

Top Ser Humano 2021

Categoria Organização

Modalidade Enfrentamento da Crise gerada pelo Coronavírus



SESC/RS – ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO RS

Responsáveis:

Lizandra Regina Gamba

Cheila de Oliveira Bueno

Sabrina Petersen

Isabel Machado

# ÍNDICE

<b>1. SINOPSE</b> .....	3
<b>2. OBJETIVO</b> .....	4
<b>3. PÚBLICO-ALVO</b> .....	4
<b>4. INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>5. AMBIENTE DE CONFIANÇA X COVID</b> .....	6
5.1 COMUNICAÇÃO .....	8
5.2 DESENVOLVIMENTO .....	10
5.3 QUALIDADE DE VIDA .....	14
5.3 LIDERANÇA.....	16
<b>6. RESULTADOS</b> .....	18
6.1 COMUNICAÇÃO .....	19
6.2 DESENVOLVIMENTO.....	19
6.3 QUALIDADE DE VIDA .....	19
6.4 LIDERANÇA.....	20
6.5 INOVAÇÃO E FINANCEIRO .....	21
<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	21
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b> .....	23

## **1. SINOPSE**

O mundo está em constante evolução, as relações pessoais e de trabalho, tudo está em movimento. Porém, com a chegada do Coronavírus, um vírus planetário, invisível e potente, a transformação ganhou velocidade e mitos de décadas caíram em poucos dias.

No Sesc/RS não foi diferente, a necessidade de articular novas soluções para atender um novo cenário era emergente.

Em março de 2020, implantamos o Grupo de Trabalho de Enfrentamento à Covid-19. Atuamos em rede, com diversas frentes de ação, e neste trabalho destacaremos os projetos desenvolvidos nas áreas de comunicação, desenvolvimento, qualidade de vida e liderança.

Com um olhar integral para o colaborador, tendo a confiança como o eixo articulador das ações, contribuímos para a manutenção de ambientes saudáveis e inovadores, mesmo em momentos extremos, onde tivemos o expressivo número de 65% do quadro funcional efetivo com redução e/ou suspensão do contrato de trabalho.

As estratégias se mostraram assertivas. Como resultado, registramos o crescimento de 3% de satisfação na pesquisa de clima em relação a 2020 e 6% em relação a 2019. Implantamos nove novos serviços e alcançamos um resultado operacional 160% maior do projetado para 2020.

Nos reinventamos e, neste trabalho, apresentaremos as estratégias e práticas institucionais aplicadas pelo Sesc/RS no enfrentamento às demandas criadas pelo contexto Covid.

## **2. OBJETIVO**

Desenvolver e implementar o Programa de Enfrentamento aos Impactos da Covid-19 no Sesc/RS com ações de comunicação, desenvolvimento, qualidade de vida e liderança, com objetivo de manter a satisfação, estimular um ambiente de inovação e contribuir para a sustentabilidade financeira, mesmo diante de um cenário de incertezas.

## **3. PÚBLICO-ALVO**

O trabalho possui como público-alvo os colaboradores efetivos com contrato ativo, sendo que todos foram impactados com as ações promovidas.

## **4. INTRODUÇÃO**

Criado pela Confederação Nacional do Comércio – CNC, em 13 de setembro de 1946, sob a inspiração da Carta da Paz Social, o Serviço Social do Comércio - Sesc é uma entidade de caráter privado, mantida e administrada pelos empresários do Comércio de Bens, Serviços e Turismo.

No Rio Grande do Sul, cumpre a missão de “promover ações para o bem-estar dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade em geral nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Esporte e Lazer”. Nosso quadro funcional conta com 1.734 colaboradores efetivos, que atuam distribuídos em 13 Áreas do Departamento Regional e em 62 Unidades Operacionais, que atendem aos 497 municípios do Estado através da atuação em áreas de abrangência com a oferta de 65 serviços.

