UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

Sandro Pontes

Propósito organizacional: um fator de diferenciação para a comunicação organizacional na busca por visibilidade e reconhecimento das marcas

São Paulo
2021

SANDRO PONTES

Propósito organizacional: um fator de diferenciação para a comunicação organizacional na busca por visibilidade e reconhecimento das marcas

Versão Corrigida (versão original disponível na Biblioteca da ECA/USP)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – PPGCOM da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo – USP para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Linha 3: Comunicação – Interfaces e institucionalidades

Orientadora: Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Pontes, Sandro
Propósito organizacional: um fator de diferenciação para a comunicação organizacional na busca por visibilidade e reconhecimento das marcas / Sandro Pontes; orientadora, Margarida Maria Krohling Kunsch. - São Paulo, 2021.
140 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação / Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão corrigida

1. Comunicação organizacional. 2. metodologia. 3. Era digital. 4. Propósito organizacional. 5. Visibilidade e reconhecimento. I. Kunsch, Margarida Maria Krohling. II. Título.

CDD 21.ed. - 659.2

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

Nome: PONTES, Sandro

Título: Propósito organizacional: um fator de diferenciação para a comunicação organizacional na busca por visibilidade e reconhecimento das marcas

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação

Aprovado em:

Banca Examinadora

Profa. Dra. _____
Instituição: _____

Julgamento:_____

Profa. Dra._____
Instituição:_____

Julgamento:_____

Profa. Dra. _____
Instituição: _____

Julgamento: _____

Dedico este trabalho
à minha esposa Camila, que sempre me deu forças, principalmente nos momentos mais difíceis; e aos meus filhos, Theo e Gael, que com seus sorrisos e abraços compensaram as longas ausências durante a preparação deste estudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch. Com gentileza, experiência e profundo conhecimento, guiou-me, principalmente, naqueles momentos mais obscuros, em que a jornada da pesquisa, por muitas vezes, coloca o pesquisador.

Também gostaria de agradecer a todos os docentes e funcionários da ECA/USP. Tenho um amor especial por essa escola, onde pude construir as bases do profissional que me tornei.

Agradeço aos entrevistados que se dispuseram a contribuir com este trabalho, mesmo em meio a um ambiente tão conturbado como o que vivemos agora, em meio a uma pandemia.

Agradeço, especialmente, à minha esposa e aos meus filhos. O incentivo, as palavras de carinho, os abraços, o conforto na hora do desespero e a torcida foram o combustível que me levou a concluir a minha pesquisa. Com este trabalho, espero ter deixado para os meus filhos uma singela contribuição na luta por um mundo melhor e mais justo.

RESUMO

PONTES, Sandro. **Propósito organizacional: um fator de diferenciação para a comunicação organizacional na busca por visibilidade e reconhecimento das marcas**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

A busca das organizações por se manterem visíveis e reconhecidas em meio a uma profusão de informações tem, em muitas situações, resultado em práticas questionáveis e sem efetividade. Nesta dissertação, foram empregadas duas técnicas de pesquisa – a pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade com CEOs e profissionais de comunicação – para buscar responder como e se a adoção de um propósito organizacional poderia funcionar como elemento de diferenciação e utilizado nas estratégias e ações de comunicação organizacional.
O termo propósito no contexto das organizações tornou-se uma *business buzzword.* Uma das descobertas foi que a falta de uma definição clara dos elementos que o constituem contribuiu para que isso ocorresse. A contribuição deste trabalho é tanto para o mercado quanto para a academia, pois apresenta uma proposta de definição para o termo propósito organizacional e propõe um sistema de implantação do propósito nas organizações, de forma legítima e que, de fato, contribua com o desenvolvimento da sociedade. Não há pretensão, todavia, de se apresentar uma proposta fechada e engessada; muito pelo contrário, o principal propósito desta dissertação é despertar o interesse pelo assunto para que novos trabalhos possam evoluir e aperfeiçoar esta proposição inicial.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Metodologia. Era digital. Propósito organizacional. Visibilidade e reconhecimento

ABSTRACT

PONTES, Sandro. **Propósito organizacional: um fator de diferenciação para a comunicação organizacional na busca por visibilidade e reconhecimento das marcas**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

The search of organizations to remain visible and recognized by their audiences amidst a profusion of information has, in many situations, resulted in questionable and ineffective practices. Two research techniques were applied – bibliographic research and in-depth interviews with CEOs and communication professionals – searching for answers about the adoption of an organizational purpose could function as an element of differentiation and used in organizational communication strategies and actions. The term purpose in the context of organizations has become a business buzzword. One of the findings was that the lack of a clear definition of its constituent elements contributed to this occurring. The contribution of this work is both for the market and for academy, as it presents a proposal for definition for the term organizational purpose and proposes a system for the implementation of the purpose in organizations, in a legitimate way and that, in fact, contributes to the development of society. There is no intention, however, of presenting a closed proposal, quite the contrary, the main purpose of this dissertation is to arouse interest in the subject so that new works can evolve and improve this initial proposition.

Keywords: Organizational communication. Methodology. Digital age. Organizational purpose. Visibility and recognition

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Categoria Negócios 28
Figura 2 - Composição da categoria Relacionamento/comunicação 29
Figura 3 - Composição da categoria Atitudes 30
Figura 4 - Os desafios do digital na comunicação das marcas 48
Figura 5 - As cinco dimensões de mudança da comunicação organizacional 48
Figura 6 - Processo de gerenciamento estratégico do digital 51
Figura 7 - Metas mais importantes da comunicação organizacional (ABERJE) 52
Figura 8 - Categorização dos enunciados e declarações sobre propósito no contexto das organizações 68
Figura 9 - Composição da categoria Atitudes 69
Figura 10 - Distribuição das categorias Negócios e Relacionamento/comunicação por grupo de entrevistados 81
Figura 11 - Associações códigos da categoria Negócios 82
Figura 12 - Associação entre os códigos da categoria Relacionamento/comunicação 84
Figura 13 – Co-ocorrências dos códigos "impacto e engajamento" e os códigos "parceiros e stakeholders", "funcionários" e "clientes" 85
Figura 14 - Distribuição dos códigos na categoria Atitudes 88
Figura 15 – Unidades de registro espontâneas sobre atitudes relacionadas ao propósito por grupo de entrevistados 89
Figura 16 - Distribuição dos códigos por grupo de entrevistados 91
Figura 17 - Palavras que definem o propósito 93
Figura 18 - Representação gráfica missão, visão e valores 101
Figura 19 - O propósito e a missão, a visão e os valores 101
Figura 20 - Processo de construção do enquadramento do termo propósito 103
Figura 21 - Ciclo 4-D 110
Figura 22 - O SAPO 111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da pesquisa bibliográfica 26
Tabela 2 – Definição de categorias 27
Tabela 3 – Definições de propósito no contexto das organizações 64
Tabela 4 - Enunciados relativos a propósito no contexto das organizações 66
Tabela 5 - O papel da comunicação e suas atribuições 77
Tabela 6 - Distribuição dos códigos associados à estratégia por grupo de entrevistados 83
Tabela 7 - Distribuição dos códigos associados à estratégia por grupo de entrevistados 86
Tabela 8 - Distribuição dos códigos associados às atitudes 90
Tabela 9 - Distribuição dos termos por categoria 94
Tabela 10 - Categorização das atitudes 96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1 OBJETIVOS 15

1.1.1 Objetivo central 15
1.1.2 Objetivos específicos 15

1.2 POR QUE O PROPÓSITO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PRECISA SER ESTUDADO? 16

1.3 EIXOS TEMÁTICOS 21

1.4 METODOLOGIA 22

1.4.1 Contextualização e caracterização 22
1.4.2 Pesquisa bibliográfica 23
1.4.3 O material coletado 25
1.4.4 Entrevistas em profundidade 30
1.4.4.1 Primeira etapa: preparação do estudo 31
1.4.4.2 Segunda etapa: coleta de dados 33
1.4.5 Terceira etapa: análise 34
1.4.5.1 Análise dos dados 35
1.4.6 Triangulação 36

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 36

2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS NOVAS DEMANDAS NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO 38

2.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM REVISÃO 41

2.2 O PROCESSO DE INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO: UM DESAFIO HISTÓRICO 43

2.3 A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS E AS TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA 2021 45

3 A ERA DIGITAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: VISIBILIDADE, RECONHECIMENTO E LEGITIMIDADE 50

3.1 VISIBILIDADE, RECONHECIMENTO E LEGITIMIDADE NA LITERATURA E NA PRÁTICA DOS NEGÓCIOS 50

3.2 A ERA DIGITAL E A NOVA VISIBILIDADE, RECONHECIMENTO E LEGITIMAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 53

3.3 O VALOR DA VISIBILIDADE E DO RECONHECIMENTO NA ERA DIGITAL 56

4 PROPÓSITO COMO COMPROMISSO PÚBLICO DAS ORGANIZAÇÕES 63

4.1 UMA LEITURA DA PRODUÇÃO ACADÊMICA 69

4.2 UMA NOVA PRÁTICA DE NEGÓCIOS EM DISCUSSÃO 70

4.3 OS FUNDAMENTOS DO PROPÓSITO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES 75

5 ESTUDO EMPÍRICO: O PROPÓSITO SOB A PERSPECTIVA DOS ESPECIALISTAS 77

NESTE CAPÍTULO, SERÃO RELATADOS OS ACHADOS E CONTRIBUIÇÕES DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE. 77

5.1 A VISÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE O PAPEL DA COMUNICAÇÃO 77

5.2 OS ELEMENTOS QUE CONSTITUEM O PROPÓSITO 80

5.3 CATEGORIA NEGÓCIO 81

5.4 CATEGORIA RELACIONAMENTO/COMUNICAÇÃO 84

5.5 CATEGORIA ATITUDES RELACIONADAS AO PROPÓSITO 88

5.6 PALAVRAS QUE DEFINEM O PROPÓSITO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS 92

5.7 ATITUDES QUE DEFINEM O PROPÓSITO NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS 95

6 CONTRIBUIÇÕES 98

6.1 UMA POSSÍVEL DEFINIÇÃO PARA O TERMO PROPÓSITO 98

6.2 SAPO - SISTEMA DE APLICAÇÃO DO PROPÓSITO ORGANIZACIONAL 108

6.3 GUIA TEÓRICO-METODOLÓGICO: PASSO A PASSO DO SISTEMA DE APLICAÇÃO DO PROPÓSITO ORGANIZACIONAL (SAPO) 109

6.3.1 Preparação 111
6.3.2 Inspiração 113
6.3.3 Desenho 113
6.3.4 Decisão 114
6.3.5 Concretização 114
6.3.6 Implantação 115

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 116

REFERÊNCIAS 121

ANEXO 1 - TABELA DESCRITIVA DOS ENTREVISTADOS 126

ANEXO 2 - ROTEIROS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS 127

ANEXO 3 - ARTIGOS ANALISADOS 128

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho nasceu do inconformismo. Da insatisfação de estar no mercado de comunicação organizacional e não conseguir responder às profundas transformações que a era digital impôs a todos. A primeira dificuldade de realizar um projeto de pesquisa é determinar o que se pretende investigar. Ao desenvolver este estudo, confrontei dois momentos críticos. O primeiro deu-se durante a sua concepção inicial, quando a proposta ainda era a investigação sobre os impactos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na comunicação organizacional. Com uma vivência exclusivamente de mercado, até então, tinha uma concepção errada sobre os estudos acadêmicos acerca desse tema. As respostas do mercado a tão profundas transformações mostravam-se sem efetividade nem fundamentação. Por isso o ímpeto de voltar para a academia em busca de respostas mais bem fundamentadas. A concepção inicial ia, dessa forma, no sentido de explorar essa realidade.

Qual não foi a minha surpresa, ainda nos primeiros passos de exploração dos trabalhos publicados, ao descobrir que as lacunas encontradas no mercado já haviam sido superadas há algum tempo no ambiente acadêmico. As discussões estavam muito mais adiantadas na academia do que aquelas empreendidas no mercado. Uma grata surpresa, há que se dizer, mas também um grande desafio. Não havia sentido conduzir um projeto de pesquisa como havia sido concebido inicialmente, uma vez que os trabalhos existentes já estavam muito mais à frente.

Foi preciso me debruçar na exploração de todo o material existente – e, com muito apoio da minha orientadora, que consegui chegar ao presente objeto de estudo, o propósito no contexto das organizações.

No meio da realização do estudo, deparei-me com a segunda grande dificuldade: a crise decorrente da pandemia causada pelo novo Coronavírus. Esse fenômeno de proporções nunca vivenciadas na história moderna afetou não só o desenvolvimento das etapas planejadas inicialmente, mas, mais profundamente, causou implicações diretas no objeto de estudo. Em um curtíssimo período, a postura das organizações diante dos problemas da sociedade e a forma como elas se relacionavam com seus públicos e audiências sofreram transformações importantes, que modificaram, em elevado grau, a concepção inicial do objeto de estudo.

Essa mudança brusca do cenário mundial exigiu revisar toda a fundamentação feita anteriormente, refazer os procedimentos da pesquisa bibliográfica e repensar as técnicas de pesquisa. O planejamento inicial – apresentado e defendido, inclusive, na etapa de

qualificação – era realizar uma pesquisa bibliográfica e dois estudos de caso, mas essa estratégia teve que ser reavaliada.

É importante ressaltar também que, na etapa de qualificação, recebi contribuições valiosas que motivaram a mudança dos procedimentos propostos inicialmente. A banca examinadora apontou que, dada a falta de um constructo para o termo propósito no contexto das organizações, seria de extrema importância investigar, junto aos profissionais do mercado, quais eram suas percepções acerca do termo, quais atitudes representavam o termo na prática e quais indicativos poderiam ser encontrados nos produtos comunicativos sobre a adoção genuína de um propósito. A banca apontou para a realização de uma *Survey* via meios eletrônicos para efetuar a coleta de dados, o que prontamente foi acatado.

Decidi, portanto, após discussões com a orientadora, abandonar a técnica de estudos de caso – dado o cenário pandêmico e de isolamento social – e realizar a *Survey* junto aos profissionais filiados à Associação Brasileira de Agências de Comunicação (ABRACOM). Além da *Survey*, decidi entrevistar presidentes de empresas, comunicadores e agências de comunicação aprofundando-me na visão dos entrevistados acerca do propósito no contexto das organizações e do papel da comunicação organizacional.

A *Survey* foi distribuída via meios eletrônicos a todos os associados da ABRACOM, bem como via redes sociais (*LinkedIn*) do pesquisador. Entretanto, não foi possível realizar um *follow-up* incentivando a participação dos associados, uma vez que a associação, por conta da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), não disponibilizou o mailing utilizado. Dado os impactos na pandemia no dia a dia de todos, a adesão ao *Survey* foi muito baixa impossibilitando sua utilização. Mais um desafio que teve de ser superado. Com tudo isso, segui em frente e o resultado de todo o esforço para finalizar o estudo será exposto ao longo desta dissertação.

O ponto de partida foi considerar que estamos diante de um cenário desafiador. A experiência de mercado acumulada por mais de duas décadas atuando como consultor de comunicação organizacional e relações públicas já não era mais suficiente para responder aos desafios impostos às organizações. Desafios de grande magnitude, movimentações de mercado, inconstâncias sempre fizeram parte do jogo corporativo. Entretanto, a conjuntura imposta por fatores inéditos oriundos, fundamentalmente, dos efeitos da era digital na forma como passamos a nos comunicar e nos relacionar por meio das TICs era o que conferia o ineditismo a esse cenário.

Esse é um fenômeno que desencadeou uma nova ordem social. O advento das telas na vida de todos suscitou a quebra de paradigmas, nos mais diversos âmbitos da sociedade.

Novas profissões surgiram, novas formas de comércio se desenvolveram, barreiras geográficas ruíram. Se, a princípio, considerava-se a divisão dos mundos *on* e *offline*, hoje se sabe que não existe mais essa diferenciação, pois a existência dos indivíduos se dá nos dois ambientes. Em meio a essa ebulição de novos conceitos, estamos nós, profissionais e agentes responsáveis pela condução da comunicação organizacional. Continuamos com a difícil atribuição de encontrar formas de continuar estabelecendo relacionamentos das organizações com seus públicos e audiências, buscando alternativas para se adaptar a essa dinâmica, muitas vezes, avassaladora, de um mundo em *beta* constante.

As incertezas são inúmeras. Em situações dessa natureza, as mudanças precisam ocorrer com mais intensidade, seja por necessidade, por imposição – ou, em alguns casos, para aproveitar oportunidades surgidas a partir do ambiente hostil. O fato é que o desafio das organizações para se manterem visíveis, relevantes e reconhecidas tem se tornado cada vez mais complexo, nas últimas décadas. Mais recentemente, com o próprio fenômeno da pandemia, com o qual ainda estamos aprendendo a lidar, esses desafios se tornaram ainda mais obscuros, colocando para os profissionais de comunicação uma realidade de dúvidas, desconstrução de modelos e criação de soluções para problemas que, até então, não existiam.

Há, no mercado, uma forte pressão por resultados imediatos, e os profissionais acabam adotando respostas rápidas, quase em tempo real, para dar conta dessa pressão. Então, surgem soluções milagrosas, amplamente divulgadas como fórmulas de sucesso e que, rapidamente, ganham espaço nos discursos de gurus e em livros que se tornam *best-sellers*. O propósito no contexto das organizações tornou-se uma dessas soluções milagrosas. Para responder à sociedade, que exige uma postura mais ativa e responsável das organizações frente aos seus problemas mais caros, diversas organizações passaram a utilizar amplamente declarações de propósito. O termo tem sido empregado como sinônimo para as mais variadas práticas – de ações de voluntariado a iniciativas de responsabilidade social corporativa – e a partir de uma enormidade de definições e aplicações.

Como profissional de relações públicas, que tem nos relacionamentos sua principal matéria-prima de trabalho, e, ao mesmo tempo, tem a responsabilidade por zelar pela conexão das organizações com as pessoas, o incomodo causado por esse uso indiscriminado de algo tão caro à sociedade motivou a realização deste trabalho, no sentido de responder a questionamentos fundantes para o emprego do propósito no contexto das organizações, entre os quais:

1. O que é, de fato, o propósito no contexto das organizações e quais são os componentes que devem fazer parte desse conceito?

2. A adoção de um propósito organizacional pode ser utilizada como um elemento de diferenciação em meio à abundância de informações, fazendo parte das estratégias de negócio e de comunicação?

3. Como o propósito no contexto das organizações pode ser identificado em seus produtos comunicativos?

4. É possível desenvolver um método para estabelecer, disseminar e acompanhar a implantação do propósito no contexto das organizações?

5. Qual o papel dos profissionais e agentes relacionados à comunicação organizacional nesse processo?

1.1 **Objetivos**

A partir das perguntas acima, foi possível definir os seguintes objetivos para o desenvolvimento desta dissertação:

1.1.1 Objetivo central

Desenvolver uma proposta de conceito para o propósito no contexto das organizações, delimitando os componentes desse constructo e permitindo a sua identificação nos produtos comunicacionais, contribuindo para ampliar os estudos e pesquisas sobre o tema, tanto do ponto de vista teórico-metodológico quanto sob a ótica empírica do mercado.

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar como e se a adoção de um propósito organizacional pode ser considerada como um fator de diferenciação junto aos públicos e às audiências de uma organização e, com isso, contribuir para a conquista de visibilidade e reconhecimento.
- Analisar como a adoção de um propósito pode posicionar as organizações como integrantes da sociedade e atuantes na solução dos seus problemas.
- Contribuir na construção de um possível guia teórico-metodológico que auxilie os profissionais e agentes da comunicação organizacional na definição de um propósito e, a partir dessa definição, aprimorar e estreitar os relacionamentos da organização.

1.2 **Por que o propósito no contexto das organizações precisa ser estudado?**

O uso indiscriminado do termo propósito, como descrito anteriormente, já justificaria a realização do estudo, dada sua relevância para o momento atual. Somados às transformações impostas pela era digital, temos os efeitos, ainda não conhecidos totalmente, da pandemia do Coronavírus em todo o planeta.

Em pesquisa de fevereiro de 2020, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) investigou o tema: "O que esperar da Comunicação Organizacional no Brasil em 2020". O trabalho de Nassar e Santos (2020) apontou como metas mais importantes da comunicação organizacional as seguintes iniciativas:

1) Atuar na produção e disseminação de conteúdo sobre o negócio em diversos canais (26%);
2) Contribuir para a venda de produtos e serviços (22%);
3) Diferenciar a marca da organização em relação à concorrência (18%).

A diferenciação está no radar dos profissionais. Entretanto, o foco ainda é funcionalista, no sentido da disseminação de conteúdos e na venda (geração de lucro). As respostas do mercado, focadas em soluções instrumentais e funcionalistas (produção e disseminação de conteúdo), mostram-se insuficientes. A própria cobrança por resultados mais concretos, por parte do corpo diretivo das organizações, comprova essa constatação. É preciso ampliar a abrangência de atuação e avaliar tais questões com mais profundidade, considerando a relevância desses conteúdos para o ambiente social e estabelecendo uma relação direta entre a atuação da organização e o seu papel como agente social relevante na solução das dores da sociedade. Como assinalou Kunsch (2016a), não são mais admitidas organizações com uma visão centrada exclusivamente no negócio. É preciso assumir uma nova mentalidade e colocar em prática o seu discurso.

Compartilha-se da visão de Dreyer (2017), ao destacar que a internet revolucionou a atividade de relações públicas, assim como aconteceu com a vida das pessoas, dos negócios, da política. Como assinala a autora, essa é uma profissão que tem a comunicação como principal instrumento de trabalho e, apesar das transformações, sua essência continua a mesma. Ou seja, o profissional ainda tem como principal foco de atuação o relacionamento entre organizações e seus públicos.

Esse profissional tem a responsabilidade de zelar pelos relacionamentos, de conquistar visibilidade e reconhecimento para as boas práticas da organização, bem como de esclarecer e prestar contas à sociedade quando for necessário - em situações de crise, por exemplo. Para

isso ocorrer, é necessário que haja um esforço conjunto de toda a organização. Não se trata mais de um trabalho hercúleo apenas da área responsável pela comunicação organizacional, e, sim, de uma mudança sistemática em toda a organização, que deve ser liderada pelo profissional de relações públicas. Como aponta Kunsch (2016a, p. 18), "na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados". É preciso haver coerência e verdade entre o discurso e a prática da organização e essa coerência deve ser zelada pelo profissional de relações públicas. A autora afirma, também, que "as empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado" (KUNSCH, 2016a., p. 18). É o que se tem observado, por exemplo, durante o período de pandemia do Coronavírus, quando muitas organizações se viram diante da necessidade de investir em frentes que pudessem contribuir com o controle do vírus ou, ainda, para minimizar os efeitos da doença na sociedade. Portanto, mais do que nunca é função desse profissional estar atento às conversas que ocorrem no ambiente social e avaliar seus impactos na organização. Da mesma forma, incentivar as mudanças necessárias dentro das organizações, no sentido de se adequarem e responderem às reais demandas sociais.

Conforme define Kunsch (2016a p. 38): "as ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e/ou interlocutores dos mais diversos segmentos". A autora aponta para o grande desafio que se abre diante dos profissionais da área, pois as antigas práticas já não respondem mais às demandas de comunicação das organizações e, muito menos, da sociedade. É como assinala Bauman (2001 p. 10): "os tempos modernos encontraram os sólidos pré-modernos em estado avançado de desintegração". Os efeitos da pandemia intensificaram a desintegração dos sólidos da comunicação organizacional. Por isso, respostas instrumentais, ainda que com viés digital ou tecnológico, não respondem às novas necessidades de comunicação por parte das organizações.

Não há mais como estabelecer soluções de comunicação organizacional sem se atentar ao fato para o qual Kunsch (2016a, p. 38) chama a atenção: as organizações fazem parte de um contexto mais amplo da sociedade e são "integrantes do sistema global e de microssociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações pelas quais passa o mundo contemporâneo". A construção de novos modelos para a comunicação organizacional, independentemente da situação, deve considerar a visão proposta pela autora, pois, sem levar em conta a posição de exercício de influência da organização no ambiente social, tais modelos não se sustentarão.

Tratar de propósito no contexto das organizações exige abordar a questão dos públicos e, no caso da ambiência digital, da audiência. Existem inúmeras definições para públicos e audiências e diversas formas de se analisar ao que se designam os termos. Neste trabalho, considera-se como públicos toda e qualquer pessoa[1] que, de alguma maneira, influencia ou é influenciada pela organização e, por consequência, pelas ações – ou pela falta delas – da comunicação organizacional. No caso da audiência, essa influência passa pelos canais digitais utilizados como produtos comunicativos pela organização. Para qualificar as pessoas influenciadas e influenciadoras na contemporaneidade, recorre-se à Kunsch (2016a, p. 39): "estes são cada vez mais exigentes e cobram responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc.", ou seja, não há mais alternativa para as organizações se absterem do seu papel de influência e participação no ambiente social, pois serão cada vez mais cobradas e punidas caso não assumam a sua responsabilidade. Essa visão faz com que a comunicação ocupe papel estratégico e funcione a partir de uma perspectiva interdisciplinar (KUNSCH, 2016a).

Sob a ótica desse cenário desafiador, buscou-se contribuir tanto para o mercado, quanto para a academia, no sentido de estudar um elemento que possa ser adotado pelos agentes da comunicação organizacional como fator de diferenciação e, ao mesmo tempo, responder aos anseios, dores e expectativas das audiências e públicos. Esse elemento será denominado, neste trabalho, como *propósito no contexto das organizações*.

Nossa busca adotou as seguintes premissas, no sentido de delimitar o escopo e os objetivos da pesquisa:

a) Os avanços das TICs e os impactos decorrentes desses avanços são basilares para o desenvolvimento deste projeto, pois, na avaliação preliminar, esse fenômeno foi o grande desencadeador de transformações que colocaram os desafios da comunicação organizacional em outro patamar, exigindo, dos profissionais que atuam no campo, novas formas de se relacionar e de se comunicar com seus públicos.
b) Os avanços tecnológicos observados, nos últimos anos, contribuíram para o surgimento da era da abundância. O excesso de opções pode ser observado em praticamente todas as instâncias organizacionais: concorrentes, alternativas de produtos e serviços, talentos e informações. Destacar-se em meio a tantas alternativas torna-se um enorme desafio para a comunicação organizacional.

[1] Por pessoa, entende-se que, mesmo em se tratando de organizações ou instituições, sejam elas públicas ou privadas, elas são formadas por pessoas. Logo, as decisões e posicionamentos não se dão em um ente abstrato e, sim, são feitas por essas pessoas. Por isso, consideram-se pessoas de forma ampla, nesta dissertação.

c) A evolução das plataformas sociais estimulou o surgimento de novas atividades econômicas, como, por exemplo, dos influenciadores digitais, cujos principais produtos comercializados são a visibilidade e o reconhecimento. As plataformas sociais também deram voz a todas as pessoas que têm uma tela em suas mãos. Essa nova forma de criar, compartilhar e acessar conteúdos mudou completamente a maneira como se consome informação. O modelo tradicional de comunicação emissor-canal-receptor era a forma das organizações estabelecerem seus processos comunicacionais. Esse modelo não funciona mais, demandando novas posturas e novas formas de se comunicar.
d) Por fim, em meio a tantas mudanças, com desafios estruturais para serem superados, os agentes do campo da comunicação organizacional estão diante de um novo cenário, que demanda abandonar antigas práticas e encontrar outras que atendam a todas essas mudanças. O objetivo é posicionar as organizações de forma relevante para os seus públicos, fazendo parte das principais conversas sobre a marca, os produtos ou serviços, e, ainda, conquistando a visibilidade e reconhecimento desses públicos e audiências.

Assim sendo, a nossa busca foi no sentido de saber se o propósito no contexto das organizações pode servir como uma possibilidade de resposta a todos esses desafios da sociedade em rede, posicionando a organização como um agente atuante no contexto da sociedade em que está inserida e, ao mesmo tempo, ser adotado pela comunicação organizacional como fator de diferenciação, na conquista de visibilidade e reconhecimento.

Ao estabelecer o propósito, no contexto das organizações, como objeto de estudo do presente trabalho, no sentido de adotar esse elemento como uma possibilidade de resposta aos desafios da sociedade em rede, procurou-se referências teóricas que pudessem responder ou embasar respostas para os questionamentos sobre como e se o propósito organizacional pode ser adotado como fator de diferenciação das organizações e, mais do que isso, se o propósito no contexto das organizações pode extrapolar a simples geração de lucro e posicionar a organização como agente atuante na sociedade em que está inserida. Entretanto, até onde foi possível pesquisar, não foram encontradas referências teórico-metodológicas que pudessem contribuir com o desenvolvimento de tais respostas.

Embora tenha se constatado a ausência de um conceito que definisse propósito no âmbito organizacional, ou mesmo estudos que apontassem para os elementos dessa abordagem que pudessem ser verificados tanto no negócio como nas manifestações e ações comunicativas, o levantamento bibliográfico realizado inicialmente para a elaboração do

projeto de pesquisa mostrou que o tema propósito tem sido bastante abordado pelo mercado. “O discurso relacionado à imagem da marca e sua reputação, principalmente aquelas que passam pela evidência de um propósito social e seu valor no cotidiano das pessoas, está cada vez mais presente na mídia e nas estratégias de marketing e publicidade das empresas” (MESSA, 2020, p. 40). Segundo matéria do *Meio&Mensagem*, publicada em agosto de 2020, o “tema ‘propósito’ entra na agenda dos CEOs” (PACETE, 2020). Há algum tempo, o termo propósito vem ganhando espaço no discurso das organizações. Esse movimento se intensificou durante a pandemia do Coronavírus. Dois estudos recentes mostram que o propósito é uma das tendências em relações públicas, comunicação e marketing: “5 Tendências em PR pra ficar de olho em 2021”, de Raposo e Terra (2020) e o “2021 Global Marketing Trends”, realizado pela firma de consultoria e auditoria Deloitte (2021).

Raposo e Terra (2021) afirmam que a pandemia do coronavírus contribuiu para que as métricas sociais passassem a ter um impacto financeiro cada vez mais mensurável sobre os investimentos, reforçando a necessidade de se trabalhar a transparência e a comunicação de causas. Por outro lado, aumentaram as cobranças por mais compromisso e transparência nas ações comunicacionais e mercadológicas das organizações, na era denominada pelos autores de “era do propósito”.

Entre as tendências apresentadas pelo estudo da Deloitte, o propósito é visto como um diferencial estratégico, pois deve funcionar como um direcionador do negócio, uma vez que, segundo o estudo, as organizações que sabem por que existem e para quem estão direcionadas estão em uma posição singular para navegar por um cenário de mudanças frequentes e abruptas.

Existem muitas referências no mercado e definições que acabam se confundindo com outras práticas, como a defesa de causa, ativismo, ou mesmo com definições já amplamente estabelecidas, como as de missão, visão ou valores organizacionais. Por isso a necessidade de se propor um conceito para o propósito no contexto das organizações, quais os seus componentes e como se reflete nas ações de comunicação organizacional. Faltam parâmetros para identificar se o propósito faz parte da estratégia de negócios da organização ou se está sendo utilizado apenas como uma estratégia de marketing ou argumento para vender produtos, serviços ou marcas para determinados públicos ou audiências.

Constatou-se, por fim, a ausência de uma metodologia para incluir o propósito organizacional no campo das soluções de comunicação organizacional e dos componentes necessários para identificar esse elemento nas ações de comunicação organizacional, funcionando como um elemento de diferenciação das organizações.

1.3 **Eixos temáticos**

Para atingir aos objetivos estabelecidos por este trabalho, buscou-se fundamentá-lo em três eixos temáticos: a comunicação organizacional e as influências e mudanças impostas pela era digital; a visibilidade, o reconhecimento e a legitimidade nessa era digital; e o terceiro diz respeito ao propósito no contexto das organizações. A definição desses eixos partiu da pesquisa preliminar, no sentido de delimitar a problemática abordada e, ao mesmo tempo, desenhar o cenário sobre o qual se está tratando.

Abordar a comunicação organizacional na era digital exigiu utilizar a lente da pesquisa em comunicação, proposta por Lopes (2014). As organizações, por sua vez, por serem atores da sociedade, vivem, influenciam e são influenciadas pelas mudanças sociais. Encontrou-se em Kunsch (2009; 2016a; 2026b; 2016c), Casali (2009), César (2009), Nassar (2009), Lima (2011), Taylor (2012), Araújo (2018), Raposo e Terra (2020) as bases para delimitar tais condições. Sobre as implicações da era digital na comunicação organizacional, considerou-se as abordagens propostas, principalmente, por Côrrea (2009; 2016), Terra (2017; 2021), Felice (2018), Van Dijck et al. (2018), Castells (2018) e Raposo (2020).

Para o segundo eixo temático, a visibilidade, o reconhecimento e a legitimidade no contexto da era digital, foram considerados os seguintes autores: Gusdorf (1970), Chanlat e Bédard (1996), Dreze e Zufryden (2004), Máximo (2006), Thompson (2008), Felice (2012; 2018), Santos, Cabestré e Moraes (2012), Corrêa (2016), Floridi (2016), Flyverbom et al. (2016), Ganesh (2016), Oikawa (2016), Dreyer (2017), Cioppi et al. (2019), Maffesoli (2019), Terra (2021).

Por fim, no terceiro eixo temático, do propósito no contexto das organizações, os principais autores que embasaram o trabalho foram: El-Ansary (1974), Collins e Porras (1994), Teixeira (2016), Montgomery (2019), Oswald (2019), Quint (2019), Villea, Bulgacov e Morgan (2019), Williams (2019), Dupret e Pultz (2020); Rocha, Pirson e Suddaby (2020).

1.4 **Metodologia**

No presente capítulo, abordam-se os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente, é apresentada uma breve contextualização e caracterização do estudo. Em seguida, descrevem-se as etapas e técnicas adotadas.

1.4.1 Contextualização e caracterização

A incipiência de publicações e referências brasileiras e internacionais – considerando o material a que se teve acesso durante o processo de preparação da pesquisa – relacionadas ao presente objeto de estudo, a saber, o propósito no contexto das organizações como fator de diferenciação na busca por obtenção de visibilidade e reconhecimento e posicionamento das organizações como agentes atuantes na sociedade, adotou-se a pesquisa bibliográfica com a finalidade de fundamentar as bases para construção do presente estudo e, ao mesmo tempo, tentar contribuir para minimizar a lacuna encontrada.

Por outro lado, seria impossível tratar dessa temática sem verificar de forma empírica "como" e "se" esse fenômeno se dá no universo das organizações. Dessa maneira, constituiu-se a segunda etapa da pesquisa: a realização de entrevistas em profundidade envolvendo atores do mercado.

Por fim, realizou-se a triangulação dos resultados obtidos nos dois procedimentos, a fim de encontrar as repostas para os objetivos e perguntas de pesquisa estabelecidos.

