

GESTÃO POR PROPÓSITO NA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR: ESTUDO DE CASO NA BOM PRINCÍPIO ALIMENTOS

MANAGEMENT WITH PURPOSE AND HOW IT REFLECTS ON MOTIVATING THE
EMPLOYEES: THIS STUDY WAS DEVELOPED AT BOM PRINCÍPIO ALIMENTOS
COMPANY

Laiana Rhoden

RESUMO

Este estudo teve como tema principal a relação de uma gestão por propósito e a motivação do colaborador. Foi realizado um estudo de caso na empresa Bom Princípio Alimentos, localizada em Tupandi/RS. A metodologia compreendeu uma pesquisa qualitativa e quantitativa, através da realização de entrevistas em profundidade com gerentes, análise documental e aplicação de questionário com os colaboradores da empresa. Os principais temas abordados neste estudo foram: propósito e motivação. Como principal resultado encontrado destaca-se o alinhamento de propósitos, da empresa e do colaborador, na motivação no ambiente de trabalho, já que 83,5% dos colaboradores sentem-se motivados em trabalhar na empresa. Como aspectos que podem ser melhorados, identificou-se a comunicação, a autonomia na tomada de decisões, a oportunidade de crescimento pessoal e profissional e a valorização através do líder.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Propósito; Alinhamento de interesses; Motivação.

ABSTRACT

The main of this study was the relationship between a management with purpose and the employee's motivation. A study was developed at Bom Princípio Alimentos company, which is located in Tupandi / Rio Grande do Sul. The methodology consisted in a qualitative and quantitative research, by accomplishing in-depth interviews with managers, documentary analysis and applying a form with questions answered by the company's employees. The main themes approached in this study were: purpose and motivation. The principal result found was the alignment of purposes, between the company and the employee, in being motivated on the workplace, as 83.5% of employees feel motivated working at the company. About aspects that can be improved, the study identified the communication, the autonomy in decision-making, the opportunity for personal and professional growth and the appreciation through the leader.

Keywords: Organizational culture; Purpose; Alignment of interests; Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Trabalhar fazendo o que se gosta para ser feliz é uma premissa básica, mas este não parece ser exclusivamente o fator que traz satisfação e motivação no trabalho. É também de entendimento comum a importância de exercermos as atividades em uma empresa em que o propósito desta esteja alinhado com os interesses e valores pessoais, bem como o valor (não monetário) de estarmos diariamente em um local com uma cultura de harmonia e alegria, com um clima leve e amigável.

Este é um tema relevante para as empresas que estão preocupadas em manter uma cultura agradável, o bem-estar e a motivação dos seus empregados, pois se sabe que em uma empresa na qual há motivação, há também engajamento e os resultados são mais positivos. Sem motivação no trabalho, a consequência é a frustração e o desinteresse para a realização das atividades, podendo acarretar em desfechos desfavoráveis para a empresa. Atualmente existem profissionais, diretores de empresas, líderes e também consultores engajados, que buscam

conhecer a empresa a fundo, olhar para dentro e entender a sua cultura, sua missão, visão e valores, e o seu propósito organizacional, para também entender por que a empresa faz o que faz e onde quer chegar. Desta forma, o objetivo geral deste estudo é analisar a percepção do colaborador sobre a motivação em uma gestão por propósito.

Segundo Dias (2003), ter uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito a longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. Dessa forma, é fundamental ter uma cultura bem definida, que conquiste bons profissionais e saiba mantê-los por meio de reconhecimento e valorização. Entende-se que cada vez mais os profissionais estão à procura de organizações que tenham uma cultura alinhada com a sua, empresas com os mesmos princípios, metas e valores, um ambiente no qual possam se sentir confortáveis e engajados. As pessoas tendem a agir de maneira coerente com seus objetivos pessoais, e da mesma forma, o principal propósito de uma companhia direciona suas ações e decisões (BAKKE, 2006). E quando uma empresa se baseia em um propósito maior, ela extrapola os limites convencionais de crescimento e passa a entender qual é razão dela existir no mundo (MACKEY; SISODIA, 2013).

Nesse contexto, optou-se em realizar um estudo de caso na empresa Bom Princípio Alimentos, que vem trabalhando a mudança do formato de gestão, valorizando uma gestão horizontalizada e fundamentada no propósito. Assim, busca-se entender o problema de pesquisa do estudo: Qual a percepção do colaborador sobre a motivação em uma gestão por propósito?

A contribuição do estudo abrange os resultados para o gerenciamento da empresa em questão, que poderá utilizar como base para o direcionamento das suas ações e cumprimento dos seus objetivos a longo prazo. Esta pesquisa é igualmente importante para as empresas e profissionais que consideram a motivação o fator chave para o sucesso e a felicidade.

O estudo está estruturado de forma a contemplar os seguintes temas: cultura organizacional, propósito e motivação no trabalho. Após é apresentada a metodologia, e por fim, a análise dos dados e conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um assunto que tem recebido destaque nas empresas, já que uma mudança de cultura pode ser o fator determinante para impulsionar as pessoas envolvidas e os negócios. Os gerentes falam em desenvolver uma cultura de qualidade ou um tipo correto de cultura, como se existissem culturas melhores ou piores, fortes ou fracas (SCHEIN, 2009). “A cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas” (SCHEIN, 2009, p. 8). Schein (1986) define a cultura organizacional como um fenômeno profundo manifestado numa grande variedade de comportamentos. No mesmo sentido:

A cultura compreende a totalidade das criações humanas. Inclui ideias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construções, etc. (DIAS, 2003, p. 22).

Desta forma, entende-se que a cultura advém da interação das pessoas na organização, não sendo possível desassociar a cultura do perfil, valores e demais características dos seus fundadores e membros.

A cultura emerge de dentro da organização, devido principalmente a duas formas: primeira, à vontade consciente ou inconsciente dos fundadores; e, segunda, à interação diária dos membros que aprendem a reagir diante de situações críticas que surgem no cotidiano

(DIAS, 2003). Nesse sentido, Schein (2009) explica que a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. A cultura surge das crenças, valores, hábitos e costumes pessoais, mas através da interação social acabam gerando padrões de comportamentos coletivos, identificando os indivíduos como sendo de tal organização e diferenciando-os de outras. Ela pode ser entendida como um sistema de significados compartilhados mantidos pelos membros que distinguem uma organização de outras organizações, sendo possível considerar este sistema de significados como um conjunto de características valorizadas pela organização (DIAS, 2003).

