

O propósito organizacional na perspectiva dos presidentes e líderes de comunicação em organizações privadas¹

Sandro Pontes²

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa que explorou o conceito de propósito nas organizações. Investigou-se como CEOs, líderes da área de comunicação e de agências o definem, entendem e colocam em prática. A pesquisa consistiu em entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais. Os resultados revelaram duas perspectivas principais: (i) Perspectiva de Negócios focada na geração de lucro, tomada de decisões e inovação e (ii) Perspectiva de Relacionamento/Comunicação com ênfase no impacto e engajamento de stakeholders, funcionários e clientes. Constatou-se que, apesar da importância do propósito, existem desafios para sua adoção. Nesse contexto, o profissional de comunicação e/ou de relações públicas assume um papel fundamental de agente de mudança. Sua atuação vai além de uma estratégia de marketing, manifestando-se nas práticas e atitudes da organização.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; Era digital; Propósito organizacional; Visibilidade; Reconhecimento.

Introdução

O propósito no contexto das organizações tem sido utilizado como solução para responder à demanda da sociedade por uma postura mais ativa e responsável das empresas. Em resposta a essa pressão, diversas organizações têm adotado declarações de propósito. Entretanto, o termo tem sido empregado como sinônimo de práticas das mais diversas naturezas, desde ações de voluntariado até iniciativas de responsabilidade social corporativa.

O olhar do 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, motivou a realização da pesquisa apresentada neste artigo,

¹ Trabalho apresentado: Comunicações Livres atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Doutorando em Ciências da Comunicação pela ECA/USP e docente nas instituições ESEG e FMU FIAM-FAAM, sandro.pontes74@gmail.com.

no sentido de avaliar como os CEOs e líderes de comunicação entendem, definem e praticam o propósito no contexto das organizações. A pesquisa partiu dos seguintes questionamentos:

1. O que é, de fato, o propósito no contexto das organizações e quais são os componentes que devem fazer parte desse conceito na visão dos CEOs e líderes de comunicação?
2. O propósito organizacional tem sido utilizado como um elemento de diferenciação em meio à abundância de informações, fazendo parte das estratégias de negócio e de comunicação?
3. Como as organizações inserem o propósito organizacional em suas práticas?

A escassez de publicações e referências, tanto no Brasil quanto no exterior – considerando o material pesquisado durante a preparação da pesquisa – sobre o propósito no contexto das organizações como fator de diferenciação na busca por visibilidade, reconhecimento e posicionamento das organizações como agentes atuantes na sociedade, levou à adoção de um procedimento metodológico dividido em duas etapas. A primeira etapa consistiu na realização de uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de construir as bases para a pesquisa qualitativa.

A segunda etapa consistiu na realização de entrevistas em profundidade com atores do mercado. Este artigo trata dessa segunda etapa do projeto, apresentando os resultados da pesquisa qualitativa realizada com CEOs e líderes de comunicação de organizações de tipos, portes e setores diversos.

Metodologia

A pesquisa qualitativa foi dividida em três etapas. A primeira etapa consistiu no desenvolvimento dos protocolos de coleta e análise de dados. A segunda etapa envolveu a coleta de dados, que incluiu a definição dos critérios de seleção dos participantes, a realização das entrevistas e a organização do material coletado. Na terceira etapa, foi realizada a análise do material, seguindo as fases de codificação, categorização e interpretação dos dados.

Primeira etapa: preparação do estudo

O método adotado para a coleta de dados foi o de entrevistas semiestruturadas. A entrevista semiestruturada segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas (Marconi; Lakatos, 2018), seguindo um roteiro 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 de empreender perguntas adicionais durante as conversas para, justamente, aprofundar-se na visão dos participantes acerca dos temas abordados. O roteiro foi concebido utilizando-se como pano de fundo os conceitos e visões identificados na pesquisa bibliográfica e foi dividido em três blocos:

- 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 empregado 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.

Segunda etapa: coleta de dados

Os dados foram coletados em três grupos distintos de entrevistados: o grupo P (presidentes de organizações), 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, demonstrou que a adoção e a prática do propósito no contexto das organizações só era, de fato, viável com o envolvimento da alta liderança. Portanto, foram entrevistados apenas CEOs ou líderes da área de comunicação. Não foi empregado nenhum critério a respeito da natureza da organização, do setor, do porte ou mesmo da adoção ou não explicitada de um propósito.

Foram entrevistados 10 profissionais, totalizando 537 minutos de gravação. Desse total, dois participantes eram da mesma organização (P2 e C1), respectivamente, CEO e líder 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.