Este estudo tem caráter qualitativo, pois foram analisados fenômenos do mundo objetivo, o que exige a adoção de parâmetros não encontrados nos métodos quantitativos. A proposta encontra apoio em Flick (2014, p. 17), para quem a pesquisa qualitativa "é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida".

Trata-se de um estudo exploratório, uma vez que considera os "mais variados aspectos relativos ao fato estudado. [...] envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema relativos ao fato estudado; e c) análise de exemplos que 'estimulem a compreensão" (GIL, 1991, p. 45). Por esse motivo, como descrito acima, a metodologia adotada reuniu dois procedimentos metodológicos:

- Pesquisa bibliográfica
- Entrevistas em profundidade

De acordo com Marconi; Lakatos (2018), a decisão é a primeira etapa de uma pesquisa. Vencida essa etapa, seguiu-se o seguinte roteiro proposto pelos autores:

a) Escolha do tema.
b) Levantamento de dados.
c) Formulação do problema.
d) Definição dos termos.
e) Construção de premissas.
f) Delimitação da pesquisa.
g) Seleção de métodos e técnicas.

De acordo com Flick, (2009) a abordagem qualitativa busca entender os acontecimentos em seu contexto natural, através da análise das experiências dos indivíduos relacionadas às práticas cotidianas. Portanto, a pesquisa qualitativa está sujeita às alterações do contexto natural e a ele precisa se adaptar - algo que aconteceu durante a execução do presente estudo.

Destaca-se, ainda, que, para alcançar os objetivos estabelecidos, primeiramente foi realizada a fundamentação teórica do estudo, no sentido de estabelecer um *framework* que enquadrasse todo o desenvolvimento do trabalho, estabelecendo-se, assim, os parâmetros e orientações para as indagações levantadas (MARCONI; LAKATOS, 2018). Nessa etapa, também foi realizada a definição dos termos, cujo objetivo, segundo os autores, é torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados.

1.4.2 Pesquisa bibliográfica

Instituiu-se, como passo inicial, a exploração do material existente acerca do termo propósito aplicado às práticas organizacionais. Nessa investigação preliminar, analisou-se matérias de imprensa, estudos de consultorias e agências de comunicação e relações públicas, publicações voltadas para o mercado e trabalhos acadêmicos. Como aponta Richardson (2011), os estudos exploratórios permitem ampliar o conhecimento sobre um determinado tema. Para Marconi e Lakatos (2018), estudar a literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar duplicações e certos erros. Como narrado anteriormente, a realização desta pesquisa passou pelo desafio e implicações impostas pelos efeitos da pandemia. Assim, a exploração prévia dos materiais existentes revelou-se ainda mais relevante, pois, tal qual aponta Gil (1991), proporcionou ao pesquisador maior familiaridade

com o tema e possibilitou o desenho de um planejamento flexível, permitindo a realização de diversas adaptações, ao longo do processo.

Após a exploração do material, verificou-se a incipiência de estudos acadêmico-científicos que apresentassem proximidade com o objeto de estudo. Havia muita produção versando sobre os assuntos aqui estudados; entretanto, de forma isolada.

Decidiu-se, assim, realizar uma pesquisa bibliográfica mais aprofundada, com o intuito de desenvolver o arcabouço teórico que sustentaria a construção das bases para a análise empírica, e, ao mesmo tempo, fundamentaria a possível elaboração do guia teórico-metodológico de adoção do propósito. Adotou-se como princípio a indicação de Marconi e Lakatos (2017), que assinalam que a pesquisa bibliográfica não é uma repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, e, sim, o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

A primeira versão da pesquisa bibliográfica foi realizada em dezembro de 2019. Com o advento da pandemia, tomou-se a decisão de repetir os mesmos procedimentos em maio de 2021, com a finalidade de averiguar se houve alguma mudança nesse período tão particular.

Essa investigação preliminar possibilitou o desenvolvimento dos protocolos empregados na coleta e análise dos trabalhos acadêmicos. Os protocolos adotados foram registrados a seguir, de forma a elucidar os procedimentos adotados na coleta e análise dos materiais (GIL, 1991).

Assim, definiu-se como base de dados a plataforma *Web of Science*, dada a sua relevância, credibilidade e abrangência dos materiais catalogados pela plataforma. A definição dos termos pesquisados emergiu da investigação preliminar, considerando os termos, expressões e contextualizações mais adotados tanto pela literatura acadêmica, quanto por aquela produção mais voltada para o consumo do mercado. Dado o baixo número de obras sobre o tema na Língua Portuguesa e o grande número de trabalhos publicados em inglês, assim como para assegurar maior abrangência da ferramenta de busca, definiu-se a busca pelos termos em inglês. Os termos buscados foram aqueles mais utilizados pelo mercado e pela academia ao tratar do propósito no contexto das organizações. Definiu-se, portanto, os seguintes termos de pesquisa:

- Purpose;
- Organizational;
- Purpose-driven;
- Purpose-led.

Após a definição dos termos, empregou-se os seguintes procedimentos:

1. Busca na base de dados *Web of Science* pelo termo “purpose”;
2. O resultado da busca foi refinado, utilizando-se o filtro de categorias da base de dados. Escolheu-se as seguintes categorias: “management”, “business”, “economics” e “communication”;
3. Os novos resultados obtidos foram refinados novamente, por meio do operador booleano, utilizando-se dos seguintes parâmetros:
    a. (AND) organizational
    b. (OR) purpose-driven
    c. (OR) purpose-led
    d. (NOT) purpose of this research
4. O resultado passou por mais um filtro de categoria. Foram selecionados apenas os resultados da categoria “communication”. A escolha da categoria deu-se por conta do objeto do presente estudo - ou seja, relacionar propósito à comunicação organizacional;
5. Por fim, foram analisados todos os trabalhos resultantes do filtro “communication” e selecionados aqueles que se relacionavam ao objeto de pesquisa.

É importante ressaltar que as duas buscas na plataforma de dados seguiram rigorosamente os mesmos procedimentos acima descritos.

Diante do cenário desafiador, após o advento do fenômeno da pandemia e da necessidade de entender a visão do mercado, acrescentou-se à análise algumas publicações de mercado, em especial um dos *best-sellers* que versa sobre o tema, o livro de Reiman (2018) e a compilação de Montgomery (2019), que reúne artigos de 16 nomes, entre executivos e acadêmicos que estudam ou atuam em torno da questão do propósito no contexto das organizações. Foi incluída, ainda, na pesquisa bibliográfica, a obra de Teixeira (2016), que apresenta um olhar brasileiro sobre as mudanças no capitalismo e o propósito nas organizações.

1.4.3 O material coletado

A análise do material coletado foi dividida em três grandes ciclos. No primeiro ciclo, de posse do material, fez-se uma verificação crítica. Segundo Marconi e Lakatos (2018), “o

pesquisador deve submeter o material coletado à verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa". Buscou-se avaliar a relevância do material coletado para o objeto de pesquisa, dada o elevado número de artigos encontrados, conforme a Tabela 1 – Resultados da pesquisa bibliográfica demonstra:

Tabela 1 – Resultados da pesquisa bibliográfica

Fases da busca/Total de trabalhos encontrados por ano da busca	***2019***	***2021***
Fase 1	1.844.418	2.078.392
Fase 2	80.976	101.658
Fase 3	14.849	18.032
Fase 4	350	418
Fase 5	6	13[1]

[1]Esse total engloba os 6 artigos encontrados na primeira etapa da pesquisa (2019) e mais 7 publicados em 2020 e 2021.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Na verificação crítica, identificou-se códigos que emergiram dos materiais. Ao final desse ciclo, obteve-se uma lista de códigos que serviram de base para o próximo ciclo.

No segundo ciclo de análise, empregou-se a técnica de codificação. Essa técnica é empregada com a finalidade de categorizar os dados que se relacionam (MARCONI; LAKATOS, 2018). Transformam-se os dados em símbolos para que possam ser tabelados e contados. Dessa forma, para que os enunciados e as definições encontrados sobre o propósito no contexto das organizações servissem de orientação e fundamentação para a constituição de um possível enquadramento, proposta do presente do trabalho, foi aplicado o método de análise de conteúdo e categorização proposto por Bardin (2016). Segundo a autora, "tratar o material é codificá-lo" (BARDIN, 2016, p. 132). A autora define categorias como "rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos" (BARDIN, 2016, p. 147). Com base na definição da autora, adotou-se o critério semântico de categorização. Os códigos encontrados no ciclo 1 foram agrupados em categorias no sentido de reunir elementos que constituíssem uma conceituação para o termo propósito no contexto das organizações, bem como que correspondessem às atitudes que traduziam o propósito em ações práticas das organizações.

A base para categorização foi constituída pelos excertos dos materiais coletados. Dessa forma, a classificação empregou as seguintes categorias encontradas:

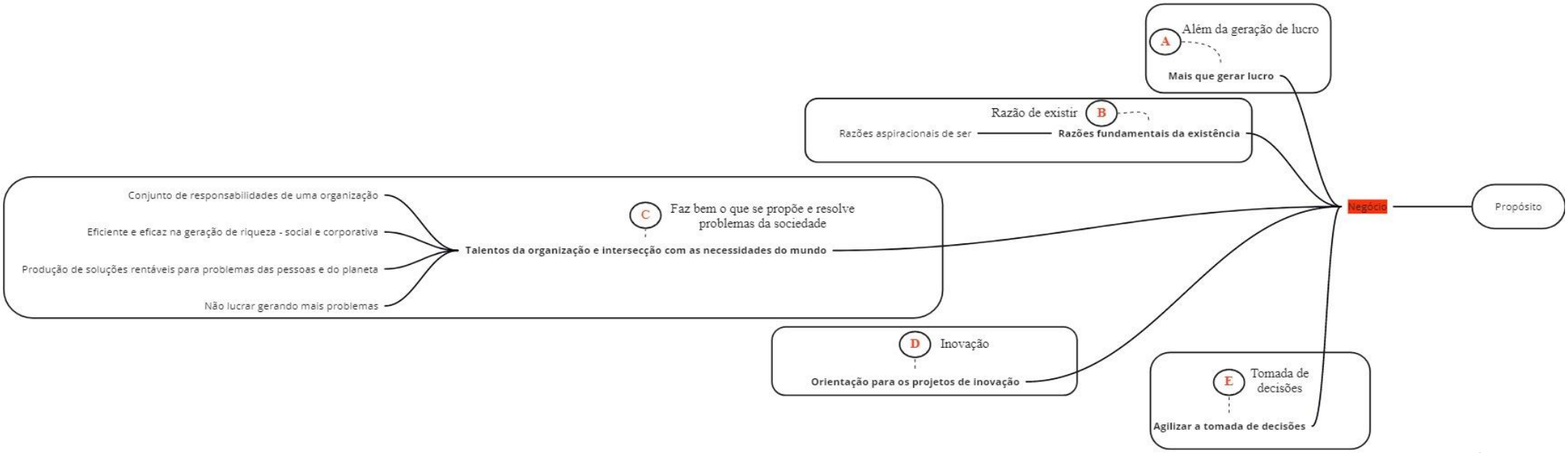
Tabela 2 – Definição de categorias

Categoria	**Critérios**
(A) Negócios	Relacionada às ações e praticas da empresa voltadas para a geração de lucro, mesmo que praticando algum tipo de bem para a sociedade
(B) Relacionamento/comunicação	Quando a abordagem extrapola o papel central das organizações para sua relação mais participativa na sociedade, abrangendo as relações com as pessoas, como se comunicar e relacionar com a sociedade e efetivamente fazer parte dela e não apenas promover ações isoladas

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

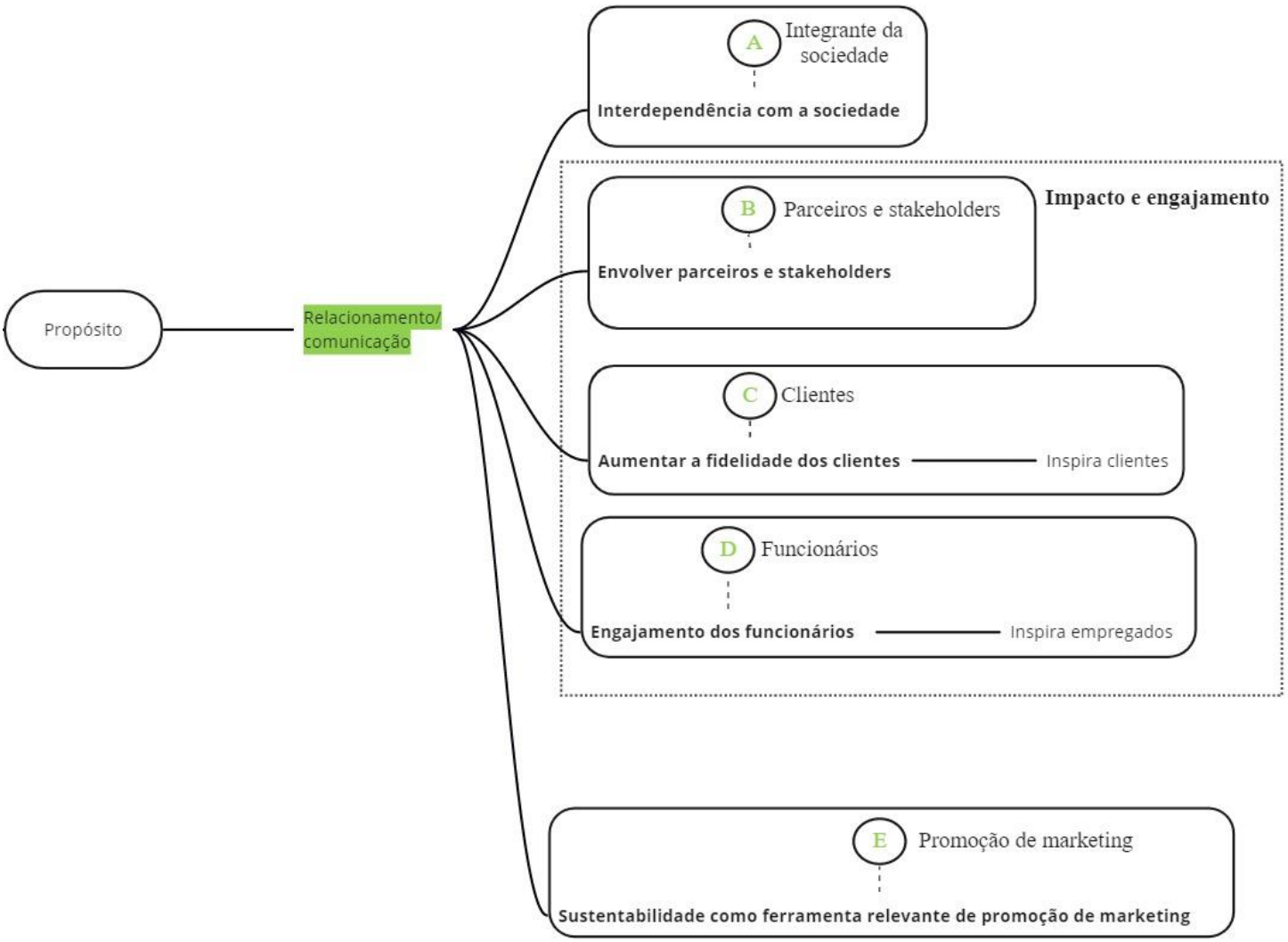
Os códigos e excertos que embasaram a definição das categorias estão detalhados nas Figuras 5 e 6:

Figura 1 - Categoria Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Figura 2 - Composição da categoria Relacionamento/comunicação



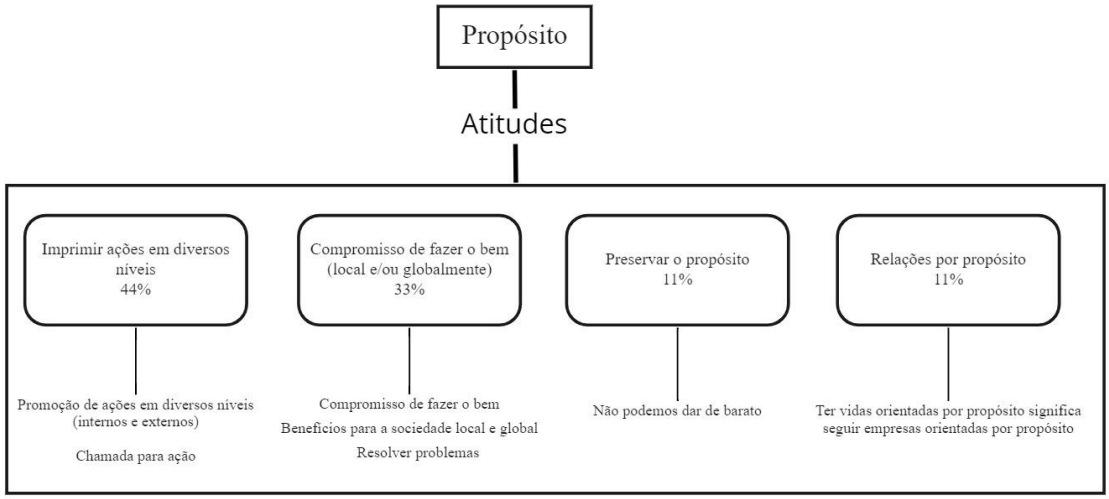
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Por fim, empreendeu-se o terceiro ciclo da análise, no qual foi realizada uma releitura de todo o material coletado, bem como uma revisão das anotações do pesquisador, no sentido de verificar se os procedimentos adotados estavam adequados às técnicas empregadas e se os códigos e categorias definidos abrangiam todas as dimensões buscadas. Esse ciclo foi de extrema relevância, pois demonstrou que havia uma terceira categoria possível, que englobava a recorrência de alguns códigos que não foram considerados na categorização inicial.

Assim, criou-se uma terceira categoria, a de Atitudes (Figura 7), que não necessariamente está atrelada a uma possível conceituação ou definição do propósito no

contexto das organizações, mas que reúne atitudes, ações ou práticas que contribuem para que o termo ganhe uma dimensão concreta, real. Conforme demonstrado na figura abaixo, são ações, compromissos e atitudes que, de alguma maneira, foram citados como movimentações que traduziram o propósito da teoria para a prática. As atitudes podem estar relacionadas tanto com a categoria Negócios quanto com a categoria Relacionamento/comunicação.

Figura 3 - Composição da categoria Atitudes



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

É importante mencionar que o processo de categorização e codificação do material coletado serviu de base para analisar as entrevistas em profundidade, conforme será descrito posteriormente. Portanto, os códigos e categorias encontrados na análise do material coletado, na pesquisa bibliográfica, foram aplicados na análise das entrevistas, com o objetivo de encontrar conssonâncias e dissonâncias entre a prática e a teoria. Os resultados da pesquisa bibliográfica serão descritos no Capítulo 4.

1.4.4 Entrevistas em profundidade

A realização desta fase do estudo foi dividida em quatro etapas. A primeira compreendeu o desenvolvimento dos protocolos de coleta e análise de dados. Na segunda, foi realizada a coleta de dados a partir da definição de critérios de seleção, realização das entrevistas e organização do material coletado. Durante a terceira, foi

realizada a análise do material, seguindo as fases de codificação, categorização e análise dos dados.

1.4.4.1 Primeira etapa: preparação do estudo

A partir do problema de pesquisa, buscou-se, na realização das entrevistas em profundidade, dois objetivos principais: conhecer o que os entrevistados pensam ou acreditam sobre os fatos e averiguar se eram capazes de compreender esses fatos (MARCONI; LAKATOS, 2018). Dessa forma, os protocolos estabelecidos para a realização das entrevistas serviram como balisadores para a condução do processo, garantindo o rigor técnico e científico ao presente trabalho, conforme descrito a seguir.

Adotou-se a realização de entrevistas semiestruturadas. A entrevista semiestruturada segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas (MARCONI; LAKATOS, 2018), seguindo um formulário elaborado e testado previamente. Dessa forma, é possível realizar as mesmas perguntas aos entrevistados e coletar informações que possam ser comparadas posteriormente. Entretanto, dada a riqueza das conversas, julgou-se importante a liberdade do pesquisador para empreender perguntas adicionais durante as conversas para, justamente, aprofundar-se na visão dos participantes acerca dos temas abordados. O roteiro das entrevistas (ANEXO 2) foi elaborado para encontrar dados que pudessem auxiliar no processo de elaboração de respostas para as perguntas de pesquisa:

1. Quais componentes devem fazer parte do conceito de propósito organizacional?
2. Como o propósito organizacional pode ser identificado nos produtos comunicativos das organizações?
3. A adoção de um propósito organizacional pode ser utilizada como um elemento de diferenciação em meio à abundância de informações, fazendo parte das estratégias do negócio e de comunicação?
4. É possível desenvolver um método para estabelecer, disseminar e acompanhar a implantação de um propósito organizacional?
5. Qual o papel dos profissionais e agentes relacionados à comunicação organizacional nesse processo?

O roteiro foi concebido utilizando-se como pano de fundo os conceitos e visões identificados durante o estágio de exploração do material existente. Chegou-se a três blocos conceituais:

- O papel da comunicação nas estratégias da organização;
- Os elementos e visões que constituem um possível conceito de propósito no contexto das organizações;
- Como o propósito pode ser percebido ou empregando nas práticas organizacionais.

É importante registrar que o roteiro inicial foi testado previamente com três entrevistados distintos, a fim de verificar inconsistências, redundâncias, falta de clareza e demais problemas na compreensão das perguntas. Após a realização das entrevistas-teste, o roteiro foi revisto, de acordo com as observações sinalizadas. O roteiro também foi submetido à orientadora da presente dissertação, que empreendeu contribuições valiosas que, prontamente, foram acatadas.

Nessa etapa, também foi estabelecido que todas as entrevistas – em decorrência da pandemia e consequente isolamento social – seriam realizadas por meio de *software* de chamada de vídeo *Google Meet* e gravadas por meio desse *software*. Dessa forma, estabeleceu-se que todas as entrevistas começariam com uma breve explicação sobre a sua finalidade e, após o entendimento do participante, seria solicitada a permissão para gravar a conversa. Uma vez consentida a gravação, o participante autorizava o uso das informações exclusivamente para a finalidade exposta inicialmente. Garantiu-se, portanto, o anonimato das informações pessoais e das organizações dos envolvidos. Essa medida foi adotada, pois, além de conferir a ética e o respeito devidos aos entrevistados, também garantia a liberdade para que pudessem se expressar mais livremente acerca de suas opiniões a respeito dos temas abordados.

Nessa etapa, também foi definido que o método de análise dos dados coletados seria o mesmo empregado na pesquisa bibliográfica – o método de análise de conteúdo de Bardin (2016) - e que os códigos e categorias, definidos no procedimento anterior, seriam utilizados na análise das entrevistas com a finalidade de comparação e verificação de consonâncias e dissonâncias entre a teoria e a prática das organizações, por meio da triangulação dos dados.

Para esse fim, optou-se pela utilização do *software ATLAS.ti 9* para gerenciamento e análise das informações coletadas. Para a correta utilização e emprego do *software* na análise de conteúdo, o pesquisador realizou dois cursos on-line: um

sobre análise de conteúdo baseada na autora escolhida e outro na utilização do *ATLAS.ti* para essa finalidade.

1.4.4.2 Segunda etapa: coleta de dados

O primeiro passo para a coleta de dados foi estabelecer os critérios para selecionar os participantes. Tal procedimento é fundamental para garantir o rigor científico na pesquisa qualitativa, além de deixar transparente todas as decisões tomadas ao longo do processo (FLICK, 2009). Assim, estabeleceu-se três grupos distintos de participantes: o grupo P (presidentes), o grupo C (líderes da área de comunicação em empresas) e o grupo A (líderes de agências de comunicação e relações públicas). A definição desses grupos se deu com base em dois critérios fundamentais: o primeiro foi o conceito da amostra intencional, ou seja, uma amostra não-probabilística, na qual o pesquisador busca a opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela (MARCONI; LAKATOS, 2018). Sabe-se que a escolha da amostra intencional impossibilita a generalização dos resultados, mas, dada a necessidade de aprofundamento nas estratégias da organização, considerou-se a opção válida por estar dentro de um contexto específico (MARCONI; LAKATOS, 2018).

O segundo critério emergiu da exploração inicial dos dados da pesquisa bibliográfica, que, claramente, demonstraram que a adoção e a prática do propósito no contexto das organizações só era, de fato, viável com o envolvimento da alta liderança. Portanto, a visão e a opinião dos grupos escolhidos mostrou-se mais adequada a essa condicionante para o sucesso ou o fracasso na adoção de um propósito. Vale ressaltar que, como já abordado anteriormente, o presente trabalho traz como principal contribuição o despertar do interesse pelo desenvolvimento de novos estudos, críticas e reflexões acerca de um tema tão caro à sociedade contemporânea, servindo de inspiração para o aprofundamento do tema em trabalhos futuros. Não foi utilizado nenhum critério a respeito da natureza da organização, do setor, do porte ou mesmo da adoção ou não explicitada de um propósito.

Recorreu-se ao *Linkedin* para convidar as empresas participantes. Buscou-se, via plataforma, estabelecer conexões com os CEOs e/ou líderes da área de comunicação. Após o estabelecimento da conexão, os convites para participação da pesquisa eram enviados. Ao todo, foram enviados 50 convites e obteve-se o retorno de 20, entre CEOs e comunicadores. Desses 20, dada a disponibilidade de agenda, abertura e vontade do

participante em falar sobre os temas propostos, conseguiu-se agendar oito entrevistas ao todo, sendo três com CEOs e cinco com líderes da área de comunicação organizacional.

O convite para as agências de comunicação e relações públicas foi feito por conveniência, por meio de contatos pessoais do pesquisador e por meio do *Linkedin*. Ao todo, cinco agências foram convidadas e duas delas aceitaram participar da pesquisa. Em ambos os casos, a conversa foi com a principal liderança da agência.

Dessa forma, foram entrevistados um total de 10 pessoas. Desse total, dois participantes eram da mesma organização (P2 e C1), respectivamente, CEO e *head* de comunicação da referida empresa. Os dois executivos foram entrevistados separadamente e o material coletado também foi analisado de forma independente. Esse caso foi enriquecedor, pois permitiu comparar as duas visões acerca do tema, a partir óticas diferentes, dentro da mesma organização.

As entrevistas foram realizadas entre setembro de 2020 e abril de 2021, com média de duração de 54 minutos. Como dito anteriormente, todas as entrevistas foram realizadas por videoconferência e gravadas em vídeo via *Google Meet*, totalizando 537 minutos de gravação.

Como o *software* escolhido para análise de dados – o *ATLAS.ti* – oferece a funcionalidade de analisar, codificar, categorizar e extrair trechos específicos diretamente dos vídeos inseridos na ferramenta, as entrevistas não precisaram ser transcritas. Além disso, foi possível, durante o processo de análise, verificar nos vídeos as reações dos entrevistados, adicionando um recurso extra para o trabalho do pesquisador.

Após a realização das entrevistas todo o material coletado foi catalogado, inserido e organizado no *software*. Somou-se aos dados coletados nas entrevistas os metadados de cada participante, como setor da organização, faturamento, número de funcionários, idade e formação do entrevistado. Após a organização dos dados, partiu-se para a análise, cujos procedimentos metodológicos e resultados estão descritos no Capítulo 5.

1.4.5 Terceira etapa: análise

A seguir, descreve-se como a análise do estudo empírico foi conduzida.

1.4.5.1 Análise dos dados

A análise de dados seguiu, basicamente, os mesmos ciclos adotados na pesquisa bibliográfica. No primeiro ciclo, o material das entrevistas foi adicionado e organizado no *software*. Após a devida inserção de todo o material, partiu-se para primeira leitura e codificação do material. Nesse processo, observou-se que a escolha os códigos da pesquisa bibliográfica mostrou-se acertada, pois muito do que os entrevistados disseram traduziu, na prática, o que a teoria já demonstrava. Nesse ciclo, todo o material foi revisto. Separaram-se os excertos que contribuíam, em algum nível, com o desenvolvimento do trabalho e aplicara-se os respectivos códigos.

No segundo ciclo de análise, foram revistos todos os excertos e verificados se os códigos estavam devidamente aplicados. Esse processo mostrou-se valioso, pois permitiu que fossem estabelecido *links* por meio de ferramenta própria do *ATLAS.ti* entre os excertos. Por meio dos *links,* pode-se estabelecer o concatenamento de determinadas ideias e, ao mesmo tempo, identificar contradições ou mesmo divergências ao longo da fala dos entrevistados. Ao longo desse ciclo, uma série de anotações e observações foram feitas por meio da ferramenta *Memo* do *ATLAS.ti,* que, posteriormente, serviram de *insights* para a análise.

Partiu-se, então, para o terceiro ciclo, no qual se verificou se a categorização adotada inicialmente (conforme descrita anteriormente) também correspondia à realidade dos dados das entrevistas. Nesse sentido, percebeu-se que, em um trecho, específico do roteiro seria necessário estabelecer uma forma diferente de categorização. Nesse trecho, os participantes eram estimulados a mencionar apenas uma palavra que traduzisse seu conceito de propósito e mencionar três atitudes que representavam o propósito na prática. Ao analisar as respostas, percebeu-se que a aplicação das categorias Negócios e Relacionamento/comunicação não era possível, por não se conectarem com as respostas. Dada a importância desse extrato da entrevista, uma vez que as respostas serviriam de base para a definição do constructo proposto, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, no sentido de categorizar as respostas com mais efetividade. Chegou-se, então, em duas categorias, que serviram tanto para as palavras quanto para as atitudes: Postura organizacional – reunindo as palavras e atitudes diretamente relacionadas às práticas da organização, em qualquer nível – e a categoria Relacionamentos – englobando as palavras e atitudes que estava mais voltadas para

retratar as conexões da organização em qualquer nível. Os demais excertos foram categorizados conforme a proposta inicial.

Por fim, em um quarto ciclo, foi feita uma nova checagem na aplicação dos códigos, na categorização e nos *links e insights*, para ter certeza de que não havia nenhuma inconsistência, ou ainda algum outro elemento ou dado importante tivesse sido deixado de lado.

1.4.6 Triangulação

Segundo Yin (2016), a triangulação é uma técnica de análise que pode ser empregada na análise formal dos dados para corroborar um resultado com evidências de duas ou várias fontes diferentes. Em Yin (2001), uma das finalidades da técnica é justamente a possibilidade de se dedicar à validação do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem, essencialmente, diferentes avaliações sobre o mesmo fenômeno. Com base nas proposições do autor, decidiu-se, então, empregar a técnica no sentido de estabelecer convergências e divergências nos resultados obtidos por meio da análise do material.

Portanto, nessa etapa, realizou-se a triangulação dos dados obtidos junto aos entrevistados com aqueles provenientes da pesquisa bibliográfica, no sentido de construir um enquadramento conceitual para o termo propósito no contexto das organizações, bem como no processo de construção de um guia teórico-metodológico para descoberta e implantação do propósito nas organizações.

A aplicação da técnica possibilitou propor uma definição para o termo propósito no contexto das organizações e desenvolver um guia teórico-metodológico para aplicação desse conceito na prática das organizações.

1.5 **Estrutura da dissertação**

Esta dissertação é constituída de sete capítulos, incluindo esta Introdução. O Capítulo 2 aborda o referencial teórico sobre a comunicação organizacional e as novas demandas no cenário contemporâneo. No Capítulo 3, foram abordadas as implicações da era digital na comunicação organizacional e o valor da visibilidade e do reconhecimento nesse contexto. O Capítulo 4 foi dedicado a tratar do propósito como compromisso público das organizações, com base no resultado da pesquisa

bibliográfica. O Capítulo 5 descreve o estudo empírico realizado com presidentes, agências e líderes das áreas de comunicação. No Capítulo 6, foram apresentadas as contribuições do estudo, por meio da proposição de uma definição para o propósito no contexto das organizações e apresentação de um guia teórico-metodológico para a implantação do propósito. No Capítulo 7, fez-se as considerações finais. Logo em seguida, estão as referências consultadas e os anexos do estudo.

2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS NOVAS DEMANDAS NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO

A lente de Lopes (2014, p. 13) define o objeto Comunicação em pesquisa "enquanto realização histórica de fenômenos superestruturais na sociedade atual". Vivem-se, na contemporaneidade, mudanças históricas extremamente relevantes, que têm impactado a sociedade como um todo. O mesmo vem acontecendo nas organizações. O desafio para se manterem visíveis, relevantes e reconhecidas tem se tornado cada vez mais complexo, nas últimas décadas. Os efeitos da pandemia, com os quais ainda se está aprendendo a lidar, colocaram os profissionais de comunicação diante de uma realidade de dúvidas, desconstrução de modelos e criação de soluções para problemas que, até então, não existiam. Esse é um cenário de crise e de muitas incertezas.

Ao abordar o termo comunicação organizacional, esta dissertação está se referindo à comunicação que ocorre no contexto das organizações. De acordo com Lima (2011), o sufixo *al* exprime a ideia de relação com o substantivo organização, originando o adjetivo organizacional. Tal denotação relacional suplanta o paradigma informacional, "pois a comunicação não é mais entendida por um viés transmissional, linear, restrito a um lugar ou à posse de alguém" (LIMA, 2011, p. 117). As organizações são, portanto, sujeitos sociais complexos, que precisam estabelecer relações com seus interlocutores, criando e mantendo interações com seus membros e com a sociedade. A evolução e consolidação das TICs como meio predominante para se comunicar e informar consolida o aspecto relacional da comunicação organizacional, pois, como analisa Corrêa (2009), a cena socioeconômica é predominantemente dos sistemas em rede, produzindo "relações operativas complexas, controles menos hierarquizados, fluxos de trabalho e de comunicação colaborativos e formas de relacionamento inovadoras" (CORRÊA, 2009, p. 170).

Kunsch (2016b) praticamente cunhou o conceito de comunicação organizacional no país e coloca o campo em sintonia com a dinâmica da sociedade e os acontecimentos que ocorrem no contexto social, sejam eles políticos, econômicos, culturais, ecológicos ou tecnológicos. A comunicação nas organizações precisa adaptar suas "teorias, suas técnicas e seus meios e instrumentos disponíveis para se posicionar institucionalmente, construir e consolidar marcas e administrar relacionamentos, para estar sintonizadas com os novos tempos" (KUNSCH, 2016a, p. 39).

Sob essa ótica, as organizações devem entender os acontecimentos que se dão no contexto social e se adaptar a eles, e não o contrário. A forma como as organizações se comunicam é reflexo da maneira como a sociedade está se comunicando e seus produtos comunicativos deveriam atender às demandas dos seus públicos. Não há mais espaço para impor, ao contexto social, uma forma própria de comunicação desconectada da realidade e das práticas do contexto social. Kunsch (2016a) destaca que é nesses novos contextos que as organizações existem e operam. Por isso, é preciso encarar as novas realidades e demandas sociais. A autora explica que as organizações não podem se isolar do mundo. Esse é um mundo da incerteza, das crises globais, das inseguranças, dos mercados financeiros voláteis etc. (KUNSCH, 2016a).