Os hábitos e crenças intrínsecos na personalidade das pessoas que fazem parte da organização, são naturalmente reforçados ao longo do tempo, criando a “identidade” das empresas, que é percebida de forma mais clara pelas pessoas internas, mas que pode refletir externamente ao público em geral. Para Dias (2003), as funções mais importantes da cultura organizacional são: transmitir um sentimento de identidade aos membros da organização; tornar mais fácil às pessoas assumirem um compromisso com algo maior do que a si mesmas; contribuir para fortalecer a estabilidade do sistema social como um todo e, por último; oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos, e que permitirão as tomadas de decisões. Apesar de se apresentar de forma implícita, por não ser um texto declarado em cartazes e murais, o entendimento da cultura organizacional é fundamental para os colaboradores, pois guia o comportamento coletivo e reflete na forma como as pessoas enxergam a organização. A cultura também pode ser entendida no contexto da vida pessoal. Mackey e Sisodia (2013) amplia essa discussão ao afirmar que:

Tudo aquilo que cerca os valores essenciais constitui a nossa cultura, que representa a prática real desses valores ao longo do tempo. Essa cultura é algo vivo, que se estende ao longo de todas as operações, proporciona vida ao funcionamento e inspira a equipe em senso mínimo de conexão, capaz de deixar o ambiente de trabalho pleno, consistente, até mesmo alegre (MACKEY; SISODIA, 2013, p. 234).

Nesse sentido, “à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (SCHEIN, 2009, p. 8). Com isso, entende-se que a cultura organizacional não é imutável, ela pode ser modificada com o passar do tempo, à medida que os valores, as atitudes ou as crenças intrínsecas dos indivíduos que fazem parte da empresa, também mudam. Contudo, a mudança não pode, nem deve, ser repentina: “aprendizagem e mudança não podem ser impostas às pessoas. Seu envolvimento e participação são necessários para diagnosticar o que está ocorrendo, descobrir o que fazer e efetuar a aprendizagem e a mudança” (SCHEIN, 2009, p. 391). Uma mudança de cultura significa reinterpretar valores básicos profundamente integrados e que operam no nível inconsciente (DIAS, 2003). No entanto, por ela mesma ser um processo, a cultura está em constante mudança, adaptando-se ao entorno e às pessoas que entram e saem da empresa.

Schein (2009, p. 8) reforça a importância do entendimento da cultura: “se entendermos melhor a cultura, melhor entenderemos nós próprios – melhor entenderemos as forças que agem em nós e que definem quem somos, que refletem os grupos com os quais nos identificamos e aos quais desejamos pertencer”. E a cultura da empresa é reflexo do propósito, da empresa e dos seus colaboradores. Quando um propósito autêntico permeia a estratégia de negócios e as tomadas de decisão, o bem pessoal e o bem coletivo tornam-se uno, a pressão positiva dos colegas entra em ação e os funcionários são reenergizados, e ainda, a colaboração aumenta, a aprendizagem acelera e o desempenho cresce (QUINN E THAKOR, 2018).

2.2 PROPÓSITO

O conceito de propósito, que vem sendo discutido mais fortemente nos últimos anos, abrange os interesses pessoais e/ou profissionais, os valores e as metas das pessoas e das organizações. Atualmente as empresas que reconhecem a importância de ter um propósito, estão empenhadas para tê-lo bem definido e alinhado junto aos seus colaboradores. Busca-se engajar e motivar as pessoas para entenderem por que fazem o que fazem, para sentirem que seu trabalho é importante e valorizado. Consequentemente, os resultados da empresa também tendem a ser melhores, afinal a empresa é constituída por pessoas. O propósito está alinhado aos resultados, que por sua vez, estão alinhados à motivação, pois quando as pessoas não atingem os resultados esperados, sentem-se desmotivadas e, ao mesmo tempo, quando não estão adequadamente motivadas comprometem os resultados.

Muitas pessoas não sabem responder claramente qual é o seu propósito individual. No sentido pessoal, Bakke (2006) nos diz que as pessoas querem ser parte de alguma coisa maior do que elas, que elas querem fazer uma diferença positiva para o mundo. E isso significa ter um propósito pessoal, que envolva os objetivos, os motivos que fazem cada pessoa levantar todos os dias, os valores, os sentimentos e as vontades que dão sentido à vida. “Nos negócios, a motivação e os propósitos direcionam o comportamento, dão um colorido especial às decisões e acrescentam ou subtraem prazer ao trabalho” (BAKKE, 2006, p. 140). Desta forma, reforça-se a importância da relação do propósito para a motivação no ambiente de trabalho.

Para tornar possível o alinhamento dos interesses pessoais com os objetivos da empresa, em primeiro lugar, é importante conhecer-se. Dutra (2010) considera que o autoconhecimento é a parte mais importante e difícil do planejamento da carreira, pois ao conhecer-se é possível identificar suas qualidades, suas características e demais pontos fortes, bem como reconhecer as oportunidades de desenvolvimento. E quando não há esse autoconhecimento, há mais riscos de tomar decisões erradas acerca do trabalho:

Por exemplo, conseguem recusar com firmeza uma oferta de emprego que seja tentadora em termos financeiros, mas não esteja de acordo com seus princípios e metas em longo prazo. Do mesmo modo, aqueles desprovidos de autoconsciência têm grande probabilidade de tomar decisões que causarão perturbações internas por ignorarem valores ocultos. “O pagamento parecia bom, então eu assinei”, poderia dizer alguém depois de dois anos em um emprego, “mas o trabalho é tão irrelevante para mim que sinto entediado o tempo inteiro” (GOLEMAN, 2002, p.40).

Não menos importante que o autoconhecimento pessoal, as empresas também buscam conhecer o seu propósito e objetivos a curto e longo prazo. Gestores, líderes e colaboradores estão engajados em entender por que fazem o que fazem, qual a importância de cada pessoa para que a empresa atinja seus objetivos, onde a empresa deseja chegar, entre outras questões nesse contexto. Quando estas respostas são de conhecimento geral dos membros da empresa, significa que ela tem um propósito organizacional bem definido e alinhado entre todos.

Toda a empresa consciente tem um propósito maior que aborda uma série de questões fundamentais, como: por que existimos? Por que precisamos existir? Qual a contribuição que queremos dar? O mundo fica melhor com a nossa presença? Sentirá nossa falta se deixarmos de existir? O propósito é a cola que mantém a empresa unida, o líquido amniótico que nutre de vida a força organizacional (MACKEY; SISODIA, 2013). No mesmo sentido, Bakke (2006, p. 130) afirma que: “as corporações existem pela tolerância da sociedade, e consequentemente devem ter um propósito mais amplo e significativo do que simplesmente fazer dinheiro”. Pode-se entender que em muitas empresas ainda há uma cultura na qual os objetivos comerciais e os lucros estão acima das pessoas e são o ponto central da organização. No entanto, para que a empresa consiga atingir os objetivos financeiros, em primeiro lugar precisa de pessoas engajadas, motivadas, dando o seu melhor e entendendo o seu papel dentro da organização, para que o dinheiro seja o resultado, e venha de forma mais natural.

