



Top Ser Humano 2018

Cauduro Indústria e Comércio do Vestuário Ltda.

Endomarketing na Poker

Cibele Ribeiro Gomes Salazar



Índice

Sinopse, página 3

Objetivo do Case, página 5

Introdução, página 6

Corpo do Trabalho, página 11

Avaliação e Resultados do Case, página 26

Conclusão, página 27

Bibliografia, página 28

Informações dos autores, página 29



Sinopse

O endomarketing na Poker iniciou sua implantação juntamente com a estruturação das estratégias de Gestão de Pessoas em 2011. Na época identificou-se que a implantação desta nova proposta de GP só seria conquistada se a forma de comunicar e valorizar cada ação fosse feita de maneira correta dentro da empresa. Iniciou-se com a formalização de um calendário mensal de atividades que reunia e contemplava todas as ações da área de gestão de pessoas, pois a clareza nas informações, o movimento em manter os colaboradores com as expectativas alinhadas e a valorização dos envolvidos era fundamental para conquistarmos o sucesso desta mudança tão importante para a empresa.

Na sequência foi lançado o programa +Saber, nosso programa formal de Endomarketing, que tem como objetivo manter todos os colaboradores muito bem informados sobre a empresa em diversos aspectos, principalmente a mudança do modelo de gestão e o alcance das metas.

As atividades são realizadas dentro da empresa Cauduro que cria e operacionaliza todos os produtos da marca Poker, por este motivo, quando nos referirmos a empresa neste case iremos apontar o nosso nome fantasia: Poker!

A empresa possui 56 colaboradores e todos fazem parte do público que é atingido pelo programa de endomarketing.

Nossos resultados contemplam desde o número muito baixo de absenteísmo e rotatividade dos colaboradores até a conquista da duplicação da meta de faturamento que



teve início em 2013 e que atingimos em 2017.



Objetivo do Case

O objetivo da implantação do endomarketing na Poker é o de auxiliar na mudança do modelo de negócio e manter as ações de gestão de pessoas ativas e valorizadas perante o público interno, fazendo com que todos possam ter informações claras sobre sua carreira, desenvolvimento e funcionamento das ações de DP e GP. Também tem o objetivo de manter os colaboradores motivados, conectados e focados na realização das metas da empresa.

O endomarketing é utilizado como uma das ferramentas de GP estratégico para que a empresa conquiste as metas desafiadoras de crescimento, faturamento e lucratividade.

Nosso maior desafio era duplicar o faturamento do ano de 2013 até o ano de 2017 e conseguimos!



Introdução

A Poker está situada em Montenegro e atua no mercado de confecção e acessórios esportivos desde 1986. O principal produto da empresa são as luvas para goleiros, reconhecidas em todo território nacional e utilizadas por mais de 55% dos goleiros atuantes na série A do Brasileirão.

Formada por 56 colaboradores, a empresa desenvolve produtos voltados às necessidades de esportistas que buscam equipamentos que os auxiliem na boa performance das suas atividades.

Para alcançar esta posição no mercado, a Poker passou por uma grande reestruturação em 2006. Revisou sua proposta de atuação, trabalhou a marca para sair do meio amador e atuar no meio profissional e identificou no nicho de goleiros o caminho ideal para se firmar perante as grandes marcas, como Adidas e Nike, que atuam no mesmo segmento.

Em 2010 a Poker garante seu espaço no mercado, e desde então, é reconhecida como a marca número 1 pelos goleiros no Brasil.

Mas as adequações e evoluções não pararam por aí. Ainda no ano de 2010 a Poker iniciou um realinhamento muito forte de toda a sua estrutura, pois percebeu que seu mercado de atuação estava passando por grandes mudanças e que seria necessário montar um novo planejamento, baseado em um novo formato de gestão, para fazer com que suas conquistas ganhassem novas proporções.



Nesta época a área de Gestão de Pessoas realizava ações paliativas e de apoio a direção da empresa no intuito de manter ações isoladas de treinamento e motivação dos colaboradores. Estas ações foram muito importantes para o desenvolvimento da empresa, porém ao estudar as adaptações que o mercado estava exigindo, os diretores da Poker tomaram a decisão de implantar uma área de Gestão de Pessoas mais estratégica, que contemplasse ações de desenvolvimento dos colaboradores, avaliação de desempenho, treinamentos, cargos e salários, motivação, qualidade de vida e maior qualificação no recrutamento e seleção.

