mais procurada pela grandeza que proporciona aos seus colaboradores e pela possibilidade de viajar que, a título particular e individual, poucos fariam. A amostra destacou em uníssono a importância que os colaboradores dão aos momentos de convívio e à partilha de experiências conjuntas, garantindo que independentemente da experiência, essa união e proximidade era o mais valorizado e que mais procuravam.

### **3.2.5 Economia da Experiência do Colaborador**

Para responder ao objetivo geral do presente projeto, nomeadamente, procurar compreender a adoção do conceito de *“economia da experiência”* no ambiente interno, motivado pela comunicação interna, essa foi a principal questão exposta aos entrevistados de forma imparcial: *“As experiências que a comunicação interna visa proporcionar aos seus*

*colaboradores, considera que têm impacto na forma da organização, direta ou indiretamente, gerar retorno financeiro?” após a explicação do conceito aqui abordado.*

No decorrer da entrevista à Altronix, a entrevistada já havia mencionado aspetos que se coadunam com o conceito de economia da experiência ao referir que para os seus clientes consumidores *“tinham de criar produtos únicos”* e personalizados porque, na Altronix, *“um orçamento não é só um orçamento, é um acompanhamento de uma jornada do cliente e por isso é que conseguimos realmente a taxa de retenção de cliente e ter grandes clientes.”* Assim, quando questionada quanto à sua perspetiva de transversalidade do conceito de economia da experiência ao colaborador, a entrevistada explicou que *“não conseguimos medir em resultado quantificado, mas (...) nós temos tido resultados positivos todos os anos, em crescimento constante (...) o ano passado foi bombástico novamente e este ano está a ser bombástico e espetacular.”* Partilhando que acredita que *“todas as pequenas coisas vão depois dar a um resultado sustentável financeiro para a empresa”,* nomeadamente, as experiências proporcionadas internamente tendo como possível indicador mensurável a grande retenção de colaboradores. Quanto à adoção do conceito de economia da experiência em relação ao colaborador a entrevistada afirma que *“informalmente consigo mensurar e dizer que sim. (...) na Altronix consigo dizer que sim”.*

*“O retorno financeiro há”,* garante a AMCO quando questionada sobre a possibilidade de o conceito de economia da experiência ser também transversal ao colaborador, comprovando a sua afirmação ao partilhar que o mês de junho, mês posterior à maior experiência que criaram nesse ano, que envolveu fator surpresa e as quatro dimensões da experiência, foi o melhor mês de produção dos colaboradores e da empresa, não só naquele ano em concreto, como comparativamente a qualquer outro ano da história AMCO. Desta forma, não só esse retorno de produtividade cobriu o investimento feito na própria experiência proporcionada como ainda trouxe maior lucro à organização ao se ter refletido, aquele mês, como o mais rentável, *“portanto, tem sempre um retorno financeiro associado porque colaboradores motivados e felizes produzem muito mais.”* Além disso, acrescenta que o retorno financeiro da organização por meio de experiências, não só se manifesta na produtividade geral da empresa como na sua retenção de talento, até à data de 100%, motivada pelas experiências criadas pelos departamentos promotores da felicidade interna porque *“a experiência daquilo que nós fazemos vai contribuir para a experiência do colaborador que não quer ir embora e vai continuar a trabalhar nesta empresa”.* Pensar a longo prazo, procurar frequentemente estimular

a curiosidade e acrescentar o fator surpresa à experiência são estratégias pelas quais se rege para a construção de experiências diferenciadoras.

*“Eu acho que as pessoas cada vez valorizam mais a experiência de vida nas organizações”* partilhou a entrevistada da Casa Mendes Gonçalves, confirmando que, embora não seja um lucro direto, indiretamente a organização ganha com as experiências proporcionadas pela comunicação interna aos seus colaboradores, motivando-os, contribuindo para a sua felicidade e, conseqüentemente, refletindo-se na sua produtividade.

Também aliado ao fator surpresa, a ITPeople garante *“sem dúvida que temos retorno financeiro por todas as ações que promovemos, aliás, promovemo-las também por isso”* associando este retorno financeiro à retenção e atração de talento da empresa. Com toda a certeza garante que a retenção do seu capital humano se consegue cada vez mais através da experiência e das iniciativas que promovem, motivada pela reestruturação da Pirâmide de Maslow, o que, posteriormente, se refletirá na imagem externa da organização, atraindo e captando novos talentos que os procurem pela jornada positiva do colaborador *“interessa-nos muito que a nossa imagem externa seja positiva porque será mais fácil recrutar, obviamente”*.

Na Milestone, o retorno financeiro verifica-se nos dois papéis que o colaborador é capaz de assumir: fidelidade e influência. Uma vez mais na ótica de atração e retenção de talento, em consequência das experiências positivas que vivem dentro da organização, os colaboradores *“tornam-se embaixadores da marca ou da organização e acabam por ser fiéis a essa marca ou organização”*. Até porque, como partilhado no decorrer da entrevista, a saída e entrada de colaboradores numa empresa envolve um grande custo associado ao processo de recrutamento, seleção e formação. Além destes fatores, a entrevistada afirma que este retorno também se verifica quando é necessário um esforço ou dedicação excecional do colaborador, isto é, *“o facto de ter colaboradores mais envolvidos, eles fazem o trabalho de forma mais simples e quando for preciso um esforço da parte deles, também o fazem”*, independentemente se este esforço lhe é requerido em horário laboral e se integra, ou não, as suas funções porque *“eles sentem que têm de responder às expectativas da empresa, não deixam para amanhã porque já são 18:00 horas, eles não querem deixar a empresa ficar mal”* por reconhecerem que a empresa também procura, diariamente, fazer com que se sintam bem e felizes na organização. Remata a entrevista partilhando que, na sua opinião, *“a experiência faz toda a diferença numa organização e nos resultados da mesma.”*

Embora não consiga comprovar o lucro financeiro da organização em consequência das experiências positivas que planeia e executa para os colaboradores da NearPartner, a entrevistada garante que há retorno financeiro de forma indireta, isto porque: *“a experiência à priori dá-te menos turnover”, “o employer branding cresce”* e, colaboradores felizes com a organização partilham a sua experiência para o exterior, o que, a partir dessa referência, permite uma maior atração de talento. Assim, *“diria que esta experiência traz lucro a estes dois níveis”,* sendo eles a retenção e atração de talento.

Relativamente ao conceito de economia da experiência, a Samsys revelou já adotar essa tendência na sua relação com o consumidor final ao partilhar que *“algo que faz a diferença é a forma como nos relacionamos (...) e, portanto, primamos sempre por um acompanhamento com o cliente personalizado, uma experiência que ele também repare que nós somos humanos”*. A personalização também está na génese de uma experiência por excelência com o consumidor final, assim como a valorização da experiência está na génese da economia da experiência em detrimento da marca, produto ou oferta ao consumidor, segundo os autores referência deste projeto, *Pine e Gilmore (1998)*. Quanto ao colaborador, acreditam também ser possível adotar o conceito de economia da experiência, defendendo que *“o nosso departamento contribui para o lucro, ainda que indireto, da Samsys”* porque ao estimularem a felicidade dos seus colaboradores, eles atingem mais objetivos, trabalham melhor, colaboram melhor entre todos, sentem mais a cultura da organização e *“querem ajudar a crescer porque sabemos que crescendo todos vamos ter melhores condições (...) e tudo isto impacta a produtividade e lucro da organização. Um colaborador feliz na organização começa também nas experiências que nela vive.”* Partilham ainda da opinião que um colaborador feliz, não se importará de fazer além da sua obrigação na organização e, por isso, não só o colaborador fará mais pelos clientes para os quais trabalha, como atrairá mais clientes e comunicará uma imagem positiva para o exterior, que se refletirá, eventualmente, num maior número de clientes e consequentemente lucro.

*“Num mundo onde há tanta dificuldade em atração de talento, isto é um french benefit extremamente importante”* refere-se à Solfut à experiência do colaborador, com a certeza de que a experiência proporcionada pela comunicação interna em prol da felicidade interna faz a diferença no retorno financeiro da organização e por isso é primordial apostar na jornada do colaborador. Apostando na experiência interna, segundo a perspetiva do entrevistado, não só se irão diferenciar da sua concorrência, o que por si já estimula o retorno financeiro por ser demarcarem como opção número um do consumidor, como se diferenciarão quanto aos

benefícios e iniciativas (salário emocional), justificando, aos colaboradores, a sua própria vontade de ingressar e manter-se na Solfut ao invés de procurarem as suas concorrentes. Fixar e fidelizar são palavras de ordem.

Quando questionada quanto à sua opinião sobre a possibilidade de o conceito de economia da experiência ser transversal ao colaborador, a entrevistada do WYGroup concordou que a organização, com as experiências proporcionadas pelos departamentos dedicados à construção de experiências aos colaboradores, ganha sempre lucro. *“Se nós tivermos experiências aliadas àquilo que o nosso colaborador quer, nós vamos ter pessoas felizes e sabemos que pessoas felizes trabalham melhor e conseguem ter ideias melhores e (...) conseguem desenvolver melhor o seu trabalho, nós vamos ter lucro, o cliente vai ficar satisfeito e vai continuar a querer trabalhar connosco e nós podemos até aumentar o budget do cliente e ele vai querer aceitar.”* Isto porque, o WYGroup, prima não apenas por oferecer aquilo que o cliente pede, mas sempre um pouco mais do que é a sua expectativa.

