

# Top Ser Humano 2021

Categoria Organização

Modalidade: Desenvolvimento (Cultura Organizacional)



INSPIRAÇÃO  
*para*  
TRANSFORMAR  
o Varejo

## ENGAJAMENTO DAS PESSOAS ATRAVÉS DA GESTÃO: **UMA JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO**

Alexandre da Costa Peixoto  
Daiane Goulart Fardin dos Santos  
Francielle Izepon Correa  
Sheila Caroline Saviczki  
Vanessa Kolbe da Silva

Case inscrito em 2020, entregue em 2021.



# ÍNDICE

<b>1. Sinopse</b>	
<b>2. Objetivo</b>	<b>01</b>
<b>3. Introdução</b>	<b>01</b>
<b>4. O engajamento das pessoas através da gestão</b>	<b>04</b>
<b>4.1 Cooperação e comunicação</b>	<b>05</b>
4.1.1 Comunicação interna	<b>05</b>
4.1.2 Programa equipes colaborativas	<b>07</b>
<b>4.2 Capacitação e desenvolvimento das pessoas</b>	<b>08</b>
4.2.1 Semana de capacitação	<b>08</b>
4.2.2 Capacitações internas	<b>09</b>
<b>4.3 Planejamento e execução da estratégia</b>	<b>09</b>
4.3.1 Planejamento estratégico	<b>09</b>
4.3.2 Projetos estratégicos	<b>10</b>
<b>4.4 Gestão, melhorias dos processos e busca de inovações</b>	<b>11</b>
4.4.1 Mapeamento de processos	<b>12</b>
4.4.2 Indicadores	<b>12</b>
4.4.3 Ações de inovação	<b>13</b>
<b>4.5 Jornada da transformação</b>	<b>13</b>
<b>4.6 Investimentos</b>	<b>15</b>
<b>5. Resultados</b>	<b>15</b>
<b>6. Conclusão</b>	<b>17</b>
<b>7. Bibliografia</b>	<b>19</b>
<b>8. Informações dos autores</b>	<b>20</b>

## 1 SINOPSE

O varejo é impactado constantemente por tendências, o que traz a necessidade de estar sempre atento às mudanças para sobreviver num mundo digital, global e interconectado, onde nada é permanente, no qual sempre existem desafios novos para serem enfrentados e as situações são multifacetadas. Faz-se necessário, cada vez mais, estar atento às formas de atender as reais necessidades das pessoas/consumidores. Atentos a esse cenário, as ações do Sindilojas POA são motivadas pelo propósito de inspirar para transformar o varejo. Entendendo que, para alcançar um propósito, é preciso primeiro olhar para dentro e inspirar a equipe em prol do mesmo objetivo, em 2017 teve início a jornada da transformação, com o objetivo de construir de forma colaborativa um excelente ambiente para se trabalhar, bem como preparar a equipe para enfrentar as constantes mudanças e a exigência de responder, com autonomia e criatividade, a situações que se apresentam complexas.

Desde então, vem-se desenvolvendo ações a fim de promover uma cultura mais inovadora, integrada, engajada e colaborativa, com base em quatro pilares: Cooperação e Comunicação; Capacitação e Desenvolvimento das Pessoas; Planejamento e Execução da Estratégia; Gestão, Melhoria dos Processos e Busca de Inovações. Os resultados alcançados até esse momento permitem observar a melhoria do nível de motivação, a produtividade, a satisfação dos colaboradores, o que se reflete em conquistas relevantes para o negócio da Instituição e necessárias para o alcance do seu propósito e objetivos.

Destaca-se que esse modelo de gestão já oportunizou a promoção de aproximadamente 66% do atual quadro de colaboradores (entre os anos de 2017 e 2020) e fez com que o Sindilojas POA fosse reconhecido como um excelente lugar para se trabalhar por três anos consecutivos em premiação regional. Dentro desse período, também obteve crescimento de 25% na média de satisfação dos colaboradores entre os anos de 2018 e 2020. Neste último ano, ficou com 85% de índice de satisfação interna, o que resultou no reconhecimento de estar entre uma das melhores empresas para se trabalhar no Terceiro Setor do Brasil.

## 2 OBJETIVO

O engajamento das pessoas através da gestão tem como objetivo criar uma jornada de transformação no sentido da participação e envolvimento dos colaboradores com a estratégia do negócio, ajudando no desenvolvimento da equipe que constrói o dia a dia do Sindilojas POA. Entende-se que colocando as pessoas no centro, dando a elas o protagonismo da gestão, promove-se uma cultura mais inovadora, integrada, engajada e colaborativa.