As organizações têm um papel relevante e devem se apropriar, de fato, desse papel, exercendo sua condição social de forma ética, transparente e legítima. O campo da comunicação organizacional, sob essa ótica, deve ter, como princípio, a conexão entre o contexto social e a organização, entendendo o que está acontecendo na sociedade, suas necessidades, suas mazelas e provocando, na organização, a adoção de uma postura ativa. Nesse aspecto, a Escola de Montreal proporciona contribuições valiosas, por entender a comunicação organizacional "não apenas em seu aspecto funcional mas também quanto ao caráter constitutivo das ações organizacionais" (CASALI, 2009, p. 132). A autora explica que: "essa abordagem diferencia-se pela construção de uma teoria das organizações baseada na comunicação, bem como de uma teoria da comunicação centrada nas organizações" (CASALI, 2009, p. 132). Há, para a autora, uma emergência das organizações pela comunicação, considerando aspectos subjetivos e objetivos e atribuindo igual valor a manifestações linguísticas e materiais.

Verifica-se no conceito a centralidade da comunicação nas organizações. Sem comunicação não há organização. A perspectiva da Escola de Montreal, como explica Taylor, (2012, p. 87) entende a comunicação organizacional como "uma disciplina que tenta ter em conta todas estas funções *[conteúdo, textual e interpessoal]*. Não negligencia nem a dimensão representativa nem a textual, mas a sua primeira preocupação é com o teor interpessoal patente na comunicação humana", colocando os indivíduos como centrais nas dinâmicas organizacionais. Toda e qualquer organização é formada por pessoas em busca de um objetivo comum – pelos menos assim deveria ser. O autor assinala ainda que:

> esta intensificada valorização da dinâmica interpessoal explica-se pelo facto de ser aí que as funções emergem e que as estruturas da autoridade são realizadas e negociadas. A definição de função e hierarquia são propriedades intrínsecas a todas as formas de organização. Precisamos de ver como elas são constituídas e mantidas. É precisamente isto o que a comunicação organizacional pretende fazer. Por isso, lhe interessa tanto o diálogo, porque é essencialmente interpessoal (TAYLOR, 2012, p. 87).

Em complemento à proposição do autor, Casali (2009, p. 138) propõe que "ao compreender as organizações como sistemas de indivíduos em interação ativamente envolvidos em processos de criação e recriação de uma organização social original, é possível reconhecer como a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais". E conclui: "dessa forma, o que normalmente é designado como ação organizacional é uma ação individual legitimada por processos de comunicação. À medida que a comunicação se realiza, esta produz organização e a organização só se concretiza pela comunicação" (CASALI, 2009, p. 139). Considera-se, neste trabalho, que as ações das organizações são, de fato, ações das pessoas que fazem parte da organização e esse processo se dá por meio da comunicação. A partir dessa ótica, a comunicação organizacional passa a ocupar posição central e estratégica dentro das organizações.

Esta lente teórica encontra similaridades com os conceitos de centralidade, transversalidade e resiliência proposto por Corrêa (2016). A centralidade diz respeito ao papel que a comunicação assumiu nas relações sociais e nas atividades organizativas e financeiras. A participação ativa nas plataformas sociais e a atuação e participação dos usuários em rede vêm transformando a lógica linear clássica do processo comunicativo (emissor-mensagem-receptor). Para a autora, a complexidade que se apresenta diante dos olhos dos profissionais requer a redução de "dicotomias como mercado/acadêmico; online/off-line; impresso/digital" (CORRÊA, 2016, p. 34). Somado ao conceito de centralidade, a teoria de Corrêa (2016) apresenta, ainda, a transversalidade e a resiliência para o entendimento e o desenvolvimento de atividades comunicativas na contemporaneidade digitalizada.

Diretamente relacionada com a capilaridade das tecnologias digitais, a transversalidade atua simultaneamente na operação das atividades comunicativas, nos sistemas que integram processos antes fragmentados, em dispositivos cada vez mais

convergentes e nos próprios produtos midiáticos. “O vetor digitalização é transversal a todo o campo da Comunicação” (CORRÊA, 2016, p. 31).

O conceito de resiliência mostra-se como o componente mais relevante no aspecto prático dos profissionais. Corrêa (2016) define resiliência como a condição de adaptabilidade de toda a estrutura da comunicação, em suas teorias e práticas. “Em um cenário caracterizado como fluido em seus saberes e mutante em suas bases técnicas” (CORRÊA, 2016, p. 33), a adaptabilidade torna-se questão de sobrevivência. É preciso agregar a diversidade sem, contudo, alterar a essência do papel da comunicação na construção dos saberes e de sua posição central no tecido social contemporâneo.

O que vem sofrendo transformações é a forma de construir e cultivar as relações. Como Corrêa (2009) apontou, esse processo se tornou complexo e passou pela quebra de diversos paradigmas que fizeram parte da comunicação organizacional por décadas, mas que já não respondem mais aos desafios impostos pela ascensão e consolidação das TICs e do digital. Não basta mais falar bem da marca, do produto ou serviço. Mais do que isso, é preciso entender o que os interlocutores querem ouvir, o que esperam dessa marca, desse produto ou serviço, entender suas dores e necessidades. Não se trata de comunicar simplesmente, mas de agir de acordo com valores corporativos que, de alguma forma, respondam aos anseios desses interlocutores.

Trata-se de um processo de mudança de elevado grau de complexidade que envolve a adoção de uma nova postura organizacional e de uma nova cultura de negócios. Como Kunsch (2009, p. 107) afirma, “as organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os de seus públicos”. Para isso, é preciso estabelecer bases conceituais, técnicas e meios específicos, integrando todas as atividades comunicacionais. Complementando Kunsch (2009), Corrêa (2009) destaca que é preciso considerar as seguintes variáveis como parte do processo: “simetria comunicacional (equilíbrio dialógico entre emissores e receptores), conversações (a mudança narrativa das mensagens) e a integração midiático-informativa (ou uma das possibilidades de convergência de conteúdos e suportes)” (CORRÊA, 2009, p. 171).

2.1 **A comunicação organizacional em revisão**

É necessário entender que as organizações vêm passando, ao longo das últimas décadas, por mudanças complexas, gerando em seus membros o que César (2009) denominou “estado de luto”, em um processo de abandonar o “velho conhecido”, como

a autora chama as experiências até então vivenciadas no ambiente organizacional, e, de maneira praticamente compulsória, aprender coisas novas. Se há décadas o mundo organizacional era mais estável, com funcionários que passavam anos na organização, muitas vezes na mesma função, cumprindo rituais diários sem necessidade de promover mudanças significativas, o que lhe proporcionava relativo conforto e o livrava de enfrentar o novo, hoje essa postura é tida como estagnação, como não solidez César (2009). Nesse contexto, o profissional de comunicação passa a ocupar um patamar ainda mais estratégico, pois esse profissional é incumbido de liderar a criação e decodificação de significados dessa nova cultura contribuindo para sua instalação e, ao mesmo tempo, garantindo coerência entre "as diversas ações existentes dentro da organização" (CÉSAR, 2009, p. 126).

As organizações são sistemas sociais e históricos que precisam se comunicar com seus integrantes (forma endógena) e com outros sistemas sociais e com a sociedade (forma exógena) (NASSAR 2009). O conceito proposto pelo autor sintetiza o aspecto relacional das organizações. O que vem sofrendo transformações é a forma de construir e cultivar as relações exógenas e endógenas, que, como Corrêa (2009) apontou, tornou-se complexa e quebrou diversos paradigmas que garantiram a condução da comunicação organizacional por décadas, mas que já não respondem mais aos desafios impostos pela ascensão e consolidação das TICs e do digital. Esse é um dos principais desafios para qualquer profissional que atua no campo da comunicação organizacional: encontrar soluções para tornar ou manter a organização visível, reconhecida e relevante e, com isso, obter licença para participar das conversas de fato relevantes e que façam sentido para as estratégias do negócio.

Toma-se como base as características comuns a todas as organizações, de acordo com Nassar (2009, pp. 62–63), que as definem como:

- Sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas;
- complexas e tradicionalmente aplicam uma certa divisão de trabalho;
- têm história e memória;
- devem enfrentar o desafio das mudanças (até por uma questão de sobrevivência);
- têm identidade;
- querem resultados.

Fica evidente a complexidade na promoção dessas transformações. Apesar do cenário desafiador e em reconstrução, em poucos momentos da história da comunicação organizacional, o profissional do campo teve papel tão relevante e estratégico. Como uma das funções básicas desse profissional é fazer a ponte entre as demandas da sociedade e a organização, essa condição o coloca numa posição central na promoção e condução das mudanças necessárias na organização, pois não se trata apenas de novas formas de se comunicar, e, sim, de novas maneiras de pensar e conduzir o negócio como um todo. Como afirma Nassar (2009, p. 64), a comunicação "é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento".

2.2 **O processo de inovação na comunicação: um desafio histórico**

A necessidade de inovar a comunicação organizacional, até por uma questão de sobrevivência, é inquestionável. Entretanto, historicamente, como demostra o trabalho de Araujo (2018), a inovação no campo da Comunicação carece de avanços.

Considerando que "o verdadeiro desafio da inovação não é a invenção – ter boas ideias –, mas o processo de fazê-las darem certo técnica e comercialmente", (ARAUJO, 2018, p. 90 *apud* TIDD; BESSANT, 2015, p. 18-19), Os autores colocam a inovação como um processo que capta oportunidades e cria soluções com amplo uso prático. Na Comunicação, de acordo com Araujo (2018, p. 89 *apud* GIACOMINI FILHO; SANTOS, 2008, p. 16), inovação é considerada segundo seus efeitos, impactos, apropriação e proveito social. "Nos meios empresarial e profissional, as discussões sobre inovação e comunicação giram em torno da expansão das tecnologias digitais e das novas mídias, as quais vêm alterando a forma como as pessoas comunicam-se e mantém-se informadas" (ARAUJO, 2018, p. 88). O autor defende que inovação em Comunicação não é "inovação em tecnologia da informação (TIC)" (ARAUJO, 2018, p. 104). A tecnologia, portanto, é o meio pelo qual a comunicação se estabelece para fazer parte do próprio processo comunicativo, pois inovar é "aplicar uma ideia, verificar a aceitação do mercado e corrigir distorções" (ARAUJO, 2018, p. 90).

As organizações, de modo geral, têm demandado do campo da comunicação organizacional essa visão a respeito das inovações da área. As propostas de soluções e

os rumos a serem tomados pelo campo precisam gerar valor para as organizações, para os seus membros e para a sociedade.

Mas, antes, é necessário considerar outro elemento relacionado ao produto da comunicação. Se de um lado a visão de inovação apresentada considera inovação como algo monetizável, com valor agregado que se aplica muito bem a bens de consumo e serviços, de outro é preciso lembrar que os produtos da comunicação são, ao mesmo tempo, bens econômicos e culturais. De acordo com Araujo (2018, p. 89 *apud* WOLTON, 2010), a comunicação caracteriza-se pela relação cultural e social. Sob essa ótica, o profissional da comunicação organizacional vê-se diante da difícil tarefa de combinar informações internas e externas à organização, no sentido de criar produtos e serviços melhores e, ainda, gerar experiências positivas com relação à organização, marca, produtos e serviços e, com isso, atender aos anseios dos seus públicos e da sociedade como um todo. Na prática, é uma mudança de postura, uma vez que é bastante conhecida e estudada a postura funcionalista da comunicação organizacional praticada no Brasil. Como destaca Kunsch (2009, p. 110):

> [...] planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa diante de um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimento em planejamento, gestão e pensamento estratégicos e bases científicas da própria área de Comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos (KUNSCH, 2009, p. 110).

Inovar em comunicação não é entrar para a nova rede social, ou desenvolver um APP (aplicativo), mas saber ler as mudanças nos ambientes endógenos e exógenos, e, a partir dessa análise, desenvolver soluções que gerem valor a toda a cadeia de relacionamentos.

Felice (2018) afirma que “o que marca a passagem da concepção industrial e analógica de comunicação desenvolvida no século passado àquela capaz de exprimir as complexidades reticulares e ecológico-habitativas próprias das condições comunicativas contemporâneas é o questionamento da própria ideia de comunicação”, que, segundo o autor, não é mais descrita como um simples fluxo de informações e o intercâmbio comunicativo de conteúdo, tecnologias e público, o que obriga a sair de uma condição funcionalista dos processos de interação e comunicação e coloca os profissionais numa “condição habitativa”. Essa condição os projeta para uma dimensão ecológica em

termos de comunicação. É o que Van Dijck et al. (2018) também defende, quando destaca que a sociedade produz plataformas on-line que constroem e refletem uma formalização da comunicação informal e da autoexpressão com agentes humanos e não humanos em um espaço conectivo para comunicação e informação. Nessa ecologia, são gerados dados o tempo todo e de todas as formas: "[...] tal processo muitas vezes é feito de modo inconsciente tanto por nós quanto por nosso círculo social, gerando uma constante 'arquivação' digital da vida, que transforma nossas pegadas online em informação valiosa por meio de sua relação com o social" (RAPOSO, 2020, p. 80).

Torna-se impossível estudar a comunicação organizacional sem levar em consideração essa nova condição habitativa em termos de tecnologia, comunicação e inovação. Fica claro que é preciso pensar em soluções que respondam a esse contexto social e complexo em que se dão as relações, e não apenas naquelas que atendam, de forma instrumental, a questões pontuais, pois essa maneira de pensar a comunicação organizacional não gera valor e não responde aos desafios impostos ao campo.

2.3 **A pandemia do coronavírus e as tendências da comunicação organizacional para 2021**

Se as mudanças já eram intensas, rápidas e complexas, a pandemia do Coronavírus coloca o ser humano diante de um novo patamar em termos de relações sociais. Não se pretende discutir, neste trabalho, as implicações desse fenômeno na sociedade, mas é preciso considerá-lo ao se tratar da comunicação organizacional contemporânea.

Até então, questões como reputação organizacional, visibilidade e relacionamento entre organizações e seus públicos eram pontos que apresentavam mais dúvidas do que certezas. A pandemia levantou ainda mais questionamentos sobre o papel das organizações na sociedade. As pessoas intensificaram a cobrança por uma postura mais efetiva em relação ao posicionamento das organizações frente às necessidades e demandas mais caras à sociedade. Não se trata de anunciar ou vender produtos ou serviços, mas de adotar uma posição clara e relevante do seu papel na sociedade da qual faz parte. Essa condição foi destacada em dois estudos recentes sobre tendências de comunicação e marketing para o ano de 2021: "5 Tendências em PR pra ficar de olho em 2021", de Raposo e Terra (2020), e "2021 Global Marketing Trends", realizado pela firma de consultoria e auditoria Deloitte (2021).

Raposo e Terra (2020) apontam como cinco tendências para relações públicas e comunicação organizacional os seguintes aspectos:

- *PR de Dados*: que aponta para um trabalho mais estratégico e com base em performance, previsão e inteligência de mercado, extraindo do Big Data correlações, insights e novas estratégias.
- *Transparência e comunicação de causas*: segundo os autores, a pandemia do coronavírus contribuiu para que as métricas sociais passassem a ter um impacto financeiro cada vez mais mensurável sobre os investimentos. Por outro lado, aumentaram as cobranças por mais compromisso e transparência nas ações comunicacionais e mercadológicas das organizações na era denominada pelos autores de "era do propósito".
- *Microinfluência e brandcasting*: também para os autores, a pandemia modificou a questão dos influenciadores digitais, com questionamentos sobre a influência gerada pelo *lifestyle* e consumo e, ao mesmo tempo, abriu mais espaço para uma nova influência: aquela da vida real, do dia a dia. Nesse contexto, os especialistas e as próprias empresas ganharam mais espaço para abordarem conteúdos úteis e de prestação de serviços.
- *IA e Data Storytelling:* tanto a Inteligência Artificial quanto o uso de dados para criar as narrativas de comunicação têm colocado o relacionamento com os públicos de interesse das organizações em um patamar que, concomitantemente, utiliza os dados para o desenvolvimento de conteúdos cada vez mais aderentes aos interesses desses públicos e coloca o elemento humano como central, no sentido de fazer a organização continuar sendo relevante e estratégica.
- *Novos formatos, novas plataformas e linguagens*: como os autores muito bem classificaram, trata-se de um momento de "beta constante". Nada é, tudo está. Para eles, considerar novas ambiências, novas formas de se relacionar/interagir/atender/vender já faz parte do rol de atribuições dos profissionais de PR do presente e do futuro.

As tendências apresentadas pelo estudo da Deloitte foram as seguintes:

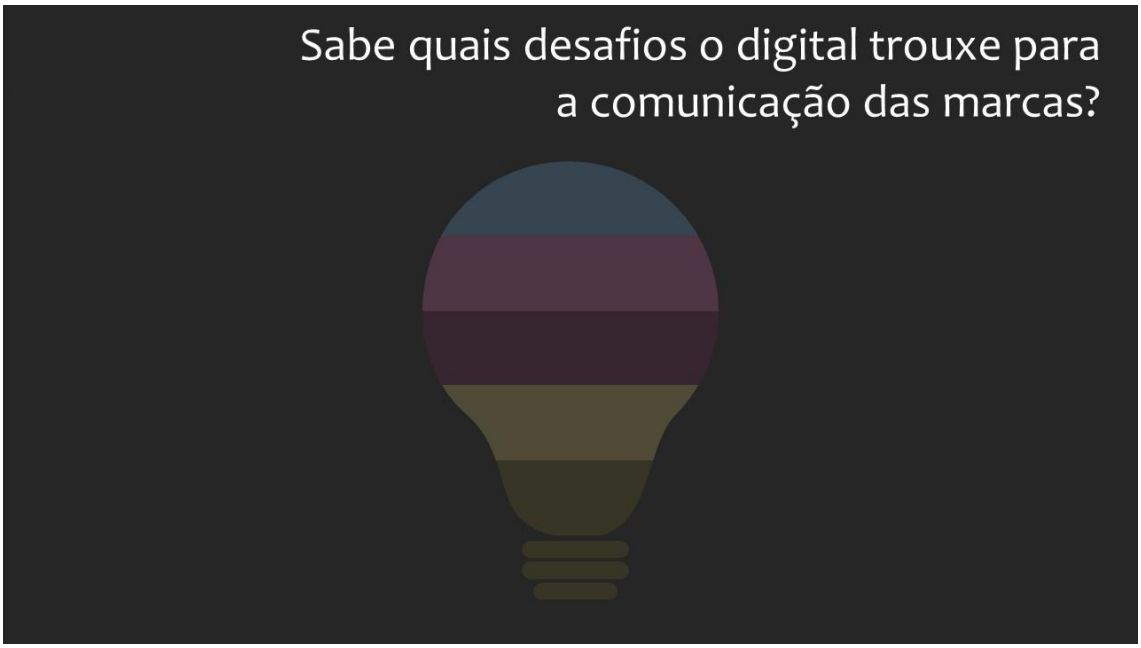
- *Propósito*: as organizações que sabem o porquê existem e para quem estão direcionadas estão em uma posição singular para navegar por um cenário de mudanças frequentes e abruptas.

- *Agilidade*: utilização das ferramentas digitais para tornar o *agile marketing* uma realidade.
- *Experiência humana*: voltar o negócio como um todo para a conexão humana.
- *Confiança*: um olhar voltado para o que as pessoas valorizam, promovendo entregas que supram as reais necessidades dos consumidores.
- *Participação*: por meio dos canais de relacionamento da organização, trazer o cliente para uma participação ativa do negócio, gerando mais engajamento.
- *Fusão*: criar experiências inovadoras por meio de parcerias entre setores.
- *Talentos*: evolução dos modelos de talentos de acordo com as mudanças que vêm sendo demandadas nesse cenário de constantes transformações.

Comparando os dois estudos, percebe-se que as pessoas estão sendo colocadas em uma posição central na tomada de decisões dos negócios. Os dados e as novas tecnologias são fundamentais para acompanhar as evoluções, mas é preciso manter o elemento humano no centro do processo, uma vez que as relações se tornaram mais complexas e a cobrança por uma ação social mais efetiva por parte das organizações é um caminho sem volta. As organizações precisam estar prontas para um mundo beta, que está em constante evolução; isso significa empreender processos ágeis que possam responder a essas mudanças.

O fato é que o desenvolvimento da internet, a constituição da sociedade em rede (CASTELLS, 2018) e os avanços das TICs impactaram significativamente as relações humanas em todos os sentidos. Como foi possível observar, os efeitos desses impactos têm sido objeto de estudo para diferentes áreas do conhecimento. Tanto no âmbito acadêmico quanto no mercado têm sido empreendidos inúmeros esforços no sentido de compreender os desafios impostos por essa nova realidade digital e conectada em rede e de encontrar soluções para responder a esses desafios.

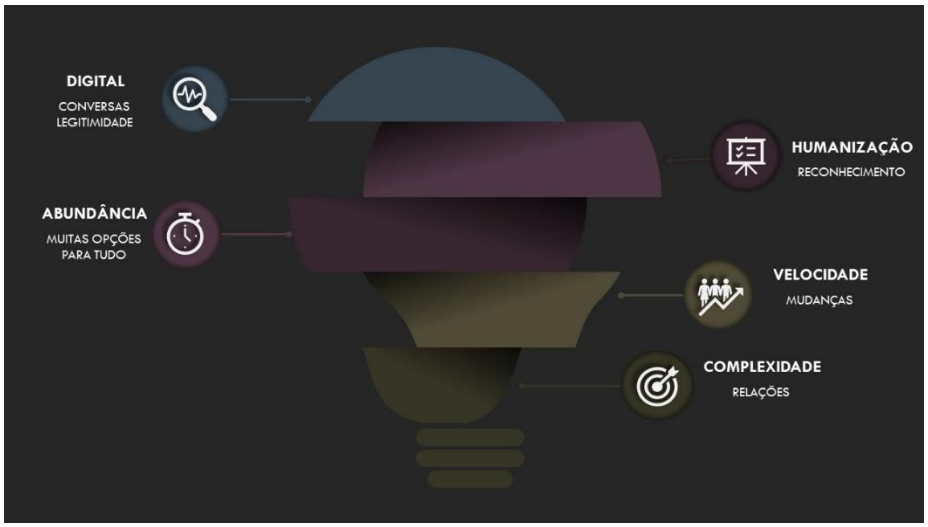
Figura 4 - Os desafios do digital na comunicação das marcas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com a contribuição conceitual dos autores Castells, (2018), Corrêa (2009, 2016), Kunsch (2009, 2016a) e Terra (2017, 2021), delimitaram-se cinco principais dimensões de mudança da comunicação organizacional que auxiliam na compreensão mais aprofundada sobre os impactos das TICs e do digital na comunicação organizacional, conforme demostrado na Figura 5.

Figura 5: As cinco dimensões de mudança da comunicação organizacional



Fonte: Adaptado de Castells, (2018); Corrêa (2009, 2016); Kunsch (2009, 2016a) e Terra (2017, 2021)

Ao pensar nas mudanças da comunicação organizacional, é preciso considerar as TICs e os seus impactos nas relações, que se tornaram cada vez mais complexas e amplas. A sociedade em rede formou uma nova estrutura social e as tecnologias digitais proporcionaram, por meio das redes sociais ou organizacionais, a possibilidade de se expandir e reconfigurar infinitamente, "superando as limitações tradicionais dos modelos organizacionais de formação de redes quanto à gestão da complexidade de redes acima de uma certa dimensão" (CASTELLS, 2018, p. 12). Somada à complexidade, outra dimensão de mudança é a da velocidade: o tempo real passa a ser o tempo da sociedade em rede. A quarta dimensão está relacionada com a abundância, ou seja, há tantas opções para tudo e tantas informações sobre tudo que obter visibilidade **(**ser visto**)** passou a ser uma das principais metas para a comunicação organizacional.

A quinta dimensão é a da humanização como condição central para uma organização tornar-se visível junto a suas audiências e públicos, ganhar reconhecimento de forma legítima e, de alguma forma, obter licença para participar das conversas realmente relevantes para a sociedade na qual está inserida.

O cenário é mutante e apresenta alto grau de imprevisibilidade, exigindo soluções em velocidade recorde. Há muita experimentação e, consequentemente, aplicação de soluções em caráter experimental, testadas ao serem colocadas em prática.

3 A ERA DIGITAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: VISIBILIDADE, RECONHECIMENTO E LEGITIMIDADE

Ao delimitar os conceitos de visibilidade, reconhecimento e legitimidade na sociedade de dados, buscou-se refletir a partir de diferentes perspectivas analíticas, recorrendo a obras bibliográficas sobre o tema. Trabalhou-se com a premissa de que a reconfiguração imposta pela internet reverberou de forma exponencial na busca pela visibilidade e, consequentemente, do reconhecimento. A conjugação desses elementos resulta na diferenciação em meio a infinitos *gigabits* de informação. O desafio é identificar formas de se obter e manter a visibilidade e o reconhecimento, especialmente no campo da comunicação organizacional.

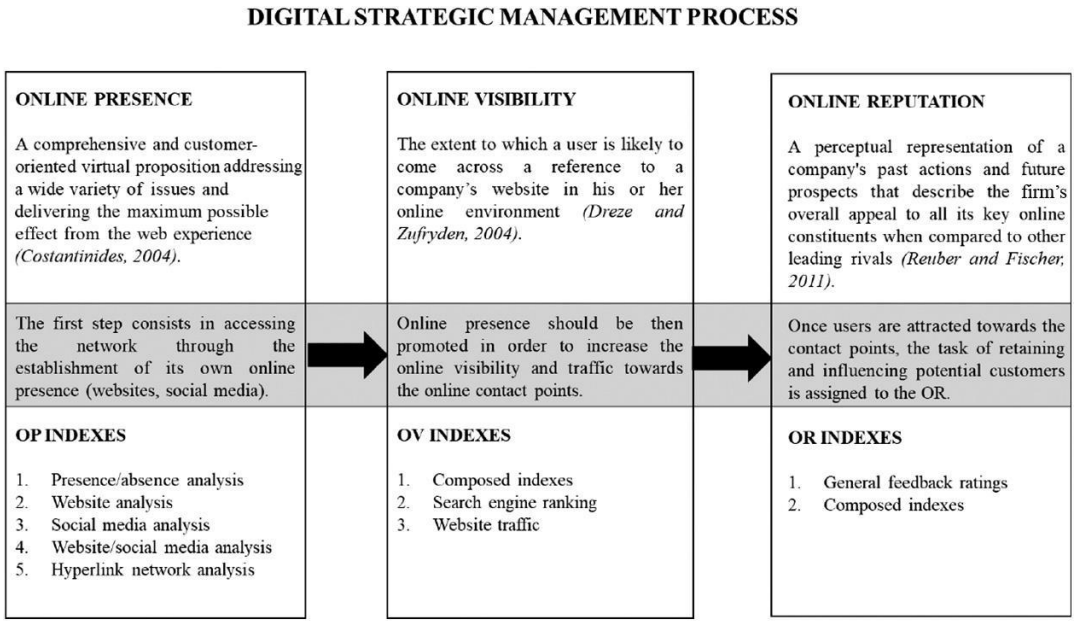
3.1 Visibilidade, reconhecimento e legitimidade na literatura e na prática dos negócios

Com o objetivo de determinar um conceito para a visibilidade online, Cioppi et al. (2019) realizaram um extenso trabalho para identificar, nos artigos publicados na literatura acadêmica sobre negócios e gestão, a adoção de definições em comum para os termos presença on-line, visibilidade on-line e reputação on-line. Os pesquisadores analisaram 199 artigos publicados nos últimos 22 anos, nos mais conceituados periódicos sobre negócios e gestão. O trabalho identificou diversas tentativas de definição para os termos. Entretanto, não conseguiu estabelecer nenhuma abordagem comum e amplamente utilizada que pudesse constituir uma conceituação para o termos pesquisados.

No contexto específico da visibilidade on-line, os autores Dreze e Zufryden (2004) foram os mais citados pelos artigos com a seguinte definição: “visibilidade online representa a extensão da probabilidade de um usuário encontrar referências sobre o website da companhia em seu próprio ambiente online” (CIOPPI et al., 2019, p. 570, tradução nossa).

Os pesquisadores construíram um quadro teórico (Figura 6 - Processo de gerenciamento estratégico do digital sobre o processo de gerenciamento das estratégias digitais das organizações, a partir dos pontos em comum encontrados nos artigos:

Figura 6 - Processo de gerenciamento estratégico do digital



Fonte: Cioppi et al. (2019, p. 570)

O modelo teórico propõe um processo, por meio do qual é possível obter presença on-line, conquistar visibilidade e construir reputação no ambiente digital. O primeiro passo consiste em acessar a rede por meio da criação de uma presença on-line proprietária (websites, mídias sociais). Esse é um ponto que vem ganhando força nas práticas adotadas pelo campo da comunicação organizacional. As mídias próprias e as marcas se comportando como influenciadoras foram tema da mais recente publicação de Terra (2021), "Marcas influenciadoras digitais: como transformar organizações em produtores de conteúdo digital", obra na qual a autora apresenta sua metodologia REATIVA para a construção de marcas influenciadoras digitais.

O segundo passo, no processo apresentado pelos pesquisadores, diz respeito à promoção da presença on-line com o objetivo de aumentar o tráfego nos pontos de contato on-line e nas mídias proprietárias da organização. É nessa etapa em que se estabelece a visibilidade, uma vez que os esforços devem ser direcionados para fazer a presença digital da organização chegar ao conhecimento da maior parcela possível da audiência desejada.

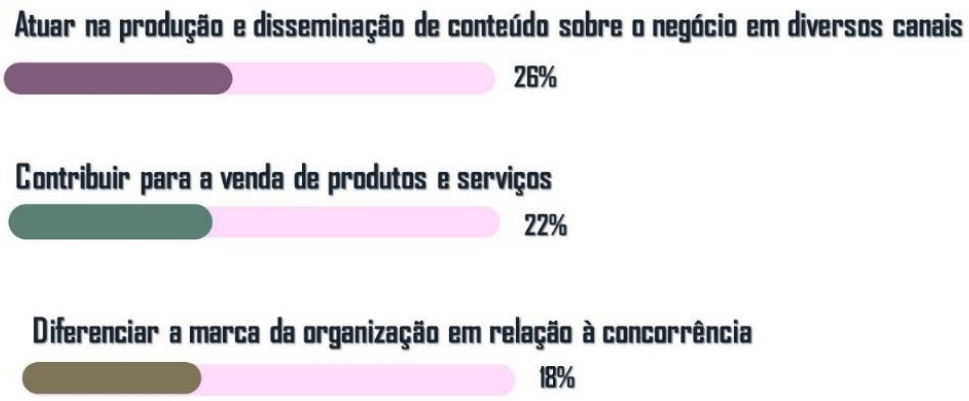
Por fim, o terceiro passo é aquele em que se estabelece o reconhecimento, "uma vez que os usuários estão atraídos por esses pontos de contato, a tarefa de reter e influenciar os usuários para se tornarem potenciais clientes é da reputação online" (CIOPPI et al., 2019, p. 570, tradução nossa). Ao atrair a audiência para sua ambiência

digital, é o reconhecimento de que o conteúdo ofertado é legítimo, relevante, confiável e útil que constrói a reputação digital da organização.

Processos como o proposto pelos autores são úteis e necessários do ponto de vista da execução das ações comunicacionais digitais. Entretanto sua natureza instrumental torna-os insuficientes para se pensar a comunicação organizacional na sociedade em rede.

Em pesquisa mencionada anteriormente, da ABERJE, também é possível observar essa abordagem instrumental. Os resultados dessa investigação mostraram que os profissionais de comunicação brasileiros colocaram como as principais metas para a comunicação organizacional os seguintes pontos:

Figura 7 - Metas mais importantes da comunicação organizacional (ABERJE)



Fonte: Adaptado de Nassar e Santos (2020)

Nas respostas escolhidas pelos pesquisados, é possível inferir a presença dos três passos propostos por Cioppi et al. (2019). Buscar diferenciação (passo 2), produzir e disseminar conteúdo (passo 1) e, no final, vender (passo 3). Percebe-se claramente a abordagem instrumental em resposta mais imediatista às necessidades ou cobranças das organizações por resultados da comunicação organizacional.

Defende-se, neste trabalho, que a adoção de soluções de caráter instrumental, como expostas acima, são necessárias, mas devem fazer parte de uma lógica maior, mais estratégica e voltada para atender às demandas mais complexas que a era digital impôs às organizações. Essa perspectiva passa pela necessidade de ter clareza sobre do que se trata os termos visibilidade, reconhecimento e legitimidade na era digital. Do ponto de vista da comunicação organizacional, esses conceitos extrapolam a simples

venda de produtos ou de soluções. É preciso adotar uma abordagem mais estratégica, como será mostrado a seguir.

3.2 **A era digital e a nova visibilidade, reconhecimento e legitimação da comunicação organizacional**

As bases do conceito da nova visibilidade foram propostas por Thompson (2008). O autor analisou a visibilidade antes e depois do advento das TICs. Antes do advento das TICs, estar visível era poder ser visto, ser perceptível pelo sentido da visão, e o contrário, o invisível, era o que não poderia ser visto, o imperceptível ou oculto à visão. O visível e o invisível estavam ligados a potencialidades físicas – "sentido da visão" – e espaciais e temporais – "ver a partir de uma certa distância, ausência de luz, futuro ou passado". Via-se o que estava dentro do campo de visão, o que era delimitado pelas características espaciais e temporais (aqui e agora), e de forma recíproca, via-se o outro assim como o outro podia ver.

As TICs alteraram radicalmente o campo de visão, ampliando-o espacialmente e o alargando temporalmente. Thompson (2008) afirma que a nova visibilidade está liberta das propriedades espaciais e temporais: o aqui e o agora depende do tempo de cada um, corroborando a proposta do tempo personalizado de Castells (2008). Não importa mais a localização onde se dão os acontecimentos, basta que sejam registrados e/ou relatados por meio dos dispositivos conectados à internet. A nova visibilidade passa a ser intermediada e deixa de ser recíproca. "Pessoas podem ser vistas por muitos observadores sem que elas próprias sejam capazes de vê-los, enquanto observadores são capazes de ver à distância sem serem vistos por elas", (THOMPSON, 2008, p. 21). Ver deixa de ser "pura visão" e passa a ser um ato "moldado por um espectro mais amplo de pressupostos e quadros culturais e pelas referências faladas ou escritas que geralmente acompanham a imagem visual e moldam a maneira como as imagens são vistas e compreendidas" (THOMPSON, 2008, p. 21).

A nova visibilidade é complexa. Por isso, não é possível responder a ela com uma abordagem meramente instrumental e imediatista. Em um contexto em que indivíduos produzem, compartilham e consomem conteúdo ao mesmo tempo, trava-se uma "luta para ser visto e ouvido" (THOMPSON, 2008, p. 37). Todos querem reconhecimento, e, para isso, produzem um grande volume de informações. Ao mesmo

tempo, a obscuridade passou a ser “um tipo de morte por desaparecimento” (THOMPSON, 2008, p. 37).