O caráter social está no DNA do Sesc/RS e é singularmente tangível pelo propósito cunhado em 2018 de “Cuidar, emocionar e fazer as pessoas felizes”. Propósito que marcou um novo momento institucional, pois traduziu um sentimento e uma intenção do que é ser Sesquiano. (Anexo 1)

Este cuidado com o cliente, que impulsiona o cotidiano de nossas entregas, é um reflexo do cuidado com o colaborador do Sesc. Somos uma empresa de afeto, de contato, de respeito à pessoa que está oferecendo o seu melhor para entregar o propósito tão nobre de impactar positivamente a vida das pessoas que vivenciam os nossos serviços. Reflexo disso, é o reconhecimento do *Great Place to Work* ao Sesc/RS como um excelente lugar para trabalhar nos últimos oito anos.

Vivemos um 2019 incrível, com muitas conquistas, resultados expressivos nos indicadores de todas as perspectivas da metodologia *Balanced Scorecard*. As projeções de 2020 eram muito favoráveis, estávamos voando. Mas já no primeiro trimestre, uma potente mudança se aproximava. Ainda na incerteza do impacto, mas com a certeza do período de intensa mudança, no dia 20 de março de 2020, estávamos todos em casa, sem entender efetivamente o novo ambiente. O mundo VUCA agora era real.

Era também semana de pesquisa GPTW, que realizamos desde 2013 e que vivia sua prova de fogo, como seria a expressão dos colaboradores em um momento tão delicado, de tanta incerteza (Anexo 2). Os resultados foram positivos, mas o maior desafio estava por vir com a continuidade da pandemia.

Como diagnóstico de nosso cenário interno, entendemos que manter o engajamento e a coesão dos times, estimular a inovação para implantação de novos serviços e manter um ambiente interno favorável diante um cenário de restrição de orçamento, desligamento de colaboradores e reduções/suspensões de contratos de trabalho era o nosso desafio enquanto gestão de pessoas.

Para minimizar os impactos e manter o ambiente de valorização dos colaboradores, elaboramos um Plano de Enfrentamento à Covid-19, com foco em atender todos os colaboradores efetivos ativos. Trabalhamos em rede e com destaque para quatro pilares dessa atuação: comunicação, desenvolvimento, qualidade de vida e liderança.

## **5. AMBIENTE DE CONFIANÇA E VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS X AMBIENTE COVID-19**

A entrega do propósito do Sesc acontece a partir da atuação dos colaboradores, contar com um time engajado e satisfeito é o caminho para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Analisar o ambiente de trabalho e as variáveis que o influenciam através de pesquisa de clima são ferramentas de gestão estratégica. Além da satisfação dos funcionários da organização em relação a fatores como comunicação, liderança, motivação, entre outros, possibilita um mapeamento da percepção geral dos colaboradores em relação ao trabalho na entidade.

Clima Organizacional é o nome dado ao conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização, que afetam

a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a própria organização (PUENTE-PALACIOS & FREITAS, 2006).

Com esta premissa sempre presente, valorizamos a medição da satisfação dos colaboradores e, desde 2002, realizamos a pesquisa de clima, com um papel importante para o avanço nas práticas de gestão de pessoas.

Segundo Andrade, Fischer e Stefano (2015) há uma correlação positiva entre clima organizacional e a percepção de confiança, sendo esta estabelecida em duas dimensões: confiança organizacional, que reflete o nível de confiança na empresa e naquilo que a liderança diz; e a confiança interpessoal, que reflete o nível de confiança entre colegas de trabalho.

Em 2020, além da redução/suspensão de jornadas e desligamentos, tivemos o enfrentamento da MP932, que reduziu em 50% o orçamento do Sesc por três meses. Ainda assim, mesmo com todos os acontecimentos, o compromisso de manter o foco nas pessoas não foi deixado de lado e assim cunhamos o Grupo de Trabalho de enfrentamento à Covid-19.

O Grupo de Trabalho é composto por 25 colaboradores, com representantes do Núcleo de Recursos Humanos, Núcleo de Marketing, Tecnologia da Informação e Gerência de Saúde. De forma colaborativa, atuamos na concepção, articulação e entrega das ações, com um investimento de R\$ 1.300.000,00.