Nesse contexto de propósito e valorização das pessoas, as empresas caminham para uma gestão mais horizontal, reconhecendo que quando o poder é partilhado, todos ficam em posição de igualdade, as pessoas sentem que são necessárias e valorizadas (BAKKE, 2006). Para o autor, muitas das empresas que surgem atualmente começam com abordagens flexíveis e voltadas para o aspecto humano, isso inclui pessoas com poder de decisão, uma estrutura organizacional nivelada e um ambiente de camaradagem. Com isso têm-se relacionamentos mais confiáveis e informações compartilhadas dentro das empresas. O autor destaca ainda que analistas de negócios sugerem que uma abordagem descentralizadora apresenta probabilidades mais altas de sucesso econômico, conduzindo à criação de um ambiente de trabalho radicalmente mais prazeroso e gratificante (BAKKE, 2006).

Para Quinn e Thakor (2018), para criar uma empresa com propósito, existem algumas etapas a seguir. Em primeiro lugar, é importante vislumbrar uma força de trabalho inspirada, ou seja, encontrar um exemplo positivo, uma pessoa, equipe ou unidade que exceda o normal, e que inspire os outros. Após, é preciso descobrir o propósito, através de perguntas provocativas e reflexões sobre quais são as necessidades mais profundas da sua força de trabalho. E o propósito já existe, não é inventado, apenas revelado. Como terceira etapa, é importante reconhecer a necessidade de autenticidade, pois o propósito da empresa deve refletir nas palavras e no comportamento de todos. A seguir, deve-se fazer com que a mensagem seja autêntica e constante, ou seja, quando o propósito se sedimenta na consciência coletiva, os processos se tornam mais simples e fáceis de executar e sustentar, as pessoas passam a procurar soluções permanentes em vez de paliativas, pois os funcionários reconhecem seu compromisso. Como próximo passo, indica-se estimular o aprendizado individual, e isso acontece à medida que os líderes adotam um propósito elevado, reconhecem que o aprendizado e o desenvolvimento são incentivos poderosos, pois os funcionários querem pensar, aprender e crescer. A próxima etapa é transformar os gestores de nível médio em líderes com propósito, que significa comprometer os gestores de forma que tenham uma ligação profunda com o propósito da organização e liderem com força moral. Então, é importante conectar as pessoas com o propósito, os funcionários precisam impulsionar o processo, permitindo que o propósito passe a permear a cultura e moldando o comportamento mesmo quando os gestores não estão presentes para supervisionar. Como última etapa deste processo, a dica é libertar a energia positiva, ou seja, em toda organização existem pessoas maduras, com propósito e orientação otimista, que inspiram naturalmente e que podem ajudar em todas as etapas da mudança cultural, basta identificá-las e acioná-las.

Para que as pessoas consigam entender e definir também seus interesses pessoais e seu papel dentro da organização, Veloso e Dutra (2010) sugerem alguns instrumentos técnicos tais como autoavaliação, aconselhamento profissional e testes que afirmem as preferências profissionais determinadas por padrões individuais de comportamento. Os profissionais do setor de Recursos Humanos e cada líder tem papel fundamental para motivar os colaboradores ao autoconhecimento, conduzindo-os assim a cargos e funções mais adequadas, promovendo a felicidade individual e o engajamento.

É de conhecimento que, principalmente para as novas gerações, ter um bom produto ou um serviço de qualidade já não é mais suficiente, é preciso ir além do que a marca vende, ter um propósito e ser coerente com ele. “Quando comunicar um propósito ou senso de direção, considere usar o tempo presente em vez do tempo futuro. Ajudar o seu pessoal a ver os pontos fortes da organização de forma positiva pode motivá-los a usar esses pontos fortes e desenvolvê-los” (HIAM, 2004, p. 55). As organizações estão entendendo que ter um propósito é vital e já identificaram ou estão engajadas em descobrir o seu.

2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Uma das principais Teorias da Motivação foi proposta em 1940 por Abraham Maslow: *Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow*. Segundo o pesquisador, as pessoas são motivadas por seu desejo de satisfazer necessidades específicas. Desta forma, Maslow organizou as necessidades em ordem hierárquica, como as fisiológicas na base, seguidas pelas de segurança, sociais, de estima e na parte superior as de autorrealização. Acima, como uma nova categoria de necessidades, Maslow sugeriu ainda a transcendência. Na visão de Abraham Maslow, quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento. Sampaio (2009) ressalta que a melhor maneira de compreender as atitudes dos trabalhadores, antes de aplicar um questionário de análise era como Maslow fazia, indagando sobre como era as relações do colaborador com sua família, qual era seu tipo de cultura, como ele enfrentava ou como lidava com problemas particulares e quais suas frustrações.

Outra importante Teoria da Motivação surgiu na década de 50: *Teoria dos Dois Fatores de Herzberg*. O pesquisador Frederick Herzberg definiu a divisão de sua teoria em dois fatores: primeiro são os fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos, que não pertencem à essência de uma coisa ou pessoa, mas localizam-se no ambiente em que o indivíduo está inserido e trata das condições dos que vêm a desempenhar suas funções. São administrados e decididos pela organização. Abrange condições de trabalho, salário, benefícios, políticas internas da empresa, regulamentos, clima organizacional, relacionamento interpessoal, segurança, status, etc; segundo são os fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, que estão relacionados com o que o colaborador faz e desempenha na organização, com a natureza das ações que ele executa e o conteúdo de seu cargo. Isso traz a necessidade de reconhecimento profissional, crescimento pessoal e profissional, dependendo das tarefas e ações que esse colaborador realiza em sua rotina de trabalho.

Com relação à motivação no ambiente de trabalho, é unânime o sentimento de quão importante é esta questão. A motivação é uma busca constante, tanto por profissionais, quanto por empresas que sonham com um ambiente harmônico e produtivo, com pessoas trabalhando engajadas e felizes. A motivação é um fator determinante do comportamento das pessoas, e no ambiente de trabalho, por exemplo, a motivação conduz uma pessoa a desenvolver adequadamente suas atividades, apresentando melhores resultados produtivos para a organização (REZENDE, 2008). As pessoas sentem-se mais motivadas quando o trabalho estimula e amplia seus horizontes, e ao mesmo tempo contribui para as metas organizacionais (LEVINSON, 2005). Desta forma, compreende-se a importância do alinhamento do propósito pessoal com o propósito da organização, e como esse alinhamento reflete na motivação do colaborador.