Analisando especificamente o impacto da nova visibilidade no comportamento dos políticos, o autor aponta para uma nascente intimidade mediada. Os políticos passam a se apresentar como seres humanos, como indivíduos comuns, e não mais somente como líderes. Para isso, assume-se um tom de conversa quase que confessional, na tentativa de gerar intimidade com os cidadãos. Perde-se a “aura de grandeza” e ganha-se “a capacidade de falar diretamente para um público, de aparecer diante dele em carne e osso como um ser humano com o qual seria possível criar empatia e até simpatizar, dirigir-se a ele não como público, mas como amigo” (THOMPSON, 2008, p. 25). Essa abordagem também se encaixa na ótica da comunicação organizacional. Essa exigência pela humanização é cada vez mais recorrente do ponto de vista das relações organizacionais.

Cobra-se das organizações o estabelecimento de processos de comunicação dialógicos, íntimos e de interação entre pessoas. Não bastam ações comunicacionais grandiosas e eloquentes, porém monológicas e distantes. É preciso proximidade, abertura para dialogar sobre as questões realmente importantes para as pessoas. Deve-se buscar a criação de vínculos legítimos e de confiança. É nesse ambiente de relacionamentos que se processa o reconhecimento da organização. Abordagens mais instrumentais como resposta a essa nova condição, ou mesmo a utilização do modelo tradicional de comunicação emissor-mensagem-receptor, não atendem a essa perspectiva contemporânea. O reconhecimento se dá a partir de interações horizontais, da abertura para as conversas e para o estabelecimento de relações em que existam, de fato, troca entre as partes.

O reconhecimento é creditado pelas audiências às organizações. Por isso, a utilização instrumental das plataformas e espaços digitais, que faz desses canais meros repositórios de conteúdo sobre a organização, deve ser superada. A abordagem instrumental coloca a organização em risco, uma vez que limita o estabelecimento das interações. A nova visibilidade exige que “a comunicação se volte diretamente para os valores, em detrimento da simples venda de produtos ou da satisfação dos sonhos de consumo” (RAPOSO; TERRA, 2020). Para os autores, a tecnologia digital permite que as organizações “passem a enxergar o ser humano de modo mais complexo, buscando uma proposição de valor emocional por meio da interação com as audiências e da colaboração de ‘um para muitos’, com novas estratégias e transformações no

relacionamento" (RAPOSO; TERRA, 2020). Portanto, a nova visibilidade requer relações próximas, íntimas e pessoais para serem reconhecidas como legítimas e relevantes.

À proposta de Raposo e Terra (2020) soma-se a visão de Máximo[2] (2006 *apud* OIKAWA, 2016, p. 95): "não basta ser o que se deseja ser, mas também é preciso ser aquilo que os outros esperam que se seja". Para a autora, essa condição resulta num processo de negociação permanente que se evidencia na escolha de falas, do que se escreve, de como se escreve, na escolha de cada item, de cada imagem, de cada informação e de cada detalhe. É o atendimento ou não dessa expectativa sobre o que é esperado da organização que se dá o reconhecimento. Portanto, a comunicação organizacional deve trabalhar para a criação de ambientes em que sejam possíveis estabelecer interações dialógicas, nas quais todas as partes têm voz em igualdade de participação.

A legitimidade, nesse sentido, vem das ações e não dos discursos, por mais elaborados e convincentes que esses possam parecer. Essa é uma mudança de perspectiva importante e necessária. Historicamente, as organizações gerenciam sua visibilidade, tornando aquilo que interessa transparente e mantendo escondido o que não é interessante vir a público. A era digital modificou essa prática. Assim como tradicionalmente as organizações monitoram a mídia, os formadores de opinião e as plataformas sociais e, com base nos resultados desse monitoramento, são tomadas decisões sobre o que divulgar, para quem e em que termos (FLYVERBOM et al., 2016), as audiências também têm a possibilidade de exercer essa vigilância em relação às organizações. Nesse sentido, o discurso sem lastro na prática corre grande risco de ser descoberto e contestado.

É preciso lembrar que as organizações "agregam rastros digitais para rastrear e traçar o perfil de cidadãos e usuários, e os ativistas usam as mesmas ferramentas para expor a má-fé corporativa e do estado" (FLYVERBOM et al., 2016, p. 98, tradução nossa). A "vigilância contemporânea que ocorre no contexto de abundância comunicativa" (GANESH, 2016, p. 164, tradução nossa) inverte o estado de vigilância entre organizações e indivíduos. Ou seja, os indivíduos também passam a ter a possibilidade de vigiar as organizações de forma permanente. Essa nova condição

[2] MÁXIMO, Maria Elisa. **Blogs: o eu encena, o eu em rede**: cotidiano, performance e reciprocidade nas redes sociotécnicas. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2006.

também foi abordada por Corrêa (2016, p. 30) como “mais um aspecto que emerge ao discutirmos a visibilidade na comunicação contemporânea é a relação entre público e privado e o quanto as tecnologias digitais mudam as noções de subjetividade/visibilidade, do íntimo e do público, da disciplina, vigilância e censura”.

Nesse estado de vigilância constante, a legitimidade é testada a todo o momento, portanto estar visível, ser reconhecido e ter legitimidade significa que as estratégias de comunicação refletem as ações da organização. As mensagens dos produtos comunicacionais que não têm lastro nas ações da organização correm grande risco de serem desmascaradas publicamente. Portanto, a construção de visibilidade e reconhecimento com legitimidade não é uma tarefa exclusiva de uma área ou departamento isolado da organização e sim uma atribuição de todos os seus integrantes, em especial do seu corpo de dirigentes.

“As organizações contemporâneas estão inundadas de práticas de visibilidade material, mediadas e gerenciadas: as empresas erguem prédios de vidro com espaços de escritórios abertos e em rede para compartilhar informações de maneira eficiente” (FLYVERBOM et al., 2016, p. 98, tradução nossa). Para os autores, são elaboradas políticas de transparência abrangentes para responder às demandas dos *stakeholders* e determinadas formas de distribuição massiva de informações on-line em nome da responsabilidade. O objetivo, com essas práticas, é obter reconhecimento e influenciar comportamentos por meio desses esforços comunicacionais e dos produtos comunicativos. Essa postura não só é válida, como necessária. Porém, precisa refletir a realidade interna da organização.

3.3 **O valor da visibilidade e do reconhecimento na era digital**

É fato que os usuários dos dispositivos tecnológicos de comunicação têm em mãos a capacidade de produzir, consumir e disseminar conteúdo. Felice (2018) explica esse fenômeno e o seu papel transformador nos modos comunicativos, ao afirmar que “conectados às redes móveis, podemos nos comunicar somente se interagimos com nossas interfaces (teclados, touch screen, smartphones, tablets etc.)”. Para ele, não há distinção entre quem produz e quem recebe as mensagens, no que chama de formas comunicativas do espetáculo. Essa nova condição obriga as pessoas a repensar as interações sociais para “além da concepção funcional e estruturalista baseada nas

distinções identitárias entre emissor e receptor, produtor e consumidor, empresa e público, instituição e cidadãos, público e privado" (FELICE, 2018).

Com essa nova condição, os usuários têm a possibilidade de mobilizar verdadeiras multidões, tanto no mundo virtual quanto no físico. Cria-se a sensação de se possuir um poder soberano de comunicação e influência. Tal condição não é novidade nos estudos da natureza humana. Sabe-se que "o advento da palavra manifesta a soberania do homem. O homem interpõe entre o mundo e ele próprio a rede das palavras e com isso se torna o senhor do mundo" (GUSDORF, 1970, p. 10). Sob essa ótica, a palavra ocupa posição central no mundo. É a palavra que constitui as relações. "O homem é, antes de tudo, um *homo loquens*; é através da linguagem que ele constrói seu mundo, e o espaço é, antes de tudo, um universo de palavras" (GUSDORF, 1970 *apud* CHANLAT; BÉDARD, 1996, p. 127).

"Toda pessoa necessita de outrem para 'vir' ao mundo e se desenvolver, pois o eu não existe senão como reciprocidade de outrem; o eu isolado, na verdade, não é mais que uma abstração" (CHANLAT; BÉDARD, 1996, p. 128). As interações com outros indivíduos, desde a mãe, passando pelos membros da família, amigos e demais pessoas com as quais se tem contato ao longo da vida, constroem, progressivamente, a identidade de cada um. Essa relação que os autores estabelecem fornece insumos para pensar sobre como a visibilidade e o reconhecimento ganharam tamanha importância na era digital, a ponto de serem utilizados como moeda de troca, como geração de lucro. Santos, Cabestré e Moraes (2012, p. 94) acrescentam que "a necessidade de exposição pessoal por meio da internet é, na verdade, expressão da própria sociedade, que, ao exacerbar o individualismo, faz com que o sujeito precise ser 'visto' para ter sua forma de existência no ciberespaço garantida".

Em especial, as plataformas digitais conferiram eco e alcance para a busca da reciprocidade em níveis jamais experimentados em outras épocas. As fronteiras físicas, geográficas ou mesmo as barreiras de cunho social e/ou econômico, se não caíram totalmente, estão muito perto de ruírem no aspecto das possibilidades de interação entre as pessoas. Essa busca por reconhecimento, inerente à nossa constituição como indivíduos, extrapolou as relações mais próximas e atingiu níveis globais. Quando esse reconhecimento atinge a casa dos milhões ou bilhões de *views*, curtidas ou compartilhamentos nas plataformas sociais, acaba gerando indivíduos com um poder de mobilização até então impensado. Formam-se os soberanos das redes, frente a qualquer outro ser existente no planeta. A questão que mais preocupa nesse cenário reside nos

limites - ou em sua falta – daquilo que é, ou pode ser feito para atrair atenção, conquistar audiência e, consequentemente, ganhar dinheiro (monetizar) a partir da visibilidade e do reconhecimento conquistados.

O conceito de performance[3] dos sujeitos nas interações mediadas por computador (ou telas) de Oikawa (2016) acrescenta elementos importantes para o entendimento desse fenômeno. Desde o início da internet, com os diários virtuais, a performance tornou-se objeto de estudos, "em especial aqueles voltados para o processo de 'construção de identidades' e a prática da 'escrita de si e a representação do eu'" (OIKAWA, 2016, p. 92). "A partir do momento em que o sujeito se coloca na presença do outro, sua participação na interação depende da maneira como ele se apresenta nesses espaços" (OIKAWA, 2016, p. 95). Considera-se que essa concepção pode ser trabalhada como uma adaptação à era digital do conceito de Gusdorf (1970) sobre o reconhecimento do "eu" pelo outro como fator determinante para a existência desse "eu". É o reconhecimento que faz da prática de interações medidas por telas uma busca incessante por diferenciação entre a imensa quantidade de produtores de conteúdo.

Portanto, o "eu" da performance proposta pela autora, tal qual a constituição do "eu" estudada por Gusdorf (1970), trazem em comum o fato de que esse "eu" não é o "eu" real, mas uma construção a partir das expectativas do outro em relação a esse "eu". A definição de performance é fundamental, pois traz o público para a discussão. Assim como a existência de uma peça teatral só faz sentido diante de um público, todo o conteúdo que circula nas conversas estabelecidas nas plataformas sociais só tem sentido se tiverem um público que o consuma e o compartilhe. Isso faz dos atores conhecedores em profundidade de sua plateia, pois, só com o total domínio do público, das suas expectativas, das suas aspirações, das suas necessidades, é possível conquistar visibilidade e reconhecimento. "Cada um passa a gerenciar o seu eu como se gerencia uma marca, sempre procurando a melhor maneira de se posicionar no mercado, de ganhar visibilidade" (OIKAWA, 2016, p. 100).

Não é por menos que se torna comum observar, nas plataformas sociais, uma profusão de discursos, opiniões e polêmicas. Nesse cenário de disputa por atenção é preciso sempre ter uma opinião e fazer dessa opinião um recorde de curtidas e

[3] Sobre performance, foi considerado o proposto por Oikawa (2016, p. 94): "A noção de 'performance' [...] está ancorada na teoria dramatúrgica proposta por Goffman (2007) para compreender as interações que são estabelecidas no âmbito do face a face. Segundo esse autor, o homem em sociedade, a todo o momento, age como um ator diante de seu público: desempenhando diferentes papéis e tentando controlar as impressões que os outros possam ter dele, por meio de diferentes modos de agir e de se comportar, que variam de acordo com seus propósitos e suas motivações".

compartilhamentos; é preciso postar, postar e postar num oceano de palavras, imagens, vídeos e áudios.

As mudanças são inerentes ao estabelecimento de uma nova era comunicativa, como é o caso das TICs (FELICE, 2012). Valores, hábitos e estilos culturais consolidados são modificados ou até acabam desaparecendo e dando lugar a outros. No caso específico das mudanças provenientes da era digital, "o que estão em jogo com o advento dessas nem tão novas tecnologias não é apenas a alteração de modelos comunicativos ou a mudança de marketing" (FELICE, 2012, p. 158). Para o autor, os valores, a ética social e o próprio significado do ato de comunicar vêm sendo modificados. "A difusão dessas práticas e de valores inéditos desafiam normas jurídicas, valores e práticas historicamente importantes e coletivamente compartilhadas" (FELICE, 2012, p. 159).

A pergunta que fica diante desse contexto, em especial no campo da comunicação organizacional, é: como ser visto e reconhecido nessa profusão de possibilidades? Maffesoli (2019, p. 13) leva para um ponto completamente diferente dessa panaceia discursiva, e, ao mesmo tempo, auxilia na reflexão sobre uma resposta quando afirma que "[...] para dizer as coisas essenciais não é necessário 'acrescentar nada a elas'! Basta uma única palavra". E ao refletir sobre os tempos atuais o autor destaca que "[...] não faltam palavras inúteis nestes tempos de desgraça. Por isso, a necessidade urgente de retornar ao essencial" (MAFFESOLI, 2019, p. 14). Um grande desafio da era digital é determinar o que é essencial. Quais palavras realmente devem ser ditas? Em quais contextos? Por quem?

Principalmente, porque se caminha para o trajeto oposto, com novas plataformas sociais surgindo a todo momento, incentivando mais acessos, mais conteúdo, mais interações, mais gente proferindo seus discursos, ou, ainda pior, resgatando, de forma negativa, temas críticos à sociedade, como preconceitos, racismo, discriminação, e assim por diante. Quando Maffesoli (2019) fala sobre dizer as coisas essenciais, ele está se referindo àquilo que é mais caro aos seres humanos, ao que realmente conecta com o que é essencial à existência no planeta.

Ao considerar um elemento que pudesse servir à comunicação organizacional como um fator de diferenciação, objeto desta dissertação, considerou-se o apontamento de Maffesoli (2019) para a necessidade do essencial, do básico, da razão de ser e existir. A pandemia do Coronavírus acabou deixando mais evidente essa necessidade. O cenário que vai se configurar a partir dos efeitos da pandemia ainda é bastante duvidoso, mas se

percebe que há uma expectativa das pessoas para que “as marcas tomem posições a respeito do contexto a que estão submetidas e sejam empáticas” (TERRA; RAPOSO, 2020). Essa empatia, para os autores, deve compreender o contexto macro da sociedade e da cultura. As organizações passam a ser percebidas como prestadoras de serviço ao coletivo. Voltando a Maffesoli (2019), essa visão explica um movimento no sentido de encontrar o essencial, no que tange ao papel das organizações nos entornos sociais nos quais estão inseridas.

Com essa lente, pode-se apreender que obter visibilidade, reconhecimento e legitimidade, no contexto das organizações, passa pela resposta da organização ao que é mais urgente e essencial ao coletivo. Esse é o caminho para estabelecer a empatia proposta por Terra e Raposo (2020). São as ações organizacionais em resposta às demandas sociais que conferem legitimidade aos seus discursos e mensagens. As organizações não são entes isolados da sociedade, e, sim, influenciam e são influenciadas por ela em constantes relações de troca e em nível global. Nesse aspecto, “as organizações, como partes da sociedade, são diretamente afetadas por todas essas mudanças e, consequentemente, sua comunicação assume novas formas de atuação: ela deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica” (KUNSCH, 2016b, p. 9). Por esse motivo, destaca a autora, as ações de comunicação precisam ser pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas e análise de cenários. É preciso, inicialmente, conhecer em profundidade os interlocutores, quais são as suas aspirações, que tipo de experiências buscam nesse relacionamento e, principalmente, que tipo de manifestação esperam da organização com a qual estão se relacionando. Tudo isso é fundamentado nos valores, nas crenças e nas aspirações que tais interlocutores nutrem em relação à organização, aos seus produtos ou serviços, às suas atitudes e aos seus posicionamentos frente à sociedade e à comunidade na qual está inserida. Uma boa forma de ampliar a análise de tais rupturas está na visão de Elizabeth Saad, explicitada no prefácio do livro de Dreyer (2017):

> [...] acrescente-se ao cenário a ruptura dos modelos tradicionais e consolidados de comunicação. A linearidade da relação emissor-mensagem-receptor transforma-se num leque de possibilidades de estratégia, estrutura, planejamento e gestão das relações entre pessoas envolvidas com uma organização ou uma marca, sem nenhuma delimitação de tempo, localização, fronteiras ou culturas (SAAD, 2017).

A visão da autora converge com o conceito de visibilidade adotado neste trabalho. Para ela, “as ações comunicacionais assumem formas mutantes, adaptáveis às circunstâncias do ambiente, ou melhor, do ecossistema. No qual aspectos intangíveis de uma marca ganham valor algumas vezes maior que seu produto ou serviço” (SAAD, 2017). Essa visão não é necessariamente nova. É na forma como as organizações estão se diferenciando por esse viés e no peso com o qual tal diferenciação tem influenciado o processo de escolha das pessoas sobre com quais organizações vão estabelecer relações e com as quais não querem se relacionar é que se encontram as principais mudanças no campo da comunicação organizacional.

“A força de uma marca está em sua capacidade de se mostrar confiável e, sobretudo, manter laços com as pessoas de maneira constante – e não apenas no momento que antecede a compra de um produto ou serviço” (SAAD, 2017). Na era digital, os públicos não são mais meros alvos. “Os consumidores se encontram agrupados em comunidades online em que discutem seu amor e seu ódio por organizações, produtos e serviços” (TERRA; RAPOSO, 2020). Para os autores, o relacionamento com esses públicos deve ser cada vez mais horizontal. Não apenas em épocas de crise, como propõem, mas, sim, a todo o momento as organizações devem ser “capazes de oferecer respostas e esperanças aos anseios do público além dos tradicionais anúncios” (TERRA; RAPOSO, 2020).

Essa expectativa sobre as organizações é determinante para pensar o valor creditado aos conceitos de visibilidade, reconhecimento e legitimidade no campo da comunicação organizacional. Entretanto, esse movimento exige que se dê mais um passo no sentido de entender as mudanças de comportamento que vêm ocorrendo. Floridi (2016, p. 82, tradução nossa) avalia que “o eu social é o principal canal por meio do qual as TICs, e especialmente as mídias sociais interativas, exercem um profundo impacto em nossas identidades pessoais”. A exposição, ou busca por exposição, torna-se algo natural na era digital, tanto para as organizações quanto para as pessoas. Esse fenômeno tem modificado padrões, até então, bastante consolidados. Um bom exemplo foi dado por Felice (2012), sobre o fato de que as novas gerações e os internautas desejam mais que ler as notícias, eles querem fazer parte dela. De forma ampla, isso significa que o acontecimento torna-se público, de fato, quando é compartilhado, vivenciado e alterado pelas redes digitais e por cada um dos internautas. Para o autor, não basta mais ler as notícias, é preciso tornar-se parte dela, gerando uma nova cultura midiática. Mais do que isso, essa vivência é que vai conferir o valor creditado à notícia

por parte da audiência. Trata-se, portanto, de mais um fator que justifica a superação do conceito de público, como propuseram Terra e Raposo (2020). Felice (2012, p. 162) justifica essa necessidade, “uma vez que, nos contextos digitais, receber informações pode significar, ao mesmo tempo, interagir e contribuir para construção de processos de mudança, por meio de ações tecnologicamente colaborativas”. As interações e a participação constituem a base da comunicação na sociedade em rede. Portanto, tornam-se, também, a base da comunicação organizacional, pois, como propôs Kunsch (2016b), a comunicação organizacional reflete a comunicação da sociedade.

A natureza da comunicação é e sempre foi “sintonizada com a dinâmica da sociedade e os acontecimentos que ocorrem no contexto social, político, econômico, cultural, ecológico e tecnológico” (KUNSCH, 2016b). A comunicação que acontece nas organizações não é diferente, pois “reproduzem e se apropriam da comunicação que ocorre na sociedade e, mediante as práticas das suas diversas subáreas, adaptam suas teorias, suas técnicas e seus meios e instrumentos disponíveis para se posicionar institucionalmente” (KUNSCH, 2016b). Dessa forma é que se dá a construção e consolidação de marcas, que se estabelece e se cultivam os relacionamentos, ganhando visibilidade, reconhecimento com legitimidade dos discursos. É a partir desse fenômeno que se buscou enquadrar o propósito como elemento de diferenciação a favor da obtenção de visibilidade e reconhecimento.

4 PROPÓSITO COMO COMPROMISSO PÚBLICO DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa bibliográfica. Um dos principais achados foi a constatação de que o termo propósito tem ganhado espaço no discurso das organizações. Estudos como os de Raposo e Terra (2020) ou o *Global Marketing Trends 2021*, da consultoria Deloitte (2021), destacam que ter um propósito e saber comunicá-lo é uma das tendências de RP e marketing para o ano de 2021. Veículos especializados em comunicação e marketing trazem reportagens sobre o assunto, como a matéria de Pacete (2020) para o jornal "Meio&Mensagem", cujo o título é "Tema 'propósito' entra na agenda dos CEOs". A linha fina detalha a abordagem do repórter: "estudo Transitioning mostra mudança de percepção sobre as marcas; líderes de empresas como Nestlé, Alpargatas e Coca-Cola reforçam prioridade do assunto para o C-Level".

Esse movimento, como destacam os dois estudos e a matéria do "Meio&Mensagem", acentuou-se durante o último ano, momento em que as empresas foram convocadas pela sociedade a participar da solução dos efeitos danosos que a pandemia tem causado em todo o mundo. O termo propósito entrou para a categoria de *business buzzword*[4]. Os artigos acadêmicos também apresentaram um maior número de publicação nesse período.

Só na Amazon do Brasil é possível encontrar 30.000 livros físicos e digitais com o termo propósito. Na categoria "Negócios e Economia", são 483[5]. Os temas são os mais variados possíveis, de livros de autoajuda profissionais a *best-sellers* de negócios e marketing.

Como descrito anteriormente, a primeira busca por publicações acadêmicas foi realizada em dezembro de 2019. Porém, toda essa movimentação observada no mercado no último ano, somada à expressiva mudança de cenário provocada pela pandemia, estimulou a realização de uma nova busca, seguindo os mesmos princípios da primeira. O intuito foi verificar se houve alguma mudança na produção de conhecimento

[4] Uma *business buzzword* é uma palavra ou frase, nova ou já existente, que se torna muito popular por um período de tempo. As *buzzwords* frequentemente derivam de termos técnicos, mas muitas vezes têm muito do significado técnico original removido pelo uso da moda, sendo simplesmente usados para impressionar outras pessoas. Algumas *buzzwords* retêm seu verdadeiro significado técnico quando usados nos contextos corretos, por exemplo, inteligência artificial. As *buzzwords* costumam se originar em jargões, siglas ou neologismos. Exemplos de *buzzwords* de negócios: sinergia, vertical, dinâmica, cibernética e estratégia. Uma frase *buzzword* comum é "pense fora da caixa". BUZZWORD. In: Wikipédia. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Buzzword. Acesso em: 20 maio 2021.

[5] Busca realizada em 01 maio 2021, utilizando o termo propósito na aba de busca do site www.amazon.com.br e depois aplicando o filtro de categoria "Negócios e Economia".

acadêmico durante o período pandêmico - ou seja, se os trabalhos acadêmicos sobre o tema também foram impactados tal qual observou-se no mercado. A seguir, os resultados da pesquisa serão descritos.

Como demostrado na Tabela 1 (Capítulo 2), constatou-se aumento de publicações nos últimos 17 meses. Observa-se que, nesse período de um ano e cinco meses, foi produzida uma quantidade maior de publicações que se relacionavam com o objeto desta dissertação, do que aquela quantidade encontrada em todos os anos anteriores cobertos pela base, de 1900 até 2019. Foram 6 publicações na primeira busca. Na segunda busca, foram encontrados mais 7 trabalhos. A produção acadêmica, tal qual ocorreu no mercado, passou a produzir mais estudos sobre o propósito no contexto das organizações, durante o período de pandemia.

Restam, contudo, as seguintes perguntas: quais os temas cobertos por esses trabalhos? Eles apresentam uma definição para o conceito de propósito (purpose) no contexto das organizações? No Anexo 3, está descrito o contexto de cada um dos 13 artigos selecionados.

Nas leituras iniciais, verificou-se que as abordagens compreendiam perspectivas voltadas para duas temáticas principais: um grupo de trabalho focava nas práticas do negócio, como o aumento de faturamento, a governança, os controles e as ações internas ou externas etc. Outro grupo estava mais voltado para os impactos na imagem e na reputação, incluindo as relações internas e/ou externas das organizações, a forma como as empresas se comunicam e os relacionamentos diretamente ligados à venda de produtos ou serviços. Havia, ainda, um terceiro grupo de trabalho que apresentava as duas abordagens ao mesmo tempo.

A exploração do material buscou entender o que a literatura oferecia em termos de definições ou enunciados que buscam enquadrar o termo propósito no contexto das organizações. A tabela a seguir apresenta as definições mais utilizadas pelos autores ao tratar do tema:

Tabela 3 – Definições de propósito no contexto das organizações

Definição	Autores	Obra	Observações
"O conjunto de razões fundamentais para a existência de uma empresa além de somente fazer dinheiro"	James C. Collins e Jerry I.Porras	Built to Last	Os primeiros a usar o termo propósito no contexto

			organizacional como escutamos atualmente
"Uma razão aspiracional de ser, o que inspira e fornece uma chamada para ação para uma organização, seus parceiros e stakeholders. Fornece benefícios para a sociedade local e global"		Encontrada no estudo The business case for purpose, produzido pela Harvard Business Review Analytic Services Report e pela firma EY	Segundo Montgomery (2019), foi a mais referenciada entre os autores que fizeram parte da sua compilação
"Na intersecção dos talentos de sua organização e as necessidades do mundo, encontra-se o propósito de sua organização"	Joey Reiman	Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas	Best-seller da categoria marketing e negócios
"Propósito é algo que nunca podemos dar de barato; no momento em que damos, ele começa a ser esquecido e logo desaparece"	John Mackey	Autor do livro Capitalismo Consciente, de 2013	Tradução feia por Teixeira (2016, p. 54)

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

As definições e contextualizações sobre o termo variam de enquadramentos mais concretos, ligados ao lucro e ao papel da organização na sociedade, até aqueles mais aspiracionais, como inspiração para fazer o bem. Analisaram-se, também, os enunciados relativos ao termo propósito, no sentido de enquadrá-lo em uma determinada visão ou forma de atuação, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 4 - Enunciados relativos a propósito no contexto das organizações

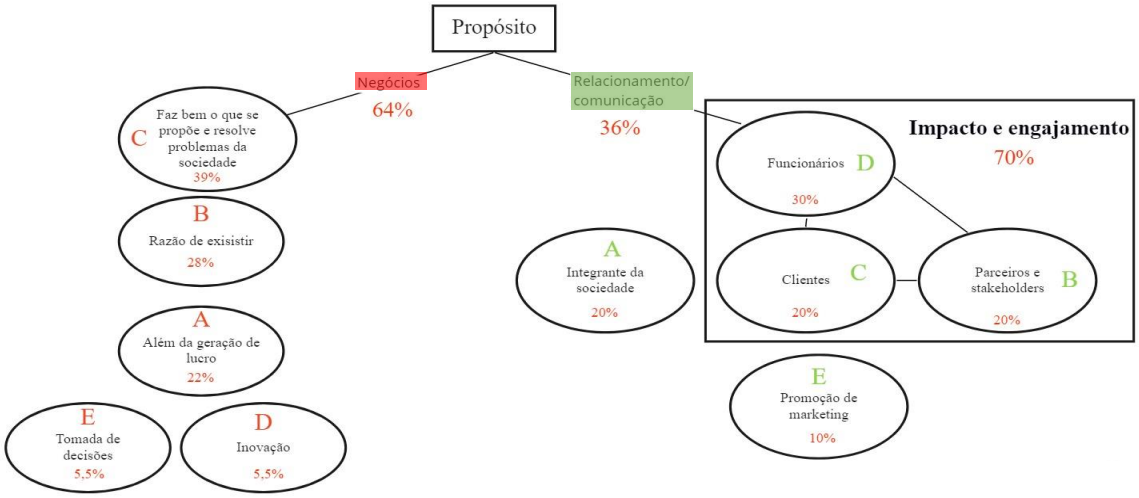
Enunciados	**Fonte**
"Lucro é um resultado, não o propósito, do comportamento corporativo. O propósito pelo qual as corporações foram criadas é aquele relacionado à maneira que encontraram de ser eficientes e eficazes na geração de riqueza social (e corporativa) por meio da produção e distribuição dos seus produtos e serviços"	Raymond Miles – professor e emérito e ex-reitor da Haas School of Business na Universidade da Califórnia, Berkeley (ROCHA; PIRSON; SUDDABY, 2020, p. 8, tradução nossa).
"Se queremos seguir vidas orientadas por propósito, então devemos encontrar empresas orientadas por propósito para trabalhar, comprar ou investir – e se não conseguirmos encontrar uma que nos inspire, então construímos uma"	Jay Coen Gilbert – cofundador do B-Lab uma organização sem fins lucrativos (ROCHA; PIRSON; SUDDABY, 2020, p. 9, tradução nossa)
"Propósito organizacional significa que a organização se define como comprometida em fazer bem não apenas em relação à sua própria rentabilidade, mas também em relação ao reconhecimento da sua interdependência com a sociedade. Isso é feito por meio do engajamento com as perspectivas e ações dos colaboradores em diferentes níveis internos e externos à organização"	(DUPRET; PULTZ, 2020, p. 2, tradução nossa)
"Propósito não deve ser mundano nem aspiracional. Não é puramente descritivo a respeito do que uma empresa faz – uma declaração da sua missão – nem irrealista sobre o que ela busca fazer – uma visão aspiracional para salvar o mundo. Trata-se de resolver problemas, de produzir soluções rentáveis para os problemas das pessoas e do planeta e não lucrar criando mais problemas para as pessoas ou para o planeta"	(MAYER, 2021, p. 889, tradução nossa)

“Uma profunda reflexão sobre a real razão de ser de uma empresa, adicionado aos conceitos mais tradicionais de visão e missão corporativas. O propósito é um conceito amplo, definido como uma razão aspiracional de existir, inspirando as ações corporativas e beneficiando todos os stakeholders. Crê-se que um forte senso de propósito aumente a fidelidade dos clientes e o engajamento dos funcionários e, ao mesmo tempo, orienta um projeto de inovação de maneira mais bem-sucedida. Isso coloca questões de sustentabilidade para além da comunicação interna, como uma ferramenta relevante de promoção de marketing”	(DERQUI, 2020, p. 2719, tradução nossa)
“Propósito é a razão da organização existir e a forma como endereçar o conjunto diversificado de responsabilidades de uma organização”	(DHANESH, 2020, p. 586, tradução nossa)
Uma marca guiada por propósito é aquela que pode "claramente articular o papel relevante que desempenha no endereçamento das necessidades sociais" e quais estão "integralmente sustentadas/apoiadas pela sua habilidade de melhorar o mundo"	(OSWALD, 2019, p. 24, tradução nossa)
"Benefícios de agilizar a tomada de decisões, inspirando empregados e atendendo as expectativas dos clientes"	(QUINT, 2019, p. 36, tradução nossa)
“O propósito, segundo esse ponto de vista, não é sobre negócios fazendo o bem por um senso de responsabilidade ou altruísmo; trata-se de inserir um propósito no núcleo de negócios com fins lucrativos e vincular o fazer bem ao fazer o bem”	(MONTGOMERY, 2019, p. 2, tradução nossa)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conforme demonstrado na Figura 8, a categoria Negócios (representada pela cor vermelha) foi a que reuniu o maior número de enunciados no material analisado, com 64% das unidades de registro. A categoria Relacionamento/comunicação – de cor verde – registrou 36% das unidades de registro.

Figura 8 - Categorização dos enunciados e declarações sobre propósito no contexto das organizações



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A categoria Negócios engloba cinco códigos, dispostos na Figura 8 de acordo com a frequência de unidades de registro. Portanto, o código C (faz bem o que se propõe e resolve problemas da sociedade) foi o de maior frequência de unidades de registro (39%). O código B (razão de existir) somou 28%; o A (além da geração de lucro) veio a seguir, com 22%. Os três códigos somam a maior frequência de unidades de registro na categoria Negócios. Os códigos D e E, inovação e tomada de decisões respectivamente, registram 5,5% cada um.

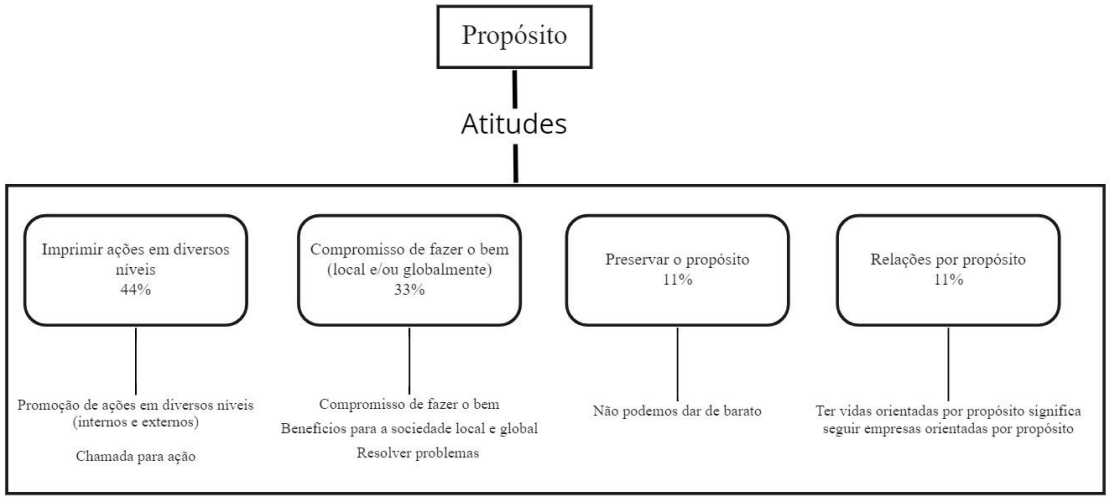
Diferente da categoria Negócios, a categoria Relacionamento/comunicação ficou muito mais concentrada nos códigos funcionários D, com 30%, seguido de clientes C e parceiros e stakeholders B, com 20% cada. Considerando que a maioria das unidades de registro classificada com esses códigos estava relacionada ao impacto e engajamento, decidiu-se criar uma subcategoria Impacto e Engajamento, que somou 70% da frequência de unidades de registro.