A consequência desse trabalho é a melhoria no clima organizacional, maior participação e engajamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos do negócio, a promoção de relações internas mais colaborativas e de maior confiança. Percebe-se, ainda, o aumento do sentimento de pertencimento, que contribui para o fortalecimento da marca interna e externamente, assim como a valorização das pessoas.

## 3 INTRODUÇÃO

O varejo vem passando por profundas transformações, que representam desafios múltiplos e diários. Num mundo digital, global e interconectado é necessário, cada vez mais, estar atento às reais necessidades das pessoas/consumidores. Atento a essas mudanças, o Sindilojas POA, busca promover ações que inspirem os lojistas a evoluir, inovar e transformar a sua realidade e de seus clientes. Com o propósito de inspirar para transformar o varejo, a Entidade busca ser referência de informação, solução e conhecimento que possa auxiliar a adaptação desse segmento aos novos tempos.

O Sindilojas POA é um sindicato patronal que trabalha para representar, fortalecer e transformar o varejo. É o único representante legal dos lojistas de Porto Alegre e Alvorada e defende os interesses de aproximadamente 20 mil empresas. Fundado no dia 18 de outubro de 1937 por 22 comerciantes,


desenvolve diversas ações que promovem o desenvolvimento e a qualificação do varejo, como o Varejo Educação – cursos gratuitos nas modalidades presencial, híbrido e EAD, pesquisas, Cafés com Lojistas – eventos de conteúdo e networking – e a Feira Brasileira do Varejo. Além disso, o Sindicato oferece benefícios exclusivos para as empresas que aderem ao seu quadro associativo, como: planos de saúde, planos odontológicos, planos de telefonia, medicina do trabalho, linhas de financiamento, assessoria jurídica, programa de recrutamento e seleção – Sindivagas POA – plataforma de vagas e banco de currículos voltado ao setor –, entre outros.

Ao longo de seus 83 anos, o Sindilojas POA profissionalizou o seu negócio e sua gestão, criando práticas consistentes e alinhadas ao mercado. Desta forma conquistou diversos prêmios: Prêmio Gaúcho da Qualidade (PGQP-RS), TOP DE MARKETING ADVB-RS e Marcas de Quem Decide (Jornal do Comércio RS). Em 2018, foi o primeiro Sindicato do Brasil a conquistar o selo de excelente lugar para se trabalhar pelo Great Place to Work (GPTW-RS). E em 2020, além de receber o selo do GPTW pelo terceiro ano consecutivo, foi reconhecido como a 5ª melhor empresa para se trabalhar do Brasil, na categoria Terceiro Setor.

**2018** - Primeiro sindicato do Brasil a receber uma certificação do GPTW

**2019** - Pelo segundo ano consecutivo, o Sindilojas Porto Alegre foi agraciado com o selo do GPTW

**2020** - Além de receber o selo do GPTW pelo terceiro ano consecutivo, o Sindilojas Porto Alegre foi reconhecido como a 5ª melhor empresa para se trabalhar do Brasil, na categoria Terceiro Setor, entre 87 posições. O Sindicato foi, ainda, a única empresa dessa classificação a fazer parte do ranking setorial desse ano.



Melhores Empresas para Trabalhar™  
Terceiro Setor  
Great Place To Work.  
BRASIL 4ªEd.

Figura 1 – Premiações do Sindilojas POA no GPTW

O Sindicato tem como **Missão**: representar, defender e promover o desenvolvimento da classe lojista, com excelência em serviços, gerando benefícios e vantagens para a categoria, associados e sociedade.

Sua **Visão** é: ser referência para os lojistas de Porto Alegre e Alvorada na defesa dos interesses, na representatividade e no desenvolvimento de seus associados.

Os **Valores** que perpassam o seu trabalho são: Ética; Comprometimento; Foco no resultado; Trabalho em equipe; Transparência na Gestão; Inovação; Responsabilidade Socioambiental.

E defende as **Bandeiras**: do Combate ao Comércio Informal; da Segurança Pública; da Redução e simplificação dos tributos, impostos e licenças; e da Capacitação.

O Sindicato conta com 41 colaboradores efetivos. Sua Diretoria é composta por 38 empresários voluntários, que trazem para dentro do Sindilojas POA as necessidades do comércio e sua visão sobre todos os assuntos relacionados ao setor.