Sobre os fatores que levam à motivação no trabalho, o salário pode ser entendido como um dos principais aspectos a ser considerado. Entretanto, Hiam (2004) observa que quando questionados, os funcionários costumam apontar outros motivos como sendo mais importantes para eles, acima de recompensas financeiramente valiosas ou promoções. Os líderes são frequentemente apontados como importantes fatores que levam à motivação ou desmotivação dos colaboradores. Com as mudanças na organização e estrutura do trabalho e a busca crescente pela maximização da produtividade, surge nas empresas a necessidade dos gestores e profissionais compreenderem os aspectos envolvidos na motivação humana (BUENO, 2002). Da mesma forma:

O espírito efêmero de uma organização ou grupo de trabalho entusiasmado e motivado origina-se da inspiração e da abordagem pessoais de seu líder. A liderança é uma coisa realmente pessoal, mesmo no mundo muitas vezes impessoal demais dos negócios (HIAM, 2004, p. 69)

Pode-se observar que “motivação e liderança são dois temas que estão ligados e se complementam. O líder não motiva seus seguidores, mas se constitui peça-chave em não permitir que a motivação dos seguidores vá definhando até desaparecer definitivamente” (BERGAMINI, 2011, p. 129). Contudo, para ser um bom líder, é importante que seus interesses também estejam alinhados com os da empresa.

Na relação entre motivação e propósito, Bergamini (1997) aponta como algo complexo, já que para cada pessoa que realiza uma determinada atividade, há um significado intrínseco, ou seja, cada indivíduo possui características próprias e tem em si traços de personalidade, predisposições emocionais e atitudes diferentes, não realizando as mesmas coisas pelas mesmas razões que os outros. A motivação, que vem da ação de mover, apontando que o indivíduo age em direção a algo para responder algumas questões como: Por que você escolheu aquilo para si? Ou por que preferiu aquele local? Ou mesmo por que continua no local fazendo a mesma coisa depois de tanto tempo? Também estão envolvidos na dinâmica de motivação a análise de fatores externos e internos dos indivíduos tais como a personalidade, experiências vividas, anseios, receios, sonhos, entre outros. (MINICUCCI, 1995). Para o autor, se estes fatores estão traçados de forma a se complementar com os sonhos e objetivos da empresa, há uma maior possibilidade de o indivíduo permanecer no local, executando suas atividades de forma motivada, pois acredita no que faz e sabe onde ele e a empresa pretendem chegar.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se, quanto ao seu método, como um estudo de caso. O estudo de caso “é uma investigação empírica sobre um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32). Quanto à amostragem, o estudo foi realizado em uma indústria de alimentos localizada no Vale do Café/RS, chamada Bom Princípio Alimentos, envolvendo as áreas de comunicação, gestão de pessoas, industrial e comercial.

A abordagem deu-se de forma qualitativa, através de entrevistas em profundidade e análise documental, e também de forma quantitativa, com a aplicação de questionário. Conforme Godoy (1995), a pesquisa qualitativa buscará dados descritivos a partir da interação do pesquisador com o caso estudado. Nesta primeira etapa do estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado. Para Manzini (1990), a entrevista com roteiro semiestruturado está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões essenciais às circunstâncias instantâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer surgir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

As entrevistas foram realizadas com quatro gerentes da empresa, sendo eles: Gerente de Marketing (42 anos de idade e 8 meses de empresa), Gerente Administrativo (33 anos de idade e 9 anos de empresa), Gerente Comercial (30 anos de idade e 5 anos de empresa) e Gerente Industrial (46 anos de idade e 12 anos de empresa). Entendeu-se que estes profissionais conseguiriam trazer uma visão clara e direta sobre os assuntos analisados neste artigo. Os sujeitos entrevistados foram identificados, respectivamente, como: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3) e Entrevistado 4 (E4). As entrevistas foram realizadas na própria empresa e tiveram um tempo médio de 30 minutos. Todas foram gravadas pelo entrevistador e posteriormente, transcritas na íntegra.

Na segunda etapa, foi aplicado um questionário online aos colaboradores da Bom Princípio Alimentos, com o qual se obteve uma amostra de 79 pessoas, sendo 34,3% (aproximadamente 1/3) dos colaboradores. O questionário foi desenvolvido por meio da plataforma Google Forms, e aplicado de forma virtual, através do envio de um link aos

participantes, que responderam à pesquisa de forma voluntária e sem identificarem-se. As respostas foram geradas e analisadas estatisticamente com o auxílio do software SPSS 12.0.

Ao longo deste estudo, também foram analisados documentos coletados junto à empresa em estudo. De acordo com Roesch (1999), documentos são uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa, sejam quantitativos ou qualitativos. Segundo a autora, esses documentos consistem em relatórios de uma organização, materiais utilizados por relações públicas, documentos legais, entre outros. Normalmente, esses documentos são utilizados para complementar outro método de coleta de dados, sendo que nesse estudo os documentos complementam as entrevistas em profundidade e questionários aplicados. Os documentos coletados junto à Bom Princípio Alimentos consistem em: folders, catálogos, site da empresa, documentos das áreas de Recursos Humanos e Marketing.

Quanto à análise de dados, o método utilizado foi análise de conteúdo (para os dados qualitativos). Esta técnica de análise visa captar as características essenciais, os significados, as convergências e as divergências dos conteúdos das entrevistas (BARDIN, 2008). As categorias de análise foram definidas a partir das respostas advindas das entrevistas realizadas e da teoria desenvolvida no estudo. As categorias definidas foram: cultura organizacional, propósito, alinhamento de propósitos (pessoal e da organização) e motivação no trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo de caso foi realizado na empresa Bom Princípio Alimentos, uma indústria de alimentos que iniciou suas atividades na cidade de Bom Princípio/RS, no ano de 1995. Atualmente a empresa está estabelecida em Tupandi/RS e conta com 230 funcionários, representantes e consultores externos. A empresa atende os mercados de varejo e food service a nível nacional, através dos seguintes canais de vendas: supermercados, atacados e atacarejos, distribuidores, casas de festas e outras indústrias de alimentos, que utilizam os produtos da Bom Princípio para transformação.

A importância do tema propósito como estudo, deve-se ao fato de que a Bom Princípio Alimentos deu início a um processo de mudança no formato de gestão, com o objetivo de descentralizar a administração e como forma de envolver os gerentes e líderes da empresa. Com esse intuito, iniciaram os esforços em conjunto: direção, gerentes e líderes, com auxílio de consultorias nas áreas de Recursos Humanos, Comercial e de Produção - todos trabalhando juntos em um formato de gestão mais horizontalizada e aberta. Uma das primeiras cocriações do grupo foi a descoberta do propósito da empresa, que ficou definido como: *“Levar soluções em alimentos saborosos para todos os momentos da sua vida”*.