A partir daqui, vamos apresentar as estratégias e ações de enfrentamento à Covid-19, nossas fortalezas que ajudaram a manter a sustentabilidade do negócio e a satisfação das equipes.

## 5.1 COMUNICAÇÃO

Comunicar é um dos grandes desafios do nosso cotidiano e base estruturante para obtenção de excelentes resultados. No Sesc/RS, temos como objetivo da comunicação interna manter os colaboradores informados e alinhados com as orientações e estratégias institucionais, ampliando a confiança e criando uma cultura de transparência e respeito. (Anexo 3)

O processo de comunicação interna é conduzido pelo Comitê de Endomarketing, coordenado pelo Núcleo de Recursos Humanos.

Segundo Varjão, Lemos e Peixoto (2016) a maioria das ações de motivação tem como principal fim a “comunicação” que é base do endomarketing, informar o que é feito na empresa e como é feito. A comunicação deve acontecer a todo instante, deve-se ter relacionamento, as grandes insatisfações estão ligadas a falta da comunicação. Ela não precisa exigir altos investimentos, entretanto conseguir alcançar seus objetivos se aplicada de forma correta.

Em 2020 e 2021, a comunicação foi decisiva para a manutenção de um ambiente construtivo e propositivo diante de tantos desafios. Entendemos que os canais que até então davam conta de uma operação 100% presencial já não faziam mais sentido. Foi imprescindível investir em ferramentas para manter a comunicação e o contato. As plataformas de comunicação interna e as lideranças foram fundamentais para continuarmos promovendo uma cultura de diálogo, ainda que de forma virtual.



Reestruturamos e implantamos novas estratégias e canais de comunicação interna e conseguimos criar estratégias para alcançarmos todos os colaboradores efetivos ativos, mesmo diante de um cenário tão incerto.

Abaixo descrevemos nossas ações de comunicação:

**- Compartilhando a estratégia**

Com objetivo de estreitar os laços e aproximar a alta direção das equipes distribuídas por todo o Estado, programamos a ação Compartilhando a Estratégia.

A ação consiste em encontros sistemáticos por videoconferência, onde o Diretor Regional comunica os principais assuntos de interesse da força de trabalho e também responde perguntas ao vivo, esclarecendo dúvidas e aprofundando temáticas identificadas como pertinentes.

**- Manual de retorno – Covid**

Desenvolvemos um Manual de Retorno (Anexo 4), composto de um conjunto de ações de comunicação com objetivo orientar os gestores e colaboradores para os retornos parciais das atividades, sempre cumprindo os protocolos e determinações dos órgãos públicos.

**- Vídeos semanais do Diretor regional**

Semanalmente, todas as sextas-feiras, o Diretor Regional atualizava as informações sobre o posicionamento institucional e as perspectivas para a próxima semana, através de vídeos disponibilizados por WhatsApp que eram distribuídos rapidamente para todos através dos grupos de Áreas e Unidades Operacionais a partir das lideranças (Anexo 5).

### **- Formalização da comunicação por WhatsApp**

No período anterior a pandemia, o uso corporativo de comunicação através de grupos do WhatsApp não era incentivado, com receio em relação aos riscos trabalhistas. Com o novo contexto de pandemia, tornou-se uma das principais ferramentas de comunicação, gerando um novo modelo de mensagens através da elaboração de cards e vídeos de fácil distribuição, atingindo rapidamente todos os colaboradores.

### **- Comunicação multicanal**

Em um contexto complexo, precisávamos atender aos diferentes públicos, trabalhadores presenciais ou em home office, em horário integral ou reduzido, assim, priorizamos a comunicação multicanal como forma de sermos mais assertivos, utilizando E-mail, WhatsApp, Murais, como ferramentas complementares.

### **- Drops do conhecimento e de gestão**

Os drops são informativos com conteúdos voltados para o cuidado pessoal e desafios do trabalho que abordam temáticas como: inteligência emocional, ergonomia, home office, criatividade e etc com objetivo de disponibilizar um conteúdo qualificado que auxiliasse o colaborador neste momento de nova rotina (Anexo 6).