Entendendo que para alcançar um propósito é preciso primeiro olhar para dentro e inspirar a equipe em prol do mesmo, o Sindilojas POA deu início à jornada da transformação junto de seus colaboradores. O Sindicato considera que preparar as pessoas para enfrentar as constantes mudanças e para corresponder às exigências do mercado reflete também no desenvolvimento do negócio e de todos que constroem essa jornada diariamente. Dessa forma, em 2017 realizou a primeira edição da pesquisa de clima em parceria com o Great Place to Work (GPTW), na qual identificaram-se oportunidades de melhorias para que fosse possível promover a transformação da cultura da Instituição.

Com base nesses resultados construiu-se um plano de ação envolvendo os seguintes pilares:

- **Cooperação e Comunicação;**
- **Capacitação e Desenvolvimento das Pessoas;**
- **Planejamento e Execução da Estratégia;**
- **Gestão, Melhoria dos Processos e Busca de Inovações.**

As ações do referido plano foram planejadas para serem desenvolvidas a curto e médio prazo, tendo início em 2017 com o objetivo de promover uma cultura mais inovadora, integrada, engajada e colaborativa.

#### **4 O ENGAJAMENTO DAS PESSOAS ATRAVÉS DA GESTÃO**

O modelo de Gestão de Pessoas vem evoluindo ao longo do tempo, tentando se adaptar às novas demandas tanto de mercado, quanto de pessoas. Há um movimento no sentido de horizontalização das relações de trabalho.

Com o surgimento de novos modelos de gestão de pessoas, uma mudança de perspectiva se deu, da mesma forma. Percebeu-se que o foco da gestão baseava-se em incentivar o desenvolvimento individual e organizacional, de forma mais fluida. Neste modelo, o colaborador se vê responsável pelo andamento de sua carreira, tendo o gestor e a empresa como suporte ao seu desenvolvimento e integração ao cotidiano. (HAJOJ; FROTA; LUZ, 2015, p. 9)

Com base no trecho exposto e de posse dos resultados da pesquisa de clima organizacional de 2017, na qual foram identificadas as oportunidades de melhoria, o Sindilojas POA assumiu o compromisso de envolver os colaboradores na gestão e colocou em prática ações para o desenvolvimento de uma cultura mais inovadora, colaborativa, valorizando as pessoas e consequentemente gerando melhores resultados para o negócio.



As ações foram planejadas e postas em prática nos últimos quatro anos, passando por adaptações a cada revisão de ciclo do planejamento estratégico e após cada retorno da pesquisa de clima, realizada anualmente com o GPTW.

O plano abrangeu quatro pilares e contou com a revisão de algumas práticas já existentes na Entidade e a construção de novos programas para atender o processo melhoria do Sindicato. Esses planos serão descritos abaixo, juntamente das suas práticas de gestão.

#### **4.1 COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

A integração entre as áreas e o trabalho em equipe foram desenvolvidos por meio de atividades que propiciaram a comunicação e a colaboração entre as pessoas, conforme segue:

##### **4.1.1 COMUNICAÇÃO INTERNA**

Antes atribuída à gerência de Marketing, o processo de comunicação interna passou a ser responsabilidade da área de Recursos Humanos em 2018. A partir disso, adotou como principal desafio democratizar a informação estratégica para gerar mais conexão das pessoas com o negócio, fazendo com que o público interno fosse o primeiro a “consumir” o produto da empresa.

Um dos principais canais de comunicação interna que foi revisto é a Reunião Geral de Informação, encontro realizado mensalmente, no formato de café da manhã, destinado a todos os colaboradores, com a presença do Presidente. O objetivo da reunião é compartilhar as informações relevantes de cada área que compõe a organização e os resultados do negócio. Até 2018, era de responsabilidade dos gerentes de área apresentar as ações realizadas e resultados alcançados. Essa função passou a ser realizada pelos colaboradores a fim de gerar maior engajamento com a gestão dos resultados do negócio.



“Quando excelentes lugares para trabalhar envolvem todos, todos se destacam” (BUSH, 2018). A resposta a essa ação foi muito positiva. Atualmente as apresentações são colaborativas, interconectadas entre as áreas, o que possibilita a visão do negócio como um todo.