O propósito também foi o tema central da primeira convenção para os funcionários, que aconteceu em janeiro de 2019 e que reuniu quase 200 pessoas. A apresentação do propósito envolveu líderes e colaboradores de forma voluntária, para que todos pudessem estar engajados com esta temática e percebessem a importância do seu envolvimento no evento e do seu trabalho diário. Neste primeiro semestre foram realizadas ainda duas convenções com representantes, para que, além dos colaboradores, estes profissionais que exercem trabalhos externos também estejam alinhados com o propósito e objetivos da empresa. A Bom Princípio Alimentos ainda dá continuidade aos encontros com consultores, que trabalham diversos temas como: motivação e engajamento, comunicação, relacionamento interpessoal, importância do feedback, entre outros. Com isso, o grupo envolvido nos encontros também já desenvolveu uma nova Visão, Missão e Valores mais alinhados com o novo sentimento da empresa, com o propósito e a cultura da Bom Princípio Alimentos, sendo eles:

Visão: Ser referência em soluções no mercado de alimentos, buscando consolidar e ampliar a parceria com os nossos clientes, proporcionando experiências de sabor às pessoas no mundo.

Missão: Oferecer soluções personalizadas de valor agregado, levando sabor e prazer aos clientes, consumidores e sociedade.

Valores: Fazer com amor; Cuidar das pessoas; Qualidade e melhoria contínua; Praticar inovação; Estar pronto para mudanças; Fazer o que é certo.

Além disso, a Bom Princípio Alimentos também faz um forte trabalho através do setor de Recursos Humanos, aplicando questionários e ferramentas para análise de perfil de comportamento, que geram a oportunidade de autoconhecimento para os colaboradores e também para que a empresa possa direcionar as pessoas para o lugar certo. Há ainda incentivo para a participação em cursos, treinamentos e workshops tanto na área profissional, quanto pessoal. Tudo isso com o principal objetivo de ter pessoas engajadas e motivadas realizando suas funções, e contribuindo para atingir os objetivos da empresa.

Recentemente foi realizada a segunda etapa da convenção para os funcionários, com o tema “Todos pensando juntos”, no qual o objetivo foi apresentar os projetos realizados durante este ano e o que está sendo planejado para 2020. Além disso, na ocasião foi feito o lançamento oficial do concurso de inovação, com o intuito de que os funcionários deem ideias de novos produtos, sendo premiados os 5 melhores projetos. Desta forma a Bom Princípio Alimentos está motivando para o engajamento de todos na realização do propósito da empresa.

Além dos gerentes entrevistados, que tiveram seu perfil apresentado na metodologia, vale destacar o perfil demográfico do público respondente do questionário: 70,9% masculino e 29,1% feminino, sendo a maioria com idade entre 21 e 30 anos (57%) e uma parcela igualmente relevante com idade entre 31 e 40 anos (25,3%). Destes, um total de 78,5% possui menos de 5 anos de empresa, com a maioria abaixo de 1 ano (35,4%). Quanto ao setor onde trabalham, 62% atuam no setor de produção e os outros 38% no setor administrativo (escritório). Desta amostra, 38% tem formação em ensino médio, 17,7% tem formação de nível técnico e 31,6% possui graduação, sendo assim, os demais respondentes possuem ensino fundamental ou pós-graduação.

Quando abordados sobre o propósito da empresa, os entrevistados concordam que, como o processo de criação foi em conjunto, o propósito reflete o que é pensamento do grupo como um todo e não é uma imposição da direção ou simplesmente um propósito de marketing, mas realmente está alinhado com o atual pensamento da Bom Princípio Alimentos. Para o E4, a definição do propósito da empresa fez com que as pessoas entendessem de uma outra forma o que já era praticado de forma inconsciente, pois esse espírito está no DNA da empresa, mas com a criação do propósito, o trabalho já realizado foi valorizado e cada pessoa passou a entender melhor a importância de cada processo. Alinhar a empresa com um propósito mais autêntico, que converge com seus interesses comerciais, ajuda a orientar as decisões e seu pessoal tentará coisas novas, aprenderá em profundidade, assumirá riscos e fará contribuições surpreendentes (QUINN E THAKOR, 2018). O propósito pode ser entendido como uma razão inspiracional para que a empresa guie a todos ao seu redor e aja em acordo com parceiros e stakeholders, promovendo benefícios para a sociedade local e global (CAULKIN, 2016). Para o E4, a realização da convenção com todos os colaboradores, a divulgação do propósito, a mudança de pensamento e de formato de gestão gerou mais engajamento, melhorias de produção e resultados muito positivos para a empresa.

Quanto a este assunto, pode-se averiguar que 76% dos colaboradores afirmam fortemente que conhecem o propósito da empresa e com isso, é possível verificar que está sendo realizado um bom trabalho neste aspecto. Empresas com uma gestão baseada no propósito buscam principalmente desenvolver suas atividades em prol do interesse verdadeiro nos consumidores, entendendo as suas reais necessidades e propiciando assim, crescimento para a empresa, para o consumidor e para a sociedade. E os gestores da Bom Princípio Alimentos, que está passando por essa mudança, visando a gestão por propósito, possuem esse entendimento e buscam diariamente repassar a nova proposta para suas equipes de trabalho.

Em relação à cultura organizacional da empresa, o E3 explica que a nova missão, visão e valores surgiram em uma reunião de planejamento estratégico, realizada semanalmente com a direção e gerentes da empresa. Em um destes encontros, na qual os gestores debatiam sobre o propósito da empresa, perceberam que a missão, visão e valores não estavam alinhadas, eram palavras bonitas expostas na parede, mas “não estavam realmente no sangue dos colaboradores”. O E1 concorda que a Bom Princípio Alimentos tinha uma definição desses norteadores há bastante tempo e que eles também devem mudar à medida que a empresa muda. Segundo o E1:

A gente entende que, assim como as pessoas vão ganhando maturidade, vão ganhando desenvolvimento na sua carreira, enfim, elas acabam mudando também a sua percepção sobre a vida como um todo. E a redefinição que a gente teve agora de missão, visão e valores faz um alinhamento do que realmente é desejo da empresa hoje, de crescer e se colocar no mercado como uma empresa que realmente leva algo a mais do que produtos para gôndolas de supermercado ou para a indústria de transformação.

Foi identificado com esta pesquisa que 79,8% dos colaboradores declaram conhecer fortemente a nova missão, visão e valores da empresa. Também se destacou que 81% concordam fortemente em ter seus valores pessoais alinhados aos valores da empresa. Nesse sentido, o E3 afirma que a nova missão, visão e valores também foram construídas em conjunto e definidos de acordo com a cultura da empresa, pelo que ela preza, suas premissas e o que ela (e as pessoas que fazem parte) enxergam como sendo uma verdade hoje. Com este entendimento, percebe-se a importância de manter estes elementos atualizados e alinhados com a cultura organizacional da empresa.