Assim começamos a estruturação da área de Gestão de Pessoas da Poker que teve início em setembro de 2011.

Nesta época a empresa possuía uma cultura extremamente familiar, com relações pessoais muito fortes, colaboradores acostumados com um tratamento quase maternal e com uma hierarquia quase imperceptível.

Esta forma de administrar a área de GP auxiliou a empresa no seu crescimento por muitos anos, pois mais de 50% dos colaboradores possuía mais 5 anos de empresa, tendo colaboradores com 15, 18 e até 19 anos de atuação. Com quase 30 anos de mercado, a Poker não possuía sequer uma ação trabalhista, o que é uma raridade se comparado com à realidade de diversas empresas. A proximidade da direção da empresa com os colaboradores era rotineira, o que permitia a rápida resolução de alguns problemas.



Todas estas práticas e, principalmente, o ponto comprometimento sempre foram muito valorizados dentro da empresa. Porém, uma cultura tão familiar gera alguns problemas como: estagnação, dificuldade de buscar novas qualificações, resistência e demora na aceitação de propostas de melhoria.

Com a meta ousada de duplicar o seu faturamento até 2017, a empresa sentiu a necessidade de preparar todos os colaboradores para que pudessem atingir de forma produtiva estes novos desafios traçados.

Com o objetivo de diminuir o tempo de aceitação das novas propostas, montar um grupo de lideranças ativo, profissionalizar, buscar qualificação para aproveitar melhor o potencial de cada colaborador e, claro, manter a cultura de comprometimento e “amor a camiseta”, nasceram as propostas de estruturar uma área de Gestão de Pessoas estratégica dentro da Poker.

Segundo Bastos (2001), o objetivo da área de recursos humanos é o de tornar a organização mais ordenada e integrada. E baseado nessa premissa as mudanças começaram a acontecer.

Mas como deixar de ser uma área de gestão de pessoas “boazinha” para ser uma área estratégica? Como pedir que todos se profissionalizem e saiam da zona de conforto, sem causar desmotivação? Como manter o índice de processos trabalhistas zerado?

Estas foram algumas das perguntas feitas para manter a parte boa da cultura e mudar a parte que já não auxiliava mais no crescimento da empresa.



Para atender estes requisitos, a primeira decisão foi tomada: trazer a coordenação do planejamento estratégico da Poker para a área de gestão de pessoas.

O objetivo desta decisão era fortalecer a área de GP para tomada de decisões e propiciar uma conexão forte com a realidade de mercado, provocando um alinhamento constante entre as estratégias de mercado com as estratégias de desenvolvimento e atuação dos subsistemas de GP. Este processo teve início também em 2011.

Com a coordenação do planejamento estratégico e com os objetivos traçados, a área de recursos humanos inicia seus ajustes e começa a tomar uma nova forma.

Em 2011, quando os novos processos começaram a ganhar forma e as implantações das novas estratégias começaram a acontecer, sentiu-se uma grande força contrária, que gerava boatos internos, insatisfações e um sentimento de incerteza muito grande entre os colaboradores, pois por mais que as novas estratégias trouxessem novos benefícios, novas perspectivas de salário, e um empoderamento maior da carreira de cada colaborador também solicitavam que as pessoas saíssem da sua zona de conforto, buscassem novos conhecimentos, ampliassem suas responsabilidades e tomassem decisões mais assertivas, exigindo um processo de mudança comportamental muito grande.

Assim, percebe-se que seria necessário utilizar técnicas de endomarketing para romper as barreiras ao longo do caminho, ganhando adeptos as mudanças para fortalecer as estratégias de GP e conquistar todos os resultados propostos para esta nova estrutura



da área.

A área de GP começou a buscar embasamento teórico, cases e cursos na área de endomarketing, porém a grande dificuldade em seguir uma metodologia de mercado estava na proporção. Os livros, os cases, os cursos são voltados basicamente para empresas que possuem uma grande estrutura e um bom orçamento para realizar ações nesta área, e a Poker é uma empresa de pequeno porte e que não possuía um orçamento significativo para investimento.