A economia da experiência nunca foi tão relevante quanto hoje e as experiências realizadas devem estar alinhadas com a estratégia, a marca e a cultura organizacional, de forma consistente e congruente (Ankerstjerne, 2019), tendo, já em 2004, sido identificados três potenciais fatores de influência da economia da experiência: tecnologia, o consumidor mais exigente e a concorrência feroz (Knutson, 2004) o que se torna, após a análise das entrevistas realizadas, facilmente transponível para a realidade do colaborador, já que, principalmente a exigência do colaborador e a ameaça concorrencial foram identificados como fator motivador da aposta das organizações numa experiência interna global positiva. O colaborador exigente caracteriza-se pela sua incessante busca pela felicidade maior e, por isso, esse *“eu feliz” exige o exercício contínuo e frequente de emoções, afetos e cognições positivas para alcançar o sucesso em qualquer objetivo que o indivíduo possa perseguir, com uma “felicidade em expansão”* (Cabanas, 2016, p. 111), daí ser primordial a construção diária de uma jornada interna do colaborador positiva, motivada por experiências memoráveis que envolvam os seus sentidos.

*“Bens e serviços não são mais suficientes”* (Pine e Gilmore, 2011) e, tornando esta tendência transversal ao colaborador, assumindo a perspectiva de Spiller (2015) que considera o colaborador enquanto cliente onde o produto oferecido é o seu emprego, também não mais essa vaga é suficiente já que *“para alcançar o aumento das receitas e o aumento de emprego, a*

*encenação de experiências deve ser procurada como uma forma distinta de produção económica." (Pine e Gilmore, 2011)*

*"A possibilidade de criar algo extraordinário para obter lucro é de interesse crescente no mundo dos negócios de hoje" (Eriksson, 2009, p. 7) e a imemorabilidade da experiência é o "novo normal" extraordinário do local de trabalho para os colaboradores (Ankerstjerne, 2019).*

No decorrer das entrevistas à amostra em estudo, tornou-se evidente a preocupação destas com a experiência e a relação que mantém com o seu consumidor final, procurando a proximidade entre os intervenientes e a personalização não só do produto, como também da experiência, ao consumidor, para um crescer dos lucros da empresa – numa perspetiva crua relativa à economia da experiência.

Num sentido mais próximo aos objetivos da investigação, a amostra foi questionada quanto a transversalidade deste conceito à realidade do colaborador, em organizações que investem na construção de experiências diferenciadoras que potenciam a felicidade do seu capital humano. A opinião foi unânime: é possível associar a economia da experiência também ao colaborador, dado que a importância que hoje se atribui ao planeamento de experiências internas e construção de uma jornada do colaborador positiva, faz diferença no retorno financeiro de uma organização. O fator surpresa aliado à curiosidade, a diversidade de experiências possíveis de viver numa organização segundo as suas dimensões de evasão, estética, entretenimento e aprendizagem, influenciarão a motivação e felicidade do colaborador, que irá refletir resultados na sua produtividade.

Desta forma, o retorno financeiro de uma organização, em consequência do trabalho motivado pela comunicação interna em prol da felicidade dos colaboradores manifesta-se:

### **1) Na sua produtividade**

Como foi repetidamente referido no decorrer das entrevistas realizadas às organizações da amostra selecionada, um colaborador feliz reflete-se na sua produtividade porque se encontra mais motivado, no quotidiano laboral, a atingir os objetivos que lhe são apresentados. Não só cumpre a sua obrigação na função que desempenha, como sente a necessidade de retribuir o bom ambiente, experiências, preocupação e valorização que a empresa tem para com o mesmo e, dado esse sentimento de pertença e envolvimento, quando necessário, estará disponível para trabalhar mais em prol do sucesso organizacional.

*“Indivíduos altamente alinhados com uma organização e profundamente motivados com o seu trabalho, podem suportar todos os tipos de desconforto e problemas no local de trabalho e, ao mesmo tempo serem altamente produtivos” (Harris, 2019, p. 43)* devido ao facto de se encontrarem envolvidos pela organização que integram, acreditarem na mesma e procurarem o sucesso da organização tanto quanto a organização procura alimentar o seu.

## **2) Na atração de talento**

Decorrente da análise do testemunho dos entrevistados, é unânime a importância atribuída à felicidade do colaborador, por meio das experiências que lhe são proporcionadas internamente, como fator motivador de atração de talento. Hoje, o mundo dos negócios é volátil, suscetível a alterações diariamente quer por fatores internos à organização, como por fatores externos, como é o caso a pandemia por *Sars-Cov-2*, iniciada no ano de 2020, ou a Guerra estabelecida entre a Rússia e a Ucrânia, com início no presente ano de 2022. A geração *Millennial* é também a mais recente geração a integrar o mercado de trabalho e dela advêm várias mudanças sociais, económicas e, principalmente tecnológicas, já que, esta cresceu paralelamente ao desenvolvimento da *Internet* e das TIC, o que *“alterou significativamente o estilo de vida, consumo, personalidade e valores individuais” (Urco et al., 2019, p. 1452)* e tem provocado *“novos modelos de negócios, diferentes estilos de vida, perfis de consumidores, modo de previsão de trabalho, contratos temporários e empreendedorismo.” (Urco et al, 2019, p. 1453)*

Assim, o Homem hoje tem outras exigências aquando da seleção das vagas às quais se procura candidatar e decorrentes da atualização da Pirâmide de *Maslow*, também nas entrevistas identificadas. Com as novas necessidades do Homem enquanto indivíduo, estas refletem-se de igual modo enquanto trabalhador, sendo que hoje, quando o candidato procura ingressar uma organização, não só tem em consideração a remuneração que lhe é proposta como também outros benefícios, experiências e iniciativas que tornem o seu trabalho valorizado e reconhecido pelos que o rodeiam. Num mercado competitivo como o da atualidade, em todos os setores, importa às organizações conseguirem sobressair as mais-valias que têm a oferecer, por forma a atrair novos talentos. *“Na guerra por talentos, as entidades empregadoras devem atender às necessidades dos seus colaboradores ou perdem para a concorrência.” (Sutherland, 2019, p. 10)*

No entanto, não mais é suficiente que seja a própria organização a transmitir para o exterior esses benefícios e experiências. Hoje, sendo esta uma sociedade de influência, onde cada um tem em si a capacidade de influenciar o outro, a partilha de experiências e

conhecimentos é preponderante. Além da organização comunicar para o exterior o que tem a oferecer aos novos talentos, mais importa a perspectiva e opinião que os colaboradores possam transmitir-lhes. Para isso, é importante fortalecer a cultura e a jornada dos colaboradores que já se encontrem numa organização para que estes, externamente, partilhem a imagem positiva que têm da mesma, as experiências que vivem internamente e a valorização e reconhecimento que sentem por parte da sua entidade empregadora, para que outros futuros talentos se sintam motivados também a integrá-la. Desta forma, a lucratividade indiretamente gerada pelas experiências planeadas pela comunicação interna em prol da felicidade organizacional, reflete-se na atração de talentos que se revelarão importantes aquisições e posteriores contribuições ao crescimento da empresa.

### **3) Na retenção de talento**

Ainda por consequência da atualização da Pirâmide de *Maslow* e da valorização de necessidades até há poucas décadas consideradas secundárias, um colaborador infeliz, hoje, tem uma maior facilidade de se autovalorizar e procurar outras soluções que lhe correspondam às expectativas e necessidades, o que implica uma grande rotatividade nas organizações e nos próprios mercados. O processo associado à cessação de atividade de um colaborador numa empresa e consequente seleção, recrutamento e formação de outro, é um processo que não só depende de recursos internos, como Recursos Humanos, como também de recursos financeiros porque envolve investimento. Além deste fator, dada a dificuldade de atualmente “seduzir” novos talentos, quando os que já pertencem à organização cumprem com as expectativas e exigências da mesma, importa retê-los. No entanto, essa retenção apenas é possível mediante a criação de uma jornada do colaborador extraordinária, que faça o colaborador sentir-se parte importante do sucesso organizacional e feliz com o seu desempenho, com o que a organização lhe oferece e o ambiente que diariamente vive.

*“Quando as experiências das pessoas correspondem às suas expectativas, a lealdade aumenta.” (Ankerstjerne, 2019, p.6)* e as organizações entrevistadas justificam-no com a baixa, ou nula, taxa de *turnover*.

Uma das entrevistadas da amostra mencionou ainda que, no decorrer da análise do relatório do estudo “Empresas Mais Felizes para Trabalhar” os seus colaboradores identificaram a saída dos colegas como um dos principais fatores de infelicidade, embora garanta que esses mesmos colaboradores que saíram da organização apenas o fizeram porque a empresa não tem capacidade para competir com salários excecionais e projetos desafiadores de empresas

internacionais que frequentemente lhes apresentam. No entanto, sendo a saída dos colaboradores um dos principais motivos de infelicidade interna, não só se torna importante retê-los pelo valor que acrescentam à organização a nível de competência técnica, desempenho e produtividade, como também importa retê-los para evitar criar instabilidade nas relações e proximidade interna criada.