## **5.2 DESENVOLVIMENTO**

O ano de 2020 será marcado como um divisor na implantação e consolidação de novas práticas de gestão do desenvolvimento dos colaboradores e das equipes no Sesc/RS, com grandes avanços em um curto período de tempo.

Segundo Abreu (2006, p. 17) “uma organização bem-sucedida é, portanto, aquela que acredita e investe na capacitação e no desenvolvimento das pessoas que compõem os seus quadros tanto gerenciais quanto de execução das atividades voltadas para as necessidades das mais variadas ordens”

Os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento de pessoal refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados (CARVALHO & NASCIMENTO, 1997).

Abaixo descrevemos nossas ações de desenvolvimento:

#### **- Estratégias de aprendizagem on-line**

Em 2020, invertemos a lógica vigente, acelerando o processo de capacitação por ferramentas remotas, com 87% das ações em EAD e apenas 13% presenciais.

Segundo Horn (2015, p.32) “o ensino on-line está melhorando contínua e previsivelmente, na medida em que busca atender a usuários mais exigentes em situações mais difíceis”.

Mantivemos ações para todos os públicos, transferindo o planejamento presencial para o remoto ao vivo, utilizando especialmente as ferramentas Zoom e o Moodle como metodologias complementares. Para além dos conteúdos técnicos, valorizamos os aspectos emocionais e o incentivo à inovação, criando espaço de trocas e construção coletiva (Anexo 8).

Para Magalhães e Borges-Andrade (2001), o treinamento pode ser visto como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de autossatisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado.

No total, foram realizadas 98.299 horas de capacitação, um incremento de 27% em relação a 2019, com uma média de 61 horas por colaborador ativo. Esse resultado é reflexo do engajamento das equipes e da oferta de novos títulos, voltados para o desenvolvimento comportamental, especialmente útil neste momento, como por exemplo: Inteligência Sócio Emocional, Forças de Caráter e Qualidade de Vida, além de outros voltados para a qualificação técnica e esclarecimento para prevenção da Covid (Anexo 9).

#### **- Sesc Atende e Ser Sesc**

O Programa Sesc Atende, que teve sua 13ª edição, e o Ser Sesc, Programa de Integração de Novos Colaboradores, foram adaptados para o on-line, mantendo o compromisso de engajar e reforçar a cultura institucional.

No Sesc Atende abordamos a temática “Construtores de Futuros” (Anexo 7), trazendo reflexão sobre inteligência emocional, protagonismo, felicidade no trabalho e propósito, com um grande êxito por abordar temas tão aderentes às necessidades atuais em tempos de pandemia e intensas mudanças. Iniciamos com um evento on-line transmitido pelo Youtube para todos os colaboradores e posteriormente cada Unidade Operacional desenvolveu um programa customizado dentro da temática, aprofundando de acordo com a necessidade local.

No Ser Sesc, readaptamos as dinâmicas para o on-line, com foco no acolhimento e senso de pertencimento.

#### **- Capacitação de prevenção à Covid e Instruções para higienização do ambiente de trabalho**

Disponibilizamos na plataforma EducaSesc On o Curso EAD “Prevenção da Covid-19”. A capacitação foi compulsória, entendendo sua relevância para a

manutenção da saúde. Elaboramos internamente o curso com instruções para higienização dos ambientes, com detalhamento para cada um dos serviços oferecidos (academia, odontologia, etc), além da limpeza dos ambientes administrativos.

#### **- Cuidando de quem cuida**

Proporcionamos Rodas de conversa sobre gestão das emoções, com objetivo de gerar um espaço de escuta e troca para os colaboradores, contribuindo para a saúde emocional.

#### **- Consultoria Interna**

No final do primeiro semestre de 2020, implantamos o modelo de Consultoria Interna de RH, com o objetivo de promover o desenvolvimento das pessoas e da gestão, em um ambiente de confiança, colaboração e inovação, alinhado com as estratégias e contribuindo para o alcance de metas, sendo um elo entre as Áreas/Unidades e o NRH para construção de soluções, em prol da gestão das pessoas e do negócio.