Desta forma, a área de GP resolveu montar a própria estrutura de ações, seguindo embasamento teórico, mas adequando tudo para dentro das possibilidades de realização, com o foco na perpetuação do programa, ou seja, as atividades não foram elaboradas para serem realizadas por apenas um período, eram pensadas para que pudessem perpetuar dentro do escopo, mesmo que por algum motivo a verba da área fosse reduzida.



Corpo do Trabalho

Após algumas conversas direcionadas com colaboradores e uma pesquisa interna, identificou-se que o ponto de partida para quebrar as barreiras seria iniciar um programa de endomarketing estruturado. Manter os colaboradores constantemente informados sobre ações que estavam acontecendo e sobre ações que estavam sendo preparadas para o futuro era fundamental para conquistar a confiança das pessoas e quebrar as barreiras que estavam sendo criadas.

Assim criou-se o programa de edomarketing +Saber, onde todos os colaboradores poderiam se apoiar para se tornarem “mais sabidos” sobre sua carreira e mais envolvidos nas atividades internas.

Importante salientar que seguimos o entendimento de endomarketing descrito por Analisa de Medeiros Brum, no seu livro Face a Face com o Endomarketing, que diz:

Endomarketing nada mais é que um processo educativo através do qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e conviver com conceitos importantes para vida, dentro e fora dos seus portões (Brum, 2005, pág. 35).

Seguindo este entendimento o +Saber foi elaborado tendo como base principal a educação, dando continuidade ao entendimento da autora Analisa de Medeiros Brum que explica que a educação não é simplesmente repassar informações e sim influenciar as pessoas para que transformem informações em conhecimento capaz de mudar a vida para melhor.



Desta forma, definimos os 3 valores que iriam guiar as ações do programa +Saber. São eles: transparência, comunicação ativa e entusiasmo.

A transparência deve trazer para cada ação a clareza no seu objetivo, não permitindo que informações fiquem no âmbito subjetivo, a comunicação ativa deveria manter a área de gestão de pessoas sempre pronta para emitir comunicados e esclarecimentos mesmo antes das dúvidas dos colaboradores virem à tona e o entusiasmo é o valor que deve trazer a pitada de encanto e inovação para ação que fosse realizada.

Com o embasamento do programa definido, a área de GP começou a elaborar as ações de endomarketing do programa +Saber.

Ações de endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno (Brum, 2005, pág. 43).

As ações de endomarketing foram divididas em 2 categorias: comunicação interna e ritos e sorrisos.

Comunicação Interna

A primeira necessidade da comunicação tratava das informações ligadas a carreira de cada colaborador, como férias, pagamentos, perfil de cargo, avaliação por competências e demais comunicados ligados individualmente a cada participante da equipe. Outra necessidade era a de encontrar meios e formas de comunicar atividades futuras, sensibilizar os colaboradores para participação em atividades promovidas pela



área de gestão de pessoas e de manter o engajamento dos colaboradores aos novos programas de GP.

Para atender a primeira necessidade, foi necessária a busca por um sistema de gestão que pudesse disponibilizar estas informações em tempo integral. O objetivo era permitir que os colaboradores acessassem toda e qualquer informação conectada com a sua carreira sem precisar da liberação do líder ou da área de GP. Até o momento, qualquer informação sobre a sua carreira, incluindo os processos novos, estava concentrada com os líderes dos departamentos e na área de gestão de pessoas. Muitos colaboradores questionavam com frequência estes dados, outros não questionavam por não se sentirem à vontade em buscar tais informações. Nas conversas realizadas de maneira informal com diversos colaboradores foram identificadas dúvidas frequentes e cruciais sobre os subsistemas de gestão de pessoas e sobre como eles poderiam visualizar os diversos atributos benéficos que todos estes subsistemas poderiam trazer para eles.

Neste momento a área de Gestão de Pessoas estava trazendo o departamento pessoal para dentro da empresa, pois até 2011 o departamento pessoal ficava concentrado em um escritório de contabilidade fora da empresa, o que gerava muitos erros e problemas de comunicação.

