

IMPACTOS DO MODELO DE GESTÃO POR PROPÓSITO IMPLANTADO PELA SICREDI SERRANA RS SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES

*Greiciane da Rosa*²⁶

*Kelly Chiesa Zerbielli*²⁷

*Ivadete Marin Ravello (orient.)*²⁸

*Delci Fatima Meneghetti Casagrande (coord.)*²⁹

RESUMO: O presente artigo versa sobre uma pesquisa realizada junto aos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicredi Serrana RS, localizada na região da Serra Gaúcha e Vale do Caí, a qual teve por objetivo conhecer os resultados de uma mudança de gestão realizada a partir de 2015. Assim sendo, foram entrevistados colaboradores com mais de dez anos de empresa, os quais vivenciaram os processos da mudança. Visando alterar a forma de gerir seus negócios, a cooperativa pesquisada implantou o modelo de Gestão por Propósito, assim reestruturou a parte de negócios, resgatando a essência e princípios do cooperativismo de formação, de educação e de interesse comunitário, promovendo um olhar mais humano sobre o colaborador e o associado. Para melhor compreender o tema, o artigo apresenta conceitos e entendimentos sobre propósito, motivação e clima organizacional. Vê-se que estes assuntos estão relacionados e quando tratados geram resultados positivos para todos os públicos, ou seja, funcionários, associados e para a comunidade. Participaram da pesquisa 46,88% das pessoas enquadradas na população alvo. O resultado mostrou que a cultura interna sofreu diversas alterações, as quais foram percebidas positivamente pelos envolvidos. Mesmo com desafios e adaptações, os colaboradores perceberam que o novo modelo gerou mais confiança, autonomia e pertencimento, onde através da intenção

²⁶ Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional na Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL.

²⁷ Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional na Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL.

²⁸ Graduada em Serviço Social pela Universidade de Caxias do Sul/RGS; Especialização em Ciências Sociais Agrárias, em Sociologia Industrial e em Adm. de Recursos Humanos; Mestrado em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; Professora de graduação, de Pós graduação e coordenadora do programa de pós graduação em Gestão de Pessoas na Faculdade CNEC Farroupilha; Didata em Dinâmica dos Grupos pela SBDG; Coordenadora em programa de formação pela SBDG; Analista PDA; Coach; Mediação de Conflitos (CLIP); Sócia e consultora da Interativa Desenvolvimento Organizacional Ltda.

²⁹ Mestre em Qualidade Ambiental pela Universidade Feevale; Formação em Dinâmica de Grupos pela SBDG-Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos; MBA em Gestão de Pessoas pela FARS-Fundação dos Administradores do Estado do RS; Graduação em Administração com Habilitação em Recursos Humanos pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves; Técnico de Segurança do Trabalho pela Fundacentro. Professora e Coordenadora do curso de Pós Graduação Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional na INESCO-Faculdade Fisul. Professora nos cursos de Administração e Gestão de Recursos Humanos. Professora de curso de Extensão. Assessora de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade na Parisotto Empreendimentos.

verdadeira o colaborador passou a apoiar os associados na realização de seus sonhos e, por meio deste círculo virtuoso, contribui como agente transformador na vida das pessoas e da sociedade em geral.

PALAVRAS-CHAVES: Propósito, Motivação, Clima Organizacional.

INTRODUÇÃO

Frente ao alto nível de exigências dos clientes, atrelado a globalização que exige das empresas constante e rápida adaptação na sua forma de gerir pessoas e seus negócios, bem como as necessidades de estima e reconhecimento por parte dos colaboradores, faz-se necessário compreender quais são os impactos causados com a implantação do Modelo de Gestão por Propósito adotado pela Sicredi Serrana RS, a partir da ótica dos colaboradores.

Segundo Nelson (2014) todo empreendimento necessita ter uma visão clara e atraente sobre o padrão de negócio e os funcionários também precisam saber o porquê da existência de uma organização. Assim se torna possível sustentar a motivação nas equipes e até mesmo em tempos difíceis a empresa consegue se manter atuante no mercado, e com melhor visão estratégica.

Para Cortella (2015) um modelo de vida não pode levar a um esgotamento, por isso se faz necessário que pessoas tenham distinção entre o que é essencial e o que é fundamental. Para o autor, o essencial é tudo aquilo que não se pode deixar de ter: felicidade, amorosidade, lealdade, amizade, sexualidade e religiosidade. Já o fundamental é tudo o que te permite fazer chegar ao essencial. Com isso o trabalho torna-se fundamental, desde que ele auxilie a adquirir o que é essencial. O autor entende ainda o propósito como peça fundamental para a satisfação completa entre as empresas e seus colaboradores, pois não enxergar os resultados e conseguir partilhar dos processos de um trabalho pode ocasionar insatisfação do colaborador e assim atingir diretamente a produtividade de uma organização interferindo assim em sua existência.

Mackey e Sisodia (2013) apresentam uma proposta diferente de operar o modelo capitalista, na qual o lucro não seja a única ou principal razão de ser das organizações. Segundo os autores, uma empresa consciente deve possuir propósitos mais elevados e

buscar a geração de valor, de maneira equilibrada e sustentável, para todas as partes interessadas (*stakeholders*).

Pink (2010) cita que profissionais quando chegam na metade de suas carreiras começam a perceber alguns questionamentos: “Quando conseguirei realizar algo de relevante na minha vida?” ou “Quando vou viver o melhor da vida?” e “Quando é que vou fazer diferença no mundo?” (PINK, 2010 p. 118).

Com base nos questionamentos citados pelo autor Pink (2010) se faz importante citar a autora Mariana Castro (2014) que pesquisou sobre inovação e criatividade em startups brasileiras que possuem modelo inovador, principalmente na gestão de seus funcionários e na gestão de negócios. A autora identificou que além de revolucionar as relações entre pessoas e trabalho e de encontrar formas não convencionais na estruturação de uma empresa, existe um modelo ideal de negócio que tem a ver com propósito. Entende que pessoas estão em busca de um trabalho que dê sentido para suas vidas, onde podem construir relações com pessoas pelas quais se interessam e admiram, e assim trocam cargos e estabilidade por motivação, prazer, diversão e inspiração.