Terceira etapa: análise

A análise de dados foi realizada em quatro ciclos. No primeiro ciclo, o material das entrevistas foi adicionado e organizado no *software ATLAS Ti*. Após a devida inserção de todo o material, partiu-se para primeira leitura e codificação do material. Nesse processo, observou-se que a definição dos códigos a partir da pesquisa bibliográfica mostrou-se acertada, pois muito do que os entrevistados disseram refletiu, o que a teoria já demonstrava.

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 a definição links entre os excertos. Por meio desses links, foi possível estabelecer o concatenamento de determinadas ideias e, ao mesmo tempo, identificar contradições ou mesmo divergências ao longo das falas dos entrevistados.

No terceiro ciclo, verificou-se se a categorização adotada inicialmente 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 cita três atitudes que representavam o propósito na prática. Ao analisar as respostas, percebeu-se que a aplicação das duas categorias iniciais - 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 uma possível definição de um constructo sobre o propósito organizacional, 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;
- Relacionamentos – englobando as palavras e atitudes que estavam 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, realizou-se uma nova checagem na aplicação dos códigos, na categorização, nos links e nos *insights*, garantindo não haver inconsistências.

Os principais achados da pesquisa serão expostos a seguir.

Achados da pesquisa qualitativa

Os elementos que constituem o propósito na visão dos entrevistados

A investigação buscou encontrar quais elementos estavam presentes na visão de propósito dos entrevistados. 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, a classificação empregou as seguintes categorias:

Tabela 1 – Definição de categorias

Categoria	Crítérios
(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
--	---

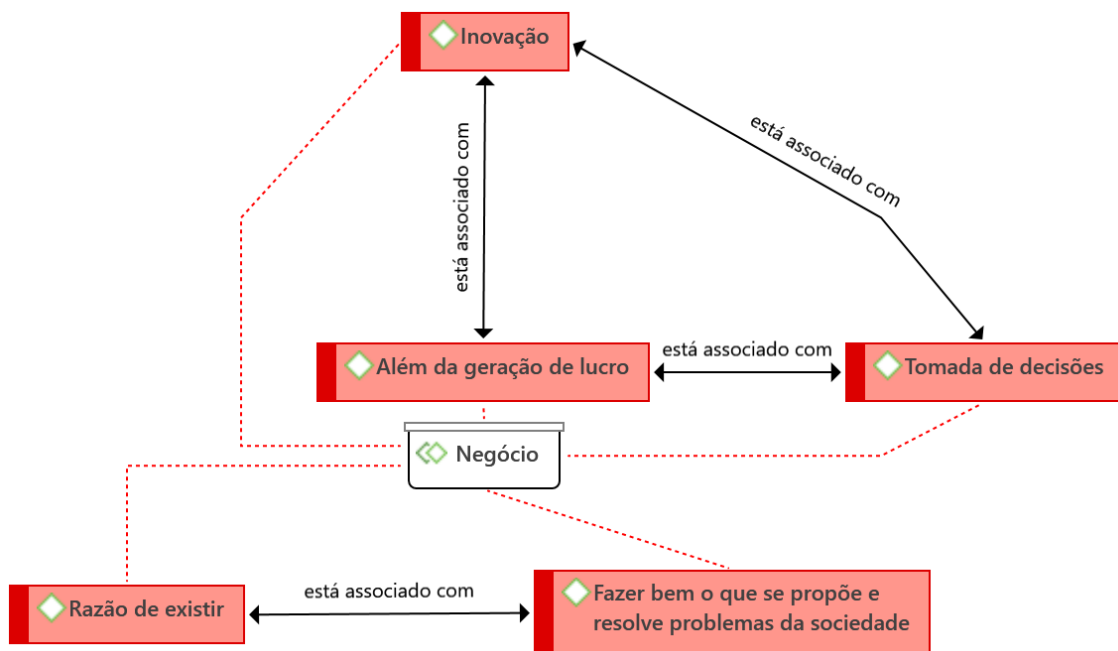
Fonte: Elaborado pelo autor

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. As unidades de registro associadas à categoria Relacionamento/comunicação totalizaram 38.

Categoria Negócio

Na categoria Negócios foi possível estabelecer as seguintes conexões entre os códigos utilizados:

Figura 1 - Associações códigos da categoria Negócios



Fonte: elaborado pelo autor

Os códigos além da geração de lucro, tomada de decisões e inovação foram associados entre si, a partir da análise das unidades de registro, pois uma 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 e das decisões 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.

Essa análise decorre da teoria, a partir da afirmação 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, constatou-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 respostas de todos os participantes, apenas 29% das unidades de registro foram associadas a esse grupo de códigos mais estratégicos. A Tabela 2 retrata a distribuição das unidades de registro.