Desta forma, foi inclusa na busca do sistema de DP o quesito dos módulos de recursos humanos com acesso dos colaboradores para que a demanda do programa +Saber fosse atendida.



O sistema encontrado no mercado foi o ADP, que contemplou tanto as necessidades da área de departamento pessoal quanto as necessidades de organizar e disponibilizar as informações dos subsistemas de GP para os colaboradores.

Desta forma iniciou-se a inserção das informações das novas rotinas de gestão de pessoas, como perfil de cargo, avaliação por competência, treinamentos, histórico geral do colaborador, folha de pagamento, informações do ponto eletrônico e demais processos ligados diretamente às novas práticas da área de GP.

Estas ações demandaram muito tempo e dedicação da área de GP, que na época contava com apenas duas pessoas na implantação da nova área de DP e de todos os novos processos de gestão de pessoas.

A implantação do novo sistema ocorreu entre os anos de 2012 e 2013 e levou em consideração um cuidado redobrado com cada informação inserida, pois cada dado deveria estar precisamente correto e o sistema funcionando perfeitamente para que o colaborador pudesse ter um acesso tranquilo a cada informação que fosse consultar.

Desta forma em 2013 foi realizado o lançamento do sistema ADP para uso dos colaboradores. O evento chamado “Momento +Saber” foi criado para explicar e divulgar o novo sistema para todos os colaboradores. Primeiramente foram convocados os gestores e líderes para que pudessem compreender o uso da ferramenta e na sequência turmas de no máximo 10 pessoas foram organizadas para que a nova ferramenta fosse explicada e para que as dúvidas e os anseios de cada colaborador fossem sanados.



Neste mesmo momento disponibilizamos um tóten com computador e impressora para que os colaboradores pudessem acessar suas informações em um ambiente tranquilo e afastado dos colegas, assim teriam um local adequado para acessar seus dados e entender os processos.

A área de TI realizou um trabalho de apoio, auxiliando os colaboradores com maior dificuldade de utilização dos computadores a manusear este novo sistema, permitindo que todos se sentissem com livre acesso as suas informações profissionais.

Com esta ferramenta o programa +Saber consegue sanar a primeira dificuldade de comunicação com os colaboradores.

Paralelamente a busca e implantação do sistema ADP foram criados novos meios de comunicação para atender a necessidade de divulgação das informações internamente.

São eles:

- Mural: o mural foi implantado em 2012, levando em consideração todos os valores do programa +Saber.

Para atender o valor da transparência, o mural era preparado com informações muito objetivas e com uma linguagem de fácil entendimento, sempre com a utilização de exemplos e/ou fotos que pudessem auxiliar na explicação da mensagem. As informações inseridas no mural tratam de fortalecer eventos e ações que já foram realizados pela área de GP com o objetivo e de manter o engajamento dos colaboradores e conquistar a



simpatia das pessoas que por algum motivo não participavam das ações. O mural também informa sobre as ações de gestão de pessoas que estão programadas para acontecer e disponibiliza as informações sobre as ações mais impactantes realizadas pela área de marketing. O valor entusiasmo pode ser percebido na elaboração de formulários específicos que são utilizados no mural, a cada semana, o formulário muda a cor, para que mesmo de longe o colaborador consiga perceber que as informações foram renovadas.

O mural foi elaborado para que seja renovado toda segunda-feira, mantendo um fluxo de informações semanais e buscando a inserção do hábito da leitura do mural na rotina dos colaboradores.

Hoje o mural está disponível em duas modalidades, físico e virtual. O físico fica no ambiente da operação, e o virtual fica disponível na rede interna da empresa.

- Comunicados Internos: após a implantação do mural a área de gestão de pessoas identificou a falta de um meio de comunicação que pudesse ser mais rápido, com o objetivo de transmitir informações mais urgentes. Desta forma os comunicados internos foram criados. Tendo como base o mesmo formulário do mural o comunicado é enviado via e-mail para todos os colaboradores e fixado no ponto eletrônico para que os colaboradores que não possuem e-mail possam ter acesso à informação.