Assim, este trabalho contempla a realização de uma pesquisa quantitativa junto aos colaboradores da cooperativa Sicredi Serrana RS com mais de 10 anos de empresa, lotados na Sede regional e nas diversas agências onde a cooperativa atua, com exceção dos cargos de gestão, com o intuito de verificar os impactos ocorridos a partir de 2015 com a implantação de um novo modelo de gestão: a Gestão por Propósito.

Por meio dos respondentes teremos uma percepção sobre as influências que este novo modelo de gestão pode afetar na vida dos colaboradores, tanto na sua qualidade de vida profissional, quanto na pessoal, identificando assim se existe relação com os autores estudados neste artigo que trazem os assuntos sobre propósito, motivação e clima organizacional.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Propósito

Os autores Mackey e Sisodia (2014) narram que dois são os dias mais importantes de nossas vidas: o dia em que nascemos e o dia em que se descobre por que

nascemos. Para eles esta seria uma perfeita definição sobre o propósito: o porquê da nossa existência, assim como o porquê da existência de uma organização. Eles defendem que algumas questões são fundamentais para se conseguir a definição de propósito. “Por que existimos? Por que precisamos existir? Qual contribuição queremos dar? O mundo fica melhor com nossa presença? Sentirá nossa falta se deixarmos de existir?” (MACKEY; SISODIA, 2014, p. 50).

Ainda por Mackey e Sisodia (2014) o propósito é um alicerce de sustentação para uma empresa, ele atrai colaboradores, clientes, fornecedores e investidores que estão na mesma sintonia da organização. Pode-se dizer que o propósito atrai as pessoas certas para os lugares certos, criando assim um ambiente de trabalho e negociação mais favorável ao desenvolvimento.

Exemplos de propósito de empresas segundo Mackey e Sisodia (2014, p.50):

- Disney: a imaginação a serviço da felicidade de milhões de pessoas.
- Johnson & Johnson: alívio da dor e do sofrimento.
- Southwest Airlines: dar às pessoas a liberdade de voar.
- Pivot Leadership: melhores líderes= mundo melhor.
- Charles Schwab: um aliado incansável para o investidor individual
- BMW: oferecer às pessoas a experiência da alegria de dirigir.
- Humane Society US: celebrar os animais, confrontar crueldade.
- Cruz Vermelha Norte-americana: mobilizar os norte-americanos para atos extraordinários diante de situações de emergência.

Para Cortella (2015) o propósito é a resposta do por que se desempenha nossas atividades do dia a dia, principalmente dentro de uma organização, a exemplo de uma professora, que segundo o autor, pode ter uma remuneração extremamente baixa, mas mesmo assim dedica-se ao máximo para ensinar os seus alunos pois ela pode ser a única oportunidade que eles terão em suas vidas de adquirir conhecimento. Para o mesmo autor, quando se descobre qual é o propósito de nossas atividades o desempenho na execução torna-se mais satisfatório e assertivo, agregando valor à organização.

Buscar um propósito faz parte de nossa natureza. Essa natureza, contudo, está sendo revelada e expressa numa escala

demograficamente sem precedentes e, até bem pouco tempo, difícil de imaginar. As consequências poderiam revigorar nossos negócios e reformar o mundo. (PINK, 2010, p.117)

Sobre propósito como um novo modelo de gestão, o autor Pink (2010) relata sobre os profissionais pertencentes a geração baby-boom, considerando que esta geração refere-se aos nascidos entre 1947 e 1964, e são profissionais fiéis a empresa que priorizam-na mais do que suas próprias famílias (MISSEL, 2013). Para Pink (2010) estes profissionais consideram muito mais o tempo de casa do que boa performance e competência, o feedback é raro pois foram educados a não responder, principalmente para os mais velhos e, com isso, o autor relata 03 estágios que os fazem refletir e fazer um balanço sobre suas vidas.

Para Pink (2010) o primeiro estágio acontece em meados dos 60 anos de idade onde surgem os seguintes questionamentos: Como foi que cheguei aos 60? Nesta idade eles se consideram pessoas velhas e tem a percepção de que não tiveram sempre tudo o que desejaram. Após surge o segundo estágio: Em um passado não tão remoto chegar aos 60 anos significa estar quase ao final de suas vidas, no entanto no início do século XXI qualquer pessoa saudável suficiente para chegar aos 60 anos de idade terá saúde suficiente para seguir a vida por mais alguns bons anos, considerando que possuem ainda cerca mais uns 25 anos de vida, e assim sentem-se um pouco mais aliviados. O alívio, porém, dura pouco pois ele entra em seu terceiro estágio, e como visualizam mais 25 anos de vida ele observa os 25 anos de vida anteriores, se percebendo com 35 anos e assim lhe ocorre um pensamento de que a vida passa muito rápido, e que os próximos 25 anos também podem passar na mesma velocidade e surgem os questionamentos: “Quando conseguirei realizar algo de relevante na minha vida?” ou “Quando vou viver o melhor da vida?” e “Quando é que vou fazer diferença no mundo?” (PINK, 2010, p. 118).

O mesmo autor cita a geração boomers como o maior grupo demográfico dos países do ocidente, considerando essa geração como bem instruída, começando a reconhecer sua mortalidade e a propor a si mesmas questões profundas sobre sentido, significado e sobre o que realmente desejam, e assim, quando a frente fria da demografia encontrar a frente morna dos sonhos não concretizados, o resultado será uma tempestade de propósito jamais vista.

Para Pink (2010) pessoas autônomas trabalhando pela excelência apresentam um maior nível de desempenho, porém fazer tudo isso por um objetivo maior pode fazer com que as pessoas alcancem ainda mais, e pessoas mais motivadas relacionam seus desejos a uma causa maior do que a si mesmas, destacando a importância do tripé autonomia, excelência e propósito.