*“Num mundo onde atrair, reter e obter o máximo das pessoas é vital para a busca de uma vantagem competitiva, a experiência que os funcionários têm no local de trabalho é um poderoso recurso estratégico” (Sutherland, 2019, p. 12)* sobre o qual as organizações entrevistadas investem e manifestam ter resultado.

#### **4) Na atração do cliente externo**

Uma organização, decorrente das experiências que proporciona ao seu cliente interno, pode também conquistar clientes externos. Isto ocorre pela imagem e reputação positiva que é transmitida para o exterior da organização. Como mencionado quanto à atração de talento, um colaborador que se encontra feliz dentro de uma organização, se sinta valorizado, envolvido e motivado, com a certeza de que diariamente o seu trabalho é reconhecido e não só o colaborador trabalha para o sucesso da empresa como também a empresa trabalha para o seu sucesso pessoal e profissional, irá transmitir essa mesma felicidade para o seu círculo de influência fora da organização. Assim, familiares, amigos e conhecidos, irão tomar conhecimento do ambiente organizacional que se vive na organização, do empenho dos seus colaboradores e da dedicação que a empresa demonstra aos seus colaboradores, o que pode atrair novos clientes consumidores. *“O colaborador é muitas vezes o cocriador da experiência em conjunto com o cliente e, portanto, tem um papel importante a desempenhar na organização” (Eriksson, 2009, p. 7)* e, em momentos de *networking* entre colaboradores e potenciais *stakeholders*, um colaborador feliz “venderá” a sua organização como sendo a melhor, defenderá os seus serviços e a qualidade que representa, assumindo-se como “embaixador” credível da marca a quem o ouve. Momentos como grandes eventos que procuram reunir colaboradores, clientes e potenciais clientes são o ponto de contacto por excelência para não só existir esta partilha de experiência e testemunho dos colaboradores como também demonstrar e fazer sentir ao consumidor um pouco da cultura organizacional da empresa, despertando o interesse em trabalhar com ela, aumentando desta forma o lucro da mesma.

#### **5) No interesse em manter a relação com o cliente externo**

Se colaboradores felizes estão mais motivados, trabalham melhor e produzem mais, entregarão mais e melhor de si ao cliente, criando-se um vínculo com base numa relação de coresponsabilidade entre a organização e os seus colaboradores (Nacfur e Ligocki, 2003). Uma vez mais, sem se restringirem apenas à sua obrigação e função, a felicidade dos colaboradores gerada pela sua experiência dentro da organização, irá envolvê-los de tal forma que, mesmo fora de horário laboral, estes se encontrarão disponíveis para resolver situações que surjam inesperadamente, bem como, quando apresentam o resultado final da sua produção ao cliente, procurarão com esse resultado exceder as suas expectativas, ao invés de se cingirem a concretizar o que lhes fora proposto. Desta forma, o cliente que contratou a organização, e conseqüentemente os seus colaboradores, ficará com uma imagem e referência do trabalho desempenhado pela mesma e, caso volte a necessitar de serviços semelhantes, recorrerá de novo à organização sobre a qual teve uma boa experiência, criará e manterá uma relação de proximidade com esta e, possivelmente, como indicado por alguns entrevistados, o investimento do cliente para uma próxima ação será maior por ter a certeza de que ficará satisfeito com o trabalho apresentado. Assim, o interesse do cliente em manter a relação com a organização representará uma fonte de lucro derivado da motivação e felicidade dos colaboradores conseqüente das experiências internas que vivem, a par com o já defendido por Nacfur e Ligocki (2003), quando afirmam que *"Uma política de gestão de Recursos Humanos deve, portanto, para ser coerente com as finalidades da organização, contemplar de forma muito intensa a busca da satisfação e comprometimento dos empregados como veículo de atração e fidelização dos clientes externos"*.

### **3.2.6 Desafios na gestão da felicidade do colaborador**

Decorrente das entrevistas realizadas, foi possível identificar uma nova variável interessante ao estudo, não só aos profissionais da área, como também a investigadores que procurem aprofundar o tema. Desta forma, foram explorados os desafios que profissionais da área da comunicação, responsáveis pela gestão da felicidade dos seus trabalhadores, sentem no seu dia-a-dia.

Não só a pandemia, devido ao teletrabalho e disrupção das ligações presenciais, como, por vezes a falta de motivação para integrar iniciativas pontuais extralaborais, por terem de parar temporariamente a sua função, o que poderá atrasar o seu desempenho, são os desafios identificados pela Altronix.

Embora na AMCO procurem estimular a política porta aberta e estabelecer confiança entre colaboradores e administradores, por vezes, o maior desafio para a entrevistada é identificar a razão de desmotivação de um colaborador porque esta pode ser de cariz profissional, e dessa forma atuarem numa ótica de melhoria, ou pessoal, e se assim for, à partida, não conseguirão interferir. Um outro prende-se com a dificuldade em agradar a todos com uma mesma experiência sendo que, para contornarem esta situação, reúnem uma lista com todos os colaboradores onde identificam quais aqueles que irão gostar de cada ação e assim garantem que pelo menos há uma ação destinada ao gosto de cada um.

Para a Casa Mendes Gonçalves, *“cada dia é um dia diferente e é um desafio constante”* motivado pela dificuldade de construir a *“ação ideal”* às diferentes gerações que a integram.

*“Às vezes muita gente pede sugestões e as sugestões acabam por cair em saco roto”* esta é a visão da ITPeople referente a outras organizações porque, desde que as sugestões que recebem tenham o seu enquadramento, assumem o desafio de as concretizar. A par com esta ideia, surge também o desafio de, por vezes, aquando dessas sugestões realizadas, a adesão não ser a esperada, isto é, *“a adesão não vai ao encontro do feedback que nos foi dado”*, como relata a entrevistada. Acredita ainda que é preciso assumir que *“one size fits all, isso não existe, a mesma coisa não dá para toda a gente.”*

O maior desafio identificado pela Milestone, uma empresa de IT, é a competitividade do mercado internacional e as propostas que os seus colaboradores recebem porque é preciso investir fortemente na jornada do colaborador dentro da empresa para que este não se sinta atraído por outras opções que surjam e que lhe pareçam melhores. *“A necessidade era conseguirmos ter uma visão dos colaboradores de forma mais holística”* de forma a conseguir reter o colaborador, que ele tenha resultados positivos e que se cumpra o *budget* estabelecido.

*“Todas as pessoas são diferentes, têm faixas etárias diferentes e têm necessidades diferentes, e, (...) para além disso, a felicidade é diferente de pessoa para pessoa”* e, posto isto, para a NearPartner, o desafio da gestão da felicidade laboral concentra-se na multiplicidade de estilos de pessoas como também na própria atualização das necessidades de cada um, isto porque, as necessidades identificadas num colaborador há três anos, no presente ano poderão ser outras, já que *“todos nós temos necessidades diferentes em diferentes fases da nossa vida”* e a solução para equilibrar estes fatores, partilhada pela NearPartner, é manter a proximidade com o seu capital humano e ouvi-lo.

Para a Samsys, superar as expectativas criadas de uma experiência para a outra é o desafio e gerir as experiências de forma a estar *“com os pés no chão e não podemos apenas fazer acontecer alguma coisa porque eu quero muito”*, além da dificuldade em reter talento na área de IT, tendo em conta a concorrência internacional, também já identificada pela Milestone.

*“É muito complexo para as empresas hoje em dia atrair talentos e retê-los porque o mercado é muito competitivo”* garante o entrevistado da Solfut, *“então uma das formas de os fixar e fidelizar já nem é sequer pelo dinheiro (...) muito mais do que isso é a relação com as pessoas e as experiências que lhes oferecem”*. Além deste desafio, a Solfut acredita que outro se evidencia: ver nas pessoas que potenciam a felicidade dos colaboradores, essa mesma felicidade, numa ótica de *“liderança pelo exemplo”*. Mais do que criar a felicidade dos colaboradores, é importante que estes vejam essa mesma felicidade espelhada nos colegas que a planeiam.

O WYGroup destacou dois principais desafios: a dificuldade na construção de experiências do agrado de todos, quando cada indivíduo tem os seus interesses e necessidades diferentes do outro, e a importância de desmistificar e esclarecer o porquê de, por vezes, não ser possível de executar a sugestão dos colaboradores da forma por eles pensada mas sim, numa outra vertente que eventualmente alcançará o mesmo objetivo ou semelhante, para que não sintam que as sugestões que partilham não são atendidas pela organização.