- InCampo: esta ferramenta foi criada em 2012 e trata-se de um jornal interno, onde o principal objetivo é divulgar informações sobre o dia a dia dos colaboradores e destacar as atividades que a Poker realiza para manter os colaboradores engajados. Inicialmente o



InCampo tinha uma tiragem semestral, em 2014 passou a ser trimestral e em 2015 passou a ter uma tiragem mensal. Em 2018 ele recebe uma roupagem nova deixando de ser um material impresso e virando um conteúdo de postagem semanal no grupo fechado do Facebook onde só participam os colaboradores. Desde 2015, quem elabora as matérias e entrevistas deste meio de comunicação, são os participantes do Grupo de Comunicação. Este meio de comunicação tem uma aceitação boa perante os colaboradores, principalmente entre aqueles que pegaram o hábito de compartilhar as atividades promovidas pela empresa com os seus familiares.

- Grupo de Comunicação: mesmo com vários meios de comunicação em ação, à área de Gestão de Pessoas observava que certas informações não se tornavam tão importantes ou não eram suficientemente valorizadas pelo público interno. Novamente, a área de GP realizou um trabalho de conversas informais para identificar o motivo deste problema e identificou que muitos líderes não transmitiam as mensagens de forma adequada para os seus colaboradores.

Desta forma, paralelamente com uma ação de qualificação e desenvolvimento dos líderes, a área de GP criou o Grupo de Comunicação. Participam deste grupo um representante de cada departamento da empresa com o principal objetivo de ser o “braço direito” dos líderes no quesito comunicação, lembrando os colegas das atividades internas, eliminando dúvidas sobre ações de GP e apoiando na realização dos eventos internos. Os colaboradores que fazem parte deste grupo recebem qualificação anual sobre comunicação e divulgação de informações. O grupo é reunido uma vez por mês, em um encontro que dura de uma até duas horas. Este tempo é utilizado para explicar detalhadamente o calendário de atividades do mês, organizar algumas das atividades



internas e realizar as qualificações. O grupo foi montado em 2014 e permanece em funcionamento.

- +Escuta: em uma das diversas qualificações internas que a empresa realiza com seus colaboradores, apareceu de forma muito latente a necessidade dos colaboradores exporem a sua opinião sem serem identificados. Para atender esta demanda foi criado o meio de comunicação +Escuta, que nada mais é que uma caixa de sugestões, onde os colaboradores podem expor suas dúvidas sem se identificarem. Para responder estas dúvidas a área de GP usa duas ferramentas: o mural e os líderes. Se assunto é básico a resposta é inserida no mural semanal, caso o assunto seja delicado, a resposta é tratada junto aos líderes da empresa e os mesmos repassam a resposta para cada setor. Este meio de comunicação foi criado em 2015 e foi muito utilizado no seu período inicial de implantação. Hoje, este meio de comunicação ainda está em funcionamento, porém as dúvidas e perguntas aparecem com pouca frequência.

- Poker no Face: este meio de comunicação surgiu pela necessidade da área de gestão pessoas compartilhar as fotos dos eventos internos. Muitos colaboradores solicitavam os registros das atividades para guardarem como recordação e o tempo que a área de GP levava atendendo esta solicitação individualmente era muito grande. Para atender de uma forma mais ampla esta demanda, foi criado um grupo no Facebook onde as fotos são postadas por evento e cada colaborador pode buscar o arquivo que desejar. O grupo foi criado em 2015 e com o uso contínuo e a ampliação da adesão dos colaboradores, este meio de comunicação passou a ser utilizado também para reforçar informações internas e em 2018 torna-se o meio de divulgação do InCampo.



- TV no Ponto: para dar maior dinamismo ao mural, em 2016 a área de GP trocou o mural tradicional por uma televisão. Os formulário deixaram de ser impressos e se tornaram um vídeo que é passado de forma constante na TV que fica no mesmo local onde estava o mural tradicional. O principal ganho na mudança da ferramenta do mural, foi a praticidade e a flexibilidade na utilização de outros formatos de divulgação de informações, agora além das informações tradicionais que fazem parte do escopo do mural, também são postados vídeos que possuem conexão com os temas que a área de GP está pautando no momento. A TV também ganhou dois momentos de qualificação durante a semana, que ocorrem nas terças e quintas-feiras, onde são inseridos os materiais dos treinamentos realizados internamente para manter as informações no dia a dia dos colaboradores.