Quando se fala de propósito em uma organização não se pode deixar de relacionar a diferença entre motivação 2.0 e motivação 3.0, ainda mencionando Pink (2010), onde a motivação 2.0 não reconhece o propósito como um motivador, deixando de lado algo essencial daquilo que as pessoas são, desde o momento em que seres humanos contemplaram seu lugar no universo e tentaram criar algo que melhorasse o mundo e sobrevivesse a eles. Segundo o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi “O propósito produz energia propulsora para a vida”. (PINK, 2010, p. 121). A motivação 3.0 procura resgatar o aspecto de fazer algo maior para si mesmo, empurrando o propósito para perto da esfera cultural, auxiliando também no mundo dos negócios, e assim começou-se a repensar como o propósito se insere em seu funcionamento.

Para Mackey e Sisodia (2013) o propósito pode auxiliar no funcionamento das organizações, com isso os autores apresentam uma proposta diferente de operar o modelo capitalista, na qual o lucro não seja a única ou principal razão de ser das organizações. Segundo os autores, uma empresa consciente deve possuir propósitos mais elevados e buscar a geração de valor, de maneira equilibrada e sustentável para todas as partes interessadas (stakeholders). Os autores citam quatro princípios para a prática do capitalismo consciente:

1. Propósito maior: O propósito de uma empresa deve ser muito maior que o de gerar lucros: É a causa pela qual a empresa existe.

2. Integração de stakeholders: Stakeholders são todas as entidades que impactam ou são impactadas por uma organização, as quais são igualmente importantes e estão conectadas por um senso de propósito e valores compartilhados. Dessa forma, a relação entre esses atores deve ser pautada pela busca de soluções do tipo “ganha-ganha”, preservando a harmonia e a integração entre as partes.

3. Liderança consciente: A concretização do Capitalismo Consciente requer a plena atuação de líderes conscientes, dotados de elevados níveis de inteligência

analítica, emocional e espiritual, de forma que sejam capazes de refletir sobre o negócio e conduzi-lo de forma sofisticada e complexa.

4. Cultura e gestão conscientes: Tanto a forma de gestão quanto a cultura organizacional são fatores fundamentais para a prática do Capitalismo Consciente, na medida em que devem garantir a força e a estabilidade necessária para a preservação do propósito maior da empresa. Confiança, responsabilidade, transparência, integridade, igualitarismo, justiça, crescimento pessoal, amor e cuidado são algumas das características comuns de uma cultura consciente.

Fernandes (2015) defende a ideia de que para uma organização possuir sucesso e apresentar lucratividade a felicidade das pessoas se torna estrategicamente uma questão importante, pois ela é crucial para o êxito organizacional.

O líder deve possuir interesse genuíno no importa-se e na valorização das pessoas, pois somente pessoas felizes e satisfeitas trabalham com mais amor e afinco e, desse modo, o lucro empresarial será apenas um efeito desta causa. A fim de aumentar o nível de satisfação e o engajamento interno, ele afirma que as organizações devem dar mais autonomia aos colaboradores, e para isso, o gestor deve aprender a delegar, criando um ambiente de aprendizado, inovação, promover momentos de co-criação, etc., estimulando e aumentando a relação de confiança entre gestores e subordinados. (FERNANDES, 2015, p.32).

1.2 Motivação

O significado de motivação para Hill (2018, p.141),

É aquilo que induz à ação ou determinada escolha. É aquilo que fornece um motivo. Um motivo é um anseio interior, dentro somente do indivíduo, que o incita à ação, tal como instinto, paixão, emoção, hábito, estado de ânimo, impulso, desejo ou ideia.

Ao falar da ausência da motivação, o autor Brown (2013) diz que ela pode esconder-se dentro de outros problemas encontrados em famílias, escolas comunidades e organizações. Afirma que as pessoas acabam por não se envolverem em projetos como forma de não mostrar suas vulnerabilidades, suas vergonhas e principalmente pela sensação de não possuir objetivos em suas vidas. A falta de motivação também prevalece quando for percebido o descumprimento de um contrato social estabelecido, a exemplo da política e da religião. Ela surge pela consequência de que os líderes não

vivem de acordo com as virtudes que pregam, ou ainda que não são obrigados a cumprir as leis que eles próprios criaram.

Neste sentido Hill (2018) diz que é importante motivar-se a si mesmo, e com isso conseguir motivar aos outros. O autor fala sobre possuir atitudes mentais capazes de identificar oportunidades mesmo diante de uma dificuldade, e um fator preponderante para o êxito dessas atitudes mentais é saber lidar com as emoções e assim manter o foco nas coisas que se quer e ficar longe das coisas as quais não se quer.

Sobre o quanto a motivação pode influenciar nas organizações, o autor Nelson (2014) descreve que colaboradores motivados podem atender melhor aos clientes, onde estes se tornam fiéis e assim aumenta a lucratividade garantindo o sucesso da companhia.

Organizações, empresas, governos e até entidades sem fins lucrativos ainda funcionam a partir de premissas sobre o potencial humano. Estas adotam práticas como planos de incentivos no curto prazo e bonificações por desempenho que além de não funcionarem ainda podem fazer mal (PINK, 2010). Premiações como dinheiro também não são o suficiente, mesmo que o valor monetário seja importante para as pessoas, ele não é o único elemento motivador. Os funcionários precisam sentir que seus esforços tiveram significado para a empresa mesmo que eles não tenham adquirido êxito na tarefa, conhecer os funcionários para assim entregar a premiação correta é uma forte ferramenta de motivação. (NELSON, 2014).

Bergamini (2012), assim como Pink (2010) argumentam que a motivação aguça o lado intrínseco emocional dos seres humanos. Trabalhar afim de receber uma recompensa tem sim efeitos diferentes do que trabalhar sem uma motivação. Para Bergamini (2012) objetivos são importantes até mesmo para dar sentido a vida dos seres humanos, ou seja, uma pessoa pode estar motivada apenas por ter sido influenciada por outro alguém, e o simples fato de ter a oportunidade de cumprir um objetivo pode deixar o trabalhador motivado. A competência de liderança tem extrema relevância na motivação, os líderes precisam transmitir suas forças, fazer com que elas se sintam bem e dar a elas uma oportunidade de demonstrar que têm valor.