Brum (2017) cita em seu livro Endomarketing Estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores: “assim como existe a experiência da compra, existe a experiência de emprego”. Desta maneira, as ações são pensadas e estruturadas estrategicamente para gerar engajamento das pessoas, promover integração, colaboração e sentimento de pertencimento. Em 2017, o Sindilojas POA completou 80 anos de fundação e, para comemorar a data, uma ação de destaque realizada foi o “Dia da Família”. Nesta data, os colaboradores puderam levar seus familiares para uma visita à sede da Entidade, o que proporcionou momentos de interação da família com os colaboradores no ambiente de trabalho, bem como reconhecimento traduzido por um vídeo preparado pela diretoria sobre a contribuição de cada um dos colaboradores à Instituição. Esta ação repetiu-se no aniversário do Sindicato em 2019, quando completou 82 anos de história. Ainda em busca do objetivo de integrar as pessoas, a Festa de Final de Ano de 2019 teve como tema “Festival Sindilojas POA”. A celebração foi organizada pelos colaboradores e contou com a presença também de seus familiares e da Diretoria. Durante a festa, todos foram convidados a demonstrar seus talentos. Houve pocket show, karaokê e colaborador sendo DJ do evento, evidenciando uma atmosfera de integração, leveza e divertimento, como definiu um dos colaboradores: *“A festa estava sensacional. A integração de todos foi maravilhosa. As pessoas estavam alegres. Foi ótimo! Foi muito legal poder contar com todo o comitê de funcionários na produção.”*

Em 2020, com o contexto da pandemia, foi a primeira vez que o Sindicato atuou com um modelo de trabalho remoto, assim como outras empresas fizeram. Nesse momento muitas ações de comunicação interna foram essenciais para manter a tranquilidade do time referente aos assuntos sobre segurança do trabalho, saúde, transparência do negócio, entre outros. Além da relação de proximidade da liderança com o seu time, outra ação implementada de relevância neste momento foi o novo canal de comunicação interna, o *Workplace*. A ferramenta foi implantada em junho com o desafio de fazer com que comunicação chegasse a todos membros do Sindicato de forma única, ágil e organizada, rompendo as barreiras do ambiente físico. Com esse intuito, o Sindicato passou utilizar a tecnologia do *facebook* para disseminar informações entre os colaboradores sobre o negócio, facilitar o desenvolvimento por meio de Lives Internas - “*endolives*” e, principalmente, fomentar a união, colaboração, inovação e protagonismo do time. Desde sua implantação já foram realizadas 480 publicações e, destas, 22% por parte dos próprios colaboradores.

#### **4.1.2 PROGRAMA EQUIPES COLABORATIVAS**

A Entidade buscou uma consultoria externa para dar suporte nesta ação, que teve como finalidade principal integrar os colaboradores, gerando maior relacionamento, comunicação, engajamento, autoconhecimento, colaboração e propiciar momentos de trocas sobre assuntos da vida pessoal. Foi realizada no formato de rodas de conversa, dentro do mês de dezembro de 2018, em oito encontros com até 15 participantes em um ambiente externo, fora do contexto de trabalho. As rodas de conversa foram compostas por colaboradores de diferentes áreas, sem a presença de gestores. Em 2019, deu-se continuidade a essa ação, realizando duas rodas de conversa para cada área, junto com seus

líderes, seguindo com o objetivo de estimular ainda mais a comunicação, a colaboração e o autoconhecimento.

O programa apresentou um índice de satisfação de 91% e foi, segundo os participantes, *“uma experiência gratificante, de renovação do autoconhecimento, de boa convivência e de evolução profissional e pessoal”*.

## **4.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS**

O Sindilojas POA investe na qualificação de seus colaboradores oferecendo cursos externos e *In Company*, de capacitação em assuntos relacionados à função do colaborador e de acordo com o plano de desenvolvimento (PDI) de cada um – entre os anos de 2017, 2018 e 2019 foram realizadas mais de oito mil horas de capacitação e investimento de aproximadamente 175 mil reais. Além disso, a Entidade possui um programa de bolsa auxílio educação, para graduação e pós-graduação – entre 2017 e 2020, 36 colaboradores foram beneficiados. As ações de capacitação planejadas para o Engajamento da Pessoas através da Gestão foram contempladas nos momentos descritos a seguir:

### **4.2.1 SEMANA DE CAPACITAÇÃO**

Sempre em busca no desenvolvimento do seu time, o Sindilojas POA realizava anualmente a “Semana da Qualidade” que, em 2017, abordou os temas de gestão, qualidade de vida e desenvolvimento das pessoas. Em 2018 reformulou o programa, com a realização da “Semana da Gestão e Inovação”, com foco no desenvolvimento das pessoas, sustentabilidade, criatividade, gestão e inovação. Em 2019, dando prosseguimento a essas ações, contou com a jornada da transformação, descrita ao longo desse case.