Ritos e Sorrisos

A programação dos Ritos e Sorrisos possui o objetivo de motivar, integrar e fortalecer os laços da Poker com seus colaboradores. Para especificar os eventos que ocorrem dentro da empresa iremos dividi-los em eventos mensais e anuais.

Eventos Mensais:

- Palavra da Direção: com a ruptura da cultura maternal os diretores da empresa se afastaram estrategicamente de várias atividades operacionais e conseqüentemente também perderam o contato constante com os colaboradores. Esta atitude auxiliou muito na descentralização de diversas atividades, porém o afastamento dos diretores gerou uma carência muito grande no dia a dia da Poker. Para afastar este sentimento de



carência a área de GP, criou um evento chamado “Palavra da Direção”. Neste evento os diretores reúnem todos os colaboradores uma vez por mês para falar sobre as conquistas da empresa e para preparar as pessoas para os desafios que estão por vir. Esta ação teve início em 2013 e ocorre mensalmente até os dias atuais.

- Dia do aniversário: esta ação começou com um encontro mensal onde todos os colaboradores eram reunidos para cantar parabéns para os aniversariantes do mês e confraternizar comendo uma torta. Este evento teve início em 2012 e passou por diversos ajustes, até chegar no modelo adotado de comemoração individual, implantado em 2015 e que é mantido até a data de hoje. No modelo de comemoração individual o líder da área organiza o parabéns para o colaborador no início da jornada de trabalho e a área de gestão de pessoas entrega dois presentes, uma autorização para sair 30 minutos mais cedo no dia do seu aniversário e uma torta de 20 fatias para o colaborador confraternizar esta data especial com a sua família.

- Ação +Saúde Fruta: esta ação foi criada para incentivar os colaboradores a desenvolverem uma alimentação mais saudável. Esta atividade foi implantada em 2014 quando a empresa abriu espaço para a realização de uma feira de hortifruti. A feira ocorria no final do expediente uma vez ao mês no estacionamento da empresa, onde os colaboradores adquiriam de forma fácil e rápida produtos de qualidade. Para incentivar os colaboradores a visitarem a feira, a empresa entregava para cada pessoa um vale no valor de cinco reais para comprar produtos saudáveis. Esta atividade durou um ano e seis meses e em função da dificuldade de encontrar novos fornecedores ela terminou. Em 2016 a ação foi retomada em um novo formato. Uma vez ao mês a Poker compra frutas da estação e distribui para os colaboradores, em paralelo insere informações sobre os



componentes nutritivos do alimento nos meios de comunicação interna, sensibilizando os colaboradores a adotarem uma alimentação saudável. Esta atividade permanece em vigor até o momento.

- Ação +Saúde Esporte: esta atividade foi criada para despertar o interesse dos colaboradores para a prática esportiva. A ação entrou no calendário de eventos em 2016 e permanece em atividade até os dias atuais. Neste evento a empresa contrata profissionais para dar aulas de atividades físicas para os colaboradores durante o expediente uma vez por mês. A cada mês uma atividade nova é apresentada para que os colaboradores possam experimentar e continuar a prática caso se identifiquem com o exercício. Esta ação foi criada principalmente para que entre as ações de motivação e engajamento existisse um evento que tivesse conexão direta com o negócio da empresa, o esporte!

Eventos Anuais:

Os eventos anuais são realizados com base no calendário de datas especiais do ano vigente. Estes eventos tiveram início em 2012 e permanecem em atividade até os dias de hoje. No início, os eventos anuais somavam um total de cinco por ano. Com o passar do tempo sentimos necessidade de incrementar novas datas e ações para este calendário. O objetivo aqui é de gerar momentos especiais para os colaboradores dentro da empresa. Raramente são entregues para os colaboradores apenas presentes. Como padrão, foi definido que cada evento deveria conter o valor entusiasmo, ou seja, cada atividade deveria ser especial e provocar interação entre os colaboradores envolvidos.