Motivação não pode ser confundida com necessidade, por isso existe a teoria de Maslow que conforme Marras (2000) afirma, todas as pessoas tem suas

necessidades, que são representadas por carência ou falta de alguma coisa que venha do meio exterior para completar o indivíduo. Cada necessidade tem suas respectivas peculiaridades e intensidades, isso faz com que elas sempre estejam buscando satisfazê-las. A motivação é o que faz com que as pessoas busquem sua satisfação.

Pink (2010) cita a diferença entre a motivação 2.0 e a motivação 3.0. Para ele a motivação 2.0 foi utilizada nas 10 primeiras décadas do século atual, quando se utilizava de metodologia de recompensas financeiras de curto prazo aos seus colaboradores, focada exclusivamente em cumprimento de metas que geravam satisfação financeira imediata, bem como um ambiente de constante disputa em um período de precariedade nos negócios, onde a qualidade em tecnologia e nas questões sociais eram reduzidas.

Ainda para Pink (2010) a motivação 3.0 reconhece o propósito como um motivador.

A mola propulsora do lucro, por mais potente que seja, pode ser incentivo insuficiente tanto para indivíduos quanto para organizações. Uma fonte de energia igualmente poderosa, que muitas vezes desconsideramos, é o que podemos chamar de força motriz do propósito. (PINK, 2010, p.120).

1.3 Clima Organizacional

Por muito tempo acreditava-se que a dificuldade que freava o crescimento das organizações fosse o capital financeiro, sendo este visto como imprescindível para o sucesso da empresa. Atualmente a empresa que não possui aptidão para recrutar e manter bons colaboradores, constitui um dos principais problemas em sua organização (CHIAVENATO, 2009).

Neste sentido Brunelli (2008, p.22) enfatiza que “cada vez mais aumenta a importância do comprometimento e empenho dos funcionários com as empresas onde atuam. De tal modo, é fundamental que os gestores conheçam o clima organizacional para poder mensurar o grau de colaboração e satisfação de seus empregados”.

Coda (1993) afirma que o clima organizacional aponta o grau de satisfação dos indivíduos da organização, no que se refere a diferentes aspectos da cultura da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa,

comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Para Martins (2008), o conceito de clima organizacional permite entender a forma como o contexto do trabalho influencia o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Segundo Chiavenato (2009) o clima organizacional está relacionado ao grau de motivação de seus colaboradores, ou seja, quando há alta motivação entre os membros internos há maior empenho por parte dos colaboradores, ânimo e cooperação. De outro modo, quando a motivação está baixa, permeia um sentimento de desânimo, desinteresse e desprazer por parte dos colaboradores. Também para Lacombe (2005), um clima organizacional favorável faz com que as pessoas sejam mais proativas, compartilhem seus conhecimentos, inspiram mais confiança entre chefes e subordinados, busquem inovação e criatividade, demonstrando um sentimento de pertencimento à organização. Por outro lado, num clima desfavorável, as pessoas agem com descrença e revolta, fazendo apenas o necessário para se manterem no emprego.

Ferreira (2013) enfatiza que o clima representa a forma como os colaboradores percebem alguns fatores da organização naquele determinado momento, impactando diretamente na satisfação com o trabalho, nas interações entre os grupos e até mesmo nos comportamentos que revelam situações de afastamento dos empregados do ambiente de trabalho. Para a autora, o clima organizacional é abstrato, porém se materializa através de indicadores que demonstram os sinais sobre sua qualidade, assim, o diagnóstico do clima é de suma importância para acompanhamento do nível de motivação interno, que conseqüentemente, reflete em nível de produtividade maior ou menor.

Neste intuito e a fim de solucionar qualquer problema interno, o primeiro passo é diagnosticar a circunstância atual da organização, para posteriormente planejar e implementar qualquer demanda de melhoria no ambiente interno (FERREIRA, 2013). Para isso, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão que visa melhorar o nível de relacionamento entre a organização e seus colaboradores. Esta é uma ferramenta segura e objetiva, desprovida de comprometimento com a situação atual da empresa, visando buscar os problemas reais na gestão dos Recursos Humanos (BISPO, 2006).

Para Souza (1978) o clima é um fenômeno que provém do resultado e da interação dos elementos da cultura organizacional, ou seja, quando uma variável é alterada, o clima também sofre devidas influências. Neste contexto, Luz (2003) enfatiza que é perceptível que o clima possui influência direta no comportamento dos membros da organização, impactando no cotidiano das organizações, como na tomada de decisões, na forma de relacionamento com clientes e parceiros, no processo de comunicação e até na forma de vestir e portar dos funcionários. Para ele, a cultura organizacional tem o papel de reforçar o comportamento de seus membros, estabelecendo o que deve ser seguido ou rejeitado.

2 METODOLOGIA

2.1 Caracterização da Empresa

A organização de estudo trata-se da Cooperativa de crédito, Poupança e Investimentos de Carlos Barbosa – Sicredi Serrana RS, presente e consolidada com a marca Sicredi na região da Serra Gaúcha e Vale do Caí. Possui sua Sede Regional localizada na cidade de Carlos Barbosa/RS, tendo abrangência em 23 municípios da região. Conta atualmente com cerca de 112 mil associados e 471 colaboradores (base setembro/2019), atuando na prestação de serviços financeiros há mais de 34 anos na região, tendo como propósito “contribuir com o desenvolvimento de associados e da sociedade”.

2.2 Objetivos do Trabalho

2.2.1 Objetivo Geral

Estudar os impactos causados com a implantação do modelo de Gestão por Propósito em 2015, pela Sicredi Serrana RS, sob a ótica dos colaboradores.

2.2.2 Objetivos Específicos

- a) descrever o modelo de gestão aplicado pelo Sicredi;

- b) identificar quais são as percepções dos colaboradores com relação ao modelo de gestão atual;
- c) averiguar quais são as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores na adaptação ao novo modelo de gestão proposto em 2015;
- d) verificar as influências deste novo modelo de gestão na vida profissional e pessoal dos colaboradores;

2.3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo trata-se de uma pesquisa empírica, de natureza básica com objetivo exploratório e descritivo. Exploratório porque seu objetivo é proporcionar uma maior familiaridade com o problema, como afirma Gil (2010), e descritivo, pois descreve algo, característica e funções (MALHOTRA, 2012).

