

ALINHAMENTO DE PROPÓSITO O PONTO DE PARTIDA PARA A ORQUÍDEA IR ALÉM

Cyntia Brito, Claudia Betiol, Jacques Giordano, Karine Conrado e Vanessa da Silva Sousa

RESUMO

Propósito não se cria, propósito se encontra. Foi através de uma busca complexa, com estudos, pesquisas e colaboração que a Tondo S.A, Orquídea, descobriu o seu propósito que é: Alimentar Além do Alimento. O ressignificar do sentido de alimentar deu sentido para a empresa, e propósito é isso, é ir além, é inspirar, é nortear. Dizer porque estamos aqui e até onde queremos chegar.

Palavras-chave: Cultura, Propósito, Comunicação

PROPÓSITO GERANDO VALOR PARA AS EMPRESAS

A era da conectividade, ou o elo entre o mundo digital e físico, obrigou as empresas a buscarem alternativas de engajar suas equipes com os resultados, porém intensificando seus valores e atraindo pessoas vinculadas a estes valores, sejam eles colaboradores, consumidores, parceiros ou outros.

Ao ingressarmos no mercado de trabalho buscamos alinhar os objetivos pessoais aos organizacionais, mas ao falarmos de propósito estamos nos referindo a algo mais profundo, que transcende os objetivos e metas, mas sim, a essência do negócio e seus valores, um legado ou uma marca de valor. O propósito é único, só pertence àquela organização e define o porquê a empresa faz o que faz. Se propõe a responder o que a empresa é, para que existe e qual o valor que será entregue à sociedade, ou seja, qual a razão de existir da organização. Mesmo que os objetivos mudem, o propósito sempre se manterá vivo.

A empresa que possui uma cultura de propósito tende a ter sucesso duradouro e de longo prazo. Tornam-se atrativas dos melhores profissionais e se desafiam a ajudar seus colaboradores a descobrirem os seus próprios objetivos. Quando a razão de ser do indivíduo se liga ao propósito da organização, tornam-se mais comprometidas, engajadas e significativamente mais eficazes no trabalho e na vida pessoal. A construção desse novo relacionamento, demonstra ser um grande desafio para as empresas, de alinhar seu propósito ao sentido individual do trabalho.

O senso de pertencimento, como resultado da valorização dos colaboradores e alinhamento de objetivos, reflete na realização das tarefas com paixão e entusiasmo, e conseqüentemente, melhores resultados.

Outro fator fundamental na definição de propósito da organização são suas práticas éticas e a entrega de valor do negócio para a sociedade, definindo sua representatividade em programas de cidadania que visem a proteção e melhoria do meio ambiente e contribuam positivamente nas comunidades locais.

A experiência positiva do consumidor acontecerá mediante a percepção da sincronia do propósito da organização e suas ações.

O propósito não é a missão, que descreve o negócio, nem a visão, que indica onde a empresa estará num futuro próximo, ou valores da organização, que referenciam a cultura. O propósito inspira e orienta de forma prática a organização como um todo, ou seja, define o norte.

Uma marca que não tem propósito não tem alma – Poliana Sousa – VP da Coca-cola

COMUNICAÇÃO

O propósito de uma empresa, quando construído de modo colaborativo, busca nortear e ressignificar as atividades desempenhadas, resgatando no colaborador um sentimento de identificação e orgulho em pertencer. É importante destacar que na elaboração de um propósito é preciso levar em consideração pilares ligados aos fundadores da empresa, a cultura, ao segmento e as pessoas que fazem parte. Por isso, para estabelecer a cultura do propósito é necessário trabalhar com ações que procurem estimular as pessoas da organização. Neste momento, a comunicação interna tem um papel essencial, visto que serve de elo entre a empresa e o colaborador no compartilhamento e alinhamento de informações.