#### **- Devolutivas GPTW on-line**

Desenvolvemos metodologia on-line para realização de devolutivas de pesquisa de clima, mantendo o momento de escuta das equipes, com o desafio de gerar um ambiente seguro para a construção coletiva.

Um exemplo do reconhecimento ao investimento no desenvolvimento dos colaboradores é que a afirmativa “A oportunidade que tenho de crescer e me desenvolver” foi identificada como o principal fator de permanência na instituição, que em 2021, obteve 35% das respostas. Pontuação que cresceu em relação aos anos de 2020 e 2019, quando o resultado foi de 33%, demonstrando que a

percepção de desenvolvimento se manteve mesmo que em um cenário tão desafiador.

### **5.3 QUALIDADE DE VIDA**

Um fator determinante para o equilíbrio entre trabalho e saúde, tanto física como mental, foi o Programa Interno de Qualidade de Vida. Essa é uma abordagem que temos pleno investimento devido a crença ligada ao nosso propósito e missão institucional. A energia canalizada para o bem-estar e o cuidado são frentes de atuação inegociáveis, especialmente em um contexto de pandemia.

As organizações estão cada vez mais preocupadas em criar e incentivar programas de qualidade de vida no trabalho, pois conforme Chalant (2009), um funcionário que trabalha em um ambiente com qualidade produz mais e traz satisfação para a organização, minimizando o estresse. A organização, tendo a qualidade de vida no trabalho, evita o estresse organizacional, que é um problema crescente e um dos fatores, que mais prejudica o desenvolvimento do funcionário (FLECK, 2000).

#### **- Programa “Vida em Equilíbrio”**

Conduzido por um grupo multidisciplinar, com representantes de unidades e áreas do departamento regional, tem como missão “sensibilizar os colaboradores para a adoção de hábitos e atitudes que promovam a qualidade de vida”, com o objetivo de pensar ações em conjunto para todos os colaboradores.

#### **- Acompanhamento de casos suspeitos e confirmados**

Desde 2020, a técnica de enfermagem do trabalho realiza o monitoramento da Covid-19, tendo sido realizados 553 acompanhamentos até o momento.

Diariamente, são monitorados os casos confirmados e suspeitos de Covid-19 da força de trabalho, orientando os colaboradores quanto aos protocolos de prevenção, isolamento e afastamento dos colaboradores, visando a minimizar a transmissão do vírus. Além disso, a técnica em enfermagem monitora semanalmente os colaboradores afastados, acolhendo e analisando a evolução do quadro clínico.

#### **- Medidas de prevenção à Covid-19**

Com a retomada do atendimento presencial, foram adotadas medidas rigorosas de prevenção à Covid-19, como medição da temperatura de todos que ingressam no ambiente físico de trabalho, fornecimento de EPI (máscaras de pano e acetato), aplicação de testes rápidos para Covid-19, adequação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), aplicação da vacina contra o vírus H1N1, implementação da solução ImPLY Saúde, aplicativo para monitoramento de fluxo de colaboradores e visitantes nas dependências, assim como campanhas de engajamento reforçando os cuidados necessários.

#### **- Home office e Campanha de ergonomia para home office**

Realizamos campanha de ergonomia para home office. Com a imposição do distanciamento social, os colaboradores foram orientados a trabalharem de casa, sendo que a instituição cedeu os equipamentos, como notebook, computadores e cadeiras, apoiando na ergonomia dos colaboradores, quando necessário.

Em estudo realizado com profissionais que exerciam trabalho em regime home-office, Rafalski e Andrade (2015), identificaram que a otimização do tempo, a obtenção de independência, a maturidade profissional, a diminuição de custos pessoais, o aumento de produtividade, e a redução do tempo no trânsito foram

fatores favoráveis entre os profissionais que atuam nesta modalidade de trabalho. Os autores também destacaram que a autonomia do trabalho em home-office amplia a autoconfiança do trabalhador em suas capacidades, existindo assim uma relação positiva entre o home-office e os processos de saúde e bem-estar no trabalho.