O ditado popular *“não é possível agradar a gregos e a troianos”* nunca fez tanto sentido como nesta circunstância. Identificado como o maior desafio na gestão da felicidade dos colaboradores, em todas as experiências proporcionadas é necessário refletir a quem é que essa experiência irá agradar e preencher necessidades, procurando alcançar a maioria da equipa. No entanto, diferenças geracionais, de idade, de culturas, de sexo, de interesses e necessidades refletem-se diariamente na construção dessas experiências, complexificando-a. A essência do termo *“felicidade”* incorpora em si subjetividade e uma multiplicidade de conceitos dependentes de cada um e da priorização de cada detalhe, manifestando-se as necessidades de um indivíduo hoje, diferentes das de amanhã, exigindo por parte dos profissionais de comunicação a busca incessante pela atualização das mesmas de forma a corresponder às suas expectativas. Este desafio já havia sido identificado em 2004, por Knutson, que considera que *“as experiências são de natureza interna, e portanto, individualizadas (...) isso é o que torna o marketing e experiência e gestão tão difícil”* (Knutson, 2004, p.3).

Já Harris (2019) havia partilhado da mesma opinião quanto à complexidade inerente às múltiplas necessidades do Homem no trabalho porque *“As necessidades do local de trabalho de todas as faixas etárias evoluíram rapidamente nos últimos vinte anos, à medida que a sociedade, a tecnologia e a economia evoluíram.”* (Harris, 2019, p.43) e é sobre esta perspetiva que se debruça um dos maiores desafios na gestão da felicidade interna identificado pela amostra.

Sendo a amostra maioritariamente constituída por organizações do setor das Tecnologias de Informação, mais foi identificado como principal desafio a construção de uma jornada do colaborador positiva e da sua felicidade laboral como vantagem competitiva face a projetos desafiadores e remuneração elevada com que os seus colaboradores são frequentemente atraídos por parte de organizações internacionais. Sendo este hoje um dos mercados mais competitivos, não apenas foi identificado no decorrer das entrevistas como comprovado pela Revista especializada Exame *“Portugal está entre os destinos mais competitivos para a atração de centros de competência de tecnologias da informação a nível internacional. (...) Contudo, o grande desafio continua a ser a escassez de recursos especializados.”* (Revista Exame Informática, 2022, p.66) e reforçado ainda pela entrevista realizada pela mesma revista a Sandra Temazinha, *head of outsourcing* na *askblue*, que relata *“As empresas têm dificuldade em identificar profissionais qualificados disponíveis, em conseguir retê-los e em controlar os custos estimados.”* (Revista Exame Informática, 2022, p.68)

## **5. Conclusão**

Este estudo destacou a importância dada à experiência na construção do lucro organizacional, promovido pelos departamentos responsáveis pela comunicação interna e gestão de felicidade das empresas participantes, ao investigar se *“As experiências proporcionadas pelos responsáveis de comunicação interna contribuem para o retorno financeiro da organização, tornando a economia da experiência transversal ao colaborador?”*, questão de partida previamente identificada. Embora as consequências de um trabalhador feliz e motivado sejam uma área desenvolvida, bem como a tendência da economia da experiência, a sua associação revelou estar, inicialmente, pouco desenvolvida e, posteriormente, muito pertinente. Com o presente projeto de investigação, procurou-se compreender a transversalidade do conceito de economia da experiência à realidade do colaborador, motivando o crescer dos lucros e da organização no seu todo pelas experiências planeadas e implementadas pelos responsáveis pela comunicação interna de algumas organizações em

Portugal, simultaneamente contribuindo para uma compreensão empírica dos contributos dos autores *Pine* e *Gilmore*, nos quais este projeto foi inspirado. Decorrente da análise do desempenho das organizações mais felizes em Portugal, no ano de 2021, pelo estudo *Happiness Works*, seria possível a construção de um modelo de experiências para sugestão de adoção por parte de outras organizações que nos resultados e valorização do capital humano da amostra se queiram inspirar.

Para cumprir estes objetivos, evidenciou-se fundamental aprofundar os conhecimentos sobre as temáticas envolvidas, através da construção de uma revisão da literatura quanto à comunicação, e suas variantes organizacional e interna, quanto às novas necessidades que emergem no Homem, enquanto indivíduo e trabalhador, quanto às tendências relevantes aos negócios de hoje, nomeadamente a cocriação, a felicidade e *soft skills* e, de destaque, a economia da experiência, explorados os contributos teóricos até então existentes para conhecer o conceito, as suas dimensões e o impacto no quotidiano dos colaboradores. A lacuna evidente na construção de uma definição universal de felicidade e de experiência bem como a inexistência de literatura explícita sobre a sua associação, intensificaram a complexidade inerente à construção de entendimento sobre as matérias em estudo.

Este enquadramento, que resultou também de uma análise profunda dos resultados obtidos pelo Estudo *Happiness Works*, "As Empresas mais felizes para trabalhar em Portugal", permitiu desenvolver a metodologia adequada para o alcance dos objetivos estabelecidos e o critério de seleção da amostra em causa. Para concretizar este projeto, considerou-se útil a realização de entrevistas semiestruturadas, seguindo um guião de entrevista previamente construído, a nove das vinte empresas identificadas no topo deste estudo.

Relativamente à possibilidade de adaptar a tendência da economia da experiência à realidade do colaborador, os dados recolhidos permitem concluir que, embora de forma indireta, é possível esta correlação. A experiência no seio laboral, motivada pela comunicação interna, hoje é imprescindível à motivação, felicidade e satisfação do colaborador e, conseqüentemente, ao lucro organizacional. Embora o lucro referido pelos entrevistados não seja diretamente de carácter financeiro e monetário, resultante da venda de produtos ao cliente consumidor final, é sim, um lucro obtido de forma indireta motivado pela atração e retenção dos seus colaboradores, atração e retenção de outros clientes consumidores e aumento da produtividade da empresa. Tal, só é possível, se garantidas experiências combinadas das quatro dimensões por *Pine* e *Gilmore* (1998) definidas e que procurem ir ao encontro das novas

necessidades do Homem trabalhador, que hoje prioriza o reconhecimento, a família e o desenvolvimento pessoal e profissional, atualmente denominado por "salário emocional", tanto quanto a remuneração fixa.

A perspetiva partilhada pelas organizações em estudo é clara e resume-se no discurso da entrevistada por parte da AMCO: *“A experiência de cada colaborador reflete-se, a experiência daquilo que nós fazemos vai contribuir para a experiência do colaborador que não quer ir embora e continua a trabalhar nesta empresa”* combinado com o da Milestone: *“A experiência faz toda a diferença numa organização e nos resultados da mesma.”*

Embora não tenha sido possível realizar uma análise profunda e quantificada relativamente às dimensões da experiência que a comunicação interna mais promove nas suas iniciativas, ou aquelas com maior interesse do colaborador, foi possível entender que os entrevistados concordam com a perspetiva dos autores *Pine e Gilmore (1998)* quanto ao facto de a experiência ter de envolver as suas quatro dimensões e, preferencialmente, para ser uma experiência de excelência, envolvê-las numa mesma proporção mantendo o seu equilíbrio. Desta forma, os contributos de *Pine e Gilmore (1998)* não foram comprovados empiricamente na sua totalidade, nomeadamente quanto às suas dimensões, confirmando-se apenas a sua perspetiva quanto ao conceito. Contudo, dessa lacuna no projeto surge a oportunidade de pesquisa futura, onde se propõe estudar a perspetiva dos colaboradores quanto às experiências que lhes são propostas e quantificação das dimensões da experiência mais adotadas e com maior adesão, podendo adaptar o modelo proposto nos estudos de *Oh e Jeoung (2007)*, *Jurowski (2009)* ou *Mehmetoglu e Engen (2011)* para as mensurar.

Pela análise do desempenho das organizações mais felizes em Portugal, compreende-se que um ambiente interno saudável, motivado e feliz impulsiona as organizações a elevados níveis de sucesso, destacando-se sucessivamente não apenas com o prémio “Empresa mais feliz para trabalhar”, como é caso da Solfut, como outros, por exemplo o “Melhores empresas para trabalhar” e, hoje, a oferta de experiências internas por parte das organizações entrevistadas contempla os fatores-chave da experiência, identificados no enquadramento teórico, nomeadamente a sua imemorabilidade, o apelo aos sentidos e emoções, a sua unicidade e capacidade de envolver o indivíduo.

Decorrente dos resultados obtidos, construiu-se um modelo de sugestão de experiências a realizar por organizações que procurem investir no seu capital humano pela sua

valorização. Assim, é possível categorizá-las, como sugerido por alguns dos entrevistados, segundo experiências *standard* e experiências diferenciadoras. As experiências *standard* foram assim denominadas pela sua regularidade, geralmente anual, e por serem experiências que a maioria das organizações adota, independentemente do seu objetivo, “*um dado adquirido*” pela NearPartner durante a entrevista, onde inclui a celebração do aniversário da empresa, o jantar de Natal e a celebração de algumas efemérides. Efetivamente, comemoração de aniversário da empresa, comemoração de Natal e reunião de apresentação de resultados, a par com a celebração de outras datas festivas como o Dia da Mãe, Dia do Pai, Dia da Criança, *etc.*, são alguns dos exemplos dados pelos entrevistados. Como experiências *standard*, já expectáveis de acontecer por parte dos colaboradores, “*já estão de facto planeadas e são ações que nós sabemos que vão acontecer todos os anos*”, referido por parte da Casa Mendes Gonçalves, é importante inovar nas mesmas, sendo a personalização e a surpresa fatores-chave para estas, como afirmam também as empresas AMCO e ITPeople.