Quanto a natureza da abordagem, esta pesquisa classifica-se em uma pesquisa de campo de caráter quantitativo e como instrumento de coleta de dados utilizou-se de google forms (questionário), sendo uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc, conforme Gil (2012).

A população alvo do estudo trata-se de colaboradores com mais de 10 anos de empresa, lotados na Sede regional e nas diversas agências onde a cooperativa atua. Foram pesquisados colaboradores de todos os cargos, exceto cargos de gestão, visto que estes foram os propagadores e incentivadores na implantação do modelo junto aos colaboradores. O método de coleta de dados utilizado foi o questionário enviado através de e-mails entre 07 até 21 de outubro de 2019, diretamente aos colaboradores enquadrados no perfil de estudo, sendo desses o total de 96 questionários. A taxa de retorno das pesquisas foi de 45 questionários, representando 46,88% de retorno. A técnica de análise de dados utilizados foi através das estatísticas descritivas básicas.

3 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

3.1 Modelo De Gestão Por Propósito da Sicredi Serrana RS

Em 21 de fevereiro de 2019, executivos da cooperativa Sicredi Serrana RS escreveram uma carta de intenções direcionada para o ano de 2025. Além de uma visão de futuro, nela encontra-se a lembrança do início do modelo de gestão por propósito da instituição, pois foi em 2015 que a Sicredi Serrana tomou a decisão de se tornar ainda mais humana, aproximando-se de seus associados e da sociedade sem perder de vista a sua eficiência operacional. A partir disso, foi implementado o modelo de gestão por propósito, onde as decisões são tomadas de forma colegiada. O modelo de negócio passou a ter foco na experiência do associado e na qualidade dos relacionamentos, assim a cooperativa também aumentou os cuidados com as pessoas e aperfeiçoou sua atuação na comunidade.

A Sicredi Serrana encontrava-se em uma nova fase de crescimento. Com expertise em novos produtos, a instituição estava se posicionando num novo patamar como parceira do desenvolvimento regional. Apesar das metas e resultados estarem sendo alcançados, havia uma preocupação com o futuro da cooperativa sob o olhar do negócio como um todo: os colaboradores estavam sobrecarregados e a experiência dos associados não era diferenciada.

Mesmo com crescimento constante, a Sicredi Serrana tomou a decisão de implantar um sistema de gestão por propósito, promovendo um olhar mais humano sobre o colaborador e o associado, reestruturando a parte de negócios – é uma instituição financeira sem meta de produto – e resgatando a essência dos princípios do cooperativismo de formação, de educação e de interesse comunitário.

A consolidação deu-se após a mudança na gestão, com uma política que emprega o interesse verdadeiro nas relações, somado a coerência e consistência, fazendo o bem e gerando bons negócios. Com colaboradores mais felizes e engajados na proposta de manter a eficiência econômica da cooperativa, movidos pelo sentimento de realizar o bem e com a qualidade da entrega, proporcionou um crescimento nunca antes experimentado. Desse modo e, através de investimentos nas pessoas, que são a essência da Sicredi Serrana e, pautados pela cultura da excelência, busca-se a melhor experiência para o associado.

De acordo com os relatórios anuais publicados pela própria cooperativa, entre 2015 e 2018, a cooperativa dobrou sua participação de mercado; a satisfação dos associados evoluiu de 63% para 77%, enquanto que o clima interno passou de 74% para 86%. O resultado também teve crescimento, partindo de 29 milhões para 61 milhões. Essas evoluções são consolidadas com o menor índice de inadimplência da história, 0,57%. Só em 2018, a Sicredi Serrana recebeu aproximadamente 12 mil novos associados e é líder nas carteiras de crédito nas finalidades agronegócio e crédito comercial da região.

A Sicredi Serrana acredita que tudo fica mais fácil quando existe envolvimento por um propósito maior, ou seja, quando aquilo que se faz vem carregado de sentido, alinhado às suas convicções que validam a construção de um projeto macro relevante. Para ela desempenhar um papel social ativo contribui de forma determinante para o sentimento de auto realização e satisfação pessoal e profissional.

Na Sicredi Serrana todos são convidados a experimentar a prática de colaborar por meio de seu talento ou de seu trabalho com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento dos associados e da sociedade. Com isso, torna-se perceptível o quanto este propósito realmente faz a diferença junto à comunidade e se traduz, efetivamente, em ações e resultados com um ponto de vista determinante que diferencia quem acredita no que faz. Os resultados passaram a ser consequência da qualidade dos produtos e serviços prestados. Os índices alcançados pela Sicredi Serrana a coloca na posição de referência em seu mercado, e é nesse patamar que ela quer permanecer, tendo o associado como foco de sua existência.

3.2 Percepções dos colaboradores sobre o Modelo de Gestão por Propósito

Após encerrada a fase de coleta de dados, segue resultados obtidos com a amostra, representada por 45 pessoas, que corresponde a 46,88% dos colaboradores enquadrados no perfil pesquisado. No que tange ao perfil dos respondentes verifica-se que a maior quantidade está enquadrada na idade entre 31 a 40 anos, representando 68,9%. Os pesquisados de 25 a 30 anos, representam 8,9% e, acima de 40 anos, tem-se 22,2%.