A organização se relacionando como Integrante da Sociedade A somou 20% e o propósito como promoção de marketing E ficou com os 10% restantes das unidades de registro.

Verificou-se, que as Atitudes **(**Figura 9**)** podem estar relacionadas tanto com a categoria de Negócios como a de Relacionamento/comunicação ou com ambas. Uma organização pode desenvolver uma ação em seu modelo de negócio que resolva um problema local da comunidade em que está inserida, envolvendo os funcionários na iniciativa. Dessa forma, estão envolvidas as categorias Negócios (C),

Relacionamento/comunicação (A e D) por meio de uma Atitude relacionada ao compromisso de fazer o bem local.

Figura 9 - Composição da categoria Atitudes



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.1 **Uma leitura da produção acadêmica**

Até 2019, os trabalhos concentravam-se na categoria (A) Negócios, 50%, ou propunham perspectivas de análise considerando as duas categorias (A) e (B) Relacionamento/comunicação ao mesmo tempo (50%). Somente a partir de 2020, foram encontrados trabalhos publicados exclusivamente com o enfoque na categoria (B), 43% deles; 43% foram (A) e 14% apresentaram as duas abordagens (A) e (B).

Em 2011, data de publicação on-line do primeiro artigo encontrado, percebe-se que já se ensaiava estabelecer uma correlação entre um propósito social – "social purpose"[6] - com o modelo tradicional de negócios, mas no contexto das empresas sociais (social business[7]), organizações definidas pelo artigo como um "fenômeno híbrido", ou seja, um tipo de organização que, na prática, utiliza as dinâmicas do mercado para desenvolver produtos e serviços que vão, em sua origem, tratar de questões sociais (WILSON; POST, 2011).

[6] Tradução nossa.
[7] Tradução nossa.

Apenas em 2017, foi publicado o segundo trabalho que se enquadrava no critério de pesquisa adotado. Trata-se de uma entrevista com Antony Jenkins, ex-CEO/chairman do *Barclays* e fundador da *10X Future Tecnologies*. Com enfoque na aplicação do propósito no negócio, a entrevista abordou questões como: o propósito e o desempenho caminhando lado a lado; a importância de reconhecer o propósito em um nível individual e como integrar esse propósito individual ao da organização; o passo-a-passo para se tornar uma organização com propósito, o que abrange desafiar o temor das perdas de curto prazo, procurando empregar medidas de desempenho que vão além do senso comum de controle (WHITE et al., 2017).

Publicado também em 2017, outro artigo que, apesar de não trazer especificamente o termo propósito, foi selecionado por analisar como a responsabilidade social corporativa pode afetar o desempenho financeiro das empresas por meio da visibilidade e da reputação dessa organização (PARK, 2017). Os demais artigos apresentam abordagens e temáticas variadas em torno do presente objeto de estudo, entre os quais: como funcionam os mapas mentais dos empreendedores para adoção de ações sociais e de sustentabilidade; as motivações para se obter a certificação B Corp; o papel das organizações na sociedade e seus impactos.

Um dos artigos publicados em 2021 reflete sobre o futuro das corporações em uma sociedade caracterizada pela presença de riscos globais. Com base no diálogo entre propósito e democracia, aponta para quatro desafios principais: (i) mudanças nos modelos de negócios corporativos; (ii) desigualdade e segurança; (iii) parcerias institucionais e (iv) novas formas de engajamento social corporativo (PATRIOTTA, 2021).

Constata-se um espectro amplo de visões sobre o tema. Tal qual no mercado, a academia ainda não adotou uma definição amplamente consagrada a respeito do propósito no contexto das organizações e, muito menos, sobre seus efeitos na comunicação organizacional. Basta observar que os trabalhos classificados exclusivamente na categoria (B) Relacionamento/comunicação foram publicados somente a partir de 2020.

4.2 **Uma nova prática de negócios em discussão**

“Há uma e apenas uma responsabilidade social para os negócios – utilizar seus recursos e atuar em atividades desenvolvidas para aumentar os lucros, permanecendo

dentro das regras do jogo, o que significa, estabelecer concorrência aberta e livre sem enganos ou fraudes”[8]. Este trecho foi extraído do ensaio seminal “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, escrito pelo ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1970, Milton Friedman. No ensaio, o autor declara que o propósito exclusivo de um negócio é aumentar o retorno aos acionistas. Os funcionários devem engajar-se exclusivamente “nas atividades desenvolvidas para aumentar os ganhos” (WILLIAMS, 2019, p. 11 *apud* FRIEDMAN, 1970). O economista classifica como “socialistas” as pessoas que defendem a responsabilidade social das empresas.

O pensamento do ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1970 foi destacado por boa parte dos autores e trabalhos analisados na pesquisa bibliográfica, como a base do pensamento da comunidade dos negócios vigente até o presente. Segundo Williams (2019, p. 11), “a publicação do ensaio de Friedman é considerada como o momento em que se estabeleceu a crença de que a responsabilidade social e o lucro são agendas concorrentes”. Para a autora, essa visão se consolidou na mente da comunidade empresarial. Williams (2019) destaca que, até hoje, o lucro e a maximização dos retornos aos acionistas são, erroneamente, ensinados pelas principais escolas de negócios e de direito da América como o propósito de uma empresa.

A proposição encontra eco em dois trabalhos: nas reflexões de Rocha, Pirson e Suddaby (2020). Para os autores, a crise da COVID-19 desafia as premissas predominantes do capitalismo de mercado corporativo, atingindo diretamente o conceito do economista que coloca o lucro como o objetivo fundamental dos negócios. O segundo trabalho é a visão de Oswald (2019, p. 26), ao afirmar que a maioria das companhias continuam compartilhando do famoso ditado do economista Milton Friedman, ao analisar sua proposição.

Teixeira (2016, p. 24–25) afirma que “um dos mentores intelectuais do embrutecimento atual dos negócios foi o economista Milton Friedman. O autor recorre ao colunista Eduardo Porter, do “New York Times”[9], para mostrar os efeitos do trabalho do economista. De acordo com a publicação do colunista, a “máxima de Friedman chegou a tempo para a era das aquisições hostis e das compras alavancadas”. O lucro e o preço das ações (retorno aos acionistas) são os objetivos a serem alcançados a qualquer custo.

---

[8] No original: “There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud”.

[9] PORTER, Eduardo. Motivating corporations to do good. **New York Times**, New York, 15 jul. 2014.

O questionamento óbvio que surge a partir dessa visão inicial é: o que mudou para que essa doutrina dos negócios, adotada nos últimos 50 anos, começasse a ser questionada? O que motivou os CEOs a colocar o tema propósito em suas agendas?

Para Teixeira (2016, p. 26–27) pelo menos “três frentes de pressão” entraram em curso sobre os negócios no início do século 21: consumidores, trabalhadores e investidores. O consumo consciente – uma tendência não tão nova – mas que vem ganhando espaço nos últimos anos; trabalhadores mais qualificados migrando e buscando ocupações que ofereçam significado; e, por fim, alguns grupos de investidores – grandes e pequenos – querendo se apropriar dos ativos ambientais e sociais das empresas, e não apenas dos lucros. Essas três forças de pressão têm deixado, segundo Teixeira (2016, p. 27), “a Doutrina Friedman não esquecida, mas, finalmente, parece, fora de moda. Aumentar os lucros é uma das responsabilidades das companhias – não a única”.

Sobre essas mudanças, Oswald (2019, p. 26, tradução nossa) lembra que observou o termo propósito sendo utilizado de uma “forma mais inspiradora”, extrapolando a geração de lucro, pela primeira vez, em 1994, quando James C. Collins e Jerry I. Porras publicaram o livro *Built to Last*. Na obra, os autores cunharam o termo “companhias visionárias”, definidas por eles como: "sim, elas buscam lucros, mas elas são igualmente guiadas por uma ideologia central, por valores centrais (base) e um senso de propósito além de apenas fazer dinheiro”. Segundo esses autores, paradoxalmente, esse tipo de companhia acabava gerando mais dinheiro do que aquelas guiadas unicamente pelo lucro. Para serem bem-sucedidas como companhias visionárias, era preciso exportar o propósito e os valores para todas as operações em todas as partes do mundo na qual atuavam (OSWALD, 2019, p. 26 *apud* COLLINS; PORRAS, 1994, tradução nossa).

Entretanto, duas décadas antes de Collins e Porras (1994), as questões sobre a responsabilidade corporativa já eram discutidas. No artigo, também seminal, El-Ansary (1974), “Societal Marketing: a strategic view of the marketing mix in the 1970´s” já expressava preocupação sobre o consumo excessivo e os seus impactos no meio ambiente no médio e longo prazos. O autor convocava o marketing a atuar como um agente de educação dos consumidores e destacava a necessidade de readequação do seu mix para responder à premissa de que o marketing tem um compromisso social e as corporações devem prover os recursos para a promoção da responsabilidade social.

Observa-se que a dicotomia entre gerar cada vez mais lucros e a responsabilidade social das organizações existe há muito tempo. A mentalidade de negócios de curto prazo - a cada três meses, é preciso prestar contas e demonstrar resultados positivos, respondendo a metas cada vez mais audaciosas - tem sido a preponderante. Para Villela, Bulgacov e Morgan (2019, p. 343), a partir da década de 1980, as discussões sobre o propósito corporativo tornaram-se cada vez mais dominadas pela "ideia de primazia do acionista", colocando a redução de despesas e a maximização dos lucros como foco das organizações.

Por outro lado, a pressão da sociedade em relação à postura das organizações, como bem afirmou Teixeira (2016), tem se intensificado. A validade do modelo Friedman tem sido questionada nas últimas décadas. Villela, Bulgacov e Morgan (2019, p. 343) mostram, na prática, como as forças destacadas por Teixeira (2016) estão forçando as mudanças organizacionais. Segundo esses autores, os impactos dos escândalos corporativos têm se acentuado, desde a crise financeira global de 2008. Ganharam atenção da sociedade questões como: os elevados ganhos dos acionistas em comparação com os salários dos trabalhadores das organizações; a evasão de impostos; os escândalos de fundos de pensão; e, principalmente, a ineficácia da maioria das organizações em lidar com as questões climáticas, com a degradação do meio ambiente, com as desigualdades e abusos dos direitos humanos no ambiente de trabalho. Tudo em nome do retorno ao acionista. A pressão para uma nova postura das organizações ganha força e visibilidade.

As respostas mais imediatas, utilizadas por muitas organizações para reagir a essa pressão, têm girado em torno da adoção de ações sociais pontuais, de posicionamentos sem lastro em suas práticas – muitas vezes, se valendo do chamado *greenwashing*[10] – e até de posicionamentos ou lutas por causas cujo objetivo final é vender mais produtos ou serviços para determinados grupos de consumidores.

O trabalho de Villela, Bulgacov e Morgan (2019) mostra como muitas organizações procuram a certificação de B Corp[11] apenas para melhorar sua reputação

[10] O significado do termo adotado neste trabalho é aquele que diz respeito à mentira verde ou lavagem verde. Prática em que as organizações criam uma falsa aparência de sustentabilidade para vender mais seus produtos.

[11] De acordo com a Wikipédia, "uma empresa B (em inglês: B Corporation, ou B Corp.), é uma empresa que visa como modelo de negócio o desenvolvimento social e ambiental. O conceito foi criado em 2006 nos Estados Unidos pela B-Labs, que tinha como foco redefinir a noção de sucesso de uma empresa. Como consequência desta nova visão de mundo, esperam, futuramente, concicliar os interesses públicos com os privados, tornando esta distinção redundante. Uma empresa se torna B após receber um certificado da B-Lab. De acordo com a declaração oficial do movimento, uma empresa B cria benefícios a

entre investidores, clientes e consumidores. Entretanto, a maioria fica no primeiro nível da certificação, utilizando-se amplamente da conquista do título de B Corp como elemento de diferenciação e conquista de visibilidade, mas, internamente, não estão tão dispostas a mudar suas práticas no sentido de avançar no nível da certificação. As movimentações iniciais em resposta à pressão social, como é possível perceber, também são de curto prazo, seguindo o modelo mental predominante. Mas, como destacado na fundamentação teórica, esse tipo de resposta não é mais suficiente para atender aos anseios e pressões da sociedade.

A análise de Quint (2019) ajuda a pavimentar essa construção. Sua reflexão propõe que, nas últimas décadas, a mudança de postura mais acentuada por parte da sociedade é resultado das TICs. O autor explica que, antes, "não havia Twitter, Facebook ou Reddit para monitorar os desejos e anseios dos consumidores e seus sentimentos sobre uma marca ou produto" (QUINT, 2019, p. 35). Também não havia formas tão efetivas como as existentes atualmente para se medir os níveis de satisfação e de engajamento dos funcionários. Portanto, a visibilidade que as TICs impuseram às organizações, somada à capacidade de vigiar as ações das organizações por parte da sociedade, são o combustível que alimenta o motor da mudança de postura das pessoas frente às organizações.

Há, segundo o autor, outros elementos que têm alimentado esse processo de mudança, entre os quais se destaca a visão das novas gerações sobre o mundo, o surgimento de novos líderes – principalmente aqueles com a cultura das *startups* –, a ênfase dada à responsabilidade social corporativa, os *Triple-Bottom-Line reportings* e as *B Corporartions*. A tais proposições acrescenta-se, pela proposta do autor, novas preocupações, como as mudanças climáticas, o crescimento do consumo verde, a diversidade e a inclusão. Por fim, conclui que o crescimento da consciência social está refletido e ganha eco no ambiente digital.

As respostas e reações das organizações, como destacado anteriormente, são as mais diversas. Algumas, legítimas. Outras, nem tanto. Começam a ganhar espaço, nos discursos organizacionais, termos que vão além da sustentabilidade – esse já adotado há bastante tempo –, como a defesa de causas, o ativismo de marca. Novas métricas e práticas, como a Environmental, Social e Governance (ESG), têm surgido. Essas

---

todas as partes interessadas (stakeholders), não apenas aos acionistas (shareholders). O assim chamado Sistema B é a adaptação das B Corps na América Latina, incluindo o Brasil". Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_B. Acesso em: 7 ago. 2021.

práticas não serão tratadas pelo presente trabalho, mas fez-se necessário entender esse contexto em que estão sendo discutidas e, principalmente, como elas se conectam com a questão do propósito no contexto das organizações.

4.3 **Os fundamentos do propósito no contexto das organizações**

Pela falta de uma definição adotada mais amplamente e pelo *status* de *business buzzword*, o termo propósito tem sido empregado como um catalisador "para qualquer coisa que pode ser classificada como boa, seja uma campanha de marketing de causa, filantropia corporativa, um programa de cidadania ou de responsabilidade social corporativa, ou até para uma marca sem fins lucrativos" (WILLIAMS, 2019, p. 10, tradução nossa).

"Falta uma definição concisa e formal para o termo" (QUINT, 2019, p. 37, tradução nossa). Para o autor, assim como tantos outros termos utilizados pelo marketing, *branding* ou pelo jargão de negócios, mesmo que haja um consenso para a definição do termo, muito provavelmente ele será utilizado de formas diferentes dependendo da organização.

"Propósito está presente em praticamente todos os relatórios anuais das organizações ou em suas declarações de missão" (DUPRET; PULTZ, 2020, p. 9, tradução nossa). Os autores destacam que, nos últimos anos, essa prática tem sido revitalizada e adotada como uma importante estratégia para conquistar confiança e promover transparência, alinhando a missão às ações da organização. A revitalização, analisada pelos autores, segue duas linhas principais. A primeira linha baseia-se nos estudos até então elaborados sobre o tema, que enquadravam o propósito em definições mais comerciais e gerenciais voltadas para a ação e a prática do negócio. Abordavam, portanto, declarações de cunho gerencial sobre a razão de ser do negócio propriamente dito. Nessa perspectiva, basta que os indíviduos da organização conheçam a declaração de propósito e traduzam essa declaração para o desenvolvimento das suas respectivas operações e ações dentro das organizações.

Já a segunda linha de abordagem extrapola uma definição puramente comercial e busca conectar a definição de propósito com o fazer o bem para a sociedade, indo além da declaração da missão da companhia. Nessa perspectiva, o propósito representa um compromisso mais abrangente com a sociedade, incluindo objetivos mais amplos, como. por exemplo: 'fazer a diferença', 'melhorar vidas', ou 'reduzir danos'. Essa

abordagem reconhece a interdenpendência entre o negócio e a sociedade, isto é, um não consegue se desenvolver sem o outro. Portanto, o propósito ganha uma dimensão normativa que implica em mudanças nas práticas organizacionais e no posicionamento da organização como parte do ecossistema, no sentido de que as organizações, cada vez mais, têm responsabilidade na sociedade na qual mantêm suas operações.

Para os autores, quando uma organização se classifica como *purpose-driven*, ou guiada por um propósito[12], é preciso considerar que ela está se referindo a esses dois aspectos. Primeiro, trazendo a discussão sobre o propósito para a perspectiva dos empregados, e, segundo, para uma agenda de sustentabilidade. Os autores definem o propósito no contexto das organizações como o compromisso de fazer o bem não apenas em relação à sua própria geração de lucro, mas também no reconhecimento de sua interdependência com a sociedade. A organização deve, também, se valer da perspectiva dos empregados e das suas ações em diferentes níveis, tanto internamente quanto para fora da organização. Os autores formulam uma visão sobre o propósito que responde de forma mais efetiva a uma das demandas mais urgentes da era digital, a de proximidade e participação das organizações na solução das questões mais relevantes da sociedade.

A pesquisa bibliográfica colocou em evidência a necessidade de mudar o modelo que predomina nas organizações desde a década de 1970. A pressão das sociedade vem aumentando ao longo dos anos e ganhou expressividade com o advento das TICs e na ambiência digital. Os CEOS e alguns líderes de empresas começam a perceber que o cerco está se fechando. Embora como respostas pontuais e mais imediatistas, algumas práticas venham sendo adotadas no sentido de implementar mudanças, o propósito entra nesse contexto muito mais como catalisador desssas mudanças, do que como um guia para que tais mudanças ocorram. Procurou-se, a seguir, entender como essa questão se dá na prática das organizações, por meio de entrevistas em profundidade.

[12] Adaptação nossa ao termo originalmente em inglês

5 ESTUDO EMPÍRICO: O PROPÓSITO SOB A PERSPECTIVA DOS ESPECIALISTAS

Neste capítulo, serão relatados os achados e contribuições das entrevistas em profundidade.

5.1 A visão dos entrevistados sobre o papel da comunicação

Conforme descrito no capítulo de metodologia, os entrevistados foram distribuídos em três grupos. O grupo P (presidentes), o grupo C (líderes da área de comunicação em empresas) e o grupo A (líderes de agências de comunicação e relações públicas).

Para responder ao problema de pesquisa no qual se debruça o presente trabalho, considerou-se fundamental entender a visão dos entrevistados sobre o papel da comunicação e quais são as atribuições no campo no contexto das organizações. As respostas foram separadas de acordo com os grupos de entrevistados, conforme demonstrado na Tabela 5**.**

Tabela 5 - O papel da comunicação e suas atribuições

Grupo P	**Papéis e atribuições**
P1	1) Comunicação é uma ferramenta de impacto. 2) Uma comunicação genuína e efetiva consegue inspirar outras empresas a seguirem o seu caminho em termos de negócio com propósito. 3) A comunicação é aquilo que se acredita e não o que se fala.
P2	1) A comunicação tem como papel traduzir as mensagens de forma clara e simples. 2) A comunicação precisa traduzir o propósito. 3) Tem a atribuição de fazer o cliente voltar a usar os serviços, traduzindo as estratégias do negócio para os clientes, por meio de mensagens, métodos quantitativos para direcionar o objetivo de negócios. 4) É responsável pela visão da marca, ou seja, como as pessoas percebem a marca.
P3	1) A comunicação é essencial para o trabalho da instituição. 2) Dá visibilidade à causa da instituição e, com isso, consegue reconhecimento, no sentido de atrair pessoas interessadas a contribuir com o trabalho da instituição. 3) Foi o único entrevistado do grupo em que as palavras reconhecimento e visibilidade foram atribuídas à comunicação de forma direta.
Grupo C	
C1	1) Comunicação e marketing isolados são só barulho.

	2) Precisa entender o negócio e construir verdade de dentro para fora. 3) Conecta a organização com as pessoas. 4) A comunicação não é uma construção baseada em canais, e, sim, no olho no olho. 5) Comunicação e o marketing lideram a constituição do propósito. 6) A comunicação ocupa um papel de relevância em nossa organização, porque conseguiu estabelecer conexão com o negócio. 7) "Vi muitos projetos de comunicação bonitos, mas que não eram relevantes porque não se conectavam com o negócio". 8) A área de comunicação é “protagonizadora” [sic] de influência, precisa realizar comunicação de relevância e demonstrar resultado.
C2	1) A comunicação ocupa um patamar estratégico dentro da nossa organização. Mas esse patamar é resultado de um processo de construção de relevância, que eu venho construindo. Hoje sou procurado como consultor pelos executivos. 2) Os focos da comunicação são: cuidar da reputação de marca e imagem, medindo a temperatura e se antecipando; acompanhar e avaliar o surgimento de novas plataformas; e ser curioso, ser a consciência da empresa.
C3	1) A comunicação organizacional deveria zelar e projetar uma marca com propósito. 2) Os atributos da comunicação organizacional são informar, engajar e conectar. 3) A comunicação organizacional, para ser estratégica, exige dos profissionais irem muito além da comunicação. Deveriam sair de uma atuação instrumental e empreender uma atuação mais estratégica nas organizações, conhecendo o negócio em profundidade, a operação, o RH, as variáveis dos cenários em que a organização está inserida.
C4	1) A comunicação tem como principal obstáculo a desinformação. Com a pandemia, essa questão ganhou ainda mais força e exigiu um papel atuante e vigilante de toda a organização. 2) O papel da comunicação é traduzir as estratégias [da organização] para os colaboradores. 3) A comunicação deve informar, apoiar no processo de mudança e engajar, considerando todos os públicos.
C5	1) O principal desafio da comunicação aqui na organização é aproximar a organização dos seus públicos de interesse. Estou trabalhando para melhorar essa questão. 2) Nós da comunicação somos catalisadores para atingir o objetivo de negócios [da organização]. 3) A comunicação tem como papel criar colchão reputacional, tangibilizar aquilo que o mundo está passando/precisando e ter uma função social que vai olhar para gente. 4) A comunicação também tem como papel explicar as metas para companhia para todos os colaboradores.
Grupo A	Papéis e atribuições
A1	1) A comunicação é responsável pela reputação de uma marca com seus diferentes públicos, no sentido de promover e proteger essa reputação. As empresas têm muito medo de errar. É preciso coragem para se

	expor, para construir uma reputação. 2) Essa falta de coragem está mais no topo da organização do que nas áreas de comunicação. 3) É mais trabalhoso para a comunicação convencer o topo sobre uma ideia e assumir algum risco do que executar a ideia propriamente dita. 4) As funções da área de comunicação são: proteger a imagem de uma empresa, promover a imagem de uma empresa e construir relacionamentos (relacionamentos como sinônimo de engajamento).
A2	1) A comunicação tem um papel educativo, no sentido de promover o alinhamento de conceitos dentro das organizações. 2) Deve olhar para o papel das organizações para além do papel transacional e quebrar algumas crenças. Para ilustrar a observação, afirma que a responsabilidade social de uma empresa ficar isolada em um departamento já é um problema. 3) A comunicação tem que ter valor para a audiência não para o que queremos contar. Para isso, é preciso criar conteúdo que ajude a educar o mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As opiniões dos entrevistados sobre o papel e o foco da comunicação organizacional fornecem insumos importantes para se pensar a respeito das atribuições dos agentes desse campo no processo de construção, disseminação e adoção do propósito como elemento de diferenciação na busca por visibilidade e reconhecimento.

Embora com algumas diferenças em termos de posicionamento, fica evidente maior proximidade de visões entre os grupos P e C. O grupo P coloca a comunicação como "ferramenta de impacto", como essencial à existência da organização e responsável por "traduzir o seu propósito". Para o grupo C, a principal atribuição do campo é conectar e engajar a organização com seus diversos públicos, demonstrando que, na prática, a dimensão humana vem ganhando relevância nas estratégias e ações. O entrevistado C1 resume como essa dimensão é trabalhada em sua organização: "a comunicação não é uma construção baseada em canais, e, sim, no olho no olho". A preservação da reputação e a tradução das estratégias e metas do negócio para os colaboradores, evidenciando, nesse caso, o apoio às estratégias de negócio, também figuraram entre as principais atribuições destacadas pelo grupo C.

Sobre o papel da comunicação ligado ao propósito, dois dos cinco entrevistados do grupo C mencionaram esse aspecto, destacando o protagonismo da área no processo de constituição do propósito e nas tarefas de zelar e projetar uma marca com propósito. Vale destacar, ainda, entre as menções coletadas nesse grupo de entrevistados, o apoio ao processo de mudança; a função social; o olhar voltado para as pessoas; e uma

atuação mais ampla do profissional, que deve ir além das entregas dos produtos comunicativos. Na visão dos comunicadores, verificam-se indicativos sobre a relevância do campo da comunicação organizacional na promoção das mudanças necessárias à adoção do propósito no contexto das organizações.

Já no grupo A, enquanto um dos entrevistados mostrou-se bastante focado na imagem e reputação das empresas e em como convencer os dirigentes a adotar soluções que respondam às demandas de comunicação oriundas de distintos interlocutores, o outro entrevistado posicionou a comunicação como um campo muito mais voltado para as demandas da sociedade, cujo papel é traduzir para dentro da organização aqueles conceitos e ideias coletados fora dela, assumindo uma função muito maior que a transacional [compra e venda de produtos e serviços] e empreendendo um olhar apurado sobre o que as audiências desejam da organização.

Os resultados demonstram que a comunicação organizacional, de modo geral, responde aos anseios do negócio. Seja no âmbito mais transacional – apoiando o alcance das metas do negócio –, seja em um contexto mais amplo, como a adoção de um papel participativo e atuante junto aos públicos estratégicos. Conclui-se que, para os entrevistados, a atuação da área se dá em resposta às expectativas dos dirigentes, configurando, portanto, uma atuação mais reativa do que propositiva. O entrevistado A1 menciona, por exemplo, a dificuldade de convencer a alta liderança a concordar com determinados posicionamentos ou ações propostas. “Os altos executivos querem risco zero e isso não existe em se tratando de comunicação”, destaca.

E, por fim, é importante ressaltar que a visão mais funcionalista e instrumental sobre o papel da comunicação mostrou-se restrita a alguns entrevistados, ou em menções sobre ações pontuais.

5.2 **Os elementos que constituem o propósito**

Outro ponto de investigação abordado nas entrevistas em profundidade foi levantar quais elementos, na visão dos grupos de entrevistados, estavam presentes em suas respectivas visões sobre o propósito no contexto das organizações.

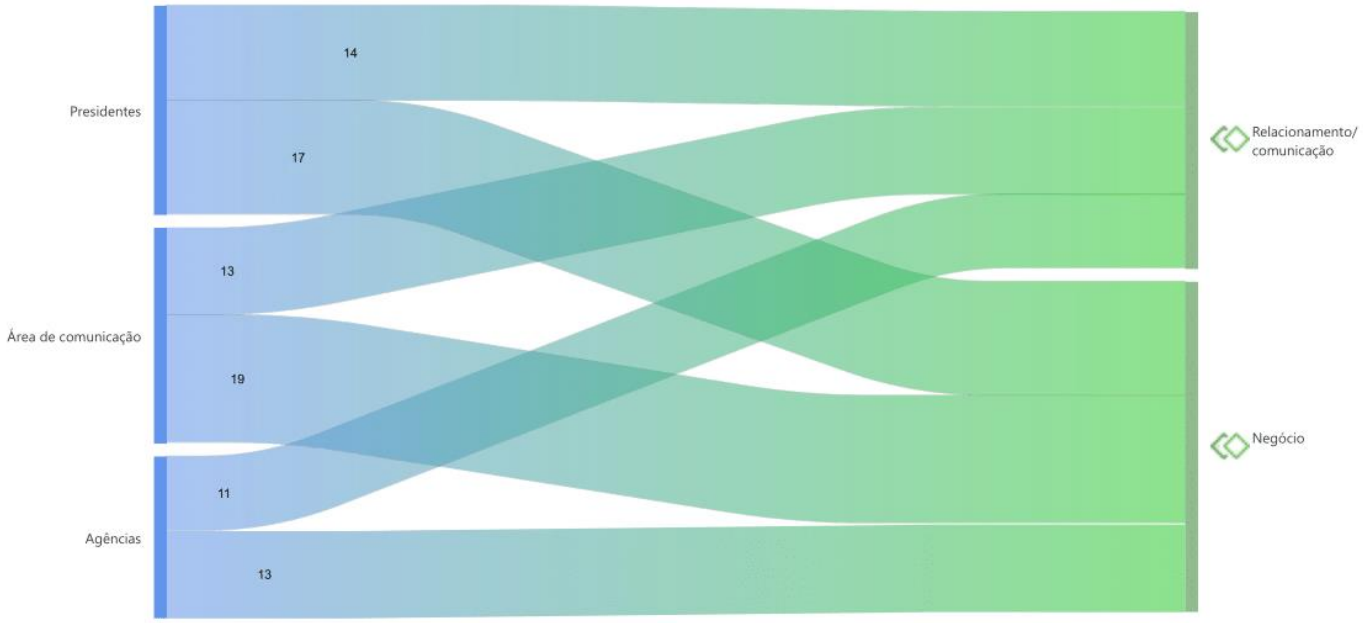
Especificamente para o tema propósito, aplicou-se o mesmo livro de códigos, constituído durante a pesquisa bibliográfica, a título de comparação e de triangulação dos dados obtidos nos dois procedimentos metodológicos.

Dessa forma, considerando todas as unidades de registro (citações) sobre os elementos que constituem o propósito, aquelas associadas aos códigos pertencentes à categoria Negócios foram as que apresentaram a maior frequência entre as respostas, totalizando 49 unidades de registro nessa categoria.

As unidades de registro associadas à categoria Relacionamento/comunicação totalizaram 38. O diagrama de Sankey, na

Figura 10, a seguir, detalha o total de unidades de registro por grupo de entrevistados.

Figura 10 - Distribuição das categorias Negócios e Relacionamento/comunicação por grupo de entrevistados

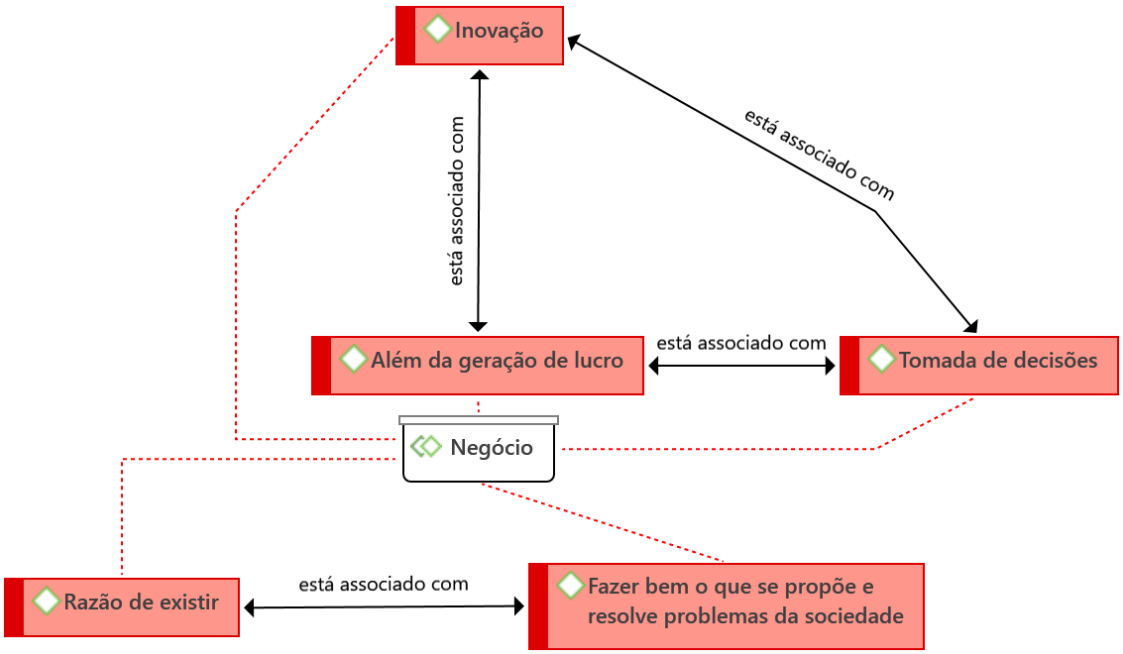


Fonte: elaborado pelo autor (2021)

5.3 **Categoria Negócio**

Considerando a categoria Negócio no contexto das unidades de registro analisadas, foi possível estabelecer as seguintes conexões entre os códigos utilizados:

Figura 11 - Associações códigos da categoria Negócios



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Os códigos, além da *geração de lucro*, *tomada de decisões* e *inovação*, foram associados entre si, em decorrência da análise das unidades de registro. Percebeu-se que boa parte delas foi empregada para narrar ou exemplificar ações, decisões ou posicionamentos relacionados à alta liderança. De modo geral, a tomada de decisões, a forma como o lucro é empregado e o grau de inovação foram questões relacionadas como sendo resultantes da gestão do principal corpo diretivo das organizações. Portanto, para a presente análise, considerou-se que as unidades de registro associadas a esses códigos estão mais próximas do grupo decisor, representando uma abordagem mais estratégica.

A análise desse grupo de códigos recorreu ao resultado da pesquisa bibliográfica, especificamente, sobre a constatação de que, quanto mais perto da tomada de decisão está o conceito de propósito, mais concreto ele se torna dentro de uma organização. Aplicando essa lente ao resultado obtido a partir das entrevistas, constata-se que o propósito ainda está distante da tomada de decisão e, por consequência, mais difícil de se tornar uma realidade na prática das organizações. Apesar do propósito estar

presente em algum nível entre as narrativas de todos os participantes, apenas 29% das unidades de registro foram associadas a esse grupo de códigos mais estratégicos. A Tabela 6 retrata a distribuição das unidades de registro.

Tabela 6 - Distribuição dos códigos associados à estratégia por grupo de entrevistados

Grupos de entrevistados/ códigos	**Razão de existir**	**Fazer bem o que se propõe e resolve problemas da sociedade**	**Além da geração de lucro**	**Tomada de decisões**	**Inovação**	**Total**
Agências (A)	10%	7%	8%	3%	0%	**27%**
Área de comunicação (C)	18%	14%	3%	5%	1%	**41%**
Presidentes (P)	14%	10%	4%	3%	1%	**32%**
Totais	**41%**	**30%**	**15%**	**11%**	**3%**	**100%**

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A tabela demonstra que praticamente não há diferenças entre os três grupos de entrevistados. Vale destacar que apenas quatro entrevistados explicitaram que o propósito da organização vai além da geração de lucro – sendo dois do grupo P, um do grupo C e outro do grupo A. O propósito como um elemento de tomada de decisões foi considerado no discurso de três participantes – um de cada grupo. Percebe-se, portanto, que o propósito ainda está distante das decisões da alta direção.