As experiências diferenciadoras são as que são da autoria das organizações que as planificam, que procuram tornar o dia a dia do colaborador dinâmico sem que este esteja à espera dessa iniciativa previamente, devido à sua irregularidade. É a oportunidade que as organizações têm, em particular o departamento responsável pela comunicação interna, de se relacionarem com os seus colaboradores, absorverem as suas necessidades pessoais e profissionais e sobre elas realizarem experiências que impactam a sua motivação, satisfação e felicidade e possam facilitar o dia-a-dia, envolvendo, por exemplo, a família, animais, proteção ambiental, convívio, entre outros.

Os entrevistados da amostra deste estudo, depois de questionados, partilharam algumas das experiências diferenciadoras por eles planificadas e concretizadas com maior impacto na felicidade dos seus colaboradores. A partir da recolha desses dados, foi possível a construção de um modelo com experiências que sejam exemplo para outras organizações que procurem o mesmo resultado positivo não só a nível da lucratividade da empresa, como também a nível do ambiente interno vivido. Desta forma, adotando o quadro já criado por Vale (2014) para descrição do tipo de experiências proporcionadas, seguiu-se a mesma lógica resumindo as experiências realizadas por cada organização que para este estudo contribuiu, permitindo a confrontação e comparação das experiências diferenciadoras realizadas entre as organizações da amostra e outras que no seu capital humano procurem investir e destas possam criar as suas.

Embora este quadro de análise de *Vale (2014)* procure fazer a comparação entre programas inovadores proporcionados pelo seu objeto de estudo, quintas enoturísticas, é possível adaptá-lo às experiências inovadoras proporcionadas ao objeto de estudo aqui em análise: os colaboradores de nove das vinte organizações classificadas como as mais felizes para trabalhar, no ano de 2021, pela *Happiness Works*.

<b>Tipo de Experiências</b>	
<b>Altronix</b>	<p>Dia do Verão: guerra de balões de água;</p> <p>Dia do Colaborador: fim-de-semana fora do ambiente laboral dedicado a atividades de <i>teambuilding</i>;</p> <p>Oferta de pão e fruta e bebidas quentes a um valor simbólico, no local de trabalho;</p> <p>Caixa de doces disponíveis para partilhar;</p> <p><i>Playstation</i>, no local de trabalho;</p> <p>Atribuição de um padrinho que acompanhará e integrará o novo trabalhador.</p>
<b>AMCO</b>	<p>Partilha do espaço de trabalho com o <i>CEO</i>;</p> <p>Experiências de <i>coaching</i>;</p> <p>Festas temáticas como <i>sunsets</i>;</p> <p>Viagens surpresa.</p>
<b>Casa Mendes Gonçalves</b>	<p>Iniciativas de responsabilidade social, como plantação de árvores;</p> <p>Rastreios inovadores, como rastreio capilar;</p> <p>Participação, em equipa, em tendências virais nas redes sociais;</p> <p>Academia de Líderes, para desenvolvimento de capacidades de liderança;</p> <p>Conceito <i>open space</i>, no local de trabalho;</p> <p>Zona de lazer, com sofás e livros;</p>

	Nutricionista e psicóloga disponíveis, mediante agendamento, no local de trabalho.
<b>It People</b>	<p><i>Workshops</i> de interesse do colaborador (culinária, nutrição, etc.)</p> <p>Aulas de pilates e acompanhamento de <i>Personal Trainer</i>;</p> <p>Atribuição de vouchers <i>ubereats</i>;</p> <p>Plataforma <i>TalentTears</i>, pela troca de criptomoedas por novas experiências ou objetos de interesse (viagens, <i>tablets</i>, eletrodomésticos, ...).</p>
<b>Milestone</b>	<p>Bolsa de mérito atribuída aos filhos dos colaboradores, após a conclusão do 12º ano;</p> <p>Prémio de conclusão de ciclo de estudos atribuído ao colaborador;</p> <p>Prémio atribuído aos colaboradores mais envolvidos, os que mais partilhas fazem nas redes sociais e “personalidade do ano”;</p> <p>“<i>Referencial Program</i>”, pela atribuição de prémio ao colaborador que referenciar um talento que integre a organização;</p> <p>Distribuição de <i>vouchers</i> entre colegas, a título de agradecimento;</p> <p><i>Gratitude Wall</i>, no local de trabalho, para partilha de mensagens de agradecimento;</p> <p>Massagens, no local de trabalho;</p> <p><i>Workshops</i> do interesse dos colaboradores (sono, alimentação, culinária, ...)</p> <p>Aulas de <i>yoga</i> e meditação;</p> <p>Apoio psicológico, no local de trabalho;</p> <p><i>Happyhours</i> e encontros de celebração de cada projeto terminado.</p>
<b>NearPartner</b>	<p>Distribuição de <i>snacks</i>;</p> <p>Espaço destinado ao relaxamento e descontração laboral;</p> <p><i>Game Nights</i> (noite de jogos) mensais;</p> <p>Festa de celebração da <i>rentrée</i>, após os meses de Verão;</p>

	<p>Contratação de um <i>coach</i> disponível e dedicado a 100% à organização;</p> <p>Torneios de futebol ou <i>Paddle</i>.</p>
<b>Samsys</b>	<p>DDC (Dia do Conhecimento), o maior evento protagonizado pelos colaboradores;</p> <p>Matraquilhos e consola de jogos, no local de trabalho;</p> <p>Oferta de fruta, no local de trabalho;</p> <p>Convívios no fim da semana;</p> <p><i>Personal Trainer</i> disponível;</p> <p>“Retiro de Liderança”, um fim-de-semana de discussão das melhorias a considerar.</p>
<b>Solfut</b>	<p>Oferta de formação gratuita na área comportamental aos filhos dos colaboradores, até aos 22 anos;</p> <p>Programa “Café com o <i>CEO</i>” onde, presencialmente, o <i>CEO</i> serve e oferece café;</p> <p>Evento “<i>Raise Up</i>” onde, mensalmente, dedicam cinco horas ao reconhecimento e aprendizagem do colaborador;</p> <p>Convívios de descontração, com <i>DJ</i> ou <i>Karaoke</i>;</p> <p>Inclusão de interesses dos colaboradores nas atividades (grupo coral e de dança);</p> <p>“Convenção <i>NewGen</i>”, evento pelos e para os colaboradores criado, alargado à comunidade exterior.</p>
<b>WYGroup</b>	<p>Programa de Mobilidade Interna, entre funções e empresas do grupo;</p> <p>Programa de referênciação de talentos;</p> <p>Acompanhamento de <i>Personal Trainer</i>;</p> <p>Mesas de ténis, no local de trabalho;</p> <p>Cápsulas para descanso dos colaboradores;</p> <p>Balneários;</p>

	<p>Local de trabalho construído similarmente a uma Casa de Praia;</p> <p>Distribuição de gelados no primeiro dia de Verão e bolas de Berlim no último;</p> <p>Massagens, no local de trabalho;</p> <p>Torneios de <i>Paddle</i> e voleibol;</p> <p>Oferta de fruta e café, no local de trabalho.</p>
--	--

**Tabela 3:** Modelo de experiências diferenciadoras.

Assim, a principal conclusão do estudo é que, na perspetiva das organizações entrevistadas, existe economia da experiência associada ao colaborador e esta é motivado pelas experiências diferenciadoras projetadas pela comunicação interna, o que atribui, a este departamento, um papel fulcral no sucesso organizacional, tornando-se uma tendência urgente a adotar pelas empresas em Portugal.

Uma das limitações do estudo identificadas foi a falta de representatividade, no entanto, face a isso, procurou-se não fazer generalizações da opinião partilhada pelos entrevistados. Desta forma, embora tenham sido contactadas vinte organizações, as melhor classificadas no Estudo “Empresas mais felizes para trabalhar em Portugal” e esta tivesse sido a amostra ideal, as nove respostas positivas e sobre as quais foi possível recolher a sua perspetiva foram tratadas de forma individualizada e sobre a qual se reconhece o seu excelente e importante contributo. Desta forma, sugere-se, como pista de investigação futura, o desenvolvimento de estudos com uma amostra das empresas a entrevistar mais alargada. Além desta, a pandemia *Sars-Cov-2* verificou ser uma limitação ao estudo na ótica da metodologia, visto que as entrevistas aos participantes tiveram de ser realizadas por videochamada, através de ferramentas como o *Microsoft Teams*, *Zoom* e *Google Meet*, para uma maior comodidade dos intervenientes quanto ao contacto físico e presencial. Demonstrou ser uma limitação por não ser possível identificar alguns gestos característicos de determinados comportamentos ou sentimentos que, presencialmente, seriam visíveis. A pandemia teve o seu impacto também nas organizações em estudo, visto que, o presente projeto remonta ao ano de 2022 e, com o objetivo de realizar um projeto recente e inovador, se teve em consideração como critério de seleção da amostra o Estudo desenvolvido pela *Happiness Works*, em 2021. Acontece que, embora não seja limitativa dos resultados obtidos das entrevistas realizadas, o vírus *Sars-Cov-2* limitou as experiências pelas organizações realizadas, visto que, parte desse ano, foi vivido pelas empresas

em confinamento e, como tal, exigiu dos responsáveis de comunicação interna um maior esforço por proporcionar experiências diferenciadoras e únicas, por detrás de um ecrã. A identificar ainda, enquanto limitação, a falta de contributos empíricos dos teóricos *Pine* e *Gilmore* que pudessem ajudar à estruturação deste projeto, não apenas por se restringirem à economia da experiência na ótica do consumidor, associando-a às áreas de turismo e enologia, como também, à experiência enquanto produto a vender para obtenção de lucro como principal atividade e não como momento a proporcionar para a construção de vivências memoráveis, da qual indiretamente obterão lucro.