#### **4.2.2 CAPACITAÇÕES INTERNAS**

Capacitações “*in Compay*” são planejadas anualmente, de acordo com o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) dos colaboradores, e estão alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio, visando proporcionar oportunidade de desenvolvimento e crescimento para todo o time. Em 2019, foram realizadas duas capacitações - *Dicção e Oratória e Comunicação Assertiva nas Relações de Trabalho* -, com o objetivo de refletir e aprimorar a habilidade de comunicação entre grupos, interpessoal e colaborativa. Foram cerca de 18 horas de capacitação, com a participação de 46 colaboradores.

#### **4.3 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA**

O Sindilojas POA realiza anualmente o seu Planejamento Estratégico para a definição de projetos e ações para o ano seguinte. O aprimoramento da prática é feito por meio de maior envolvimento das pessoas para que contribuam com ideias, e participem ou coordenem projetos estratégicos. A seguir as atividades para construção, comunicação e execução do planejamento:

##### **4.3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O Encontro de Imersão era uma ação realizada semestralmente pelo Sindilojas Porto Alegre desde 2010, com todos os colaboradores e diretores. Fora do ambiente de trabalho, durante o dia, eram realizadas a apresentação de temas vinculados ao planejamento estratégico e a disseminação da cultura da empresa. Na edição do primeiro semestre de 2017, foi construído um trabalho de *Canvas* em relação aos produtos da Entidade, com o objetivo de pensar e propor melhorias para o futuro da organização. Após o encontro, foi feita a revisão do portfólio de produtos. O encontro do segundo semestre contou com uma palestra sobre motivação no ambiente de trabalho. Nesta edição, foram



detalhadas as expectativas de ações dos projetos estratégicos para o próximo ano.

Em 2018, a primeira edição foi realizada no mês de junho e foi destinada à apresentação das primeiras ações dos projetos estratégicos e à integração do time por meio de atividades vivenciais. A pesquisa de reação pós-evento apontou diversas sugestões de melhoria, que foram acolhidas pelo Sindilojas POA. A organização resolveu então reinventar este momento, trazendo um formato mais simples, realizado dentro da própria estrutura da empresa e deixando a atividade de integração para outros programas relatados nesse case.

Assim, em 2019, as atividades relacionadas ao planejamento estratégico foram realizadas na sede da empresa, em horário de trabalho, envolvendo colaboradores, gestores e diretoria. O resultado foi apresentado em seguida para todo o time, a fim de apontar caminhos para o próximo ano.

Já em 2020, o planejamento estratégico foi disseminado aos colaboradores por meio da nova ferramenta digital de comunicação, o *Workplace*. O Superintendente da Entidade, acompanhado do time de líderes dos projetos estratégicos em execução no ano, apresentou as diretrizes aos demais colegas e o andamento das ações de cada projeto. Neste formato digital, o conteúdo fica gravado e disponível para ser reassistido a qualquer momento.

#### **4.3.2 PROJETOS ESTRATÉGICOS**

Um dos objetivos do planejamento estratégico, realizado anualmente pela Instituição, é o desdobramento da estratégia em projetos, que desde 2019 são liderados também por colaboradores, ao invés de somente gestores. Um grupo multifuncional compõe cada projeto estratégico e é responsável pelo cumprimento das ações definidas para a entrega final de seu objetivo. A liderança participa acompanhando os resultados apresentados em reuniões

mensais. Por meio dessa iniciativa, todos os colaboradores são incentivados a se envolver na gestão do negócio, buscando soluções para ações propostas em conjunto com os coordenadores. A participação em cada projeto é voluntária e tem o ciclo de um ano.

Na revisão do planejamento estratégico, são definidos novos projetos ou é avaliada a continuidade dos mesmos, mas com objetivos e entregas complementares ao já implantado. Em 2018, os projetos eram coordenados apenas por gestores. Em 2019, demais colaboradores passaram a exercer o papel de coordenadores de projeto e conduziam grupos que os apoiavam na realização das ações, participando das reuniões periódicas de cada projeto. Reavaliado o formato para 2020, os coordenadores passaram a também contemplar nas ações dos projetos os demais colaboradores da instituição conforme especificidade da ação, além do grupo do projeto, promovendo o envolvimento de um maior número de colaboradores nas iniciativas.