Os líderes entrevistados também foram questionados se os valores definidos pela empresa vão ao encontro do que consideram importante na sua vida. E2 afirma que sim, e que “quanto mais alinhado, mais equilibrado estiver, mais feliz e equilibrada vai estar a relação colaborador e empresa”. Com este mesmo pensamento o E1 diz que a Bom Princípio Alimentos está conseguindo fazer uma conexão entre o que é valor individual, de cada vida fora do ambiente de trabalho, com os valores da empresa e o trabalho que cada um realiza. Ele complementa que “essa conexão é muito importante de ser entendida, porque quando não existe alinhamento, podem haver rupturas inclusive na forma de pensar dos colaboradores com relação aos caminhos que a empresa está seguindo”. Desta forma, os funcionários tendem a pensar sobre seus valores pessoais, algo que muitas vezes se perde na correria do dia a dia. O E3 também avalia que saber que os valores estão alinhados, faz com que esteja na empresa há cinco anos, onde se sente muito bem. Os valores pessoais permeiam as escolhas que os indivíduos fazem em diferentes situações de suas vidas (TINOCO et al., 2010).

Sobre a visão da Bom Princípio Alimentos, que é “Ser referência em soluções no mercado de alimentos, buscando consolidar e ampliar a parceria com os nossos clientes, proporcionando experiências de sabor às pessoas no mundo”, o entrevistado E1 explica que é preciso construir o futuro juntos, pois a visão de estar no mundo é estar com o máximo de pessoas possíveis. E nas suas palavras, “construindo os nossos produtos e tendo os bons sentimentos na maior quantidade de momentos da vida das pessoas”.

Quanto ao alinhamento do propósito da empresa com o propósito dos colaboradores, os gerentes entrevistados concordam que atualmente existe um alinhamento e que as pessoas que não se encaixam com esse entendimento, com essas premissas da empresa, acabam saindo naturalmente. Segundo dados do relatório PWC, nas empresas com propósito, 83% dos colaboradores sentem que o trabalho lhes traz significado e que, se não conseguirem encontrar propósito e realização em seu trabalho atual, afirmam que poderão procurar em outro lugar (CONTROLLER, 2019). Esse entendimento é possível sabendo que uma empresa com propósito só se constitui se as pessoas que a compõem compartilharem crenças, princípios e

valores positivos e convergirem com entusiasmo em torno da causa e significado comum pela qual todos estão trabalhando juntos.

Para Quinn e Thakor (2018), “embora um propósito maior não garanta benefícios econômicos, os resultados que vemos em muitas empresas são impressionantes”. Os autores apresentam os resultados de um estudo realizado com 500 mil pessoas em 429 empresas e 917 observações por ano para cada empresa, de 2006 a 2011. Este estudo indicou impacto positivo tanto no desempenho financeiro operacional (retorno sobre ativos) quanto nas medidas prospectivas de desempenho quando o propósito é transmitido com clareza. Desta forma, percebe-se que o propósito não é apenas um ideal sublime, mas tem implicações práticas para a saúde financeira e competitividade da empresa, pois pessoas que encontram sentido em seu trabalho não economizam energia e dedicação, elas dão o melhor de si, desafiando as suposições econômicas convencionais sobre o interesse próprio, fazendo sempre mais e melhor.

Para 75,9% dos colaboradores da Bom Princípio Alimentos, os propósitos pessoais estão altamente alinhados ao propósito da empresa. O entrevistado E1 entende que, quanto mais trouxermos o propósito para a cultura do dia a dia, quando os colaboradores entendem que no seu dia a dia eles podem trabalhar pensando em soluções, para atender o consumidor e o mercado, naturalmente o propósito da empresa passa a ser aplicado. E o propósito deve fazer parte da experiência diária da empresa, deve se expressado desde o comportamento dos líderes até a forma de agir dos colaboradores, para que seja compreendido também com quem se relaciona com a empresa. Segundo Mackey e Sisodia (2013, p. 46):

Para as empresas, propósito é importante como fonte de energia e meio de transcender os anseios particulares de stakeholders individuais. Quando todas as partes interessadas estão alinhadas em torno de um propósito comum e mais elevado, diminui a tendência de se preocuparem apenas com objetivos imediatos. Ter um propósito maior é o ponto de partida para um negócio consciente: reconhecer o que faz com que a empresa seja verdadeiramente única [...].

Quanto ao formato de gestão da empresa, o E1 avalia que as empresas que trabalham um formato de gestão mais aberta, como está sendo o caso da Bom Princípio, possibilita que os colaboradores desenvolvam ideias próprias, pois provoca para que eles tragam para a empresa assuntos pertinentes ao negócio e às atividades que realizam na empresa. E ao falar de soluções no propósito, serve também para motivar um pensar diferente, e isso pode vir dos colaboradores, ao trazerem seus conhecimentos, visões, sua forma de pensar e solucionar assuntos diversos, estando alinhado com o propósito da empresa. Com este intuito que a empresa está promovendo também o concurso de inovação, de iniciativa do setor de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa, e possibilita a todos os funcionários darem ideias viáveis de novos produtos, com a premiação dos 5 melhores projetos. Ideias que geram engajamento e refletem na motivação no trabalho.

Sobre a motivação, um dos temas trazidos pelo E4 foi o desenvolvimento pessoal e como isso influencia na motivação. O entrevistado comenta que esse é um dos aspectos positivos da Bom Princípio Alimentos, a valorização das pessoas e incentivo para o desenvolvimento pessoal e profissional das mesmas, através de cursos, formações, treinamentos, etc. O E4 enxerga que os colaboradores buscam conhecimento e que isso afeta positivamente a empresa. Isso pode ser percebido através dos 79,8% dos colaboradores que afirmaram fortemente sua participação nos eventos, cursos e treinamentos promovidos pela empresa e dos 75,9% que responderam que concordam fortemente sentir-se motivados para a realização das suas tarefas na empresa. Ao avaliarem por meio de uma nota de 1 a 10 sobre o quanto estão motivados em trabalhar na Bom Princípio Alimentos, o resultado apontou que 83,5% sentem-se altamente motivados. O comprometimento do indivíduo pode trazer impacto positivo nos resultados organizacionais, principalmente quando existe um estímulo

motivacional vinculado às recompensas e ao desempenho individual (MULLINS, 2004). Nesse sentido, E3 afirma que: “a principal motivação que eu vejo na minha equipe é a vontade de desenvolvimento pessoal, a vontade de crescimento. O que eu mais percebo aqui é isso. Acredito que a empresa consegue atender essa motivação”. Nesta mesma linha de pensamento, o E1 aponta:

Eu acredito que a gente tem que questionar as pessoas, desenvolvê-las e trabalhar para que elas tenham na sua vida pessoal, o seu desejo de crescimento, baseado naquilo que elas sonham pra si, como ter desenvolvimento de carreira, ter crescimento familiar, ter ganhos monetários ou desenvolver seu próprio patrimônio, enfim, cada um tem o seu sonho, não sou eu ou a empresa que vai dizer para cada pessoa qual o caminho que ela tem que seguir.