Foi possível, com este estudo, apresentar e sugerir um modelo de experiências já com resultados positivos comprovados nas organizações participantes, o qual pode ser adotado por outras organizações que delas pretendam seguir o exemplo e considerem o capital humano como um dos clientes mais importantes e preponderantes a satisfazer no crescimento de uma empresa. Deste modelo, conclui-se que a criatividade, originalidade, surpresa e entretenimento devem sobressair nas experiências dinamizadas pela organização. Além da atenção dada aos colaboradores pela oferta de produtos de consumo diário, como café, fruta e pequenos lanches, que neste modelo por várias vezes foi identificada, também a atenção atribuída ao espaço de trabalho dinâmico e de lazer, em conceito *open space* e com instrumentos para momentos curtos de diversão (*playstation*), momentos de convívio descomprometidos de funções e tarefas, *coaching/mentoring* e personalização de prémios ganham o devido destaque.

Além da contribuição empírica dos contributos de *Pine* e *Gilmore* (1998), este projeto permitiu também a adaptação de uma tendência emergente a um novo contexto, reinventando-a ao espelho do colaborador. Para futuros profissionais de comunicação, responsáveis pela gestão de felicidade dos colaboradores de uma empresa, aqui se encontram alguns desafios com os quais se poderão confrontar e/ou poderão antecipar, contribuindo para uma gestão mais eficaz.

## Referências Bibliográficas

Almeida, X., Schelske, L., & Rover, A. (2019). Percepção dos fatores motivacionais de maslow no contexto organizacional. *Unoesc & Ciência-ACSA*, 10(1), 37-44.

Altronix – Sistemas Electrónicos, Lda. (2022). Disponível em [www.altronix.pt/](http://www.altronix.pt/) acedido a 12 de junho de 2022.

AMCO Intermediários de Crédito, Lda (2021). Disponível em [www.amco.pt/](http://www.amco.pt/) acedido a 12 de junho de 2022.

Andrade, F., & de Oliveira, M. (2021). *O uso de ferramentas digitais para a comunicação interna: um estudo realizado com graduandos em administração*. *Gestão-Revista Científica*, 3(1).

Andrade, M. (2012). *Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química*.

Ankerstjerne P. (2019). *Time to shoot the workplace messengers? Why to many people are pandering to fads and fancies with nothing meaningful to day*. *Work&Place*, 11.

Araujo, C., Simanski, S., & de Quevedo, M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *BBR-Brazilian Business Review*, 9(1), 47-64.

Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (2021, May, 27). *Estudo Happiness Works distinguiu empresas felizes 2021*. Disponível em <https://www.apg.pt/index.php?id=1314&tbl=noticias&n=2> acedido a 28 de maio de 2022.

Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. New Jersey, USA: Pearson Education.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barroso, R. (2021, maio 28). *Empresas felizes são mais rentáveis. E estas foram as distinguidas no Happiness Works*. *Revista Exame*. Disponível em <https://visao.sapo.pt/exame/2021-05-28-empresas-felizes-sao-mais-rentaveis-e-estas-foram-as-distinguidas-no-happiness-works/> acedido a 28 de maio de 2022.

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*, 1-156. Gradiva.

Bencze R. & Mármarosi A., PwC Hungary (2017). *Employee experience and employee preferences - Managing these two areas could provide a solution for labour shortages*. Disponível em [https://www.pwc.com/hu/en/services/people\\_and\\_organisation/evp/evp\\_kiadvany\\_en.pdf](https://www.pwc.com/hu/en/services/people_and_organisation/evp/evp_kiadvany_en.pdf) acessado a 13 de outubro de 2022.

Bernard, A. (1992). Managing Motivation for Performance Improvement. *Competence Based Human Resource Management—Valuedriven strategies for recruitment, development and reward*, 129-148.

Boehm, K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of career assessment*, 16(1), 101-116.

Born, A. P. (2018). *Instrumentos de comunicação interna como elementos na construção do clima organizacional positivo*.

Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Pearson Education.

Cabanas, E., & Sánchez-González, C. (2016). Inverting the pyramid of needs: Positive psychology's new order for labor success. *Psicothema*, 107-113.

Campaniço, N. (2012). *Felicidade organizacional-proposta de escala de medida para as organizações em Portugal* (Master's thesis). Universidade Atlântica.

Campenhoudt, V., & Quivy, R. (2008). Manual de investigação em ciências sociais. *Gradiva Publicações*.

Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. Atlas.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.

Chiavenato, I. (2009). Idalberto. *Iniciação à administração geral* 3 ed. rev. McGraw-Hill do Brasil.

Conrad, C., & Poole, S. (2012). *Strategic organizational communication: In a global economy*. John Wiley & Sons.

Costa A. (2017). *Mendes Gonçalves é uma das empresas mais felizes do país*, Distribuição Hoje. Disponível em <https://www.distribuicao hoje.com/producao/mendes-goncalves-das-empresas-felizes-do-pais/> acessado a 08 de outubro de 2022.

Costa, D. (2013). *Co-criação: uma perspectiva do consumidor* (Doctoral dissertation), Universidade de São Paulo.

Crosling, G., & Ward, I. (2002). Oral communication: The workplace needs and uses of business graduate employees. *English for specific purposes*, 21(1), 41-57.

Cruz, A. et al (2010). *Gestão de Pessoas: Mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização*.

Csikszentmihalyi M. (2002). *Flow*; HarperCollins e-books.

Dantas, A. (2016). Análise de conteúdo. *Metodologias de investigação sociológica*, 261-286.

Deloitte (2017). *Global Human Capital Trends*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> acessado a 11 de agosto de 22.

Devanna, A., & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human resource management*, 29(4), 455-471.

Dias, P. (2017). *A Inclusão dos alunos com perturbação do espectro do Autismo nas classes do ensino regular do 1º Ciclo. Um estudo qualitativo com professores* (Doctoral dissertation). Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa.

Dias, G. (2007). Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. *São Paulo: Livro Pronto*.

Eriksson, M. (2009). *Creating customer value in commercial experiences* (Doctoral dissertation, Kopieringen). Mid Sweden University.

Euromonitor International (2019). *Understanding the Socioeconomic Drivers of Megatrends* Disponível em <https://go.euromonitor.com/white-paper-megatrends-2019-understanding-the-socioeconomic-drivers-of-megatrends.html> acessado a 23 de agosto de 2022.

Felicidade M. (2018). *Solfut distinguida como empresa feliz na área comportamental*, RHM Magazine. Disponível em <https://rhmagazine.pt/solfut-distinguida-como-empresa-feliz-na-area-comportamental/> acessado a 29 de setembro de 2022.

Felippe, M. & Almeida, D. (2022). Publicidade e análise de tendências: práticas, experiências e possibilidade no contexto de Pandemia de COVID-19. *Comunicação Pública*, 17(32).

Fernandes, J. J. M., & Pereira, F. W. F. (2017) *A Pirâmide de Maslow em Pleno Século XXI*.

Fidelis, A. et al (2018). A relação entre felicidade e trabalho: Um estudo exploratório com profissionais ativos e aposentados. *Psi Unisc*, 2(1), 19-32.

Fisher, D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.

Fisher, D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work.

Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Penso Editora.

Furman et al, LinkedIn (2022). *Tendências Globais de talentos 22: A reinvenção da cultura corporativa*. Disponível em <https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/global-talent-trends> acessado a 27 de agosto de 2022.

Ganhão, C. (2022, February 16). *Água Monchique cria um departamento da Felicidade*, Imagens de Marca. Disponível em <https://www.imagensdemarca.pt/artigo/agua-monchique-cria-um-departamento-da-felicidade/> acessado a 11 de junho de 2022.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.

Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.

Hall, C. M., & Mitchell, R. (2000). Wine tourism in the Mediterranean: A tool for restructuring and development. *Thunderbird International Business Review*, 42(4), 445-465.

Happiness Works (s.d.) *Página inicial* (Happiness Works). Facebook. Acessado a 3 de agosto de 2022, de <https://www.facebook.com/ranking.empresa.feliz/>

Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114.

Harris, R. (2019). *Maybe the time has come at last to shoot the workplace messenger* (p. 40 – 44) *Work&Place*, 11.

Henriques, S. (2014). Análise de conteúdo, 1-38.

Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard business review*, 85(7-8), 41-52.

Inkotte, Alexandre L. *Endomarketing: Elementos para a construção de um referencial teórico*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

Inova Consulting (2018). *What's Next 20-30 Trend Map*. Disponível em <https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2018/08/Whats-next-20202030-ilovepdf-compressed.pdf> acessado a 12 de abril de 2022.