#### **4.4 GESTÃO, MELHORIAS DOS PROCESSOS E BUSCA DE INOVAÇÕES**

A autonomia, o incentivo a ideias, o estímulo ao conhecimento e a busca pela melhoria dos processos da Instituição se caracterizam como algumas das práticas de gestão adotadas pelo Sindilojas POA. Essa prática resulta na maior participação dos colaboradores na tomada de decisão, no uso de indicadores e processos em seu dia a dia, na abertura para implantação de melhorias e no incentivo à inovação. As atividades descritas a seguir representam o aprimoramento da gestão a partir da melhoria dos processos e da busca por inovações:

#### 4.4.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Desde o princípio do trabalho de mapeamento de processos em 2017, houve envolvimento dos colaboradores, começando no desenho dos processos até a definição de indicadores. Foram construídos os SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*), com posterior alinhamento dos indicadores das áreas. Esse envolvimento dos colaboradores no mapeamento de processo deu voz ao time, o que resultou em projetos conduzidos por grupos de trabalho em 2019 para atuar em melhorias e transformações nos processos. Um dos processos revistos, avaliados e melhorados foi o de análise de crédito e associação, onde houve redução de 70% no tempo de atividades e processos.

Em 2019, a partir de um workshop de oportunidades com mapeamento e transformação de processos, realizado durante a Jornada da Transformação, foi possível identificar com a equipe as melhorias necessárias nos processos. Após, foi realizada a priorização pela gestão, e a implementação das melhorias passou a fazer parte do plano anual através da condução por grupos de trabalho, sendo feita a apresentação das ações realizadas pelo líder do grupo do trabalho às lideranças mensalmente.

#### 4.4.2 INDICADORES

A partir de 2018, após a primeira etapa do trabalho de mapeamento de processos, foram definidos indicadores chaves por processo para acompanhamento constante. Esses indicadores são monitorados pelos colaboradores “donos” de cada processo, com a realização de reuniões mensais de resultado conduzidas pelos gestores com seus times e após, reunião de resultado gerencial, visando o compartilhamento de resultados, e discussão da performance dos indicadores.

Uma equipe multidisciplinar atuou em ações para a redução do índice de inadimplência, cujo resultado foi a redução de 50% no resultado do índice após 6 meses. A gestão por indicadores é fundamental para a tomada de decisões baseada em dados e fatos, e para estimular a equipe a desenvolver ações corretivas e propor soluções. “Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado.” (KAPLAN; NORTON, 1997)

#### **4.4.3 AÇÕES DE INOVAÇÃO**

Com o intuito de desenvolver o intraempreendedorismo, foi realizado, em 2018, o programa “Inovasindi”, com o objetivo de promover a cultura de inovação, o fomento de ideias, otimização dos processos e criação de produtos e serviços. O programa aconteceu no mês de novembro, com inscrições voluntárias, de forma individual ou em grupo. Foram inscritos 13 projetos, sendo três selecionados, com a proposta de promover melhorias nos processos de interface com os clientes (como a melhoria no processo de associação da empresa, uso de WhatsApp Business no Café com Lojistas - evento realizado pelo sindicato - e vídeos explicativos em relação aos produtos). Os projetos foram apresentados em formato de “pitch” para uma banca de avaliadores formada pela Diretoria e convidados e foram premiados na Festa de Final de Ano de 2018.

#### **4.5 JORNADA DA TRANSFORMAÇÃO**

“Para mudar, a empresa precisa transformar-se em um verdadeiro ambiente de mudanças, onde as pessoas se sintam encorajadas para a inovação e criatividade.” (CHIAVENATO, 2009)

O ano de 2019 inaugura um novo momento para o Sindilojas Porto Alegre. O caminho percorrido desde 2017 e seus mais de 82 anos levaram a Entidade a uma mudança cultural, que passa por entender que transformar o varejo é um



trabalho de “formiguinha” e que grandes mudanças começam pequenas. E, ainda, que para ajudar o varejo se transformar era preciso antes inspirar e transformar o ambiente interno de trabalho e o time do Sindicato. Assim, surgiu a Jornada da Transformação, com quatro grandes desafios: evolução, adaptação, inovação e mudança. O momento Evolução representou o lançamento da Jornada apresentada no início do mês de agosto ao time e que abriu o caminho para os próximos passos. O momento Adaptar teve como objetivo apresentar a nova realidade das empresas, mercado de trabalho e o mundo *VUCA* (termo em inglês que representa Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade). Foram realizados cinco workshops em parceria com especialistas do mercado, de maneira voluntária, nos quais foram desenvolvidos temas como *colaboração; mindset para inovação e criatividade; transformação do varejo; inovação centrada nas pessoas; e economia colaborativa*. Esses workshops trouxeram para equipe novas formas de pensar e agir. O momento Inovar foi de atividades práticas para que, além de adaptar, o time pudesse construir junto esse novo momento do Sindilojas POA, inovando a cada dia. A programação foi dividida em: a) *Workshop sobre jornada do usuário representando todas as etapas que passa um potencial associado do Sindilojas Porto Alegre*; b) *Importância da marca para o negócio*; c) *O novo momento para a marca Sindilojas Porto Alegre*; d) *A importância de cada área no novo posicionamento do Sindilojas Porto Alegre*; e e) *Workshop oportunidades através do mapeamento e transformação de processos*. O último momento da jornada foi um encontro, chamado *Sindiday*, que representou a virada de chave e no qual foi construído um espaço de troca dos colaboradores e diretores com o varejo, através de um *talk* conduzido pelo Presidente Paulo Kruse e por três varejistas associados ao Sindicato. Esta ação representou o momento de lançamento para