Dentro dos eventos anuais temos a comemoração das datas mais comuns como



dia da mulher, páscoa, dia das mães, dia dos homens, dia dos pais, dia das crianças e confraternização anual. Para estes eventos costumamos realizar um pequeno coquetel para o público alvo, com decoração apropriada e atividades que provoquem a interação entre o público alvo.

A comemoração destas datas demonstra o quanto a empresa participa da vida do colaborador, dando importância e valor para momentos importantes da vida das pessoas.

Neste calendário de eventos anuais ocorrem outras atividades que iremos exemplificar:

- Recepção dos colaboradores: a empresa possui a rotina de férias coletivas na segunda quinzena do mês de dezembro, retornando ao trabalho no mês de janeiro. Para este retorno, a área de GP prepara uma atividade de recepção para os colaboradores com o intuito de desejar boas vindas e um ano cheio de realizações para todos. Esta atividade teve início em 2013 e ocorre até os dias de hoje. Em 2018, a recepção dos colaboradores foi feita com música, contando com a participação de um colaborador que canta e toca violão e com um cartão no formato de “bolhas de sabão”, desejando que todos os colaboradores tivessem um ano “leve e redondo”.

- Ação Dia do Goleiro: esta ação está conectada diretamente com o negócio da empresa, pois o principal produto da Poker são as luvas para goleiro. Esta atividade teve início em 2013 e ocorre anualmente no mês de abril. Neste evento os colaboradores são reunidos para uma integração durante um coquetel, onde os produtos para goleiros são expostos para que todos os colaboradores tenham contato com a coleção do ano vigente.



- Ação Dia do Trabalhador: esta ação foi implantada em 2013 e se tornou um momento muito esperado pelos colaboradores. Todo o ano, a área de GP busca um filme que possua conexão com o dia a dia da empresa e prepara uma sessão de cinema para os colaboradores. A sessão envolve pipoca, refrigerante e doce, em um ambiente com sofás e cadeiras para que todos possam se sentir muito confortáveis. Antes de iniciar o filme, a área de GP, apresenta informações para sensibilizar os colaboradores a fazerem conexões importantes durante o filme, tendo o cinema como ferramenta para o desenvolvimento. Esta atividade é realizada durante o horário de trabalho e para a produção não parar, são montadas 4 sessões de cinema.

- Ação de São João: além de ser uma data comemorada no país todo, São João é o padroeiro da cidade de Montenegro, local onde está situada a Poker. Nessa ação a empresa libera os colaboradores 45min mais cedo para que todos possam se dirigir a área de descanso da empresa para participar de um “happy hour junino”. Neste ambiente os colaboradores encontram comida e bebida típica do evento e são convidados a participar de jogos de integração.

- Semana +Saúde: no mês de agosto a área de gestão de pessoas organiza uma semana recheada de atividades que possuem conexão direta com a saúde e bem estar dos colaboradores. Durante esta semana são ofertadas palestras, atendimento nutricional, oficinas ligadas a saúde, pequenos exames como acuidade visual e experimentações com atividades físicas. Esta ação começou em 2014 e permanece sendo realizada.

- Ação Grupo de Corrida: em Montenegro existe uma corrida tradicional realizada pela



Unimed no mês de setembro. A área de gestão de pessoas em conjunto com uma especialista em educação física, elabora uma programação para preparar os colaboradores para participarem da corrida. São feitas campanhas para engajamento dos colaboradores e depois ações de preparação física e nutricional para que todos os interessados possam estar em condições de participar dos eventos. A Poker paga a inscrição de todos os colaboradores participantes e realiza atividades de integração com este grupo. Esta ação é realizada desde 2016.

- Ação Semana Farroupilha: durante a Semana Farroupilha os colaboradores podem usar a tradicional “pilcha” no ambiente de trabalho. Durante esta semana o mural recebe muitas informações sobre o tradicionalismo riograndense e ao final da semana é feito um almoço de integração com todos os colaboradores, com a degustação de um carreteiro de linguiça. Este evento iniciou em 2013 e também já se tornou muito esperado pelos colaboradores.