Inova Consulting (2021). *What's Next 2021 Tendências e Impactos da Mudança*. Disponível em <https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2021/10/Whats-Next-Report-2021-Dir-2030.pdf> acessado a 12 de abril de 2022.

Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(2), 39-49.

ITPeople Innovation (2020). Disponível em <https://itpeopleinnovation.com/> acessado a 12 de junho de 2022.

Jain, R., Aagja, J. & Bagdare, S. (2017). Customer experience—a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*.

Jurowski, C. (2009). An examination of the four realms of tourism experience theory. In *International CHRIE Conference-Refereed Track* (p. 23).

Kalinska-Kula, M. & Staniec, I. (2021). Employer branding and organizational attractiveness: current employees' perspective.

Kapur, R. (2020). *The Process of Communication*

Katzmayr, M. (2020). *Employee experience as a new strategic approach to people management to enhance competitiveness/submitted by Miriam Katzmayr, BA* (Doctoral dissertation, Universität Linz).

Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L. & Schaller, M. (2010). Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on psychological science*, 5(3), 292-314.

Knutson, B. J., & Beck, J. A. (2004). Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(3-4), 23-35.

Kopsov, I. (2019). A New Model of Human Needs. *London Journal of Research in Science: Natural and Formal*, 19(6), 17-28.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2012) *Administração de Marketing*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E. & Teerling, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433-456.

Kull, P., & Brandt, E. (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources.

Kunsch, M. M. K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. Summus editorial.

Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169-192.

Kunsch, M. M. K. (2009). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. Difusão Editora, 2008. P.61 – 75.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*, trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri, Porto Alegre: Artmed.

Leite Maio, T. (2016). A felicidade no trabalho: *O impacto na gestão das organizações* (Doctoral dissertation).

LinkedIn (2022). *Casa Mendes Gonçalves* Disponível em [www.linkedin.com/company/casamendesgoncalves](http://www.linkedin.com/company/casamendesgoncalves) acessado a 8 de outubro de 2022.

Lorentzen, A., Hansen, C. J., & Lassen, C. (2007). Small cities in the experience economy: an evolutionary approach. In *International conference: Regions in Focus?: Conference abstract volume. 2nd-5th April 2007. University of Lisbon, Portugal* (p. 39). Regional Studies Association.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. atlas.

McGregor, S. L. (2012). Bringing a life-centric perspective to influential megatrendy. *The next*, 100, 24-37.

Mehmetoglu, M., & Engen, M. (2011). Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 237-255.

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

Milestone (2020). Disponível em <https://milestone.pt/> acessado a 12 de junho de 2022.

Morais, A. M. (2021). *A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores* (Doctoral dissertation).

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.

Morgan, M., Elbe, J., & de Esteban Curiel, J. (2009). Has the experience economy arrived? The views of destination managers in three visitor-dependent areas. *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 201-216.

Mourão, M., & Miranda, S. (2017). A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções de professores universitários; formadores e gestores de comunicação. In *Congresso SopCom, X: Ciências da comunicação: vinte anos de investigação em Portugal*. SOPCOM/Instituto Politécnico de Viseu.

Mujezinovic, N. (2011). The importance of non-verbal communication in business.

NacFur, A., & Ligocki, M. (2003). Cliente interno versus cliente externo. *Brasília. Disponível em: [http://www.abonacional.org.br/texto\\_cliente\\_int\\_ext.htm](http://www.abonacional.org.br/texto_cliente_int_ext.htm). Robbins, SP (2006), *Organizational Behaviour*.*

Naseem, A., Sheikh, S. E., & Malik, K. P. (2011). Impact of employee satisfaction on success of organization: Relation between customer experience and employee satisfaction. *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 2(5), 41-46.

Nassar, P. (2008). Conceitos e processos de comunicação organizacional.

Nearpartner (2022). Disponível em <https://www.nearpartner.com/> acessado a 9 de outubro de 2022.

Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of travel research*, 46(2), 119-132.

Oliveira, A. J. V. (2015). *Media, usos e gratificações nas famílias numerosas católicas portuguesas* (Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra (Portugal)).

Pacheco, N. A. (2017). Produzindo a oferta com o consumidor: estratégias para co-criação de valor e marketing de relacionamento. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 251-261.

Paiva, D. M., Papandrea, P. J., Barreto, A. L., & de Lima, K. F. T. (2019). A comunicação como fator decisivo para o sucesso organizacional. *Coletânea Brasileira de Engenharia de Produção* 7, 6.

Peçiak, R. (2016). Megatrends and their implications in the globalised world. *Horyzonty Polityki*, 7(21), 167-184.

- Pedrogão R. (2022). *Felicidade no Trabalho: o que realmente significa*; Disponível em: <https://www.nearpartner.com/2022/10/happiness-at-work/> Acedido a 9 de outubro de 2022.
- Pereira, N. D. P. (2018). Comunicação interna na Era Digital: o caso da McDonald's e o Dia Internacional da Mulher. *Comunicação Pública*, 13(25).
- PHC Software (2022). Disponível em <https://phcsoftware.com/> acedido a 12 de junho de 2022.
- Pimenta, M. A. (2006). Comunicação empresarial. *Campinas: Alínea*.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy, with a new preface by the authors: Competing for customer time, attention, and money*. Harvard Business Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. In *Handbook on the experience economy* (pp. 21-44). Edward Elgar Publishing.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Polli, S. W. (2015). Endomarketing como Ferramenta de Relacionamento com o Cliente Externo. *Caderno de Administração*, 9(1).
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Raposo, A. L. (2017). Comunicação estratégica nas organizações e novas tecnologias: elementos constantes numa equação dinâmica. *Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR*, 8(12), 109-121.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516.

Reis Sampaio, J. (2009). O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de administração-RAUSP*, 44(1), 5-16.

Revista Exame Informática (2019, July). *Outsourcing de serviços IT*. Disponível em [https://www.trustinnews.pt/EXAMEINFO/325\\_Outourcing.pdf](https://www.trustinnews.pt/EXAMEINFO/325_Outourcing.pdf) acessado a 25 de outubro de 2022.

Revista Spot (2021, November, 3). *Grupo Bernardo da Costa: Um Departamento da Felicidade focado no bem-estar dos colaboradores*. Disponível em <https://revistaspot.pt/index.php/2021/11/03/grupo-bernardo-da-costa-um-departamento-da-felicidade-focado-no-bem-estar-dos-colaboradores/> acessado a 11 de junho de 2022.

Ribeiro, E. M. D. P. (2017). Soft skills no mundo laboral atual. A criação de uma nova empresa.

Robbins, S. P. (2005). Comportamento Organizacional, 11ª edição. *São Paulo: Pearson Precentice Hall*.

Rocha, M. M. S., & Luz, C. N. M. (2020). A importância da comunicação nas organizações. *Multidebates*, 4(3), 10-23.

Rotter, A. (2017, 19 de abril). *Como ser estratégico na Comunicação Interna 4.0*. ABERJE. Disponível em <http://www.aberje.com.br/colunas/como-ser-estrategico-na-comunicacao-interna-4-0/> acessado a 11 de setembro de 2022.

Rotter, A. (2018, 6 de março). *Comunicação interna do 1.0 a 4.0*. ABERJE. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/colunas/comunicacao-interna-do-1-0-4-0/> acessado a 11 de setembro de 2022.

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos: Evolução e actualidade.

Ruão, T. (2016). A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European research on management and business economics*, 24(3), 149-159.

Samsys (2021). Disponível em [https://www.samsys.com.br/](#) acessado a 30 de setembro de 2022.

Santana, J. M. G. P. (2017). *O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores da identidade e cultura das organizações: estudo de caso: ComOn Group* (Doctoral dissertation).

Schermerhorn Jr, J. R. (1999). HUNT, James G. OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman.

Schirrmeyer, R., & Limongi-França, A. C. (2012). The Quality of life at work: relationships with organizational commitment in teams of several forms of employment contract. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 283-298.

Schmitt, B. (2002). *Marketing Experimental*. (S. Gedanke, Trad.). São Paulo: Nobel.

Scroferneker, C. M. A. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista Famecos*, 13(31), 47-53.

Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction (Vol. 55, No. 1, p. 5). American Psychological Association.

Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences* (Vol. 241). London: Palgrave.

Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2).

Silva, A. C. S., Fernandes, E. S. G., Luciano, F., Fortunato, G., Panico, S., & Lima, R. S. D. (2020). Endomarketing: construção de um modelo de comunicação que promova o fortalecimento do propósito da marca aos colaboradores.

Silva, S. (2020). *Happy office checklist. Criação de um instrumento de marketing interno para o escritório do futuro centrado na felicidade organizacional* (Doctoral dissertation).

Soares, D. M. C. (2017). *O papel das artes plásticas no desenvolvimento da inteligência emocional em adolescentes* (Doctoral dissertation).

Solfut – Changing Lives. Disponível em <https://solfut.com/> acessado a 02 de outubro de 2022.