O conceito de propósito, na visão dos entrevistados, é muito mais associado à comercialização de produtos ou serviços. A maior parte das respostas relacionou sua principal forma de agir na sociedade, sua razão de existir, ao que a organização comercializa.

Apenas um entrevistado, P1, relatou exemplos concretos sobre a razão de existir e agir com base no propósito, além da geração de lucro. Para os demais, as unidades de registro associadas ao código razão de existir não fizeram referência à vocação[13] da

[13] Emprestou-se o termo vocação da entrevista de A2, que define vocação como aquilo que a organização faz de melhor. A vocação vai além da produção de produtos ou da prestação de serviços. Uma organização, por exemplo, pode fabricar um produto X, mas ter como vocação a inovação. E, segundo A2, é essa vocação de inovar que deveria servir como base para o seu propósito.

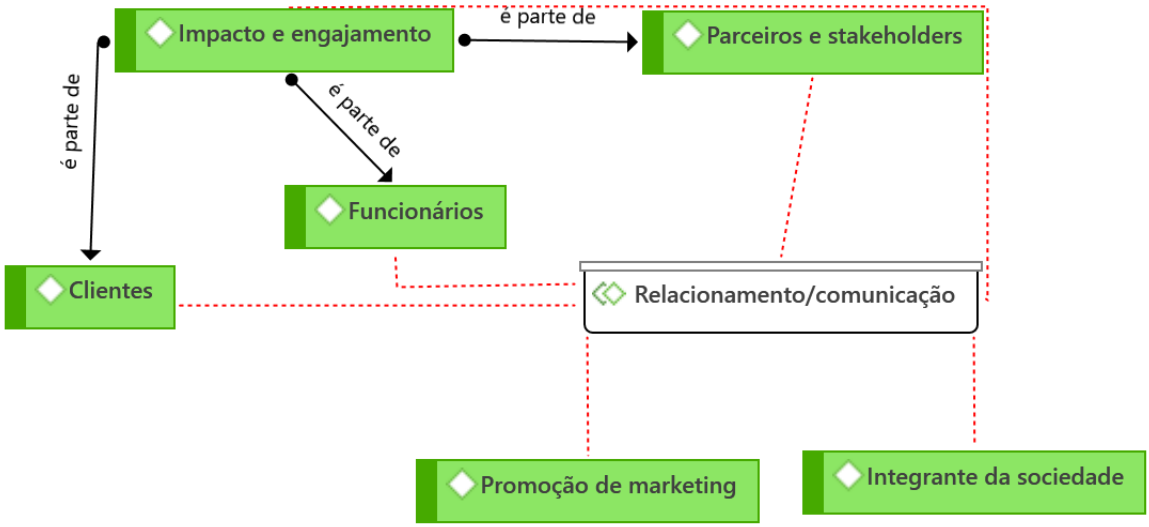
organização empregada na solução de problemas da sociedade. Tratam do aspecto transacional – comercial – da organização.

Faz-se necessário destacar, ainda, o resultado do código inovação. Esse código foi mencionado apenas pelos participantes que fazem parte da mesma organização (P2 e C1). "Segundo Chesbrough (2012a[14], 2012b[15]), nenhuma empresa pode ser dar o luxo de desconsiderar as forças externas e depender inteiramente de suas próprias ideias. [...] as organizações utilizam-se de *inputs* externos para inovar" (ARAUJO, 2018, p. 96). A inovação, sob essa ótica, está atrelada aos anseios externos à organização e, nesse sentido, o propósito deveria funcionar como um elemento estratégico do processo, dado o seu aspecto relacional. Constatou-se, entretanto, que essa visão está longe de integrar a concepção dos entrevistados acerca das possíveis aplicações do propósito.

5.4 **Categoria Relacionamento/comunicação**

Na categoria Relacionamento/comunicação, de acordo com o contexto das unidades de registro, os códigos parceiros e *stakeholders*, funcionários e clientes foram relacionados como parte do código impacto e engajamento, conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 12 - Associação entre os códigos da categoria Relacionamento/comunicação



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

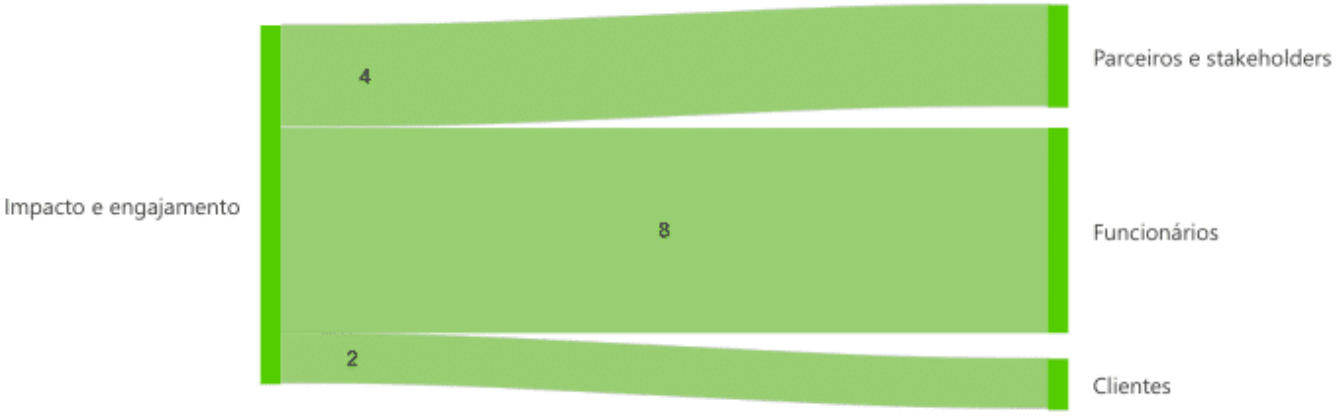
[14] CHESBROUGH, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012

[15] CHESBROUGH, H. **Modelos de negócios abertos**: como prosperar no novo cenário da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2012

Em algumas situações, houve a co-ocorrência de códigos. Por exemplo, quando a unidade de registro se referia ao impacto ou engajamento de um funcionário, os dois códigos foram aplicados. Bem como quando a unidade de registro mencionava impacto e engajamento sem definição de um público específico, apenas esse código foi aplicado. Da mesma forma, quando a unidade de registro tratava de outros aspectos sobre Relacionamento/comunicação associados a funcionários, clientes ou parceiros e *stakeholders*, os respectivos códigos foram aplicados isoladamente.

Destacou-se, assim, no diagrama de Sankey (Figura 13), a co-ocorrência dos códigos:

Figura 13 – Co-ocorrências dos códigos "impacto e engajamento" e os códigos "parceiros e stakeholders", "funcionários" e "clientes"



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme mostra o diagrama, 8 unidades de registro relacionaram o propósito com o impacto e engajamento dos funcionários; 4 com os parceiros e demais stakeholders e 2 com os clientes. Apenas uma unidade de registro mencionou o impacto e engajamento de forma geral, sem relacionar a um público específico.

As unidades de registro sobre o propósito como uma forma de relacionamento ou comunicação sem correlação com impacto e engajamento totalizaram 6, referentes aos clientes, 9 aos funcionários e 2 aos parceiros e stakeholders.

Considerando essas observações iniciais, analisou-se o total de unidades de registro referentes ao propósito classificadas na categoria Relacionamento/comunicação. Os presidentes (grupo P) foram os que mais fizeram referências a essa categoria,

seguidos das agências (Grupo A) e dos profissionais da área de comunicação (C). A Tabela 7 demonstra a distribuição das unidades de registro:

Tabela 7 - Distribuição dos códigos associados à estratégia por grupo de entrevistados

	Impacto e engajamento	**Funcionários**	**Clientes**	**Parceiros e stakeholders**	**Integrante da sociedade**	**Promoção de marketing**	**Totais**
Agências (A)	4%	4%	6%	3%	13%	**1%**	32%
Área de comunicação (C)	7%	7%	1%	1%	7%	**1%**	26%
Presidentes (P)	10%	13%	4%	4%	7%	**3%**	42%
Totais	**22%**	**25%**	**12%**	**9%**	**28%**	**6%**	**100%**

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

O resultado mostra que, para os entrevistados, o propósito é considerado como uma forma de se relacionar, comunicar, impactar e engajar clientes, parceiros e demais *stakeholders* e, principalmente os funcionários. Essa constatação contribui com a formulação da resposta para a pergunta de pesquisa proposta por este trabalho a respeito da adoção de um propósito ser empregada como um elemento de diferenciação em meio à abundância de informações, fazendo parte das estratégias do negócio e da comunicação organizacional. Na visão dos entrevistados, o propósito é um elemento relacional.

Esse elemento relacional, para boa parte dos entrevistados, em algum nível, deve estar a serviço da sociedade. Um total de 28% das unidades de registro classificadas na categoria relacionamento/comunicação coloca a organização como integrante da sociedade. Embora essa ótica seja mais evidente entre as agências, os comunicadores e os presidentes também destacaram essa questão. Mesmo que esses relacionamentos estejam mais voltados para o aspecto transacional (mercadológico), como apontado anteriormente na categoria Negócio, essa forma de enxergar e posicionar a organização na sociedade representa um avanço importante em direção à adoção de um propósito.

A análise apresentou outro destaque a respeito da utilização do propósito como promoção de marketing. Apenas 6% das unidades de registro abordaram essa questão e metade delas foi feita pelos presidentes. É importante ressaltar que todos os que se referiram a essa maneira de utilizar o propósito fizeram questão de enfatizar que não se tratava de campanhas ou ações de marketing sem lastro nas ações, mas de uma forma de explicitar a prática da organização.

O grupo de presidentes mostrou uma preocupação maior, em comparação com o restante dos entrevistados, com o envolvimento dos funcionários no processo de adoção do propósito. O entrevistado P1 destaca que "o processo começa com os líderes e depois toda a equipe passa a trabalhar junto". Essa preocupação dos presidentes reforça a necessidade do processo começar dentro da organização. Para P1, esse início não é natural. É preciso esforço e comprometimento iniciais dos dirigentes das organizações para que o processo ganhe corpo internamente e, só depois de uma consolidação interna desse propósito, é que se deve pensar em levá-lo para fora.

O entrevistado C3 traz um olhar que complementa as afirmações de P1. Para ele:

> [...] as empresas, de modo geral, não ficaram boazinhas da noite para o dia. Elas foram impelidas a pensar em propósito por conta da pressão e da necessidade de responder às demandas dos jovens, no caso da contratação de novos talentos. Com um tempo perceberam que isso era bom para todos e, só então, a prática passou a fazer parte da cultura. Mas a motivação maior veio, a princípio, dessa pressão externa.

As visões relatadas acima sintetizam as dificuldades apontadas na pesquisa bibliográfica, no sentido de adotar um propósito no contexto das organizações. Se, de um lado, há forte pressão externa e interna – no caso dos funcionários – demandando das organizações uma mudança de perspectiva sobre sua forma de atuar na sociedade, de outro, há uma série de paradigmas e barreiras a serem quebradas.

Seja do ponto de vista do propósito no contexto do negócio, seja do seu aspecto relacional, é preciso que, pelo menos inicialmente, exista a figura de um agente de mudança que esteja atrelada à alta direção da organização, cuja principal responsabilidade seja garantir a disseminação desse propósito internamente, zelando para que as decisões respeitem e sigam esse propósito. Externamente, seu papel é garantir que a organização dê igualdade de voz para os seus públicos, entenda suas necessidades mais emergentes e responda com soluções efetivas e eficazes. Nesse

processo, o apoio da alta direção é decisivo. Como afirmou C3, depois que se percebe o valor dessas mudanças, a tendência é que o processo tenha menos resistências e ganhe mais aderência da organização como um todo.

Por fim, vale destacar que um dos entrevistados do grupo C não fez nenhuma menção sobre o propósito relacionado com a categoria relacionamento/comunicação. Todas as menções desse comunicador foram associadas à categoria Negócio. Um aspecto curioso, uma vez que se trata de um profissional da área de comunicação, e uma comprovação de que as barreiras e os paradigmas a serem derrubados ainda são muitos e diversos.

5.5 Categoria Atitudes[16] relacionadas ao propósito

A categoria Atitudes compreende os seguintes códigos, conforme ilustrado na Figura 14:

Figura 14 - Distribuição dos códigos na categoria Atitudes



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Os entrevistados foram estimulados a falar sobre atitudes que traduzam o propósito na prática, por meio de uma pergunta específica. As respostas para esse

[16] Para esclarecer a presente análise, faz-se necessário esclarecer a definição de atitude adotada para nomear essa categoria. Com base no dicionário Michaelis, a definição 8 para atitude é: "circunstância de pensamento e de vontade que indica a orientação seletiva de alguém diante de um problema ou de uma situação que diga respeito a pessoas, objetos, instituições etc., podendo envolver uma dimensão cognitiva, afetiva ou comportamental".

questionamento em particular serão tratadas no capítulo específico sobre a definição do termo propósito.

A análise a seguir considerou apenas as citações espontâneas sobre atitudes relacionadas ao propósito. O diagrama Sinkey **(**Figura 15) ilustra o mapa de unidades de registro da categoria Atitudes por grupo de entrevistados:

Figura 15 – Unidades de registro espontâneas sobre atitudes relacionadas ao propósito por grupo de entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Foram 32 unidades de registro espontâneas classificadas na categoria Atitudes, o que corresponde a 20% do total de unidades de registro analisadas. Metade delas (16) teve origem no grupo de presidentes (P). Considerando a proporção do número de entrevistados, os comunicadores das organizações (grupo C) foram os que menos abordaram atitudes ao relatarem sua visão sobre o propósito. Todas as 9 unidades de registro desse grupo foram provenientes de dois dos cinco entrevistados do grupo (C3 e C5). Esse dado suscita a dúvida se falta ao profissional de comunicação um repertório maior sobre a natureza do propósito e suas práticas nas organizações. Esse é um tema que inspira estudos futuros para uma investigação mais aprofundada.

O compromisso de fazer o bem (local e/ou globalmente) representa um estágio inicial das atitudes. O código engloba as ações mais pontuais e práticas mais comuns

das organizações, entre as quais as ações de responsabilidade social, preservação do meio ambiente, entre outras.

O segundo nível de atitudes é o de imprimir ações em diversos níveis, uma vez que, aqui, as ações extrapolam as práticas pontuais e englobam ações mais perenes, mais bem planejadas e imbricadas com o negócio.

O código preservar o propósito ocupa o terceiro nível, considerando que a organização já tem práticas bem estabelecidas e trabalha para que essas práticas sejam disseminadas e aplicadas em seu dia a dia.

O quarto nível abarca o estágio em que as relações se dão por meio de propósito. É nesse nível que entram aspectos como a atração e retenção de talentos, escolha de fornecedores e alinhamento de valores com os clientes.

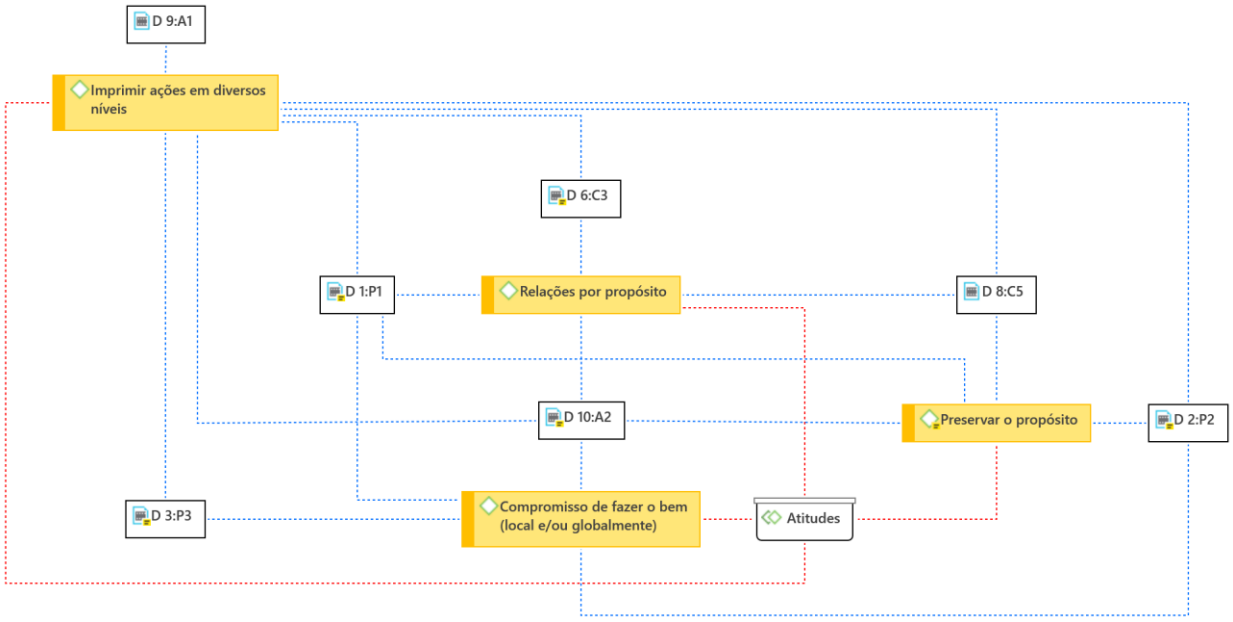
Tabela 8 - Distribuição dos códigos associados às atitudes
que representam o propósito por grupo de entrevistados

Grupos de entrevistados/Atitudes	**Compromisso de fazer o bem (local e/ou globalmente)**	**Imprimir ações em diversos níveis**	**Preservar o propósito**	**Relações por propósito**	**Totais**
Agências	9%	13%	7%	2%	30%
Área de comunicação	0%	4%	2%	13%	20%
Presidentes	15%	13%	13%	9%	50%
Totais	24%	30%	22%	24%	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Para refletir sobre a distribuição das unidades de registro, detalhada na Tabela 8, é importante se debruçar sobre quem falou sobre tais atitudes de forma espontânea, durante suas respectivas exposições sobre o propósito. Dos 10 participantes, 7 fizeram menções espontâneas sobre as atitudes. Como destacado anteriormente, do grupo C apenas dois fizeram esse tipo de menção. O diagrama de respostas, representado na Figura 16, auxilia na análise:

Figura 16 - Distribuição dos códigos por grupo de entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A Figura 16 mostra que, no grupo P, apenas um entrevistado conseguiu atingir todos os níveis de atitude (P1). P2 chegou nos três primeiros níveis e P3 nos níveis iniciais de atitude.

Com as devidas ressalvas, dada a natureza da pesquisa e o número de participantes, o resultado do grupo P demonstrou como a visão do principal dirigente de uma organização é fundante na prática do propósito. A frase de P1 ratifica essa afirmação: “não queremos ser um unicórnio que vale um milhão e paga um salário mínimo para o cara entregar o Ifood. Eu não quero ser isso. Quero uma empresa que vai ser justa e ajudar a todos da empresa”.

A passagem acima engloba todos os níveis de atitudes da categoria, uma vez que fala de compromisso de fazer o bem: “[...] ser justa”; imprimir ações em diversos níveis: “[...] paga um salário mínimo”; relações por propósito: “ajudar a todos da empresa”; e preservar o propósito: “não queremos ser um unicórnio que vale um milhão e paga um salário mínimo”. Considerando o perfil da organização representada por P1, que nasceu a partir do propósito do seu fundador, fica claro que, se não houver um compromisso desse ator, uma vez que envolve decisões estratégicas e de impacto na organização, não há como adotar um propósito, de fato. Obviamente, é um processo e, como tal, pode se dar em vários níveis ou estágios.

É o que ocorre com P2 e P3. Percebe-se que as respectivas organizações estão trilhando caminhos que atendam às demandas da sociedade, em estágios distintos, e esses estágios se refletem em suas atitudes. P2, um pouco mais avançado, atinge o nível 3 das atitudes, e P3, um pouco mais atrás no estágio de desenvolvimento, mostra-se mais voltado para as ações de responsabilidade social.

P2, por exemplo, falou sobre vários rituais e símbolos adotados internamente para manter o propósito dos fundadores da organização vivo e presente no dia a dia dos funcionários. Em outra prática destacada por P2, é possível perceber como o propósito pode fazer parte da tomada de decisão. O entrevistado menciona que essa presença do propósito no dia a dia dos funcionários é um direcionador das suas práticas diárias: "como lidam com pessoas na área da saúde e não é possível prever todas as situações da linha de frente, é essa essência do propósito que guia a tomada de decisões, dessa forma damos total autonomia para os profissionais de linha de frente tomarem decisões, desde que essas decisões tenham como base o propósito da organização", explica P2. E, para isso ocorrer, segundo P2, a comunicação tem um papel fundamental, uma vez que é a comunicação a responsável por garantir o alinhamento, o entendimento e o engajamento ao propósito.

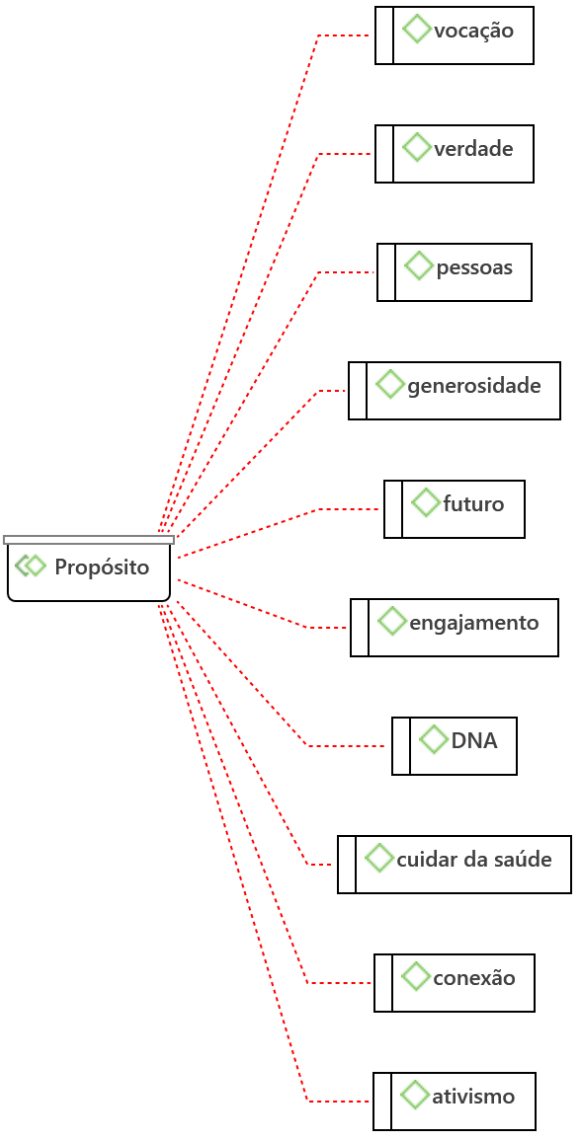
Já P3 foca muito nas ações pontuais de responsabilidade social corporativa do instituto. O entrevistado não mencionou, por exemplo, que o instituto poderia ser um agente promotor de um propósito, tanto dentro da organização da qual faz parte, quanto na sociedade como um todo.

Assim como no grupo P, no grupo A a natureza da organização teve grande influência no perfil das respostas. A2, à frente de uma agência focada em causas, conseguiu evidenciar as atitudes em todos os níveis. Enquanto A1, dirigente de uma agência cujo modelo é mais tradicional, fez menção a uma atitude expressando seu ponto de vista pessoal.

5.6 **Palavras que definem o propósito na visão dos entrevistados**

O roteiro de entrevistas continha uma pergunta específica sobre qual palavra representa o propósito. Cada entrevistado só poderia destacar uma palavra. As palavras citadas estão representadas na Figura 17.

Figura 17 - Palavras que definem o propósito



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Analisando as palavras citadas, é possível reuni-las em duas categorias: Postura organizacional – reunindo as palavras que estão mais ligadas a uma prática da organização – e a categoria Relacionamentos – englobando palavras mais direcionadas para as conexões da organização. Uma resposta foi enquadrada como outros, pois a expressão dada pelo entrevistado estava totalmente relacionada ao seu negócio especificamente, por isso não será utilizada. A Tabela 9 ilustra a distribuição dos termos nas categorias.

Tabela 9 - Distribuição dos termos por categoria

Postura organizacional	Relacionamento	Outros
vocação	Pessoas	cuidar da saúde
verdade	Engajamento	
ativismo	Conexão	
generosidade		
futuro		
DNA		

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Todos procuraram responder essa pergunta por meio de uma palavra que resumisse sua visão ou conceito de propósito. A partir dessa constatação, evidencia-se a diversidade de conceitos, uma condição mencionada por Quint (2019), quando afirmou que a ausência de um conceito acaba incentivando o surgimento de ideias variadas sobre o propósito e, mesmo que haja um conceito definido, esse será usado de acordo com as necessidades de cada organização. As respostas para esta questão demonstraram como se dá, na prática, o apontamento do autor.

Em uma análise mais aprofundada das respostas, é possível detectar que, embora com palavras diferentes, os entrevistados fizeram referência a dois pilares importantes para uma conceituação do propósito. As palavras vocação, ativismo, futuro e DNA foram empregadas para retratar a postura da organização em termos práticos, de ação. DNA e futuro colocam o propósito como um direcionador das práticas organizacionais. Apontam para o que ela é de fato e para o que pretende alcançar. Já a vocação e o ativismo são formas de expressar a postura da organização de forma prática, assim como a generosidade e a verdade. Os entrevistados atribuem, dessa forma, um peso maior ao que a organização faz.

Assumiu-se, portanto, que o propósito tem como uma de suas bases de sustentação a postura da organização, considerando o seu modo de pensar (verdade, generosidade, futuro, DNA) e de agir (vocação e ativismo).

Por outro lado, embora com uma quantidade menor de termos, os relacionamentos figuraram entre as menções dos entrevistados. O propósito resumido em palavras, como pessoas, engajamento e conexão comprova o que o presente trabalho defende em termos teóricos: propósito está atrelado à dimensão humana da comunicação e simboliza a ação da organização em resposta aos desafios da sociedade contemporânea.

O propósito foi abordado, no aspecto dos relacionamentos, com um olhar muito forte para dentro da organização. Os entrevistados destacaram que ele não ocorre, de fato, se não fizer parte dos relacionamentos internos da organização.

Em um primeiro momento, relacionamentos, conexão ou engajamento precisam ser conquistados internamente, uma vez que são as pessoas da organização as que mais vão vivenciar o propósito. Em um segundo momento, quando o propósito já fizer parte da postura organizacional, novas conexões externas precisam ser estabelecidas, tanto para traduzir o propósito em ações voltadas para as demandas sociais, quanto para estabelecer parcerias nos mais diversos âmbitos que podem, inclusive, amplificar tais ações. Para P1, esse processo deve chegar a um estágio mais elevado de “inspirar outras empresas a fazerem o mesmo [adotar um propósito]”.

Dessa forma, pode-se assumir que o segundo pilar de constituição do propósito são os relacionamentos. Dada a complexidade do cenário atual, nem mesmo uma organização global consegue promover ações que realmente impactem a sociedade de forma positiva isoladamente, como aponta o estudo 2021 Global Marketing Trends (DELOITTE, 2021).

5.7 **Atitudes que definem o propósito na visão dos entrevistados**

A seguir, serão analisadas as respostas para a pergunta específica sobre três atitudes que traduzem o propósito na prática. A Tabela 10 apresenta a distribuição das respostas entre postura organizacional e relacionamento.

Tabela 10 - Categorização das atitudes

Postura organizacional	Relacionamento
Política de incentivos (bônus baseado no lucro gerado, não resolve). A política precisa estar alinhada ao propósito	Cuidado
Diferenças salariais: empresa não é ativista se causa desigualdade	Foco no cliente
Como trata os fornecedores: falar de propósito e pagar um fornecedor depois de 3,4,5,6 meses não funciona	Olhar sensível
Propósito como parte do negócio. Se não for assim não funciona	Amor ao próximo
Solução	Interação (ouvir cada vez mais)
Lucro com responsabilidade social	Aberta ao diálogo
Coerência	
Exemplo	
Inspiração	
Liderança (CEO tem que dar o exemplo e liderar com o DNA do propósito)	
Compliance	
Impacto (fazer a diferença)	
Diversidade (em todos os sentidos)	
Inovação (buscar novos modos de fazer as coisas, de construir ou reconstruir o mundo)	
Transparência	
Ética	
Autenticidade	
Respeito ao funcionário	
Combate à corrupção	
Convicção	
Consistência	

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

As atitudes destacadas pelos entrevistados tiveram um espectro bastante abrangente, confirmando a diversidade de opiniões sobre propósito. Na categoria Postura Organizacional, por exemplo, foram levantadas questões elementares que, em teoria, qualquer organização deveria apresentar, entre as quais ética, respeito ao funcionário ou corrupção; até aquelas mais estratégicas, como a postura do CEO, a política de bonificação ou mesmo as diferenças salariais entre os funcionários de uma mesma empresa.

Considerando as atitudes mencionadas na categoria Relacionamento, em número bem menor do que aquelas relacionadas à postura organizacional, confirma-se o que já havia sido dito nas respostas sobre a palavra que define o propósito. Portanto, é possível deduzir que, na visão dos entrevistados, o propósito está muito mais relacionado à postura organizacional e às suas práticas. Os relacionamentos são intrínsecos à postura organizacional. Verifica-se que os entrevistados têm olhar mais voltado para a legitimidade do propósito, traduzido como as práticas organizacionais. Os relacionamentos são resultado da postura organizacional.

O contrário seria extremamente perigoso, ou seja, estabelecer relacionamentos baseados em um propósito que, na prática, não se reflete nas ações e na postura da organização frente aos desafios internos e externos.

6 CONTRIBUIÇÕES

Neste capítulo, serão detalhadas as nossas contribuições para o mercado, para a academia e para os profissionais que lideram áreas de comunicação organizacional, em especial os profissionais de relações públicas, dada a íntima ligação entre a natureza da atividade e a adoção do propósito no contexto das organizações.

A primeira contribuição a que nos propusemos está ligada ao enquadramento do propósito no contexto das organizações, delimitando os componentes de uma proposta inicial para a definição do termo, bem como os elementos que o constituem. É importante destacar as limitações do estudo conduzido nesse sentido. Assim, a definição apresentada é uma proposta inicial que tem como principal objetivo chamar a atenção para o tema e despertar o interesse de estudos futuros que possam se aprofundar na constituição do termo. Trata-se, portanto, de uma concepção inicial passível de contribuições, tanto do campo acadêmico quanto do mercado.

A segunda contribuição, essa mais voltada para o campo acadêmico, foi a ampla análise dos estudos e trabalhos produzidos a respeito do propósito no contexto das organizações. A organização e análise dos trabalhos pode servir como um possível ponto de partida para estudos e pesquisas futuras.

Por fim, será apresentado um guia teórico-metodológico para aplicação do propósito nas organizações. Como será destacado, o guia não se trata de uma proposta engessada, e, sim, de uma orientação para executar essa difícil tarefa. Nesse sentido, defende-se que o agente condutor desse processo deve ser o profissional de relações públicas, uma vez que, como foi exposto e defendido anteriormente, é esse profissional o mais habilitado para entender o contexto das organizações e da sociedade e estabelecer a ponte entre os dois, preservando e estabelecendo relacionamentos de forma transparente, humana e legítima.

6.1 Uma possível definição para o termo propósito

Como amplamente exposto ao longo da presente dissertação, as ramificações que o termo propósito desenvolveu na sociedade de forma geral e no contexto das organizações, mais especificamente, são incontáveis e abarcam uma série de conceitos e práticas das mais diversas naturezas.

Por outro lado, tanto a pesquisa bibliográfica quanto a pesquisa qualitativa demonstraram que existe uma convergência de visões sobre como o propósito precisa se constituir na prática das organizações. Os achados demonstram que, para ser verdadeiro e legítimo, o propósito no contexto das organizações deve reunir os seguintes fundamentos:

- É um movimento que ocorre de dentro para fora;
- Engloba toda a organização e seus processos, mas precisa ser encabeçado pela alta liderança;
- Está diretamente conectado com a sociedade em que a organização está inserida e se configura em decorrência das necessidades da sociedade;
- É moldado a partir do que a organização faz de melhor (vocação) e não dos seus produtos ou serviços;
- Está presente nas decisões, nas estratégias, nas metas e em tudo o que move e direciona a organização em direção aos seus objetivos.
- Exerce a função de direcionador dos relacionamentos e de como a organização se comunica interna e externamente.

Sob essa ótica, pode-se afirmar que o propósito não é a razão de existir ou a intersecção do que a organização faz de melhor com as necessidades do mundo, como muitas definições no mercado e na academia apontam. Não se trata de algo estanque, mas de um movimento orientado pela consciência de que a organização é parte do corpo social e, por isso, responde a questões que extrapolam seus produtos, serviços ou obrigações legais. Práticas, como atendimento a questões ambientais, pagamentos de impostos, respeito à legislação, são aspectos mandatórios e não podem ser classificados como propósito.

Uma organização guiada por propósito se coloca em sua totalidade como um agente vivo e atuante na sociedade. Por isso, não é a intersecção (uma parte do que a organização faz) com as necessidades da sociedade que define o propósito. O propósito é definido pela postura organizacional como um todo e pelos relacionamentos que decorrem dessa postura. É o todo da organização que contribui para impactar positivamente o contexto social.

O entrevistado P1 é um exemplo de como, muitas vezes, a origem do propósito está na cabeça do fundador. Representa a visão de mundo e as características desse fundador. Já os entrevistados P2 e C1 mostraram que mesmo uma empesa centenária

pode guardar e conservar essas características do fundador a partir de rituais e posturas organizacionais muito bem estabelecidos e praticados.

Os dois casos trazem em comum a aplicação do que seus fundadores têm ou tinham de melhor no dia a dia, na tomada de decisões e nas definições estratégicas. No primeiro caso, o CEO presente e atuante quase que se confunde com o propósito da organização, sempre destacando o que sua organização tem de melhor para oferecer para a sociedade. No segundo caso, os rituais garantem essa presença dos fundadores e o propósito – ainda que não tenha sido estabelecido oficialmente como tal – chega na ponta, na autonomia dada aos profissionais que estão na linha de frente atendendo aos clientes e precisam tomar decisões importantes de forma ágil.

Em ambos os casos, o que é colocado a serviço da sociedade se chama vocação. Aquilo que a organização faz de melhor. Conclui-se que essa deveria ser a essência do propósito no contexto das organizações. Aquela característica que só aquela organização tem, que esteve presente nos momentos mais desafiadores e que, certamente, foi essencial para superar tais momentos.

Outro aspecto encontrado tanto na pesquisa bibliográfica quanto na pesquisa qualitativa diz respeito ao fato do propósito, muitas vezes, ser confundido com a missão ou a visão das organizações. Alguns entrevistados, como P2, afirmaram que o propósito da sua organização é a sua missão.