A soma dos eventos realizados durante o ano gera uma conexão muito forte entre empresa e colaborador. Fortalece o sentimento de pertencimento, colabora para a manutenção do engajamento dos colaboradores em todas as atividades que realizam e mantem a motivação sempre em pauta, pois as conversas informais fomentadas durante estes momentos são valiosas para todos.

Sabemos que a comunicação face a face é tão ou mais importante que os métodos formais, além de estar alicerçada nas características pessoais do líder (Brum, 2005, pág. 94).

Quanto mais tempo fora da sua sala estiver um líder, mais contatos diretos de Comunicação Face a Face estará fazendo. E quanto mais exercitar este processo,



melhor líder será (Brum, 2005, pág. 96).

Para organizar tantas ações, a área de gestão de pessoas envia um calendário mensal com todas as datas, locais e público alvo de cada atividade. Este calendário é disponibilizado via mural físico e virtual uma semana antes de iniciar o mês, para que todos possam se organizar e planejar dentro da sua rotina a participação em cada evento.

Para realizar estas ações a equipe de gestão de pessoas contava com 2 pessoas, a Gestora da área que elaborava e implantava todos os processos e a Analista de Departamento Pessoal que apoiava na operacionalização de todas as ações e cuidava da folha de pagamento. Em 2014, com a demanda crescente de atividades, a área de GP ganha mais um apoio com a contratação de um auxiliar de gestão de pessoas que operacionalizava todas as atividades ligadas ao endomarketing da empresa. A equipe permanece neste formato até o momento.



Avaliação e Resultados do Case

O principal objetivo da implantação do Endomarketing na Poker era o de quebrar barreiras e sensibilizar os colaboradores para que um novo modelo de gestão e de resultados na empresa ocorresse de forma harmônica e sustentável.

Além do programa ter sido o ponto chave para a virada do modelo de gestão, também auxiliou na manutenção dos índices positivos na área de Gestão de Pessoas no que se refere a manutenção da média de 1,08% do turnover, a assiduidade de 83,76% e uma dedicação de 2,32 hora/homem treinamento. Outro dado que demonstra o quanto o programa de endomarketing auxiliou na virada do modelo de gestão é de que mais de 26% dos colaboradores da Poker possuem mais de 5 anos de empresa e a empresa permanece com o registro zero de reclamações trabalhistas.

O programa +Saber auxiliou a Poker de forma crucial na conquista da meta de duplicar o faturamento entre os anos de 2013 e 2017, e na manutenção da meta de lucratividade, gerando um crescimento sólido e saudável para a organização.



Conclusão

O programa de endomarketing da Poker foi um grande facilitador na implantação do novo modelo de gestão da empresa. Sair de um modelo de gestão onde não existiam líderes formais, sem um grupo de gestores formatado e com os diretores envolvidos no meio operacional de forma constante, para um modelo com lideranças definidas, grupo estratégico atuante, programas de gestão de pessoas estabelecidos e como o grau de exigência nos resultados ampliado significativamente, de fato não foi tarefa fácil para a área de GP. Contudo, o programa +Saber auxiliou muito na quebra de paradigmas e na sensibilização dos colaboradores para que se pudesse fazer a virada do modelo de gestão.

A área de GP já avaliou diversas vezes se o número de ações não seria exagerado, porém foi identificado que todas as ações se complementam pois atingem os diversos estilos de pensamento e comportamento dos colaboradores.

O programa +Saber continua em pleno funcionamento na empresa e a cada ano recebe melhorias. Para os próximos anos o desafio do programa será manter os colaboradores engajados para a conquista de mais uma meta desafiadora: aumentar o faturamento em 50% até 2022, mantendo os indicadores de turnover, assiduidade e nível de qualificação dentro dos índices atuais.

O endomarketing tornou-se para Poker um “item” estratégico, que auxilia de fato nos processos de mudança e serve de apoio para a conquista dos resultados.



Bibliografia

BRUM, Analisa de Medeiros (2005). *Face a face com o Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.

BASTOS, Antônio Virgílio (2001). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. Atlas.



Informações da Autora

Cibele Ribeiro Gomes Salazar, experiência de 18 anos na elaboração de estratégias de recursos humanos. Relações Públicas, MBA em Gestão de Pessoas e Formação em Dinâmica dos Grupos.