O propósito pode ser comparado à alma da empresa e disseminá-lo não é algo que se consegue instantaneamente. Uma medida bastante efetiva para estabelecer e alinhar objetivos é envolver as lideranças para que atuem como agentes disseminadores no “cascateamento” das informações. Também, é importante avaliar que as empresas possuem em seu quadro de funcionários diferentes públicos, sendo assim, é necessário haver uma adequação da linguagem na forma de comunicar, a fim de ser acessível a todos.

Sensibilizar é uma forma de convencer com encantamento, através de ações que se tornam eficazes em fazer com que as pessoas sintam mais e se inspirem no propósito. Desse modo, cada campanha, comunicado ou evento deve estar atrelado ao que foi definido pela empresa, com o objetivo de gerar identificação e reconhecimento da parte do colaborador. Outro passo essencial é o planejamento das ações que devem ser colocadas em prática, dessa forma facilita a programação de quanto será preciso investir para disseminar as informações, uma vez que a divulgação do propósito deve ser contínua.

O objetivo da comunicação é alcançar as pessoas com o intuito de construir um sólido relacionamento e lembrar a cada oportunidade, seja por intermédio de um layout diferenciado das áreas produtivas ou administrativas, brindes, eventos, datas comemorativas, isto é, tudo que possibilite fazer um paralelo contribuirá para que o colaborador viva o propósito da organização.

LIDERANÇA E PROPÓSITO

Como já dissemos no início do artigo, o propósito se propõe a responder o que a empresa é, para que existe e qual o valor que será entregue à sociedade. Internamente, resolve um problema que as empresas precisam lidar ao traduzir indicadores de desempenho em remuneração, benefícios ou prêmios, de forma a atender a motivação e a produtividade. O propósito, nas palavras de Fred Kofman, em seu livro *Liderança & Propósito*, é o maior incentivo não material que existe. Para Kofman, envolver as pessoas em um trabalho que tenha propósito exige um tipo específico de liderança.

Líderes pelo Propósito inspiram suas equipes para entregar além das tarefas e processos. Eles entendem e transmitem para cada pessoa da equipe que cada um tem, ou poderá vir a ter, todas as condições para ajudar o time e a empresa. Também fazem parte da equipe e têm um papel a exercer como todos os demais. Orientados por um propósito, esses líderes trabalham para a maturidade da equipe a ponto de não precisar mais dizer o que cada um deve fazer. As pessoas, como equipe, saberão quais competências desenvolver, os resultados que devem realizar, como medir e onde precisam chegar para fazer da empresa uma organização vencedora.

O método tradicional, por gestão de tarefas e controle, vai perdurar por algum tempo porque, inegavelmente, ainda produz resultados. Para equipes de baixa

qualificação técnica, num primeiro momento é necessário um investimento maior em treinamento e a presença de uma referência técnica. Porém, mesmo nessas equipes, cada integrante traz dentro de si uma necessidade de fazer parte, de contribuir com algo maior. Com o passar do tempo, apenas competências e habilidades não serão mais suficientes para o engajamento e motivação. Então o líder passa a exercer o papel de referência moral. Para tanto se valerá do propósito da equipe e da empresa. Fred Kofman, em certa altura do livro diz: “Corações e mentes não podem ser comprados; mas sim merecidos e conquistados. As pessoas se dedicam a missões que valem a pena e a líderes confiáveis”.

IR ALÉM – PONTO DE PARTIDA DA ORQUÍDEA

O propósito não é algo que se cria, é algo que se encontra. Partindo desse princípio que a Tondo S.A, Orquídea, foi em busca de encontrar o seu. Uma série de atividades, envolvendo diversas áreas da empresa e a comunidade.

A Tondo S.A, conhecida hoje pela marca Orquídea de alimentos, foi fundada em 1953 por Dalvino e Thereza Tondo em Pinto Bandeira, que na época ainda era um distrito de Bento Gonçalves. O hoje município, foi o berço de uma linda história de sucesso. A empresa familiar cresceu e hoje possui duas fábricas, sendo em Caxias do Sul e Bento Gonçalves, e centros de distribuição em todos os estados do Sul e em São Paulo. Com uma das mais modernas fábricas do ramo alimentício a Orquídea tem se consolidado e vem crescendo cada vez mais no mercado.