Considerando-se que a missão "deve contemplar os valores, a cultura corporativa, expressa em padrões e comportamentos dos indivíduos nas organizações" (KUNSCH, 2016c, p. 252), a visão "está relacionada com o futuro. É como ela deseja ser vista, considerada pelos seus públicos estratégicos, seus clientes, acionistas etc. Espelha-se no futuro para agir no presente" (KUNSCH, 2016c, p. 252). Os valores, por sua vez, "expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes da organização" (KUNSCH, 2016c, p. 253). Pode-se considerar que os valores são a base da trajetória de uma organização, a missão diz respeito a como essa organização vai atingir sua visão (é o meio) e a visão, propriamente dita, é para onde a organização está mirando seus esforços. Utilizando essa lente, é possível representar graficamente esses elementos da seguinte maneira:

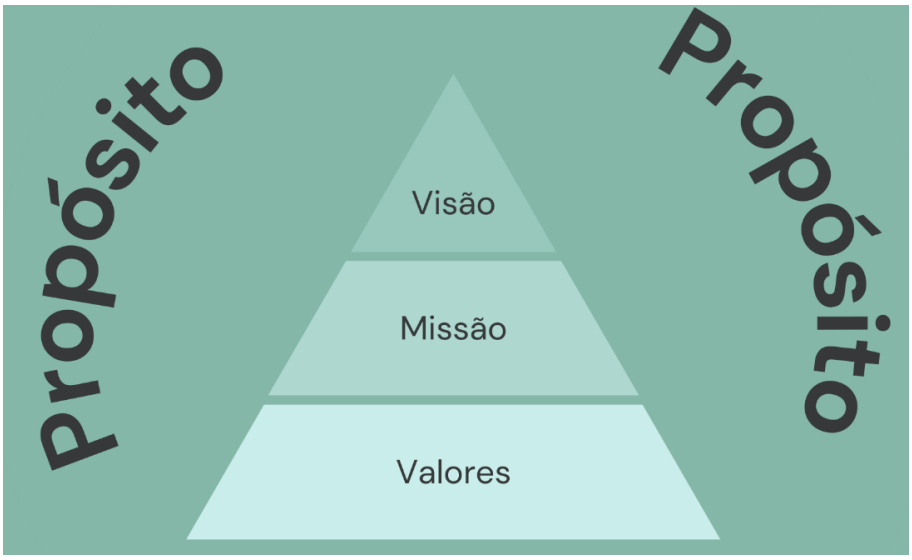
Figura 18 - Representação gráfica missão, visão e valores



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Sob a ótica do propósito como um movimento que abarca toda a organização, presente na postura e nos relacionamentos, englobando a tomada de decisões, a forma como a organização estabelece seus objetivos e metas, como conduz o relacionamento com os seus públicos, chega-se, então, à conclusão de que os vocábulos valores, missão e visão estão inseridos nesse movimento e funcionam com meios importantes para traduzir o propósito para dentro e para fora da organização. Funcionam como formas de representar o propósito, de aplicar o propósito, mas não são o propósito *per se*. A Figura 19 acrescenta o propósito à representação gráfica desses vocábulos.

Figura 19 - O propósito e a missão, a visão e os valores



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

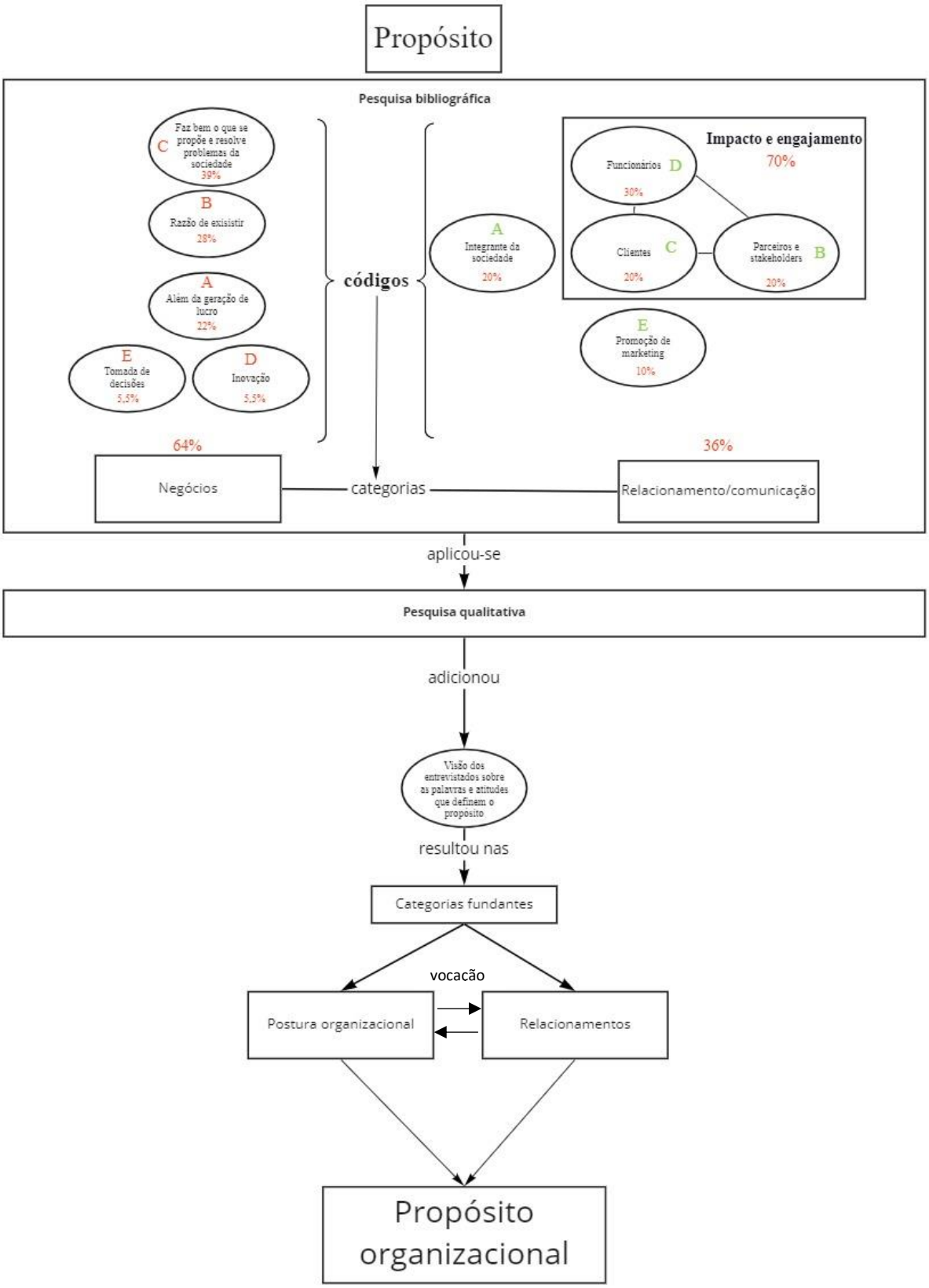
Feitas tais considerações, observa-se a necessidade de qualificar o termo propósito no contexto das organizações. Para tal, tomou-se como inspiração a proposta de (LIMA, 2011) ao abordar a expressão *comunicação organizacional:*

> [...] a expressão *comunicação organizacional*, por sua vez, parece mais adequada para o campo, já que o sufixo *al* exprime a ideia de relação com o substantivo *organização*, que origina o adjetivo *organizacional*. (...) introduz-se, então, um viés relacional e admite-se que *organizacional* define, antes de tudo, um *contexto de interações*, trazendo estas – as interações – para o centro da análise (LIMA, 2011, p. 116-117).

Esse aspecto relacional do adjetivo organizacional evidenciado pela autora também se aplica ao propósito no contexto das organizações. Dada a abrangência do termo, apresentado ao longo deste trabalho, a primeira proposição para se pensar em propósito no contexto das organizações é qualificar o termo com o adjetivo organizacional, resultando na expressão "propósito organizacional", que diz respeito ao propósito no campo das organizações.

A partir das pesquisas bibliográfica e qualitativa, emergiram os códigos e categorias que fundamentaram uma possível definição para o propósito organizacional. A Figura 20 demonstra o fluxo adotado para a construção da definição:

Figura 20 - Processo de construção do enquadramento do termo propósito



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Assim, enquadra-se o propósito organizacional em uma moldura constituída por duas premissas básicas: a postura organizacional e os seus relacionamentos.

Assumindo a definição de postura segundo o dicionário Michaelis como "posição do corpo ou de uma de suas partes, no espaço que ocupa [...] maneira de compor os movimentos do corpo", a postura organizacional significa que o propósito organizacional está imbricado em toda e qualquer atitude, decisão, ação ou definição de uma organização, tanto naquelas tomadas pelo topo dessa organização, quanto naquelas de natureza cotidiana tomadas no âmbito dos departamentos e indivíduos dessa organização.

Considerou-se que, uma vez que o propósito organizacional está imbricado em todas as decisões, ações ou definições de uma organização, os relacionamentos são estabelecidos, refletem ou são balizados pelo propósito organizacional. São os relacionamentos que essa organização estabelece em todos os âmbitos que, ao mesmo tempo, possibilitam a concretização do seu propósito organizacional para a sociedade como um todo e alimentam o propósito organizacional, no sentido de se conectar com as demandas da sociedade. São os relacionamentos que possibilitam as trocas, a interação e a efetividade do propósito organizacional. Esse é, em suma, o papel atuante das organizações em sua totalidade na sociedade contemporânea, proposto por Kunsch (2010).

Portanto, são os relacionamentos que evidenciam a coerência entre a prática e o discurso da organização. Com essa perspectiva, a comunicação organizacional, assim como todas as outras partes constituintes da organização, também se dá no contexto do propósito organizacional. Na prática, ela deve ser utilizada para viabilizar o propósito organizacional interna e externamente, estabelecendo e gerenciando os relacionamentos.

Dessa forma, uma organização com um propósito organizacional é uma organização que se relaciona com a sociedade, de forma clara, aberta, interativa e em sua totalidade. A posição que ocupa na sociedade (postura organizacional) é de um agente ativo na equação e no atendimento das demandas da sociedade. Suas práticas são coerentes com seus discursos, conquistando, dessa forma, legitimidade.

Como já mencionado mais acima, o propósito organizacional constituído com essas duas premissas não admite que aspectos, como o cumprimento da legislação, ética, respeito ao meio ambiente, respeito às pessoas, entre outros, sirvam como elementos de diferenciação. São questões tão básicas que nem devem ser considerados como diferenciais, como muitas empresas costumam fazer. São, na verdade, itens

mandatórios na sociedade contemporânea. Tal afirmação levanta, portanto, o seguinte questionamento: uma organização com propósito organizacional não deve falar de diversidade ou sobre o respeito ao meio ambiente, por exemplo?

Para formular a resposta, é preciso, antes, entender o elo que une a postura organizacional e os relacionamentos na constituição do propósito organizacional. Esse elo representa aquilo que a organização faz de melhor, o que traduz a sua essência. Como mencionado anteriormente, esse elo é, portanto, a vocação.

Nesse sentido, se a vocação de uma organização é preservar o meio ambiente, por exemplo, esse será o elo que vai balizar sua postura organizacional e seus relacionamentos. A sua contribuição para a sociedade não será a preservação do meio ambiente que ela promove em suas operações (esse é um aspecto mandatório). A sua real contribuição será promover, inspirar e ajudar outras organizações, instituições e pessoas a encontrarem formas de preservar o meio ambiente. Em outras palavras, essa organização não se comunicará promovendo o que ela faz para preservar o meio ambiente em suas operações. Isso, sob seu ponto de vista, é básico e mandatório. A comunicação será pautada na promoção de ações e discussões sobre a preservação do planeta como um todo, inspirando e chamando para a ação outras organizações, criando fóruns de debates, patrocinando pesquisas, investindo em soluções. Não significa que essa organização seja perfeita e não tenha nenhum tipo de problema, mas ela direciona toda a sua postura organizacional e estabelece todos os seus relacionamentos, no sentido de encontrar soluções conjuntas e participativas para tais problemas.

Um dos entrevistados, P1, resume de forma bastante assertiva essa visão:

> [...] não há como uma empresa falar em diversidade e em promoção da igualdade entre as pessoas, se ela emprega faixas salariais com diferenças exorbitantes e inexplicáveis. Por que um CEO ganha 100 vezes mais que a média dos salários dessa organização? Ele é 100 vezes mais inteligente que os outros funcionários? Essa empresa não está trabalhando pela promoção da igualdade. Na verdade, ela está acentuando a desigualdade social.

Estamos em um processo de transição, como destacado ao longo do trabalho. Os fundamentos do pensamento dos administradores e gestores estão sendo questionados, mas há um longo caminho a ser percorrido. Este trabalho não tem a pretensão de classificar ou rotular as ações organizacionais, no sentido de imprimir um carimbo de tem ou não tem um propósito organizacional. Muito pelo contrário, a proposta é jogar luz para o tema, incentivar discussões e proposições, tanto no âmbito acadêmico, quanto

no mercado, no sentido de pensar o propósito organizacional não como uma *business buzzword* e, sim, como um processo que contribua para a constituição de uma nova mentalidade organizacional, que pretenda responder às demandas emergentes da sociedade.

O propósito organizacional, da forma como este trabalho busca enquadrá-lo, é muito mais um processo, uma forma de conduzir a organização para se tornar um agente ativo e participante da solução dos problemas da sociedade, do que a proposição de uma definição que enquadre ou deixe de fora as organizações. Trata-se de um processo com vários níveis, que pode ser aplicado em organizações de qualquer natureza ou porte.

Parte-se do princípio de que toda e qualquer organização só existe porque alguém opta por estabelecer relações transacionais com essa organização. A pandemia do novo Coronavírus evidenciou esse aspecto. Organizações deixaram de existir simplesmente porque seus clientes sumiram em decorrência de um vírus. Por outro lado, a pandemia também evidenciou problemas arreigados na sociedade, como o aumento da pobreza em contraposição ao crescimento da riqueza dos mais ricos.

Há muito o que ser estudado e trabalhado. A adoção do propósito organizacional passa por todas essas questões. A definição a que se pretende este trabalho é muito mais no sentido de promover a ideia participativa das organizações em todas essas questões cruciais da sociedade, do que enquadrar organizações ou ações.

Por fim, colocou-se, anteriormente, o propósito organizacional como um movimento que abarca toda a organização e em todos os sentidos, baseando-se na metáfora da organização como um organismo vivo. O propósito organizacional, nesse sentido, exerce o papel da corrente sanguínea (sangue) que nutre e oxigena toda a organização, mesmo nos mais remotos “tecidos ou órgãos”, e, ao mesmo tempo, recolhe as suas impurezas num fluxo contínuo de trocas. Dessa forma, o propósito organizacional representa esse movimento contínuo de nutrir toda a organização com suas premissas e, concomitantemente, corrigir as distorções, servindo como balizador para todas as ações, práticas e decisões.

Portanto, a vocação não é o propósito organizacional, mas representa o elo que integra as suas duas premissas – a postura organizacional e os relacionamentos. Também não pode ser a intersecção dessa vocação com as demandas da sociedade, uma vez que essa visão distancia a organização do seu papel de responsabilidade como membro integrante da sociedade e agente ativo na solução de suas necessidades mais arreigadas. E, por fim, o propósito organizacional não são as ações da organização *per*

se. O ativismo e a defesa de causa, comumente utilizados como sinônimos de propósito no contexto das organizações, são, na verdade, expressões do propósito organizacional.

Feitas tais considerações e ponderações, propõe-se que:

Propósito organizacional é um movimento contínuo, que se dá no interior das organizações. Carrega os princípios que balizam a postura organizacional, permeando todo e qualquer tipo de decisão, ação ou prática presente ou futura. Nutre e é nutrido pelos relacionamentos da organização em todos os âmbitos. Tem origem na vocação, ou seja, naquilo que diferencia e torna a organização única na sociedade.

A proposta acima evidencia os componentes que devem constituir o propósito organizacional e mostra que o propósito organizacional não é um elemento de diferenciação da organização e, sim, constitui-se a partir daquilo que torna a organização única, daquilo que a diferencia das demais.

Por carregar os relacionamentos como princípio fundante, o propósito organizacional está intimamente ligado à comunicação organizacional e, em especial, ao profissional de relações públicas, cuja matéria-prima de trabalho é os relacionamentos. Organizações que, legitimamente, caminham guiadas pelo propósito organizacional, naturalmente irão se diferenciar e conquistar visibilidade e reconhecimento. Dessa forma, do ponto de vista da comunicação organizacional, as estratégias, ações e produtos comunicativos estarão a serviço do propósito organizacional, como parte desse movimento, ao contrário do que ocorre quando a adoção do propósito representa apenas uma *business buzzword* e é empregada como uma visão estritamente mercadológica.

A comunicação nas organizações que adotam o propósito organizacional é um componente estratégico e tem um papel essencial de estabelecer, preservar e garantir que os relacionamentos sigam os princípios do propósito organizacional.

6.2 **SAPO - Sistema de Aplicação do Propósito Organizacional**

Uma vez estabelecida a proposta de enquadramento do propósito organizacional, resta ainda uma pergunta de pesquisa a que este trabalho se propôs a responder: é possível desenvolver um método para estabelecer, disseminar e acompanhar a implantação de um propósito no contexto das organizações?

Para responder ao questionamento, faz-se necessário recorrer à pesquisa bibliográfica. Conforme verificado nessa etapa do trabalho, a adoção de métodos e métricas para o propósito no contexto das organizações é um ponto bastante discutido e analisado a partir das mais diversas lentes. A conclusão a que se chega é que a falta de uma definição consagrada para o propósito organizacional acarreta uma imensa variedade de versões. Dessa variedade de versões surgem diversas metodologias de aplicação do propósito. Cada metodologia busca responder a um enquadramento específico dado ao propósito. Essa constatação foi verificada na pesquisa qualitativa, principalmente no que diz respeito ao conceito e às atitudes que definem o propósito no contexto das organizações.

É fato inquestionável que não é possível estabelecer um método único e universal para esse tipo de finalidade, dada a complexidade das organizações e da própria sociedade contemporânea, como amplamente exposto ao longo do presente trabalho. Entretanto, defende-se que é possível estabelecer algumas diretrizes e estratégias que possam contribuir com as organizações, no sentido de caminharem para o estabelecimento do propósito organizacional e, ao mesmo tempo, incentivar a discussão na academia, inspirando outros estudos mais aprofundados acerca do tema, que visem encontrar novas possibilidades de métodos.

Baseando-se no enquadramento do propósito organizacional proposto pela presente dissertação, buscou-se desenvolver uma ferramenta que ajude os profissionais de comunicação a definirem e implantarem o propósito organizacional.

Considerando tal enquadramento, assumiu-se como ponto de partida para uma ferramenta de desenvolvimento do propósito organizacional a definição da vocação da organização. Definir o que uma organização faz de melhor, ou seja, seu principal diferencial, não é uma tarefa fácil. Considerando-se, ainda, que a vocação é o elo que vai unir todas as ações e práticas (postura organizacional) e os relacionamentos, verifica-se a importância da precisão dessa definição.

Por isso, analisou-se as diversas metodologias consagradas que versam sobre planejamento organizacional, na tentativa de encontrar um método que pudesse proporcionar uma resposta segura para a pergunta: qual é a vocação da minha organização?

Encontrou-se na Investigação Apreciativa (IA) (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006) uma solução interessante que inspirou o desenvolvimento da ferramenta proposta. A IA, segundo os autores, é uma forma de mudar as práticas gerenciais e encara as organizações, diferentemente das metodologias mais tradicionais de planejamento, não como problemas a serem resolvidos, "muito ao contrário disto. Toda organização foi criada como uma solução gerada em sua época para enfrentar um desafio ou satisfazer a necessidade de uma sociedade" (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 3). Na visão dos autores, as organizações são conexões vitais e "doadores de vida: relações, parcerias, alianças e redes intermináveis de conhecimento e ação capazes de reunir o poder de combinações de forças" (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 3). Analisando a definição dos autores sobre a metodologia, percebe-se uma série de pontos em comum com a presente proposição sobre o propósito organizacional, sua função e aplicação nas organizações, uma vez que a IA se baseia nos pontos fortes para desenvolver e gerir mudanças nas organizações.

Dessa forma, a ferramenta desenvolvida empregou os passos básicos da IA para encontrar a vocação, definir o propósito e construir um planejamento de implantação do propósito organizacional, conforme se descreve a seguir.

6.3 **Guia teórico-metodológico: passo a passo do sistema de aplicação do propósito organizacional (SAPO)**

Tomou-se como ponto de partida o ciclo 4-D da IA, em inglês, *discovery*, *dream*, *design* e *destiny*, conforme ilustrado abaixo:

Figura 21 - Ciclo 4-D

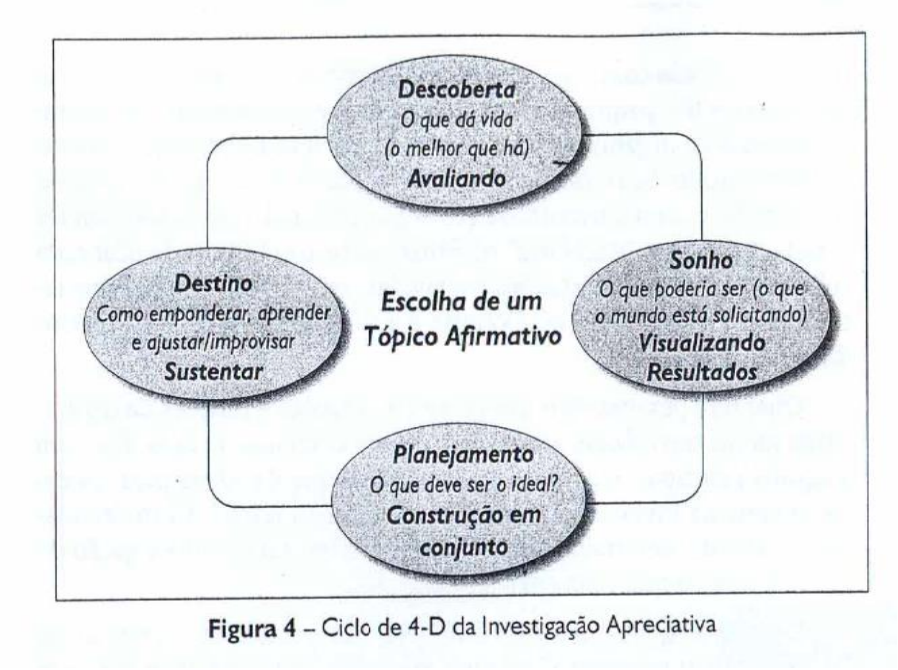


Figura 4 – Ciclo de 4-D da Investigação Apreciativa

Fonte: (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006)

O SAPO foi desenvolvido a partir de seis etapas: preparação, inspiração, desenho, decisão, concretização e implantação.

Figura 22 - O SAPO



Fonte: o autor (2021).

6.3.1 Preparação

A preparação é uma fase tão estratégica quanto as demais. Nessa fase, devem ser construídos os alicerces para o desenvolvimento e aplicação de todo o sistema SAPO.

O primeiro passo é formar o grupo condutor do processo. Esse grupo terá o papel de mediar e garantir a correta aplicação do SAPO. Ele definirá como será a condução das dinâmicas e encabeçará as definições estratégicas a serem tomadas ao longo do processo.

Dada a importância do grupo condutor, recomenda-se que ele seja composto por pessoas de áreas-chave da organização, como comunicação, RH, operações, entre outras, independentemente do cargo ocupado. O conhecimento sobre as organizações e a atuação desses profissionais são os princípios básicos para eleger os membros do grupo. Recomenda-se que o profissional de comunicação lidere a formação e defina o

papel dos membros do grupo, considerando o planejamento das etapas seguintes do SAPO.

O grupo condutor precisa ter a chancela da alta direção e autonomia para a execução do processo.

Após a formação do grupo condutor, ele terá duas atribuições iniciais:

- Elaborar o roteiro prévio das sessões. Esse roteiro precisa direcionar os grupos de trabalho, no sentido de expor a sua visão sobre a vocação da organização, garantir a participação de todos os envolvidos no processo e manter esses grupos com foco nos objetivos de cada etapa. O roteiro vai variar em cada organização, mas deve ter, como objetivo, encontrar a vocação, definir o propósito organizacional, montar o planejamento da mudança e definir como será a implantação das ações.
- Mapear e montar os grupos de trabalho. É dos grupos de trabalho que surgirão as diretrizes para a definição e implantação do propósito organizacional. Dada a relevância da atuação desses grupos, o ideal seria que todos os funcionários da organização participassem do processo. Entretanto, a dimensão e complexidade de boa parte das organizações atuais não permite que isso ocorra. Por isso, o grupo condutor deve mapear as pessoas que vão integrar os grupos de trabalho e convidar essas pessoas a participarem do processo. O ideal é que os grupos de trabalho tenham representatividade da organização. É preciso convidar pessoas de níveis hierárquicos diferentes, de áreas diferentes, com ideias diferentes. Toda a organização precisa estar representada nos grupos de trabalho. Para que as discussões sejam produtivas, recomenda-se a formação de grupos com, no máximo, nove participantes (sempre em números ímpares). O número total de grupos vai depender do tamanho da organização. Recomenda-se, ainda, que a alta direção seja inserida nos grupos de trabalho, de forma aleatória.

O grupo condutor deverá desenvolver um programa de divulgação sobre o processo. É importante que os funcionários saibam que a organização está trabalhando na definição de um propósito organizacional desde o começo. Uma boa forma de montar os grupos de trabalho é divulgar que o processo vai começar e chamar voluntários para participarem do processo. Também é responsabilidade do grupo condutor a mediação e condução de todas as sessões com os grupos de trabalho.

Com as bases estabelecidas, o grupo condutor deve partir para a segunda etapa do SAPO, a inspiração.

6.3.2 Inspiração

Essa fase tem como princípio a etapa da descoberta proposta pela IA. É o momento em que se dará a primeira reunião dos grupos de trabalho. É importante que, antes da reunião, todos os participantes recebam uma orientação prévia sobre seu papel e sobre as etapas do sistema.

Os grupos terão como missão descobrir o que a empresa tem ou faz de melhor. Por esse motivo, quanto mais diversos e representativos forem esses grupos, mais efetivo é o resultado.

Os integrantes de cada grupo devem ser estimulados a contarem histórias que, na opinião deles, traduzam o que a organização tem de melhor. Esse processo deve seguir um roteiro semiestruturado com perguntas e provocações que estimulem as trocas. As histórias devem ser registradas pelo grupo condutor. As pessoas devem ser encorajadas a contar suas histórias sem filtros, da forma mais espontânea possível.

6.3.3 Desenho

A etapa do Desenho será uma segunda sessão com os grupos de trabalho. Como aponta a IA, essa etapa representa a hora de sonhar. As histórias, narradas anteriormente, são apresentadas pelo grupo condutor a cada grupo de trabalho e vão servir de inspiração para que os participantes sonhem com a organização no futuro. Como seria essa organização no futuro trabalhando guiada por um propósito organizacional sólido? Contribuindo na construção de uma sociedade melhor a cada dia? Com a participação de todos os funcionários? Que práticas essa organização deveria ter? Qual sua postura frente aos desafios? Que relacionamentos ela deveria construir ou manter? Como ela se relacionaria com seus públicos e audiências?

É fundamental que essas sessões sejam gravadas e conduzidas por um roteiro semiestruturado de perguntas, estimulando os participantes a sonhar com as soluções ideais. É importante que essas perguntas estejam ligadas aos principais desafios e metas da organização. Exemplo: dadas as limitações legais, como a organização do futuro

poderia aplicar sua vocação junto aos clientes? O que precisaria ser modificado para que isso ocorra? É preciso ouvir e registrar as respostas sem qualquer tipo de filtro ou limitação.

Ao final, cada grupo deve definir a vocação e quais são os elementos que vão definir o propósito organizacional em termos de postura e de relacionamentos.

6.3.4 Decisão

Muito provavelmente, diversas narrativas trarão várias sinalizações sobre o que a empresa tem de melhor e sobre como será a organização do futuro. Por esse motivo, recomenda-se que o grupo condutor faça uma seleção das alternativas que mais foram mencionadas pelos participantes. O ideal é que se chegue a duas ou três opções.

Numa terceira sessão, os grupos devem ser apresentados a essas três opções e discutir entre seus membros qual delas mais representa a organização. É importante, nessa etapa, registrar os argumentos e justificativas de cada grupo de trabalho. O grupo condutor avalia aquela alternativa mais defendida pelos grupos e reúne todos os argumentos utilizados.

6.3.5 Concretização

Na quarta sessão dos grupos de trabalho, o grupo condutor deve apresentar a alternativa escolhida e as justificativas apresentadas. É preciso que todos estejam de acordo com a proposta e, se necessário, ouvir sugestões de melhorias que eventualmente surjam.

Feita a apresentação, a tarefa dos grupos de trabalho é desenhar como a organização vai chegar naquela proposição. Segundo a IA, essa etapa deve desenvolver o planejamento sobre como a organização migra do seu momento atual para aquela idealizada para o futuro, define o que é preciso fazer para se chegar até lá, quais os desafios, metas e prazos. A ideia é que, ao final, cada grupo desenhe um plano de ação para o que o propósito seja implementado na organização.

Assim, os grupos estabelecem quais as ações prioritárias de curto, médio e longo prazos para implantação do propósito organizacional, definem como será feito o acompanhamento da implantação das ações estabelecem os objetivos e metas.

A partir das definições dos grupos, o grupo condutor define o planejamento para o propósito organizacional.

6.3.6 Implantação

Adaptando-se à etapa final da IA, destino, a última sessão com os grupos é a apresentação do que seria a organização guiada pelo propósito organizacional e como todos vão trabalhar para chegar lá (plano de ação). É importante, aqui, deixar claro os desafios e como a vocação vai ajudar a enfrentá-los.

Parte-se, então, para tornar o propósito organizacional e o plano de ação conhecidos por todos da organização. Para esse processo, é importante identificar nos grupos pessoas que possam integrar a formação de um núcleo do propósito organizacional. Esse núcleo – que na IA recebe o nome de núcleo positivo – terá como finalidade apoiar na disseminação do propósito organizacional.

A implementação e o acompanhamento do processo deve ser uma atribuição dos principais dirigentes da organização, com o apoio do grupo condutor. O ideal é que metas e prêmios sejam estabelecidos no projeto. A recomendação é que essas metas, no início, impactem o principal grupo dirigente e, de forma escalonada, vá chegando aos demais níveis da organização. Isso porque, como se viu anteriormente, esse é um processo de longo prazo e, em seu início, depende muito mais do grupo dirigente do que do restante da companhia.

É importante também estabelecer momentos de retorno para os funcionários, mostrando evolução, desafios superados, conquistas e próximos passos. Até que o processo esteja consolidado na organização, ele deve ser restrito ao âmbito interno. Nesse sentido, a comunicação deverá servir como ferramenta estratégica para promover as mudanças internas. A comunicação e o relacionamento para fora da organização só devem ocorrer quando as mudanças internas já se encontrem em estágio avançado.

Dessa forma, o processo de implantação vai depender do planejamento de cada organização. O fundamental é que, a todo o momento, os líderes do processo se certifiquem que essa implantação esteja ocorrendo de forma interativa e participativa. Todos os funcionários precisam se enxergar e ter certeza do seu papel no processo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho representou um marco na minha vida, tanto do ponto de vista profissional, quanto do pessoal. Como disse na introdução, a atuação por mais de duas décadas no mercado já não atendia mais nem as demandas profissionais e nem as minhas demandas pessoais. O desenvolvimento do estudo coincidiu com a reconstrução de uma carreira e, ao mesmo tempo, de um ser humano diferente.

O aprofundamento na questão do propósito organizacional mostrou como é possível contribuir para que o mundo consiga evoluir de forma estruturada e responsável. Mas também deixou claro que as organizações – que são constituídas por nós, pessoas – ainda seguem um modelo de visão de negócio da década de 1970. Um paradigma que vem sendo questionado, posto à prova a todo o momento, e que foi afetado severamente pelos efeitos da pandemia.

Há, ainda, um longo caminho a ser percorrido, mas ele é viável. Esse caminho, por sua vez, impõe aos profissionais de comunicação e, em especial, aos profissionais de relações públicas, uma mudança de postura. A era digital colocou a comunicação como central na sociedade. Portanto, limitar-se aos produtos comunicativos como solução dos desafios impostos por essa era é incorrer no descrédito da nossa atividade. Essa constatação é uma das principais contribuições que este trabalho apresenta ao mercado.

Do ponto de vista dos objetivos propostos, o nosso objetivo principal foi desenvolver uma proposta de conceito para o propósito no contexto das organizações, delimitando os componentes desse constructo e permitindo a sua identificação nos produtos comunicacionais, contribuindo para ampliar os estudos e pesquisas sobre o tema, tanto do ponto de vista teórico-metodológico quanto sob a ótica empírica do mercado. E ele foi cumprido.

Embora seja importante reiterar que a definição proposta representa uma primeira versão, podendo servir de ponto de partida para novos estudos se aprofundarem na temática, foi possível estabelecer uma definição e apresentar os parâmetros para delimitar a aplicação do propósito organizacional e analisar se as declarações de propósito, tão usadas no mercado, realmente correspondem à prática de uma organização guiada por um propósito organizacional ou são apenas mero discurso mercadológico.

A conclusão é de que o propósito organizacional não só posiciona a organização como integrante da sociedade, atuando para solucionar seus problemas, conforme propunha um dos objetivos específicos, como na verdade exige da organização a adoção dessa postura. Não há como se falar em uma organização com propósito, sem que ela aja dessa maneira. O propósito organizacional está diretamente ligado às atitudes e práticas organizacionais.

O propósito organizacional é um fator de diferenciação e pode contribuir para a conquista de visibilidade e reconhecimento, mas não como uma estratégia de marketing visando apenas ao aspecto transacional. O propósito organizacional diferencia a organização pelas suas práticas, pela forma com que essa organização estabelece e mantém relacionamentos com as pessoas, pelas atitudes e posturas adotadas. Portanto, o propósito organizacional não é um elemento a ser aplicado nos produtos comunicativos. A comunicação organizacional atua no sentido de facilitar o entendimento do propósito organizacional em todo o espectro de relacionamentos da organização.

Mesmo não sendo algo engessado, mas muito mais um guia de referência, conseguimos estabelecer o Sistema de Aplicação do Propósito Organizacional como um guia teórico-metodológico adotado na busca e implantação do propósito organizacional.

Ao longo da elaboração do trabalho, constatou-se que as premissas propostas corresponderam às expectativas iniciais, uma vez que existe uma profunda mudança em curso nas relações das pessoas com as organizações e essas mudanças foram impulsionadas pelas TICs e pelas novas formas de se relacionar e estar visível no mundo. Os efeitos da pandemia acirraram esse processo, acentuando, ainda mais, as incertezas no campo da comunicação organizacional. Para os profissionais, resta a certeza de que é um mundo em estado beta, mas não é por isso que as respostas a esse cenário devem ser fruto de soluções milagrosas ou meramente mercadológicas. No cenário atual, não há mais espaço para esse tipo de postura, daí a importância do propósito organizacional, como delimitado pelo estudo.

