

---

## Propósito organizacional na prática: uma perspectiva de CEOs e líderes de comunicação<sup>1</sup>

Sandro PONTES<sup>2</sup>  
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

### RESUMO

Este estudo qualitativo analisa como CEOs e líderes de comunicação colocam em prática o propósito organizacional. Utiliza entrevistas em profundidade e categoriza os resultados, destacando a influência da alta liderança e o papel crítico da comunicação na prática do propósito.

**PALAVRAS-CHAVE:** propósito organizacional; CEOs; comunicação organizacional; demandas sociais; práticas organizacionais

### Introdução

Observa-se a demanda crescente por uma postura mais ativa e responsável das empresas privadas em relação à sua atuação na sociedade. Para responder a essa demanda, diversas organizações têm adotado como resposta a ampla divulgação de declarações de propósito. O resultado mais evidente dessa atitude é o emprego do termo propósito como sinônimo de práticas das mais diversas naturezas – de ações de voluntariado a iniciativas de responsabilidade social corporativa –.

O presente resumo expandido, apresenta um extrato de uma pesquisa qualitativa realizada com o objetivo de avaliar como os CEOs e líderes de comunicação entendem, definem e praticam o propósito no contexto das organizações. Mais especificamente, neste resumo, trataremos das práticas relacionadas ao propósito apresentadas pelos entrevistados.

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. Como as organizações inserem o propósito organizacional em suas práticas?

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutorando em Ciências da Comunicação na ECA/USP e docente na ESEG e na FMU FIAM-FAAM, email: [sandro.pontes@usp.br](mailto:sandro.pontes@usp.br).

---

3. 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?

Para o projeto pesquisa, adotou-se um procedimento metodológico dividido em duas etapas. A primeira consistiu na realização de pesquisa bibliográfica com o objetivo de construir as bases para a pesquisa qualitativa. A segunda etapa englobou uma pesquisa qualitativa com a realização de entrevistas em profundidade com atores do mercado. Este resumo trata da segunda etapa do projeto, apresentando um extrato dos resultados da pesquisa qualitativa realizada com CEOs e líderes de comunicação de organizações de tipos, portes e setores diversos. Esse extrato diz respeito a como os entrevistados colocam em prática o propósito em suas respectivas organizações.

### **Metodologia da pesquisa qualitativa**

A pesquisa qualitativa foi dividida em três ciclos. O primeiro consistiu no desenvolvimento dos protocolos de coleta e análise de dados. O segundo foi a coleta de dados, que incluiu a definição dos critérios de seleção dos participantes, a realização das entrevistas e a organização do material coletado. No terceiro, o material foi analisado, seguindo as fases de codificação, categorização e interpretação dos dados (Bardin, 2016). Dado o espaço limitado do presente trabalho, faremos apenas uma breve explanação sobre como a pesquisa foi desenvolvida.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com 10 profissionais de três grupos distintos: grupo P: presidentes de organizações; grupo C: líderes da área de comunicação em empresas; e 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).

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.

As entrevistas, totalizando 537 minutos de gravação, proporcionaram um rico panorama das visões e experiências dos participantes.

### Os achados sobre a prática do propósito nas organizações

A análise das entrevistadas adotou o 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:

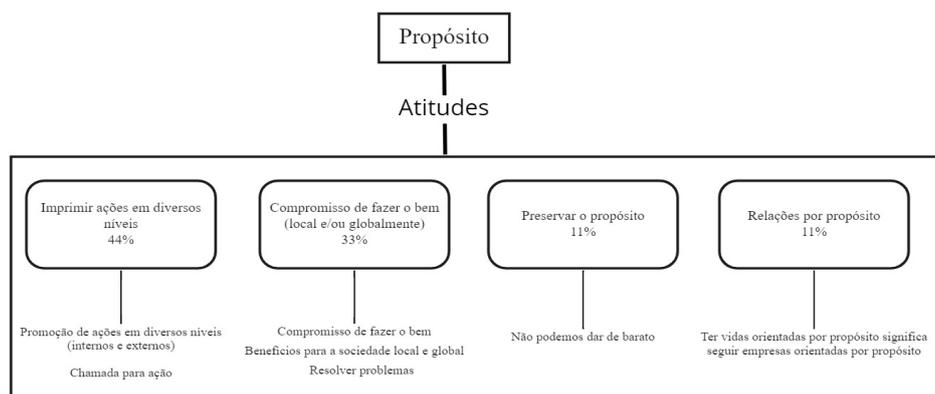
Tabela 1 – Definição de categorias

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

Vale destacar que no terceiro ciclo da análise dos dados, foi necessário criar uma terceira categoria: “Atitudes” (Figura 2), 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 citados espontaneamente como movimentações que traduziam o propósito na prática dos entrevistados. As atitudes podem estar relacionadas tanto com a categoria “Negócios” quanto com a categoria “Relacionamento/comunicação”.

Figura 2 - Composição da categoria Atitudes



Fonte: Elaborado pelo autor

---

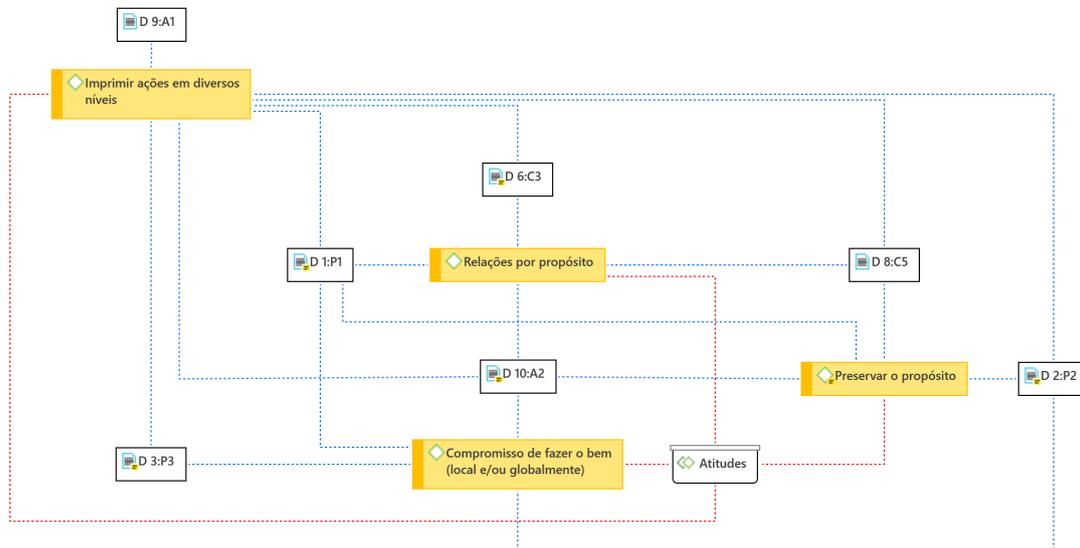
A partir da categorização acima demonstrada, chegou-se à seguinte hierarquização de níveis de atitude:

- 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.

Foram 32 unidades de registro espontâneas classificadas nessa categoria, 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 mais amplo sobre a natureza do propósito e suas práticas nas organizações. Esse é um tema que inspira estudos futuros para uma investigação mais aprofundada.

Para refletir sobre a distribuição das unidades de registro, detalhada acima, é importante considerar quem falou sobre tais atitudes de forma espontânea. 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 3, auxilia na análise:

Figura 3 - Distribuição dos códigos por grupo de entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor

A figura 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. Esse resultado demonstra 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 citação acima engloba todos os níveis de atitudes, 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 lidamos 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”. 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.

### **Considerações finais**

É importante destacar que propósito no contexto organizacional é um assunto de extrema complexidade e totalmente sujeito às características e necessidades das organizações. Os resultados referentes às atitudes da organização deixam claro que 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.

Os profissionais de comunicação têm um papel determinante nesse processo. Ele precisa fazer parte do grupo decisor da organização, exigindo, 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.

## REFERÊNCIAS

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

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, 2016b.

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

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

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.

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.