O crescimento, especialmente após as ampliações na linha de produtos, se deu através de alto investimento em processos, expansão e tecnologia. A empresa acabou deixando de lado um fator muito importante: as pessoas. Passou muito rápido de menos de 100 colaboradores para mais de mil. Em 2019, prestes a completar 66 anos de fundação, a Orquídea foi em busca de descobrir seu propósito.

Uma série de pesquisas, estudos e colaboração, fez com que a empresa ressignificasse o sentido de alimentar. Descobriu que existia algo a mais além das farinhas, massas e biscoitos, entendeu que Alimenta Além do Alimento. E após quase um ano de estudos, que passaram por mapeamento histórico, social, empresarial, por entrevistas com sócios, diretores, colaboradores antigos. Um jogo de co-criação que



passou por passado, presente e futuro, a Orquídea apresentou para a direção o seu propósito: Alimentar Além do Alimento.

A implantação do propósito não é rápida, é um trabalho a longo prazo, já que envolve mudança de cultura e cultura não é algo fácil e simples de mudar. Não foi fácil para a Orquídea. Após apresentar o propósito para a direção, começou o planejamento para apresentar para toda empresa. São mais de mil colaboradores. Os planos foram parados com a chegada da pandemia. O que seria realizado em março de 2020, precisou ser adiado. A retomada começou a acontecer em agosto de 2020 com novas etapas de jogos de co-criação, dessa vez online, para construir em conjunto as estratégias de lançamento do propósito para todos.

E assim foi feito, em 22 de outubro de 2020 a Orquídea lançou através de um modelo híbrido em 6 apresentações o seu propósito para toda a equipe. A partir dessa data, véspera do aniversário de uma das fundadoras, a empresa passou a executar uma série de estratégias de comunicação que foram construídas na etapa de jogos e aprimoradas pelo time interno que comanda o projeto com a sua agência parceira.

É preciso considerar que o engajamento da equipe é uma vantagem competitiva, e que ter uma equipe engajada e que consiga traduzir o propósito empresarial de forma prática no dia a dia, é sem dúvida um diferencial relevante. Para isso acontecer, a Orquídea usou diversos canais e a liderança, afim de disseminar a mudança. Foram vídeos, identidade visual na fábrica, podcast, materiais de comunicação interna em todos os canais. O alinhamento do propósito começou pela alta gestão, passou pela liderança e foi “cascateado” para as equipes.

O principal benefício desse tipo de planejamento não é o resultado final e sim o desenvolvimento de todo o processo cujo objetivo maior não é o lucro e sim a transformação e construção de uma realidade social.

Após o lançamento já se viu uma mudança, percebida no resultado da pesquisa de clima que teve nota melhor que os anos anteriores, mesmo num ano de pandemia e muitas mudanças. Outro fator importante para mensurar o primeiro impacto, foi a certificação internacional FSSC 22000, cuja auditoria foi no mês seguinte ao lançamento e fixação dos pilares que sustentam o propósito. Como empresa alimentícia, a Orquídea se norteia por uma política de qualidade. Essa política se materializa no propósito e vice e versa. A política foi reescrita após o propósito e ficou assim:

A Orquídea preza por respeito, qualidade e segurança em tudo o que produz, mantendo-se fiel ao seu propósito de alimentar além do alimento. Para isso, busca:

- **Alimentar o crescimento** com a melhoria constante de seus processos, produtos e serviços;*
- **Alimentar os resultados** provendo a satisfação das partes interessadas, garantindo a viabilidade dos negócios;*
- **Alimentar horizontes** capacitando e desenvolvendo os colaboradores para que estes sejam profissionais engajados e cada vez melhores;*
- **Alimentar boas práticas** zelando pela segurança de alimentos, desde à matéria-prima até a entrega dos produtos. Atendendo a normas aplicáveis ao negócio e os regulatórios governamentais;*
- **Alimentar oportunidades** mantendo uma relação transparente e dinâmica com todos os elos da cadeia;*
- **Alimentar o futuro** contribuindo com a preservação do meio ambiente e utilizando práticas sustentáveis*

É através desses pilares que a Orquídea Alimenta Além do Alimento. Como estratégia, a empresa mantém o propósito apenas internamente, até que esse esteja bem forte e que quando levar para o mercado, podendo virar ou não um posicionamento de marca, isso seja genuíno. Claro que, numa era totalmente digital, o propósito e as ações que o envolvem acabam “respingando” nas redes sociais dos colaboradores, mas ainda não foi levado formalmente pela empresa através do Marketing, algo que está nos planos.

Prestes a completar um ano de lançamento do Propósito, a Orquídea entende que ainda está alimentando a mudança. Que tem muito trabalho pela frente e faz isso através de campanhas de reforço e do apoio da liderança

CONCLUSÃO

Um grande desafio das empresas sempre foi manter e atrair talentos. A competitividade, a busca constante pelos melhores profissionais e organizações atuando fortemente na captação desses talentos, obrigou as empresas a se diferenciarem no mercado. Um dos diferenciais está na definição de uma cultura de propósito.

Como vimos aqui, a empresa case desse trabalho, demorou mais de 60 anos para descobrir que precisava desse diferencial, e tem usado isso para atrair e reter seus talentos. Encontrar o propósito fez com que a Orquídea voltasse toda a estratégia de gestão de pessoas para ele, impactando em cada um dos pilares mencionados na sua política.

Como foi algo “descoberto” a empresa percebeu que já fazia, só não tinha um nome. Hoje, as coisas estão mais claras e a empresa observa resultados em diversas áreas, inclusive no engajamento com seus canais de comunicação e na relação entre as pessoas e as lideranças.

Entendemos que as empresas que fazem o que a Orquídea fez, mesmo sendo mais novas ou mais velhas, podem encontrar e dar sentido ao trabalho, se mantendo competitivas e colocando os colaboradores e parceiros como aliados. Quanto mais pessoas envolver maior o engajamento. Cria-se uma rede de apoio e de mudança positiva, claro que isso só acontece quando é algo genuíno e quando se mantém constância nos trabalhos. Também é preciso paciência, mudança cultural não acontece do dia para a noite, é o famoso “trabalho de formiguinha”

REFERÊNCIAS

AMATO, Rita. **A voz do líder: arte e comunicação nos palcos da gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2012.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, v. 1, 1998.

_____. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&pm, 2000.

_____. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

_____. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005

_____. **Sorria, você trabalha aqui- 500 insights para endomarketing**. São Paulo: Integrare, 2012.

_____. **A experiência do colaborador. Da Atração a retenção: Como o endomarketing pode tornar única cada etapa da Jornada do Colaborador**. São Paulo: Integrare, 2020.

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática**. Revista Organicom, v. 1, n. 1, 2011.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2002.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2015.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOFMAN, Fred. **Liderança e propósito: O novo líder e o real significado do sucesso**. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão-Comunicação e cultura**, v. 9, n. 17, 2010.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

_____ ; MEAD, David; DOCKER, Peter. **Encontre seu porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

_____. **Líderes Se Servem Por Último: Como construir equipes seguras e confiantes**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2019.

A importância da Cultura Organizacional para a nova geração. Disponível em: <https://blog.allya.com.br/cultura-organizacional/>

A Cultura do Propósito como um diferencial competitivo. Disponível em: <https://comunidadehr.com/a-cultura-do-proposito-como-um-diferencial-competitivo/>

Empresas com propósito tem colaboradores mais engajados. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/empresas-com-proposito-tem-colaboradores-mais-engajados>