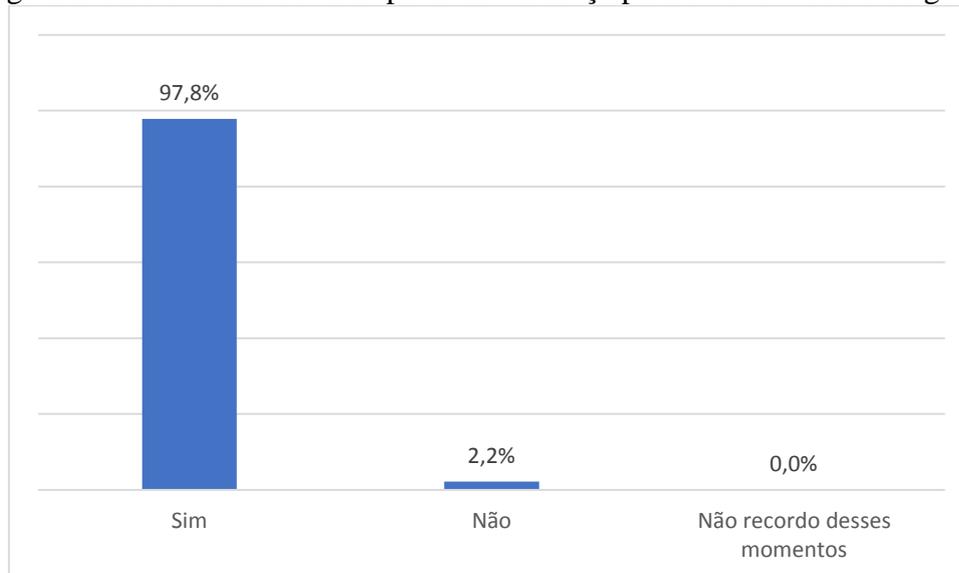
Quanto à formação acadêmica, pelos resultados supõe-se que a escolaridade possui grande significado na vida dos profissionais respondentes da pesquisa. Um dos respondentes possui mestrado e 51,1% já possuem pós-graduação completa. O segundo maior percentual corresponde aos profissionais com a graduação finalizada, ou seja 31,1%. Apenas 8,9%, representado por 04 colaboradores, são alunos da primeira graduação.

Quanto ao tempo de empresa, o maior número dos respondentes, representado por 84,4%, possui entre 10 e 15 anos, um resultado coerente com o perfil dos entrevistados considerando que o filtro era para com colaboradores com mais de 10 anos de contrato na Cooperativa. O segundo maior número corresponde aos colaboradores com 16 e 20 anos de casa, que representam 13,3% dos colaboradores.

Sobre a área em que atuam, os respondentes estão divididos entre comercial e administrativo, representando 51,1% dos colaboradores na parte comercial da organização, 44,4% dos colaboradores na área administrativa e, apenas 4,4% atuam no cargo de caixa.

O resultado da pesquisa mostrou que 100% dos respondentes afirmam possuir conhecimento quanto a nova forma de gestão adotada pela cooperativa a partir de 2015. Uma das formas de comunicação da Cooperativa deu-se em 2015 no seu primeiro Workshop, onde ela conseguiu reunir um grande número de colaboradores por 03 dias para uma profunda imersão sobre este novo modelo de gestão que estava iniciando. Levando em consideração que foram excluídos da pesquisa os profissionais que atuam na gestão estratégica da Cooperativa e que esta está sendo representada em mais de 30 endereços diferentes, o resultado de 100% dos pesquisados ter o conhecimento sobre o modelo de gestão é a afirmação da eficácia sobre a forma de comunicação adotada para disseminar seu novo modelo de gestão. Ademais, quando questionados sobre terem os momentos de disseminação do novo modelo implantado, 97,8% declaram que se sentiram fazendo parte da mudança realizada pela cooperativa, conforme representado na figura a seguir:

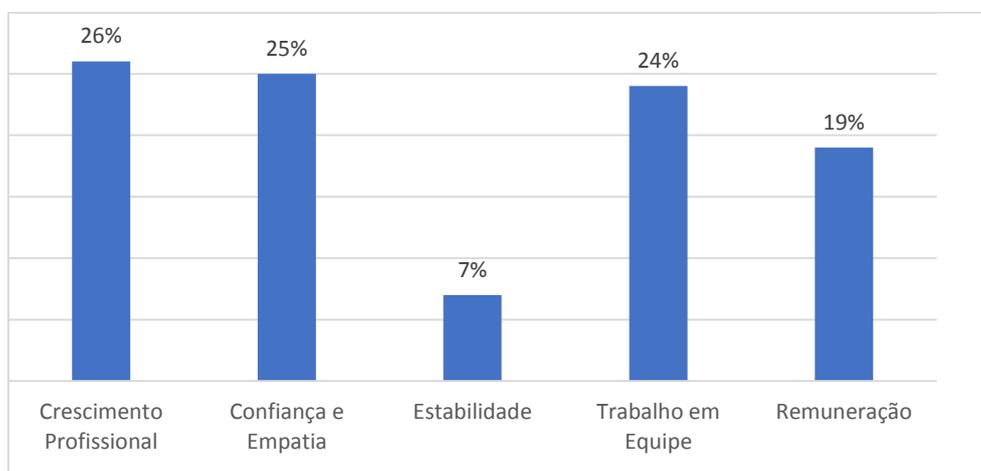
Figura 01: Sentimento de fazer parte da mudança para o novo modelo de gestão



Fonte: Autoras (2019)

Abaixo é possível observar quais são os fatores que motivam os pesquisados no seu ambiente de trabalho

Figura 02: O que lhe motiva no trabalho



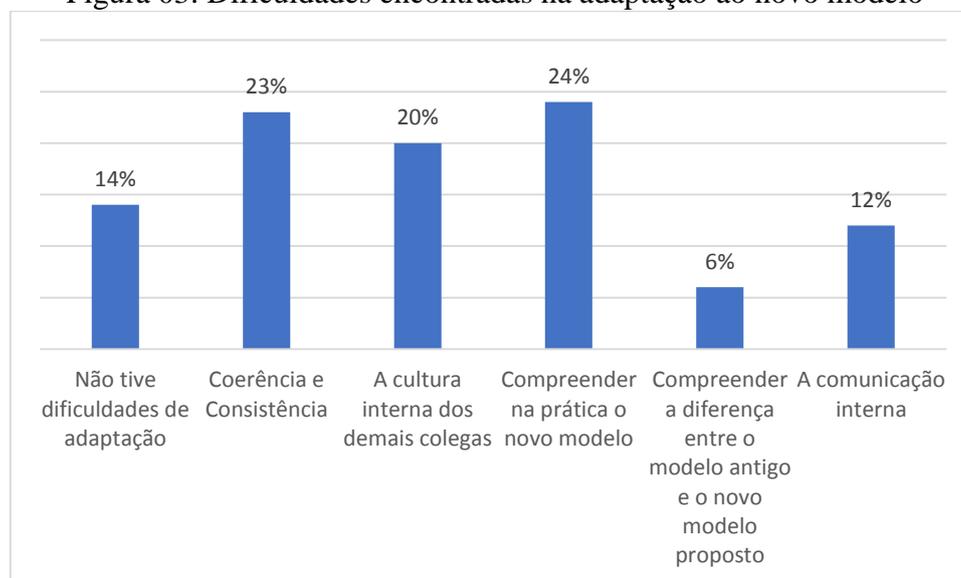
Fonte: Autoras (2019)