o público interno, em primeira mão, do novo posicionamento de marca da Entidade e sua campanha publicitária. A estrutura física da sede do Sindilojas POA também sofreu mudanças, acolhendo os colaboradores no retorno do evento.

#### 4.6 INVESTIMENTOS

Investimentos financeiros foram necessários para a implantação de alguns programas nessa jornada desde 2017. Abaixo, listamos esses investimentos realizados:

<b>INVESTIMENTOS</b>	
<b>COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b> (Eventos e programa equipes colaborativas)	<b>R\$ 31.917,00</b>
<b>CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS</b> (Capacitações internas, semanas de capacitação, jornada da transformação)	<b>R\$ 35.923,00</b>
<b>PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA</b> (Encontro de imersão 2017/1, 2017/2 e 2018/1)	<b>R\$ 42.512,00</b>
<b>GESTÃO, MELHORIAS DOS PROCESSOS E BUSCA DE INOVAÇÕES</b> (Consultoria de processos, prêmios do programa Inovasindi)	<b>R\$ 205.809,00</b>
<b>TOTAL DE INVESTIMENTOS</b>	<b>R\$ 316.161,00</b>

Figura 2 - Investimentos

## 5 RESULTADOS

Os resultados alcançados a partir da implantação das ações aqui descritas são evidenciados a cada novo ciclo da pesquisa de clima. De 2017 até o último ciclo, que foi realizado em 2020, houve um crescimento de 25% na média de satisfação dos colaboradores; o índice de confiança em 2020 foi de 85%, o que resultou em um reconhecimento nacional. Com o objetivo de promover uma cultura mais inovadora e colaborativa, e de desenvolver a comunicação e espaços de escuta, podemos identificar a seguir o crescimento em algumas das perguntas da pesquisa de opinião:

PERGUNTA	2017	2020
Os gestores aqui dão autonomia às pessoas	59%	92%
Os gestores envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	42%	71%
Sinto que eu faço a diferença aqui	69%	95%
Os gestores incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera	57%	81%
Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização	47%	71%
Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	67%	82%

Figura 3 – Indicadores em pesquisa de clima

### ÍNDICE DE CONFIANÇA NA PESQUISA DE CLIMA GPTW

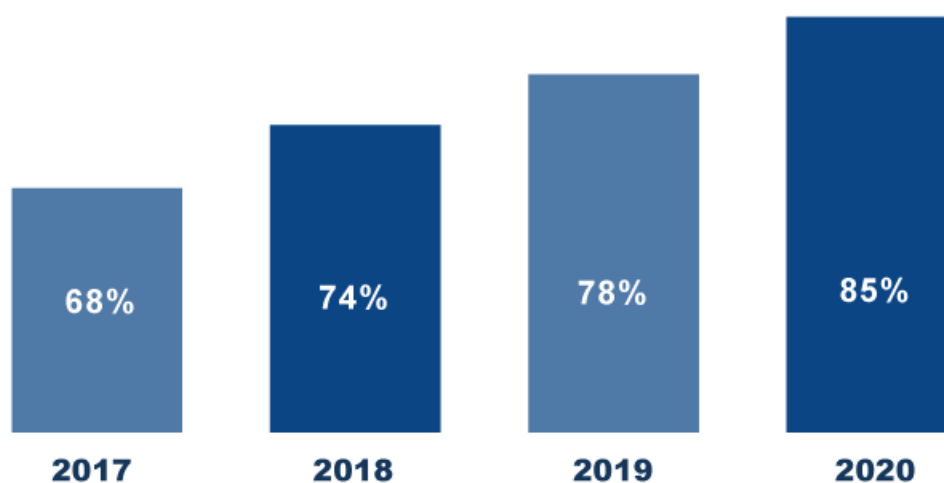


Figura 4 – Índices de satisfação do público interno em pesquisa de clima

Em relação aos indicadores de gestão de pessoas, aproximadamente 66% do atual quadro de colaboradores foi promovido (entre os anos de 2017 e 2020) e quatro colaboradores foram recrutados internamente para novas oportunidades. Em termos de resultados de negócio, houve incremento na receita de produtos de 15% de 2018 para 2019.