A concepção e execução deste trabalho foi diretamente afetada pela pandemia do novo Coronavírus e suas implicações no ambiente social e nas práticas organizacionais. Foram necessárias diversas adaptações, mudanças e reestruturações para que fosse possível concluir o estudo. Verificou-se que falar em propósito é moda no mercado e, com o advento da pandemia, essa moda ganhou mais expressão.

O propósito organizacional é um fator estratégico, pois está intimamente ligado com a conquista de confiança e com a promoção de transparência. Obrigatoriamente, ele

deve ser empregado para contribuir com a sociedade. As exigências na contemporaneidade não permitem mais que uma organização se posicine isoladamente do ambiente em que está inserida, tampouco reaja com ações pontuais. Estas podem contribuir com a solução de determinadas situações, mas somente um trabalho de longo prazo, que não esteja sujeito às variações de obtenção de lucro das organziações, é que fará, de fato, a diferença e servirá como um elemento de diferenciação entre as organizações.

O ponto de partida é entender o real significado o termo propósito organizacional e, a partir desse ponto, empreender as mudanças necessárias dentro das organizações. Nesse sentido, encontra-se a aplicação do guia teórico-metodológico (SAPO) como uma forma de estabelecer e implantar o propósito nas organizações.

É importante destacar que se trata de um assunto de extrema complexidade e totalmente sujeito às características e necessidades das organizações. Portanto, não se trata de um modelo engessado, mas, como o próprio nome diz, de um guia para auxiliar os profissionais interessados a encabeçar essa empreitada.

Como exposto ao longo do trabalho, o propósito organizacional deve ser impulsionado e referendado pela alta liderança da organização, uma vez que se conecta diretamente com a tomada de decisões, do nível mais estratégico ao mais operacional.

Essa é uma das principais contribuições deste trabalho com o mercado, uma vez que norteia os profissionais a empregarem os primeiros passos no sentido de adotarem o propósito.

É preciso destacar o papel dos profissionais de comunicação no processo. Como exposto no trabalho, a comunicação tem um papel estratégico nas organizações, entretanto com um viés transacional. Esse, por si só, já é um ganho, pois mostra a superação da abordagem instrumental do campo. Entretanto, cabe ao profissional ir além, extrapolar a atuação na área da comunicação, como bem expôs o entrevistado C3, e ampliar o seu horizonte de atuação.

O propósito é a corrente sanguínea da organização. Portanto, alimenta e oxigena todas as áreas. Ele também é o guia dos relacionamentos da organização, tanto para dentro quanto para fora. Essa condição confere ao profissional um patamar bastante estratégico, pois ele precisa fazer parte do grupo decisor da organização, exigindo dele, portanto, uma visão muito mais holística da organização e da sociedade como um todo.

A boa notícia é que não é esperado que esse profissional atue isoladamente. Muito pelo contrário: desde o começo, ele pode lançar mão da contribuição e do

envolvimento de outros profissionais. Quanto mais multidisciplinar e diverso for o grupo condutor, mais efetiva será a implantação do SAPO.

Do ponto de vista de contribuições acadêmicas, é evidente que o presente trabalho tem muito mais a finalidade de despertar a atenção para o tema, mostrando a sua importância estratégica, e incentivar o aprofundamento do conceito, bem como o desenvolvimento de outras técnicas de implantação. Essa é uma contribuição bastante modesta frente à grandeza das transformações a que se referem. Nesse sentido, a intenção é muito mais convidar pesquisadores a refletir sobre o tema e a desenvolverem novos estudos. Tanto o mercado quanto a academia carecem desses estudos e, ao mesmo tempo, mostraram-se abertos a novas proposições.

A principal contribuição, nesse sentido, foi estabelecer um ponto de partida, uma vez que foi realizada uma ampla análise do que foi produzido até então. As relações estabelecidas entre os negócios, o relacionamento e a comunicação, na adoção de um propósito como guia das estratégias organziacionais, mostrou-se uma abordagem inédita, uma vez que foi possível reuniur os elementos fundantes desse conceito.

É preciso, entretanto, considerar as limitações do presente trabalho. O primeiro e mais importante é o fato de os efeitos da pandemia ainda estarem em curso; `Portanto acredita-se que muito ainda deva mudar, nos próximos anos. Por si só, esse elemento já seria um motivador para se dar continuidade aos estudos sobre o tema. Além disso, a abordagem proposta contou com uma ampla pesquisa bibliográfica, mas com um número reduzido de entrevistados. Assim sendo, o fato da *Survey* ter sido abortada implicou na impossibilidade de generalização e esgotamento de certas visões e conceitos. Por fim, como fundamentado ao longo do trabalho, todas essas mudanças são consequência das transformações impostas pela era digital, que tem, como uma de suas principais dimensões, a velocidade das mudanças. Assim sendo, corre-se sempre o risco de que, ao término de um estudo que abranja o tema, esse estudo já se encontre defasado.

Feitas essas considerações finais, a contribuição mais valiosa que pretendemos deixar é a disseminação da visão de que uma organização, independentemente do seu porte, setor ou natureza, tem como dever assumir sua posição de agente atuante e integrante da sociedade e, portanto, de contribuir com o seu desenvolvimento. Essa contribuição não é por meio da comercialização dos seus produtos e serviços, mas por meio do emprego da sua vocação na solução das questões mais caras e urgentes da sociedade. Nesse sentido, torço para que, em um futuro próximo, essa seja uma das

prerrogativas para a existência de qualquer organização. Nesse aspecto, os profissionais de comunicação têm um papel de extrema importância, como agentes de transformação dentro e fora das organizações.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Lucas Vieira de. **Inovação em comunicação no Brasil:** contexto, desafios e oportunidades. 1. ed. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

CASALI, Adriana Machado. Um modelodo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da "Escola de Montreal". In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009. p. 132-162.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 19. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Comunicação e cultura organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 125–137.

CIOPPI, Marco; CURINA, Ilaria; FORLANI, Fabio; PENCARELLI, Tonino. **Online presence, visibility and reputation: a systematic literature review in management studies**. [s. l: s.n.]. v. 13 DOI: 10.1108/JRIM-11-2018-0139.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, Diana. **Investigação apreciativa:** uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. São Paulo: Qualitymark, 2006.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 169–184.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação na contemporaneidade: visibilidade e transformações? In: CORREA, Elizabeth Saad (org.). **Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais**. 1. ed. Porto: Formalpress, 2016. Livro digital não paginado.

DELOITTE. **2021 Global Marketing Trends**. 2021. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/strategy/Deloitte-Global-Marketing-Trends-2021.pdf. Acesso em: 27 jan. 2021.

DERQUI, Belén. Towards sustainable development: evolution of corporate sustainability in multinational firms. **Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. - Wiley**, p. 2712–2723, 2020.

DHANESH, Ganga S. Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. **Business Horizons**, v. 63, n. 4, p. 585–594, 2020. DOI: 10.1016/j.bushor.2020.03.011.

DREYER, Bianca Marder. **Relações Públicas na contemporaneidade:** contexto, modelos e estratégias. São Paulo: Summus Editorial, 2017. Livro digital não paginado.

DUPRET, Katia; PULTZ, Sabina. Hard/heart worker: work intensification in purpose-driven organizations. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, 2020. DOI: 10.1108/QROM-07-2020-1989. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QROM-07-2020-1989/full/html. Acesso em: 05 jul. 2021.

EL-ANSARY, Adel I. Societal marketing: a strategic view of the marketing mix in the 1970´s. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 2, n. 4, p. 553–566, 1974.

FELICE, Massimo Di. **Net-ativismo:** da ação social para o ato conectivo. 1. ed. São Paulo: Paulus, 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. DOI: 10.1111/j.1438-8677.1994.tb00406.x.

GUSDORF, Geroges. **A Fala**. 1. ed. Porto: Edições Despertar, 1970.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comuicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 107–123.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 41–60.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016a.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Prefácio. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016b.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016c.

LIMA, Fábia. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto**

das organizações. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 113–131.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Pesquisa em comunicação**. 12. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAYER, Colin. The future of the corporation and the economics of purpose. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 3, p. 887–901, 2021. DOI: 10.1111/joms.12660. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12660. Acesso em: 3 ago. 2021.

MESSA, Eric. Comunicação e mídias sociais em tempos de COVID-19: como fica o relacionamento das marcas com seus consumidores. **FAAP**, São Paulo, 2020. Disponível em: http://www.faap.br/nimd/index.as. Acesso em: 2 fev. 2021.

MONTGOMERY, Nina (org.). **Perspectives on purpose leading voices on building brands and businesses for the twenty-first century**. 1. ed. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2019.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 61–75.

NASSAR, Paulo; SANTOS, Hamilton dos. **O que esperar da comunicação organizacional no Brasil em 2020**. ABERJE Pesquisas, São Paulo, 2020. Disponível em: https://www.aberje.com.br/pesquisas/. Acesso em: 3 fev. 2020.

OIKAWA, Erika. Dinâmicas relacionais contemporâneas: visibilidade, performances e interações nas redes sociais na internet. In: PRIMO, Alex (org.). **Interações em rede**. 1. ed. Porto Alegre: Sulina, 2016. p. 91–109.

OSWALD, Frank J. Ethical dilemmas and purpose-led decision-making: do the right thing for whom? In: NINA MONTGOMERY (org.). **Perspectives on purpose leading voices on building brands and businesses for the twenty-first century**. 1. ed. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2019. p. 24-34.

PACETE, Luiz Gustavo. Tema “propósito” entra na agenda dos CEOs. **Meio&Mensagem**, 18. ago. 2020. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/08/18/consumidores-priorizam-proposito-e-tema-entra-na-agenda-dos-ceos.html#:~:text=São vários os impactos e,presente na agenda dos CEOs. Acesso em: 22 ago. 2020.

PARK, Se Hyun. Corporate social responsibility, visibility, reputation and financial performance: empirical analysis on the moderating and mediating variables from Korea. **Social Responsibility Journal**, v. 13, n. 4, p. 856–871, 2017. DOI: 10.1108/SRJ-01-2017-0012.

PATRIOTTA, Gerardo. The Future of the Corporation. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 3, p. 879–886, 2021. DOI: 10.1111/joms.12673. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12673. Acesso em: 2 jul. 2021.

QUINT, Matthew. Measuring purpose from organizational commitments to social impact. In: NINA MONTGOMERY (org.). **Perspectives on purpose leading voices on building brands and businesses for the twenty-first century**. 1. ed. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2019.

RAPOSO, João Francisco. Sobre hipercomunicação e hiperconexão: "sobre-peso" digital, cansaço e visibilidade contemporânea. In: CORRÊA, Elizabeth N. Saad (org.). **Caminhos da comunicação:** tendências e reflexões sobre o digital. 1. ed. Curitiba: Appris, 2020.

RAPOSO, João Francisco; TERRA, Carolina Frazon. 5 tendências de PR pra ficar de olho em 2021. **Propmark**, 2020. Disponível em: https://propmark.com.br/opiniao/5-tendencias-em-pr-pra-ficar-de-olho-em-2021/. Acesso em: 27 jan. 2021.

REIMAN, Joey. **Propósito:** por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Livro digital não paginado.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, Hector; PIRSON, Michael; SUDDABY, Roy. Business with purpose and the purpose of business schools: re-imagining capitalism in a post pandemic world: a conversation with Jay Coen Gilbert, Raymond Miles, Christian Felber, Raj Sisodia, Paul Adler, and Charles Wookey. **Journal of Management Inquiry**, p. 1–14, 2020. DOI: 10.1177/1056492620970279.

SAAD, Elizabeth. Prefácio. In: DREYER, Bianca Marder. **Relações Públicas na contemporaneidade:** contexto, modelos e estratégias. São Paulo: Summus Editorial, 2017. Livro digital não paginado.

TAYLOR, James R. Da tecnologia na organização à organização na tecnologia. **Comunicação e sociedade**, v. 12, p. 83–102, 2012. DOI: 10.17231/comsoc.12(2007).1098.

TEIXEIRA, Alexandre. **De dentro para fora:** como uma geração de ativistas está injetando propósito nos negócios e reinventando o capitalismo. 1. ed. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2016.

TERRA, Carolina. Do broadcast ao socialcast: apontamentos sobre a cauda longa da influência digital, os microinfluenciadores. **Revista Communicare**, 2017. Disponível em: https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/Artigo-4-Communicare-17-Edição-Especial.pdf. Acesso em: 22 jul. 2019.

TERRA, Carolina Frazon. **Marcas influenciadoras digitais**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2021.

TERRA, Carolina Frazon; RAPOSO, João Francisco. Social brands e relacionamentos em transformação: o "novo normal" da comunicação? **Meio&Mensagem**, São Paulo, 12 maio 2020. Disponível em: https://www.proxxima.com.br/home/proxxima/how-to/2020/05/12/social-brands-e-relacionamentos-em-transformacao-o-novo-normal-da-comunicacao.html. Acesso em: 5 abr. 2021.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; DE WAAL, Martijn. **The platform society. Public values in a connective world**. New York: Oxford University Press, 2018.

VILLELA, Malu; BULGACOV, Sergio; MORGAN, Glenn. B Corp certification and its impacts on organizations over time. **Journal of Business Ethics**, p. 343–357, 2019. DOI: 10.1007/s10551-019-04372-9.

WHITE, Andrew; YAKIS-DOUGLAS, Basak; HELANUMMI-COLE, Heli; VENTRESCA, Marc. Purpose-Led Organization: "Saint Antony" reflects on the idea of organizational purpose, in principle and practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 1, p. 101–107, 2017. DOI: 10.1177/1056492616647481. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1056492616647481. Acesso em: 10 jan. 2020.

WILLIAMS, Freya. The business case for purpose Friedman, Fink, and the battle for the soul of business. In: NINA MONTGOMERY (org.). **Perspectives on purpose leading voices on building brands and businesses for the twenty-first century**. 1. ed. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2019.

WILSON, Fiona; POST, James E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715–737, 2013. DOI: 10.1007/s11187-011-9401-0. Disponível em: http://link.springer.com/10.1007/s11187-011-9401-0. Acesso em: 10 jan. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ANEXO 1 - TABELA DESCRITIVA DOS ENTREVISTADOS

COD	DATA	IDADE	CARGO	SETOR	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO R$	DURAÇÃO	FORMAÇÃO
P1	15/09/2020	42	CEO	financeiro	70	40 milhões	1h07	Economia
P2	15/10/2020	51	CEO	saúde	12500	3,1 bilhões	54 min	Medicina
P3	22/03/2021	44	Diretora Executiva	Infraestru-tura	4	2 milhões	49 min	Direito
C1	28/10/2020	55	Diretor de Comunicação, Marketing, Relações Institucionais e Relacionamento com o Cliente	saúde	12500	3,1 bilhões	57 min	Relações Públicas, MBA em comunicação, finanças e relações com investidores
C2	16/03/2021	59	Superintendente de Comunicação Externa	elétrico	15000	31,1 bilhões	50 min	Jornalismo
C3	17/03/2021	49	Sócio da Frente de Marketing, Comunicação, Branding e Estratégia Corporativa	consultoria /serviços	5500	1 bilhão	1h08	Jornalismo e história com pós em marketing e comunicação empresarial
C4	31/03/2021	56	Head de Comunicação, Responsabilidade Social, Comunicação Interna, Public Affairs, Institucional e Gestão de Crise	agro	7000	13 bilhões	47 min	Jornalismo e MBA em marketing
C5	01/04/2021	35	Gerente de Comunicação, Sustentabilidade e Relações Institucionais	elétrico	1400	3,8 bilhões	46 min	Relações públicas
A1	24/03/2021	51	Diretora Executiva	agência	180	40 milhões	46min	Jornalismo
A2	14/04/2021	54	Cofundadora e diretora executiva	agência	15	7 milhões	52 min	Comunicação e especialização em consumer behavior

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

ANEXO 2 - ROTEIRO ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Roteiro entrevista semiestruturada

1. Nome completo:_____
2. E-mail: _____
3. Idade: _____
4. Formação: _____
5. Empresa para qual trabalha:_____
6. Como você define o seu cargo
   ( ) Vice-presidência
   ( ) Diretoria
   ( ) Gerência
   ( ) Coordenação
   ( ) Coordenação
   ( ) Especialista
   ( ) Analista
   ( ) Outros. Qual? _____
7. Setor da empresa: _____
8. Faturamento da empresa:
   ( ) menor ou igual a 2,499 milhões de reais
   ( ) entre 2,5 e 16 milhões de reais
   ( ) entre 16,001 e 90 milhões de reais
   ( ) entre 90,001 e 300 milhões de reais
   ( ) acima de 300 milhões de reais
9. Número de funcionários
   ( ) até 19
   ( ) 20 – 99
   ( ) 100 – 499
   ( ) 500 – 1000
   ( ) mais de 1000
10. Fale um pouco sobre o surgimento da XXXXXX. (identificar paixão pessoal, crença, pensamento intuitivo, empatia, criatividade)
11. Por que decidiu criar a empresa (caso não tenha falado anteriormente)
12. Você poderia me descrever por que o seu negócio (empresa) existe?
13. Qual o principal objetivo para o seu negócio (aquele que você pensa o tempo todo)?
14. Qual a principal contribuição da sua empresa para a sociedade?
15. Fale sobre o principal obstáculo que você enxerga para alcançar esse objetivo.
16. Qual a sua participação na comunicação da empresa?
17. Como está estruturada a comunicação da sua empresa?
18. Pensando no seu principal objetivo, comente qual a participação da comunicação no processo de atingir esse objetivo.
19. De forma geral, gostaria que você me desse, o que você avalia, quais são as três principais funções da área de comunicação para uma empresa.
20. Na sua avaliação a área de comunicação da sua empresa cumpre essas funções? De que forma?
21. Você diria que a sua empresa tem um propósito?
22. Esse propósito é oficial? Qual é a redação oficial do propósito?
23. Como você dissemina esse propósito internamente?
24. E para fora da empresa?
25. Poderia me dar detalhes sobre como esse propósito foi construído?
26. Cite uma palavra que mais representa a sua ideia de propósito no contexto organizacional.
27. Conte um pouco como esse propósito acontece no dia a dia da sua organização.
28. Cite, em ordem de importância, três atitudes que possam representar o propósito da sua empresa na prática:
    1._____
    2. _____
    3. _____
29. Sua empresa adotou alguma medida para contribuir com os problemas sociais gerados pela pandemia? Quais?

Fonte: elaborado pelo autor

ANEXO 3 - ARTIGOS ANALISADOS

Ano	Título	Autor(es)	Instituição	Periódico	Resumo/palavras-chave
2011	Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation	Fiona Wilson [1] James E. Post [2]	[1] Whittemore School of Business & Economics, University of New Hampshire, McConnell Hall, 15 Academic Way, Durham, NH 03824, USA [2] School of Management, Boston University, 595 Commonwealth Avenue, Boston, MA 02215, USA	Small Bus Econ (2013) 40:715–737	**Abstract** This article explores the hybrid phenomenon of social business, that is, both a form of organization and a practice that deliberately harnesses market dynamics to address deeply rooted social issues through the design and implementation of a core product or service. This new form of hybrid venture melds [MESCLOU] the social purpose traditionally associated with non-profit organizations with the economic purpose and market-based methods traditionally associated with for-profit firms. This exploratory research inductively explores the process by which social businesses are designed. The result suggests that clear intentionality around social purpose drives the design of these ventures and their associated missions and business models such that they can creatively synthesize competing paradigms (economic and social purpose) within one venture. The tight coupling of mission, method, and operationalization allows for the multistakeholder promise of the business model to be fulfilled. **Keywords** Social entrepreneurship Social enterprise Social purpose business venture Social business Business models
2017	Purpose-Led Organization: “Saint Antony” Reflects on the Idea of Organizational Purpose, in Principle and Practice	Andrew White Basak Yakis-Douglas Heli Helanummi-Cole Marc Ventresca	University of Oxford, UK	Journal of Management Inquiry	**Abstract** Antony Jenkins, whose tenure as CEO/chairman at Barclays makes his name synonymous with “purpose-led leadership,”speaks in this interview about a working conception of purpose to inform key decisions for large organizations and about the internal and external challenges these organizations face while implementing purpose. We interviewed him at Oxford in February 2016. He draws our attention to (a) how purpose and performance go hand-in-hand, (b) the importance of recognizing purpose at the individual level and how that gets integrated into the organization’s purpose, and (c) the steps in becoming a purposeful organization that involve challenging the fear of short-term loss and aspiring to employ performance measures that stretch beyond our sense of control. He offers pieces of hard-won advice for an organization attempting a purpose-led transformation and shares his philosophy on how to do so starting with individuals.

					Keywords purpose-led organization, leadership, financial services industry, transformation
2017	Corporate social responsibility, visibility, reputation and financial performance: empirical analysis on the moderating and mediating variables from Korea	SeHyun Park	Student at the School of Management and Economics, Handong Global University, Korea (the Republic of Korea)	Social Responsibility Journal	**Abstract** **Purpose** – This paper aims to substantiate the mechanism through which corporate social responsibility (CSR) affects financial performance (FP). Specifically, this paper focuses on the moderating effect of visibility and mediating effect of reputation in the relationship. **Design/methodology/approach** – This paper investigates 175 Korean firms from 2010 to 2012 that have been listed in the Korean Economic Justice Index for all three years. The hypotheses are tested using various measures of visibility and the Korea's Most Admired Company index as proxy for reputation. The logistics regression and the ordinary least square are used. **Findings** – This paper initially demonstrates that the visibility moderates the correlation between CSR and reputation. On this finding, it further proves that CSR has positive effect on the long-run FP, measured in the Tobin's Q, both directly and indirectly through reputation. However, the influence is irrelevant in the short run. In sum, visibility moderates the correlation between CSR and reputation, which mediates the CSR-FP relationship in the long run. **Practical implications** – This paper argues for the importance of visibility in practicing CSR, especially when reputation building and financial benefit is sought through CSR. **Originality/value** – Despite its strategic importance, the visibility of CSR has not been sufficiently studied. Moreover, as scholars have recently suggested that the CSR–FP relationship is rather indirect, there is even more significance in investigating the moderating and mediating variable. Hence, with the intuitive results, this paper lays an integral foundation in the literature. **Keywords** CSR, Visibility, Corporate social responsibility, Reputation **Paper type** Research paper

2018	A cognitive map of sustainable decision-making in entrepreneurship A configurational approach	Pablo Muñoz	University of Liverpool Management School, Liverpool, UK	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol. 24 No. 3, 2018 pp. 787-813	**Abstract** **Purpose** – Under what conditions do entrepreneurs make the sustainable decisions they need to develop socially and environmentally responsible new businesses? Explanations of sustainable decision-making have involved various cognitive features; however, it is not yet clear how they play a role in empirical terms and, moreover, how they combine to induce business decisions based on social, environmental and economic considerations. The purpose of this paper is to explore how five cognitive factors combine and causally connect to produce sustainable decision-making in entrepreneurship. **Design/methodology/approach** – This study uses fuzzy-set qualitative comparative analysis to examine the decision-making of 37 sustainable entrepreneurs. It focuses on a substantive conception of entrepreneurial behaviour to uncover the cognitive antecedents underlying entrepreneurial decisions that involve the explicit development and implementation of measures, targets and strategies aimed at improving its impact on people and the environment. **Findings** – The configurational analysis reveals a typology comprising five combinations of cognitive factors constituting a comprehensive cognitive map of sustainable decision-making in entrepreneurship, namely: purpose-driven, determined; value-based, vacillating; value-based, unintended; single motive, single solution; and purpose-driven, hesitant. **Research limitations/implications** – This study demonstrates that no single condition is necessary nor sufficient for triggering decision-making involving social and environmental concerns, revealing five mental models leading to sustainable decision-making. In doing so, this paper responds to recent calls that stress the need for studies capable of uncovering the complex constellation of cognitive factors underlying entrepreneurial sustainable behaviour. Theoretical and practical implications are discussed. **Originality/value** – This paper provides a systematic characterization of the cognitive underpinnings of sustainable decision-making and offers a basis for organizing the study of sustainable outcomes and configurations of cognitive antecedents. It reconciles prior efforts aimed at characterizing sustainability

					decisions in the context of SMEs and new enterprises, challenging current models based on awareness, experience and ethical normative frameworks. **Keywords** Sustainable entrepreneurship, Fuzzy-set qualitative comparative analysis, Cognition, Sustainable decision-making **Paper type** Research paper

2019	From primacy to purpose commitment: How emerging profit-with purpose corporations open new corporate governance avenues	Kevin Levillain Blanche Segrestin	Center for Management Science, Mines ParisTech, PSL Research University	European Management Journal	**A b s t r a c t** This paper aims at contributing to corporate governance theory by developing a model of governance that takes into account a recent legal innovation: the introduction of purpose-driven legal business forms in the corporate law of several countries. Current debates in such theory oppose models that grant "primacy" (i.e., ultimate control rights) to different constituencies. The resulting uncertainty proves problematic in the face of new, urgent social and environmental stakes that are difficult to represent in traditional governance bodies. Newly adopted profit-with-purpose corporate forms' introduction of a "purpose" in corporate contracts renews these debates. We show that through the "purpose commitment" model it enables, the distribution of control rights in the governance system is decoupled from the objectives assigned to the corporation. This new approach renews the formal role of management, and corporations' accountability to society. We explore the theoretical, practical, and political consequences of this new model. **Keywords** Profit-with-purpose corporations; Benefit corporation; Corporate governance; Corporate purpose

2019	B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time	Malu Villela[1] Sergio Bulgacov[2] · Glenn Morgan[3]	[1] Department of Management, School of Economics, Finance and Management, University of Bristol, Priory Road Complex, Bristol BS8 1TN, UK [2]FGV-EAESP and Universidade Positivo, Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300 - Cidade Industrial, Curitiba, PR 81280-330, Brazil [3]Department of Management, School of Economics, Finance and Management, University of Bristol, Priory Road Complex, Bristol BS8 1TN, UK	Journal of Business Ethics (2021) 170:343–357	**Abstract** This study explores the impact of B Corp certification and its associated impact assessment on four case studies of small and medium-sized Brazilian companies certified as B Corps. The results reveal that although all companies had achieved high scores in the certification assessment, awarded on the basis of existing performance, they did not subsequently develop road maps for the future to improve their scores in the way which the B Corp Impact Assessment process endorses as one of the benefits of certification. Their incremental changes are discussed in the light of the main motivations and expectations of these companies' founders with regard to the certification. A central role of the B Corp certification for this group of companies was to improve their external reputation with investors, clients and consumers. They were not strongly driven to reshape internal processes in ways which would advance their scores in the impact assessment and which would tackle complex problems of corporate governance. Our findings contribute to enriching the discussion of stakeholder engagement and corporate governance in hybrid organizations and contribute to the emerging agenda on studying change over time in B Corps. **Keywords** Hybrid organizations · B Corporations and certification · Purpose-led businesses · Corporate governance · Stakeholder engagement · Ethical values

2020	Business with Purpose and the Purpose of Business Schools: Re-Imagining Capitalism in a Post Pandemic World: A Conversation with Jay Coen Gilbert, Raymond Miles, Christian Felber, Raj Sisodia, Paul Adler, and Charles Wookey* *não é artigo, mas uma entrevista	Hector Rocha[1] Michael Pirson[2] Roy Suddaby[3]	[1]IAE Business School, Austral University, Pilar, Buenos Aires, Argentina [2]Gabelli School of Business, Fordham University, NY, PA, USA [3]Peter B. Gustavson School of Business, University of Victoria, Victoria, BC, Canada e Carson School of Business, Washington State University	Journal of Management Inquiry 1–14	**Abstract** The emergence of innovative business models suggests that the foundational assumptions of competitive capitalism are increasingly in doubt. Business schools, however, appear to be followers rather than leaders in this historical moment of social change. While consumers and businesses are experimenting with new models of capitalism, business schools have been slow to change. What role should business schools play in this emerging new era of purpose-driven capitalism and business with purpose? We explore this question in conversation with six global experts, three in academia and three in practice, who are leading this change. The experts conclude that business must serve the needs of humanity rather than the needs of business. Business schools, therefore, need to reduce their emphasis on how to make businesses more rational and efficient and should instead focus on how businesses can help address more fundamental questions of the human condition. **Keywords** Management education, business and society, values

2020	The impact of brand and social cause prominence dimensions of fit on consumer intentions to buy cause-related products	Gintare Dagyte-Kavoliune Karina Adomaviciute Sigitas Urbonavicius	Department of Marketing, Faculty of Economics and Business Administration, Vilnius University	EuroMed Journal of Business	**Abstract** **Purpose** – The aim of this study is to assess the direct and indirect impact of the prominence dimensions of fit between a brand and a cause on consumer intentions to purchase cause-related products by considering cases with more versus less positive attitudes towards a brand and a higher versus lower social cause affinity. **Design/methodology/approach** – The study is based on data obtained via a survey of 403 respondents in Lithuania. A between-subjects study design with different brands and causes was used to identify the role of the differences in brand attitude and cause affinity on the message strength. **Findings** – The data analysis has revealed that the specific prominence dimensions of fit (relationship visibility, relationship explicitness, visuals/colours, local attributes) have a direct and indirect impact, via the message strength, on consumer intentions to purchase cause-related products. Additionally, the mediation of the message strength was dependent on attitudes towards a brand but not on cause affinity. **Originality/value** – This is the first attempt to contribute to filling the research gap regarding the impact of the prominence dimensions of fit on the intention to purchase a cause-related product. Paying special attention to message strength mediation allowed for the assessment of both the direct and indirect effects of the individual dimensions of fit. **Keywords** Cause-related marketing, Prominence dimensions of fit, Cause affinity, Brand attitude, Message strength **Paper type** Research paper

2020	Hard/heart worker: work intensification in purpose-driven organizations	Katia Dupret Sabina Pultz	Department of People and Technology, Roskilde University	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal	**Abstract** **Purpose** – The paper seeks to illuminate the intersection between doing greater good in the world and the selfdisciplining that comes along with it. The paper raises a discussion on how purpose-driven organizations with a sustainability focus should be concerned about internal social sustainability in order to maintain consistency between external purpose and internal well-being of employees. **Design/methodology/approach** – This article investigates the interrelations between purpose-driven organizations' quest for social sustainability and internal work conditions exemplified through experiences with work intensification. A governmentality studies approach is applied to investigate how employees' perceptions of doing greater good in the world also become a productive self-disciplining strategy that potentially increases work intensification and simultaneously result in an instrumentalization of working for greater sustainability. **Findings** – Working with an organizational sustainability purpose can, in some situations, create dilemmas that may decrease employee well-being as it demands continuous negotiation of boundaries between paid work and free time, meaningfulness and work devotion, self-management and work intensification. **Originality/value** – The paper raises a discussion on how purpose-driven organizations with a sustainability focus should be concerned about internal (social) sustainability in order to maintain consistency between external purpose and internal well-being of employees. **Keywords** Work intensification, Knowledge work, Purpose, Sustainability, Technologies of the self, Work devotion **Paper type** Research paper

2020	Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective	Ganga S. Dhanesh	Zayed University	Business Horizons	**Abstract** Organizations are becoming increasingly mindful of their purpose, clarifying their raison d'etre and fulfilling their economic, social, governance, ethical, and environmental responsibilities. One of the drivers for this behavior is stakeholders'interest in purpose-driven organizations committed to creating positive value in society. However, less is known about these stakeholders: who they are, why they care, and how organizations can adapt in response. In this article, I use the theoretical framework of hypermodernity to propose that a specific type of stakeholders, identified as hypermodern individuals, may care about purpose-led, responsible organizations. This article highlights five characteristics of these individuals that may explain why they care, including their desire to contribute to a humane and caring world and their love for experiential consumption. Furthermore, I offer recommendations for managers on how to create actionable strategies to implement and communicate purpose and corporate social responsibility to this stakeholder group. **Keywords** Organizational purpose; Corporate social responsibility; CSR communication; Hypermodernism; Hyperindividualism; Stakeholder involvement

2020	Towards sustainable development: Evolution of corporate sustainability in multinational firms	Belén Derqui	Department of Business Management, IQS School of Management, Universitat Ramon Llull	Corp Soc Responsib Environ Manag - Wiley	**Abstract** Scholars have often found a lack of strategy in Corporate Sustainability management and literature lacks longitudinal studies that could shed light on the transformations needed to push it forward. In this longitudinal study (2013–2019), we show how Corporate Sustainability has evolved to be now truly embedded in Corporate Strategy. A paradigm shift is taking hold: sustainability is not an altruistic option for managers anymore, it is now considered a source of revenue. A key contribution of this paper is that it lists the most relevant transformations through which the case study organisations went during the period of study, including bottom-up leadership, purpose-driven brand management, enhanced long term partnerships, increased transparency and renewed goals and priorities. Results offer implications for theory and practice. Managers willing to improve the sustainability performance of their companies can use the proposed framework to take advantage of the multiple opportunities that arise from the sustainability megatrend. **Keywords** corporate strategy, corporate sustainability, FMCGs, longitudinal study, sustainability management

2021	The Future of the Corporation	Gerardo Patriotta	University of Warwick	Journal of Management Studies	**Abstract** The articles featured in this Point-Counterpoint develop provocative and yet contrasting views on the role of corporations in contemporary society: the point by Colin Mayer advocates a view of the corporation as a purpose-driven institution that can become a vehicle for economic and social prosperity. The counterpoint by Jerry Davis emphasizes the declining role of contemporary corporations, and argues for the need to develop both internal and external corporate democracy. Building on the dialogue between purpose and democracy, this article reflects on the future of the corporation within a society characterized by the pervasive presence of global risks. Four major challenges for corporate purpose and democracy are highlighted: changes in corporate business models, inequality and safety, institutional partnerships, and new forms of corporate social engagement. **Keywords** corporation, democracy, modernity, purpose, risk

2021	The Future of the Corporation and the Economics of Purpose	Colin Mayer	University of Oxford; The Centre for Economic Policy Research; The European Corporate Governance Institute	Business Horizons	**Abstract** This article examines the economic underpinnings of the concept of corporate purpose, which has gained increasing attention from business academics, practitioners and policymakers. It argues that there are fundamental reasons for reconceptualizing the purpose of business in the future which derive from the changing nature of business and the market failures to which it gives rise. It suggests that regulation is proving increasingly inadequate at correcting market failures, and the traditional separation between economic efficiency and distribution that underpins policy formulation is untenable. Instead, the article sets out how appropriately defined notions of corporate purpose can help to promote not only better social outcomes but also enhanced functioning of firms and markets. It describes a set of principles that provide a comprehensive framework for reforming business around credible commitments to corporate purpose. The reformulation of the corporation has profound implications for the macroeconomic performance of economies as well as the microeconomics of firms and markets. **Keywords** distribution, efficiency, macroeconomics, market failures, purpose, regulation

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)