A figura 02 mostra os fatores que motivam os pesquisados. Tem destaque o crescimento profissional, confiança e empatia, seguido por trabalho em equipe, com a resposta citada por 26%, 25% e 24%, respectivamente. Nota-se que esses valores são fundamentais para manter e reter a equipe de trabalho, sendo que eles vêm ao encontro da teoria mencionada neste artigo, onde a motivação é propulsora de um melhor desempenho no ambiente de trabalho, pois o colaborador motivado vê a dificuldade

como oportunidade, tem objetivos definidos em sua vida profissional e pessoal, sente-se mais feliz, realizado e assim impulsiona melhores resultados para sua organização. É possível afirmar que esses estão ligados a uma definição de propósito maior. Vê-se neste caso, que estabilidade (7%) e remuneração (19%) não estão em destaques, o que significa que existe coerência e consistência sobre o que a Cooperativa pratica e o que ela dissemina no dia a dia com suas equipes.

Quando questionados se houve dificuldades de adaptação ao novo modelo de gestão, identificou-se que foram encontradas algumas dificuldades, tendo em vista que 48,9% dos respondentes fizeram esta afirmação. As dificuldades encontradas estão representadas na figura 03.

Figura 03: Dificuldades encontradas na adaptação ao novo modelo



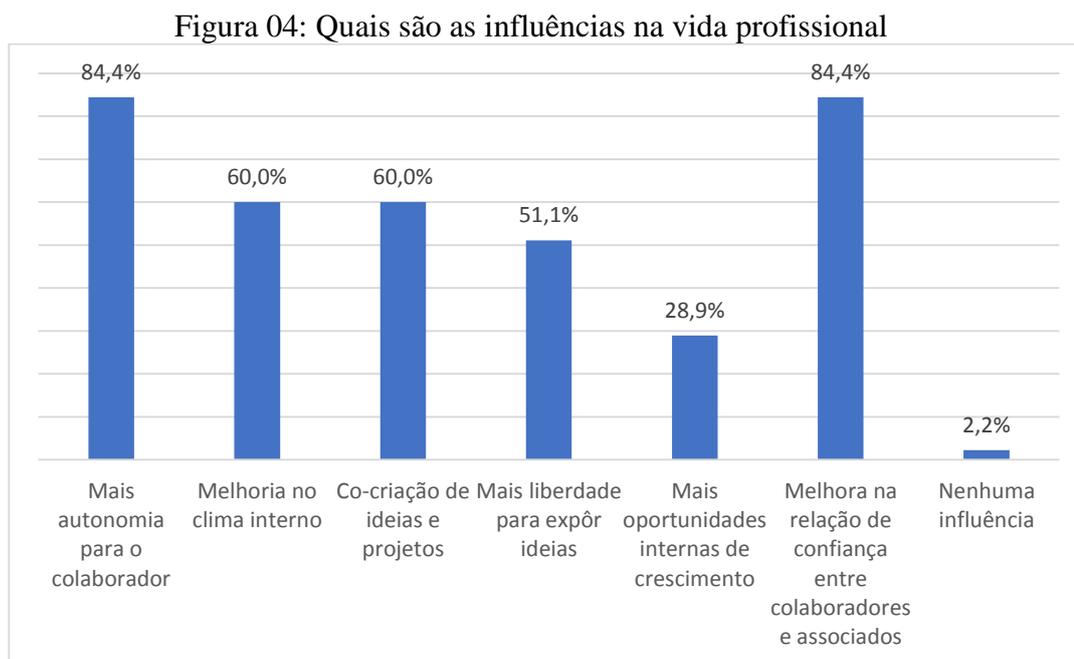
Fonte: Autoras (2019)

Observa-se que embora 14% das respostas sejam relacionadas a não terem dificuldades, outras aparecem. Destaca-se compreender na prática o novo modelo com 24% e coerência e consistência com 23%. Pode-se levantar a hipótese de que os colaboradores não tinham certeza de como a teoria do novo modelo de gestão iria funcionar na prática, e se ela realmente aconteceria. Outra hipótese refere-se ao medo de lidar com o novo, em como aplicar no dia a dia o que eles estavam ouvindo de seus gestores sobre o modelo de gestão por propósito, tendo em vista que o próprio conceito sobre propósito ainda estava sendo explicado para as equipes. É natural que ao fazer algo novo, dificuldades surjam, principalmente quando uma organização decide abrir mão de resultados financeiros para conseguir praticar um novo modelo de gestão.

Novos comportamentos foram exigidos e estes ainda não estão em pleno funcionamento, além disso, existe o receio de que a mudança possa trazer frustrações e assim comprometer o bom andamento da organização a sua solidez e liquidez no sistema Cooperativo de Crédito.

Em comparação ao novo e antigo modelo, apenas um colaborador acredita que o antigo modelo de Gestão adotado é melhor, frente aos demais 97,8% dos pesquisados que compreendem que o modelo atual é mais adequado.

Sob o olhar da influência que este novo modelo trouxe para vida profissional dos respondentes, 93,3% percebem esta influência como positiva. Na figura 04 estão representadas as influências.



Fonte: Autoras (2019)

Vê-se que 84,4% responderam que ter mais autonomia para o colaborador e uma melhora na relação de confiança entre colaborador e associados afetam positivamente em suas vidas profissionais. Também está em evidência as respostas sobre a co-criação de ideias e projetos e uma maior liberdade que os pesquisados possuem em expor estas ideias, representado por 60% das respostas. Os autores estudados confirmam que os fatores acima citados são propulsores de motivação e como consequência de melhoria do clima interno, apenas 2,2% responderam que não tiveram nenhuma influência

positiva em sua vida profissional e 28,9% apontam que existem mais oportunidades internas de crescimento. Ao analisar esta questão e confrontando com os autores estudados, pode-se supor que existe a possibilidade de garantir a confiabilidade da cooperativa com seus colaboradores independente do cargo que eles ocupam, reforçando assim uma estrutura horizontal nesse modelo de gestão.