- Spiller, E. S. (2015). *Gestão de serviços e marketing interno*. Editora FGV.
- Sundbo, J. (2009). Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(4), 431-455.
- Sundbo, J., & Sørensen, F. (2013). Introduction to the experience economy. In *Handbook on the experience economy*. Edward Elgar Publishing.
- Sutherland J. (2019). *Designing the workplace to unleash everybody's full potential*. (p. 10 – 12) Work&Place, 11.
- Tripathi, N. (2018). A valuation of Abraham Maslow's theory of self-actualization for the enhancement of quality of life. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 9(3).
- Urco, C. F. C., Saá, M. J. M., Murillo, D. E. C., & Salinas, J. M. G. (2019). Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores. *Brazilian Journal of Development*, 5(9), 14571-14582.
- Vale, M. T. (2014). *A Importância da Experiência no Turismo - O Caso do Enoturismo na Região do Douro*.
- Vedit, G. U. P. T. A. (2012). Importance of Being Happy at Work. *International Journal of Research and Development-A Management Review*, 1(1).
- Ventura, M. M. G. (2012). Estratégias de comunicação interna (Doctoral dissertation, Instituto Politecnico do Porto (Portugal)).
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. JAI Press Inc
- Wygroup Inc. (2021). Disponível em [www.wygroup.net/culture/](http://www.wygroup.net/culture/) Acedido a 25 de agosto de 2022.
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of brand management*, 17(7), 532-540.
- Zarem, J. E. (2000). Experience Marketing: New Name for an Old Game. *Folio: the Magazine for Magazine Management*, 29 (13).

## Apêndice

### Anexo I – Guião da Entrevista

Fases da entrevista	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
<p><b>Legitimação da entrevista</b></p> <p><b>Apresentação</b></p> <p><b>Introdução da entrevista</b></p>	<p>Apresentar da aluna e do projeto;</p> <p>Justificar da seleção da organização;</p> <p>Motivar o entrevistado a contribuir com a sua opinião ao longo de toda a entrevista;</p> <p>Solicitar a autorização para o registo áudio, e se possível também de imagem, da entrevista.</p>	<p>Fornecer informações básicas que contextualizem a aluna e seu percurso escolar (nome, idade, licenciatura, mestrado, interesses na área);</p> <p>Informar sobre o tema do projeto, a sua pertinência e o interesse da aluna em estudar o mesmo;</p> <p>Indicar os objetivos da entrevista;</p> <p>Pedir a maior e melhor contribuição por parte do entrevistado sendo fundamental para o sucesso do projeto;</p> <p>Pedir autorização para gravar;</p> <p>Agradecer a colaboração.</p>
<p><b>Caracterização da Organização</b></p>	<p>Conhecer o setor/área em que a organização atua;</p> <p>Conhecer o entrevistado e seu departamento;</p> <p>Conhecer o nº de colaboradores pertencentes.</p>	<p>“Segundo a pesquisa que fiz, na x (<i>nome da organização</i>), trabalham na área de y e oferecem z (<i>produto</i>) aos vossos clientes. O/A k (<i>nome do entrevistado</i>) é responsável pelo departamento de comunicação interna. Quer partilhar comigo um resumo do percurso da organização e das suas principais funções no departamento?”</p> <p>“Quais são os valores, a missão, os objetivos que os colaboradores partilham entre si, ou seja, qual a cultura organizacional da empresa onde trabalha e que procuram fomentar?”</p> <p>“São cerca de quantos colaboradores que procuram que adotem essa cultura?”</p>
<p><b>Iniciação do tema em estudo</b></p>	<p>Parabenizar pelo prémio atribuído enquanto uma das organizações mais felizes em Portugal;</p> <p>Conhecer como a organização sentiu esse prémio;</p>	<p><i>(introduzir o tema relativo ao prémio destacado no estudo Happiness Works: “Eu gostava de dar os parabéns não só à organização pelo prémio que receberam enquanto organização mais feliz para trabalhar em Portugal, pelo Happiness Works em 2021, mas também ao departamento de</i></p>

	<p>Introduzir a temática relativa às experiências dos colaboradores.</p>	<p><i>comunicação interna que tenho a certeza que teve influência na atribuição do título”)</i></p> <p>“Como é sentir que foram reconhecidos enquanto organização mais feliz para trabalhar, em Portugal?”</p> <p>“Tinham essa perceção de felicidade e satisfação por parte dos vossos colaboradores?”</p>
<p><b>Abordagem às experiências desenvolvidas</b></p>	<p>Introduzir o conhecimento sobre as novas necessidades do Homem, identificadas em consequência da revisão da literatura;</p> <p>Identificar as principais necessidades dos colaboradores;</p> <p>Conhecer as experiências que proporcionam aos colaboradores;</p> <p>Conhecer de que forma planeiam essas experiências;</p> <p>Introduzir o conhecimento sobre o tema da economia da experiência de <i>Pine &amp; Gilmore</i>;</p> <p>Conhecer as dimensões de <i>Pine &amp; Gilmore</i> em que se enquadram as experiências que realizam;</p> <p>Conhecer como comunicam as experiências aos colaboradores.</p>	<p><i>(contextualização sobre a reformulação da pirâmide de Maslow: “a verdade é que os colaboradores de hoje têm necessidades e expectativas que comprometem a felicidade deles diferentes de há umas décadas atrás: hoje apercebemo-nos de uma maior valorização do desenvolvimento pessoal, por exemplo”)</i></p> <p>“Identificam novas necessidades que influenciam a felicidade dos vossos colaboradores, além das necessidades base como uma remuneração fixa?”</p> <p>“Quais as experiências diferenciadoras que oferecem aos vossos colaboradores e que acha que vos permitiram a atribuição do prémio “<i>Empresa mais feliz para trabalhar</i>”?”</p> <p>“Como planeiam as experiências que fazem?”</p> <p><i>(contextualização sobre Pine &amp; Gilmore e suas dimensões: “O projeto que estou a realizar tem por base o contributo de dois autores importantes para a economia da experiência que defendiam que as experiências podiam ser classificadas como de evasão, levando neste caso o colaborador a viver “outra realidade”, de aprendizagem, estética ou de entretenimento, podendo uma mesma experiência associar todas estas categorias.)</i></p> <p>“Nas experiências que proporcionam, procuram que estas tenham um maior</p>

		<p>caráter evasivo, estético, educativo ou de entretenimento? Porquê?”</p> <p>“Como é que comunicam as ações que fazem aos vossos colaboradores?”</p> <p>“Sentem necessidade de fazer uma gestão “racionada” das experiências?”</p>
<b>Identificar a metodologia de avaliação das experiências</b>	<p>Conhecer se avaliam todas as experiências que realizam e de que forma;</p> <p>Conhecer experiências com <i>feedback</i> mais positivo e/ou adesão e outras com resultado inferior ao expectável, por parte dos colaboradores;</p> <p>Conhecer o impacto da experiência, motivada pelos responsáveis de comunicação interna, ao nível económico da organização, sem contextualização prévia.</p>	<p>“Avaliam cada experiência que executam?”</p> <p>“Quais os métodos de avaliação que mais utilizam?”</p> <p>“Qual a dimensão da experiência (evasão, aprendizagem, entretenimento e estética) que costuma ter um melhor e pior desempenho dos colaboradores?”</p> <p>“Considera que as experiências que proporcionam têm retorno financeiro?”</p>
<b>Opinião livre do entrevistado</b>	<p>Contextualizar o conceito de “economia da experiência” possivelmente associado ao colaborador”;</p> <p>Questionar, se então contextualizado, mantém a sua opinião quanto à transversalidade do conceito ao colaborador.</p>	<p><i>(relembrar o conceito de economia da experiência: Economia da experiência, só para recordar agora que estamos a finalizar a nossa entrevista, prenda-se com a obtenção de lucro por parte de uma organização segundo a experiência que oferece ao seu consumidor e não pelo produto.)</i></p> <p>Considera que, dada a definição de economia da experiência e a sua experiência na <i>x</i> (<i>nome da organização</i>), podemos considerar que existe também economia da experiência direcionada aos colaboradores? É possível associar a otimização da experiência dos colaboradores por parte dos responsáveis de comunicação interna, a um crescer dos lucros da organização?</p>
<b>Finalização da entrevista e agradecimento</b>	<p>Fazer um resumo da participação de forma a responder à questão de partida e aos objetivos;</p> <p>Agradecer a participação;</p> <p>Disponibilizar, quando finalizado, o envio do projeto ao entrevistado, para sua leitura;</p>	<p><i>(“Resumidamente, ao longo desta entrevista concluímos que <i>x</i>, o que em muito irá contribuir para o sucesso do meu projeto e por isso não me resta mais nada senão agradecer o seu contributo. O projeto à partida estará concluído em <i>x</i> (data) e terei todo o gosto de o partilhar consigo, se tiver interesse. Aproveito mais uma vez para dar os parabéns pelo prémio atribuído, agradecer a</i></p>

	Desejar sucesso futuro.	<i>participação e contributo e desejar que se mantenham uma organização feliz.”)</i>  Reforçar a perspetiva do entrevistado face ao conceito de economia da experiência do colaborador e as experiências de sucesso da sua organização.
--	-------------------------	---