Os quatro entrevistados percebem um bom nível de motivação entre os colaboradores, porém E1 e E3 concordam que a motivação interior é muito mais válida do que quando tem um incentivo exterior, e por isso, precisa ser trabalhada o tempo todo. O entrevistado E1 afirma que a motivação que vem de forma externa não se sustenta. Por exemplo, na Bom Princípio foi realizada a Convenção Todos Juntos, que motivou muito, era possível ver os colaboradores com os “olhos brilhando” no evento e nas semanas subsequentes, porém é um “pico” de motivação que com o passar do tempo, acaba caindo. No mesmo sentido o entrevistado E3 explica que, para ele, a motivação é muito independente e pessoal, que quando alguém não está motivado para ir trabalhar e dar o seu melhor, provavelmente não está no lugar certo.

Para E2, uma das ações utilizadas para motivar a sua equipe é dar feedbacks. A entrevistada afirma que “assim como eu gosto de feedback, eu dou muito feedback para as pessoas, eu gosto de positivar elas, de parabenizar elas quando elas concluem um trabalho bacana. Eu acho que isso contribui para elas se sentirem motivadas”. Outra ação exemplificada na entrevista com o E4 foi a realização de reuniões mensais com os líderes e supervisores da área produtiva, momentos em que são apresentados resultados, indicadores, despesas, não conformidades, etc, fazendo com que eles se sintam importantes e valorizados. Nestes encontros também são realizadas dinâmicas de interação e é perceptível a crescente motivação com a realizações destas ações, que parecem simples, mas são muito importantes. Ecker e Appio (2007) afirmam que aquelas organizações que possuem boas equipes e bons índices de motivação têm vantagens competitivas, mediante aquelas organizações que não se preocupam com esses aspectos.

No questionário aplicado aos colaboradores avaliou-se também se o salário seria o fator que mais os motiva a trabalhar, supondo que de forma geral, este seria o motivo com uma média alta. Portanto, de uma escala Likert de 7 pontos, o salário obteve a média mais baixa das questões desta seção (média de 4,316), sendo que 29% dos respondentes concorda pouco com esta afirmação. Isto reforça o entendimento de que com uma gestão por propósito, na qual existe a valorização das pessoas e de outras características motivacionais, os valores não monetários se sobressaem ao fator salário.

Ao se questionar sobre os diferentes motivos que levam os colaboradores a trabalharem na Bom Princípio Alimentos, foi considerada a escala Likert de 1 a 10, sendo 1 (menos importante) e 10 (mais importante). Nesta questão, foram consideradas as porcentagens mais altas, resultantes da soma das notas 8, 9 e 10 (importante, muito importante e mais importante) e destacaram-se os motivos: o trabalho que realiza na empresa, com 87,3%, o ambiente de trabalho, com 83,5%, o relacionamento com líderes/supervisores, com 79,8%, e a estabilidade que o emprego oferece, com 65,9%. Outro fator que merece destaque, por ter ficado com a média mais baixa nesta seção da pesquisa foi a falta de opção de outro emprego, no qual 29% dos colaboradores avaliou como sendo o motivo menos importante. Pode-se concluir com isso que os colaboradores da Bom Princípio dão maior importância a fatores relacionados ao bom

relacionamento e a um ambiente de trabalho agradável, pois teriam outras possibilidades de emprego, mas no momento estão dispostos a continuar na empresa.

As respostas dos colaboradores vêm ao encontro dos aspectos positivos citados pelos líderes entrevistados. Para E1, o principal aspecto positivo é a nova visão de gestão que está sendo construída, uma gestão orientada e de forma mais aberta e humana, que traz a visão dos diretores para o grupo, para pensar junto quais são os caminhos que a empresa quer seguir. O E4 acredita que os aspectos positivos da Bom Princípio Alimentos são: a valorização das pessoas, a busca constante pela inovação, novos produtos e mercados. De forma similar, o E3 cita alguns aspectos positivos no seu ponto de vista: cuidado e carinho com os colaboradores, atenção para a qualidade dos produtos e com a qualidade do trabalho. Segundo o mesmo entrevistado: “essa parte familiar a empresa preza muito, a gente se considera uma família aqui, então esse é um dos principais pontos positivos”. E segundo E2 existe muita sinergia entre as pessoas na empresa, é um ambiente agradável de trabalhar e os gestores tem a “porta muito aberta” para dar opinião na área do outro.

Diante destas respostas, percebe-se que os gerentes da Bom Princípio estão cientes da cultura existente, que é principalmente de gestão das pessoas, e estão dispostos a manter este clima organizacional agradável e propício para a motivação dos colaboradores. A disseminação da cultura organizacional inicia com líderes dispostos a compartilhar seus valores e ideias para suas equipes e para o mercado. Se a organização deseja que sua cultura seja encarada como um diferencial estratégico é necessário que os seus líderes entendam isso e deem o exemplo necessário para que toda a equipe possa ter em quem se inspirar (SCHEIN, 2001).

Ao abordar os aspectos que podem ser melhorados, o entrevistado E3 acredita que seja continuar o trabalho de desenvolvimento das pessoas, de estratégias de marcas e negócios, seguir trabalhando para melhorar estes aspectos. Para o E2, a comunicação é o aspecto que ainda pode ser melhorado, pois com as mudanças que vem acontecendo na empresa, é primordial que a comunicação seja eficiente, para que todos andem na mesma linha e para que não gere desconforto perante a equipe, algo que pode acontecer quando as diretrizes não são bem claras. Com este mesmo pensamento, temos a resposta do E1, que concorda que uma comunicação assertiva fará com que essa nova visão da empresa consiga chegar a todas as camadas de colaboradores, com um discurso que seja entendido por todos. Ele acredita que “a comunicação é o que vai fazer esse ponto positivo do novo formato de gestão dar certo”. Para Bueno (2003), o conceito de comunicação integrada relaciona-se a diversos setores, como marketing e recursos humanos, que exercem atividades de comunicação, e que a característica desse ambiente são os fluxos a serem levados em consideração no momento do envio de informações, pois esses mecanismos terão influência no alcance dos objetivos da comunicação organizacional.

Como contribuição gerencial, é válido destacar alguns aspectos que não obtiveram uma média muito alta na aplicação do questionário com os colaboradores, ou seja, questões não são tão percebidas pelos funcionários e podem ser avaliadas como melhorias a serem realizadas pela empresa. Com médias que não tiveram um destaque ou relevância, temos as seguintes afirmações: conheço a história da empresa (média de 5,962), conheço os objetivos da empresa a longo prazo (médias de 5,810), tenho autonomia para tomada de decisões nas minhas atividades (média de 5,468), minha equipe está engajada (média de 5,823), minha motivação afeta meu desempenho no trabalho (média de 5,937), me sinto valorizado pelo meu líder (média de 5,772), o ambiente de trabalho é agradável (média de 5,962), tenho flexibilidade de horários (média de 5,671) e a empresa oportuniza meu crescimento pessoal e profissional (média de 5,380). São aspectos que, segundo os líderes entrevistados, já estão sendo trabalhados na Bom Princípio Alimentos, mas desta forma percebe-se que podem ser ainda melhor desenvolvidos para alcançar o objetivo do alinhamento do propósito e a motivação dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar a percepção do colaborador sobre a motivação em uma gestão por propósito, esta pesquisa avaliou as mudanças que aconteceram na empresa Bom Princípio Alimentos a partir do desenvolvimento do propósito e dos novos norteadores da cultura organizacional - missão, visão e valores, e como estas mudanças refletiram na motivação dos funcionários.