Por fim, no que trata da influência na vida pessoal dos colaboradores após a implantação do novo modelo de gestão, a maioria afirma perceber que o novo modelo teve influência na vida profissional bem como na pessoal. A partir dos estudos ligados a motivação e bem estar, é possível supor que essa influência pessoal faz com que o colaborador possua mais disposição para aproveitar o tempo com a família e amigos, bem como aproveitar melhor suas férias, além de cuidar da saúde preventivamente, através de consultas periódicas de prevenção.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É essencial que as empresas se preocupem com seus funcionários e com toda a infraestrutura que ela precisa disponibilizar a eles, buscando redução da rotatividade, maior motivação de suas equipes, reconhecimentos de seus clientes e melhor performance nos índices de pesquisa de clima organizacional.

Contudo, a história do trabalho e das organizações vem se adaptando a um novo movimento de mudança no qual se estabelece uma cultura mais humanizada e um modelo de gestão mais horizontal, e neste contexto, até mesmo os profissionais nos mais diversos patamares de carreira profissional estão se questionando: Para que tudo isso? O que me faz ficar nesta organização? Como eu posso me tornar mais completo em minha vida pessoal e profissional? Além deles, esses questionamentos também surgem dentro das organizações, mesmo com altos faturamentos e estar no topo das melhores empresas em seu segmento já não são mais o bastante para se considerar uma organização de sucesso.

Desse modo, as organizações estão empenhadas na busca da sua essência organizacional, saber o porquê de sua existência é o que este novo modelo de gestão por propósito vem propagando no meio organizacional. Um significado maior, onde a motivação de suas equipes, o desenvolvimento delas com sinergia entre valores e uma

satisfação profissional e organizacional se tornam consequências do modelo de gestão por propósito, e assim se faz possível interligar o sentido da vida com o do local de trabalho, onde se estabelece uma cultura de ganha-ganha, gerando satisfação e realização entre ambos.

Ao encontro deste novo olhar de gestão, apoiados por este estudo, foi possível afirmar que o novo modelo de gestão por propósito adotado pela cooperativa Sicredi Serrana RS a partir de 2015, foi um marco referencial de mudança na cultura interna para os colaboradores e para toda a organização em si, ou seja, o que era realizado no passado não mais se sustentava no presente e, o novo modelo sugerido trouxe um novo olhar sob a forma de gerir os negócios e os relacionamentos. Identificou-se que os colaboradores, apesar de terem sentido dificuldades na transição, frente a incerteza de como a teoria do novo modelo iria funcionar na prática bem como o medo de lidar com o novo, os mesmos conseguiram compreender os benefícios e ganhos do novo modelo tanto para a organização como para colaboradores/associados e para a sociedade, e hoje, sentem a influência positiva dele em suas vidas profissional e pessoal.

Além do mais, pode-se destacar que já são mais de 04 anos do início da implantação do novo modelo de gestão, e todo esse processo de mudança ocorreu de forma gradual e transparente por parte da Diretoria da cooperativa, o que trouxe maior credibilidade, confiança e segurança aos colaboradores, por mais que este processo necessite de constância e vigor cotidianamente.

Este estudo limitou-se a analisar colaboradores com mais de 10 anos de empresa, estes visto vivenciarem o período pré e pós das transformações, ademais, sugere-se um estudo com grupo de colaboradores novos, com até 01 ano de empresa, a qual adentraram já vivenciando o novo modelo, para que se possa ter uma abordagem em comparação ao mercado externo.

Por fim, com base nos desafios que as organizações enfrentam atualmente, pode-se concluir que trabalhar por um propósito garante uma jornada de sucesso a longo prazo. Não é possível afirmar que até então o modelo de gestão 2.0, com foco em metas e bonificações de curto prazo, estava equivocado. O que se percebe é uma mudança no modelo de gestão, visto que atualmente as pessoas possuem a necessidade de sentir-se parte e contribuir para um futuro promissor. Trabalhar por um propósito vem ao encontro das necessidades das novas gerações, onde muitos profissionais abrem mão de altas remunerações para trabalhar

em empresas onde sentem-se contribuindo para um legado de vida maior, onde percebem que seus valores pessoais convergentes com os valores da organização em que estão inseridos e que através do seu trabalho podem contribuir positivamente para um presente e futuro de prosperidade para si e para o mundo.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Competência a chave do desempenho**. São Paulo/SP: Atlas, 2012.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: 2006.

BOEHS, Samantha de Toldedo Martins; SILVA, Narbal. **Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho**: Conceitos fundamentais e Sentidos Aplicado. Vektor, 2017.

BROWN, Rene. **A coragem de ser imperfeito**: Como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é. Rio de Janeiro/RJ: Sextante, 2013.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre/RS, 2008.

CASTRO, Mariana. **Empreendedorismo Criativo**. São Paulo/SP: Schwarcz S.A. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos básicos. São Paulo/SP: Manole, 2009.

CODA, Roberto. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. *Administração em Pauta*, São Paulo, n. 75, p. 3, 1993.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Rio de Janeiro/RJ: Vozes, 2015.

FERNANDES, Marcio. **Felicidade da lucro**: lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil. 1. Ed. – São Paulo: Portfolio-Penguin, 2015.

FERREIRA, P. I. **Série mba gestão de pessoas: clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsmib&AN=edsmib.000003878&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 11 set. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

HILL, Napoleon. **Atitude Mental Positiva**. Porto Alegre/RS: Citadel 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo. Saraiva: 2005.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói, 2003.

MACKEY, John & SISODIA Raj. **Capitalismo Consciente: Como libertar o espírito heróico dos negócios**. Barueri/SP: HSM, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo/SP: Futura, 2000.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: Como saber se está indo bem**. São Paulo/SP: Saraiva, 2013.

NELSON, Bob. **1501 maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro/RJ: Sextante, 2014.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0 – Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional**. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2010.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: E. Blucher, 1978.