## CONCLUSÃO

O engajamento das pessoas por meio da gestão vem trazendo resultados qualitativos e quantitativos que surpreendem a organização, e o principal deles é a melhoria do clima organizacional, meta estabelecida em 2017. As ações e programas implementados com o objetivo de promoção de uma transformação cultural refletem na maior integração e colaboração entre as equipes, na solução dos problemas diários, no envolvimento dos colaboradores nos projetos estratégicos, no uso dos indicadores para a tomada de decisão, na melhoria dos processos, no aumento do senso crítico e do empoderamento de cada um dos colaboradores, na abertura para novas ideias, na participação dos colaboradores apresentando os resultados das áreas na reunião geral de informação, na coordenação dos projetos estratégicos e na gestão dos indicadores feita por colaboradores, que ganharam um senso de “donos do negócio”. Os ganhos para os colaboradores são: autonomia, liberdade para colocarem suas ideias e propor soluções, protagonismo, desenvolvimento e reconhecimento.

“Um *Great Place to Work* é aquele em que os funcionários confiam nas pessoas para as quais eles trabalham, têm orgulho do que fazem e se dão bem com os colegas”. (BUSCH, 2018)

O aprendizado com o case relatado consiste na decisão de que a busca da melhoria contínua nas práticas de gestão de pessoas e nas práticas de gestão do Sindilojas Porto Alegre deve ser constante. Para 2021, temos como foco na gestão os seguintes pilares: inspirar pessoas que transformam; buscar soluções com simplicidade e qualidade; fazer mais com menos; fomentar a cultura de projetos; gerenciar através de indicadores; integrar as equipes; proporcionar uma experiência humanizada e positiva ao cliente. Por meio dos projetos estratégicos, que visam desenvolver novas soluções para o Sindicato,



conseguimos fortalecer nosso time de liderança, simplificar os nossos processos, promover uma cultura de feedback e seguir o nosso propósito, de inspirar e transformar o varejo.

## BIBLIOGRAFIA

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores.** São Paulo: Integrare, 2017, 272 p.

BUSCH, Michael C. **A great place to work for all.** São Paulo: Primavera Editorial, 2018, 288p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, 506p.

HAJOJ, Iyad; FROTA, Cláudio; LUZ, Iremar. **Felicidade, engajamento e motivação: fatores que aumentam a produtividade, Rio de Janeiro, ago. 2016.** Disponível em: <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/8205>  
Acesso em: abr. 2021.

LIMA, João de. **Gestão e cultura de resultados o modelo para gerir e liderar pessoas realizadas e empresas vencedoras.** São Paulo: Editora Gente, 2015, 288 p.

## INFORMAÇÕES DOS AUTORES

### **Alexandre da Costa Peixoto**

Superintendente no Sindilojas Porto Alegre.

Graduado em Engenharia Civil (UFRGS), especialista em Marketing (PUCRS), Mentor (Parallax Institute), Coaching Executivo (Academia of Coaching Executive) e Conselheiro de Administração (IBGC).

### **Daiane Goulart Fardin dos Santos**

Analista de Recursos Humanos no Sindilojas Porto Alegre.

Graduada em Recursos Humanos (UNISINOS), com especialização em Neurociência do Desenvolvimento e Excelência Humana (UNILASALLE).

### **Francielle Izepon Correa**

Analista de Recursos Humanos no Sindilojas Porto Alegre.

Graduada em Administração de Empresas (PUCRS), com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV).

### **Sheila Caroline Saviczki**

Coordenadora de Recursos Humanos no Sindilojas Porto Alegre.

Graduada em Psicologia (UNIJUI-RS), especialista em Psicologia Organizacional (Instituto de Desenvolvimento Global RS), Dinâmica dos Grupos (SBDG) e mestre em Educação (PUCRS).

### **Vanessa Kolbe da Silva**

Assessora de Gestão e Inovação no Sindilojas Porto Alegre.

Graduada em Administração de Empresas (UNISINOS) e pós-graduada em Gestão de Projetos (UNISINOS).