Foi possível identificar que o propósito de “Levar soluções em alimentos saborosos para todos os momentos da sua vida” está claro para a grande parte das pessoas que trabalham na empresa, que também sentem que seus valores estão alinhados e com isso, trabalham com mais motivação.

O propósito desenvolvido em 2018 é o princípio que define todas as ações e o planejamento da Bom Princípio Alimentos, tanto no setor administrativo, como na produção. O propósito busca nortear desde os mais simples processos até as mais complexas decisões tomadas pelos funcionários e pelos gerentes da empresa nos momentos de crise. É importante cultivar o propósito, garantir que ele se manterá firme frente a todas as adversidades, até porque um propósito estruturado e constantemente reforçado, tende a auxiliar a empresa a resistir e fortalece-la em momentos de crise (AZEVEDO, 2016).

O fator motivação no trabalho foi analisado neste estudo e concluiu-se que, havendo um alinhamento dos propósitos institucional e pessoal, a motivação é maior para exercer as atividades diárias no trabalho, em vista que 83,5% dos colaboradores da Bom Princípio Alimentos sentem-se altamente motivados no trabalho. Ao avaliar os diferentes motivos que levam os colaboradores a trabalhar na empresa, receberam destaque: a estabilidade que o emprego oferece, o relacionamento com líderes e superiores, o trabalho ou as atividades que realizam na empresa e a qualidade do ambiente de trabalho. O motivo avaliado como menos relevante nesta pesquisa foi a falta de opção de outro emprego, concluindo assim que, mesmo existindo outras oportunidades de trabalho, a maioria dos colaboradores está na empresa porque gosta e acredita no propósito da mesma.

Como um dos fatores que podem ser melhorados e considerados como contribuições gerenciais deste estudo, está a comunicação da empresa. Conforme ressaltado pelos líderes entrevistados, a partir deste passo inicial, que foi o desenvolvimento do propósito e o novo formato de gestão, a Bom Princípio precisa estar atenta em exercer continuamente uma comunicação interna eficiente, para que estas mudanças sejam entendidas e mantidas por todos, desde equipe interna, bem como representantes e parceiros do negócio. Além disso, podem ser avaliados pela direção e líderes os aspectos que obtiveram médias menores no questionário, como por exemplo, a autonomia na tomada de decisões, a oportunidade de crescimento pessoal e profissional e a valorização através do líder. Desta forma, este estudo poderá auxiliar em possíveis alternativas e ferramentas a serem utilizadas na contribuição gerencial e no desenvolvimento motivacional dos colaboradores da empresa em questão.

Com este estudo também pode-se concluir que as mudanças que vem acontecendo na Bom Princípio Alimentos, assim como em outras empresas que trabalham com uma gestão por propósito, estão trazendo um novo fôlego para os gestores e colaboradores, que, com seus valores alinhados aos da empresa, conseguem aplicar motivação nos novos desafios que surgem a cada dia nas organizações.

Quanto às limitações deste estudo, é possível citar o número de funcionários que participaram da pesquisa, que foram 79 de 230 pessoas. Desta forma, não se pode afirmar que este é o pensamento de todos da empresa. E como trata-se de um estudo de caso, apesar da comprovação através da teoria, os resultados apresentados nesta pesquisa não podem ser generalizados para outras empresas.

Como sugestões para novas pesquisas, recomenda-se a análise de outros fatores que possam exercer influência na motivação dos colaboradores e conseqüentemente, na performance organizacional. Também é possível sugerir estudos comparativos entre empresas que praticam e não praticam uma gestão por propósito, e de que forma esta diferença no formato de gestão pode impactar os colaboradores.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Maria Cândida Baumer de. A era da gestão por propósito. São Paulo, 2016. **Revista Exame**, Você RH. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-era-da-gestao-por-proposito/>>. Acesso em 04 de outubro de 2019.

BAKKE, Dennis W. **Empresa estimulante, equipe atuante**: como criar um ambiente de trabalho mais feliz, com resultados mais lucrativos. São Paulo: Editora Gente, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BUENO, Marcos. **As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão/GO, ano 4, n. 6, p. 1-25, 2002.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CAULKIN, Simon. **Companies with a purpose beyond profit tend to make more money**. The Financial Times, 2016.

CONTROLLER. **Empresas com propósito têm colaboradores mais engajados**. Disponível em: <<http://controller-rnc.com.br/empresas-com-proposito-tem-colaboradores-mais-engajados/>>. Acesso em 02 de julho de 2019.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas/SP: Editora Alínea, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Trajetória de Carreira nas Organizações**. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

ECKER, Daniela; APPIO, Jucelia. **A importância da aplicação de técnicas motivacionais no ambiente produtivo**. Synergismus scyentifica UTFPR, América do Norte, v. 2, nov., 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HIAM, Alex. **Liderança para Gerentes e Executivos**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2004.

LEVINSON, Harry. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 (Harvard Business Review).

MACKEY, John; SISODIA, Rajendra. **Capitalismo Consciente – Como Libertar o Espírito Heroico dos Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: HSM Editora, 2013.

MANZINI, Eduardo José. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, v. 26, p. 149-158, 1990.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MULLINS, Laurie J. **Organizational Behaviour**. 6 ed. Boston: Irwin, 2004.

QUINN, Robert E.; THAKOR, Anjan V. **Como criar uma empresa com propósito**. São Paulo: RFM Editores Ltda., 2018 (Harvard Business Review Brasil)

REZENDE, Fernando. **Motivação: a sua importância no processo de educação**. Rio de Janeiro: Clube de Autores, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de Administração da Universidade Paulista - RAUSP, n.1. p.5-16. JAN./FEV./MAR.2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa** / Edgar H. Schein; tradução Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **What You Need to Know About Organizational Culture**. *Training & Development Journal*, 40(1), 30, 1986.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ASSENCIO, Eduardo Wilson; JOÃO, Belmiro do Nascimento; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. **Influência dos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz**. XIII Semead - Seminários em Administração, 2010.

VELOSO, Elza Fátima; DUTRA, Joel Souza. **Evolução do Conceito de Carreiras e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas**. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.