Tabela 2 - 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

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 nas respostas de três

participantes – um de cada grupo. Percebe-se, portanto, que o propósito 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 vocação³ da organização empregada na solução de problemas da sociedade. Trataram do aspecto transacional – comercial – da organização.

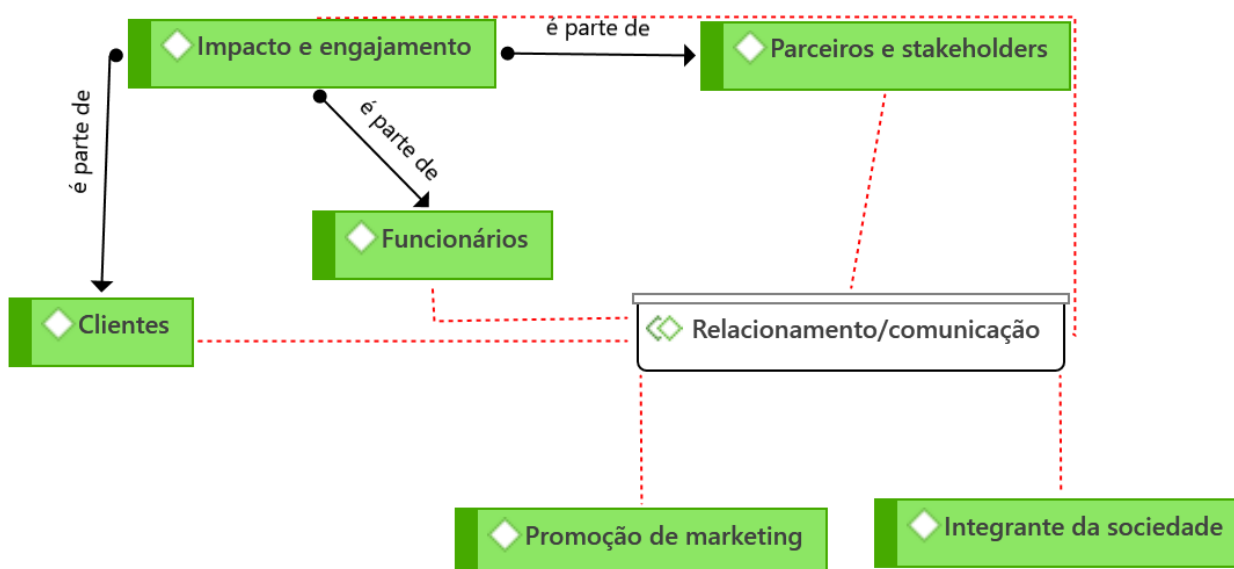
Faz-se necessário destacar, ainda, o resultado do código inovação. Esse código foi mencionado apenas pelos participantes que fazem parte da mesma organização (P2 e C1). “Segundo Chesbrough (2012a, 2012b), nenhuma empresa pode se dar o luxo de desconsiderar as forças externas e depender inteiramente de 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.

Categoria Relacionamento/comunicação

Inicialmente, os códigos dessa categoria foram definidos como: parceiros e *stakeholders*, funcionários e clientes, promoção de marketing e integrante da sociedade. Na primeira etapa de análise das entrevistas decidiu-se criar uma subcategoria de Impacto e engajamento, aglutinando os códigos parceiros e *stakeholders*, funcionários e clientes, conforme ilustra a figura abaixo:

³ 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.

Figura 2 - Associação entre os códigos da categoria Relacionamento/comunicação



Fonte: elaborado pelo autor

Foram categorizadas 8 unidades de registro relacionando 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 fazendo referência apenas aos clientes; 9 aos funcionários e 2 aos parceiros e stakeholders.

As unidades de registro categorizadas como “Relacionamento/comunicação” tiveram mais menções dos presidentes (grupo P), seguidos das agências (Grupo A) e dos profissionais da área de comunicação (C). A Tabela 3 demonstra a distribuição das unidades de registro:

Tabela 3 - 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

É possível observar 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. 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 uma trajetória 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 fizeram referências a essa maneira de utilizar o propósito, enfatizaram que não se tratava de campanhas ou ações de marketing sem lastro nas ações, mas sim de uma forma de explicitar as práticas 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 de o processo começar e amadurecer 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:

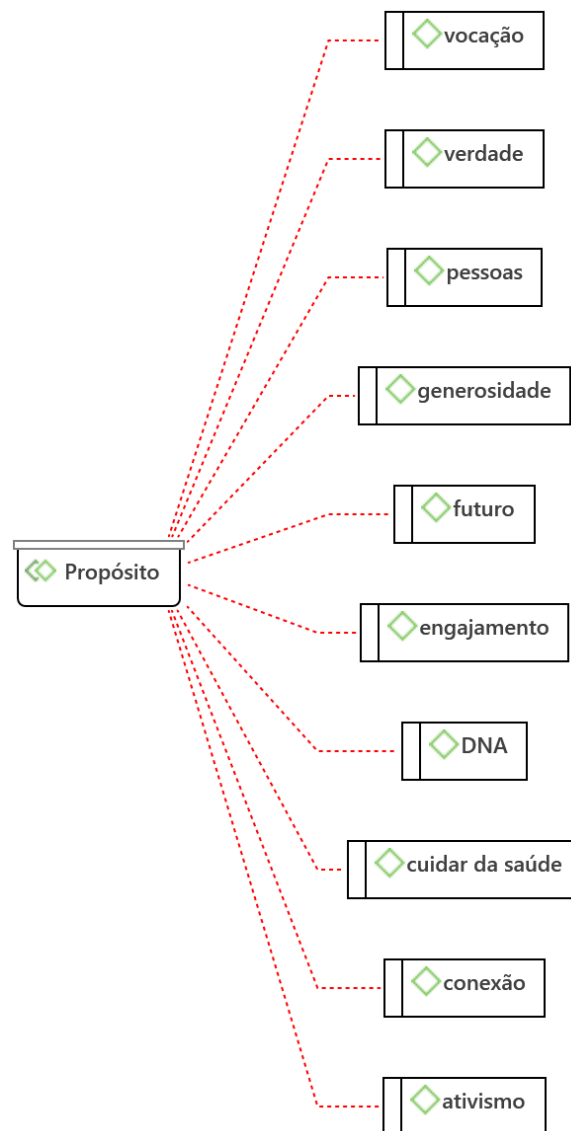
[...] as empresas, de modo geral, não ficaram boazinhas da noite para o dia. Elas foram impelidas a pensar em propósito por conta da pressão e da necessidade de responder às demandas dos jovens, no caso da contratação de novos talentos. Com um tempo perceberam que isso era bom para todos e, só então,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

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.

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 3.

Figura 3 - Palavras que definem o propósito



Fonte: elaborado pelo autor

Analisando as palavras citadas, é possível dividi-las em duas categorias: Postura organizacional – reunindo aquelas 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 foi utilizada. A Tabela 4 ilustra a distribuição dos termos nas categorias.

Tabela 4 - 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

A variedade de palavras reflete 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.

Em uma análise mais aprofundada, é possível detectar que, embora com palavras diferentes, os entrevistados fizeram referência a dois pilares: as palavras vocação, ativismo, futuro e DNA foram empregadas para retratar a postura da organização em termos práticos. 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.

A partir dessa análise, percebe-se 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 aquilo 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 voltado 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 possam, 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).

Considerações finais

As visões relatadas sintetizam a dificuldade para adoção de 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.

Tanto do ponto de vista do propósito no contexto do negócio, quanto do seu aspecto relacional, é preciso que, pelo menos inicialmente, exista a figura de um agente de mudança que esteja atrelado à alta direção da organização, cuja principal responsabilidade é justamente transpor essas barreiras e garantir a disseminação do propósito internamente. Essa constatação é uma das contribuições da pesquisa. Esse agente deveria ser o profissional de comunicação e/ou relações públicas, uma vez que 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.

Externamente, o propósito tem o papel de garantir que a organização estabeleça igualdade de voz para os seus públicos, entenda suas necessidades mais emergentes e responda com soluções efetivas e eficazes. 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.

Percebe-se que o propósito organizacional não só posiciona a organização como integrante da sociedade, atuando para solucionar seus problemas, conforme propunha um dos objetivos específicos da pesquisa, como na verdade exige da organização a adoção dessa postura. Não há como se falar em uma organização com propósito, sem que ela aja de acordo com esse propósito, 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 e sim diferenciando a organização pelas suas práticas, pela forma como essa organização estabelece e mantém seus relacionamentos, pelas atitudes e posturas adotadas. A comunicação organizacional atua no sentido de facilitar o seu entendimento em todo o espectro de relacionamentos da organização.

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 da contemporaneidade não permitem mais que uma organização se posicione isoladamente do ambiente em que está inserida, tampouco reaja com ações pontuais. Essas 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 organizações, é que fará, de fato, a diferença e servirá como um elemento de diferenciação entre as organizações.

Por fim, 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.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, 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.

CASALI, Adriana Machado. Um modelado 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.

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

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

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.

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

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

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.