#### **5.4 LIDERANÇA**

A atuação da liderança é o fio condutor para transformar as ações e estratégias em satisfação e confiança. Por isso, investimos de forma especial nas lideranças em 2020.

As incertezas de um período de crise podem gerar um clima de apreensão. Neste momento, os colaboradores procuram a figura do líder para receber as informações necessárias para trabalhar com o mínimo de tranquilidade. O líder, então, deve projetar segurança e confiança (ANDRADE, FISCHER & STEFANO, 2015).

##### **- Acompanhamento das equipes**

Estimulamos o feedback frequente, um estímulo é através do Programa Revelação, que teve o conceito modernizado, buscando ampliar a percepção do colaborador e do gestor em relação ao processo de gestão de desempenho. O foco é criar um espaço de desenvolvimento, incentivando o acompanhamento e o feedback sistemático, que auxilia a manter o alinhamento de expectativas sendo uma oportunidade de escuta para os colaboradores já fragilizados.



Nas relações interpessoais entre líderes e colaboradores a confiança favorece o sentimento de empatia e proximidade. Uma postura empática por parte das lideranças serve como apoio e reflete os valores de acolhimento e cuidado tão importantes neste momento (ANDRADE, FISCHER & STEFANO, 2015).

#### **- PDL, PDLI e Potencializando Lideranças**

Realizamos ainda, programação continuada de desenvolvimento de 300 lideranças em três níveis: PDL - Gestão (gerentes de Área/Unidade Operacional e coordenadores técnicos); PDLI - Lideranças Intermediárias e Potencializando Lideranças.

As principais temáticas foram Líder Coach, autoconhecimento, inteligência emocional e *Giftwork*, conceito preconizado pela metodologia do Instituto *Great Place to Work* que reforça a atuação da liderança de forma singular a necessidade de cada colaborador,

#### **- Reuniões semanais com a alta direção**

Implantamos sistemática de reuniões semanais via videoconferência entre as gerências das Unidades Operacionais e alta direção, de forma a estreitar laços e diminuir ruídos na comunicação, alinhando expectativas e estratégias de atuação.

#### **- Programa Cultura Coaching**

O Programa Cultura Coaching foi fortalecido com tantas incertezas. Além do apoio para a inovação, procurando atender nossos clientes de forma remota, foi necessário o apoio emocional, estimulando a resiliência, a adaptabilidade e a confiança.

As práticas possibilitaram que todos os gestores tivessem a oportunidade de vivenciar uma nova perspectiva de gestão, favorecendo o aprendizado e a flexibilidade neste contexto tão complexo e incerto.

Em 2021, aplicamos novamente a pesquisa em março, momento de nova onda da doença, mas com um histórico de proximidade, ainda que com distância física, comunicação e apoio aos colaboradores. Com a nova pesquisa, entenderíamos se nossas estratégias tinham sido efetivas (Anexo 10).

## **6. RESULTADOS**

A base das relações são as conexões e a base da conexão é a confiança!

A pesquisa, aplicada em março de 2021, alcançou o índice geral de satisfação do colaborador foi de 94%, resultado que demonstra a eficácia do Programa de Enfrentamento à Covid-19, sendo o melhor desempenho desde a implantação da metodologia, em 2013 e, ainda, representa um incremento de 3% em relação a 2020, que já havia sido um resultado expressivo.

Ao analisar cada um dos pilares das ações implantadas, podemos verificar que todos os índices tiveram incremento se comparados a 2020 e ainda maior se comparado a 2019. O que demonstra uma base sólida e um crescimento significativo a partir da melhoria e da implantação das novas ações voltadas à gestão de pessoas no Sesc/RS.

Em 2021, mantivemos o reconhecimento com a premiação do GPTW Mulher, o que nos orgulha por estar entre as Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar no

Brasil, resultado da satisfação e das práticas de gestão que valorizam nossas colaboradoras.

## 6.1 – COMUNICAÇÃO

	2019	2020	2021
Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização	88	93	93
Os gestores deixam claras suas expectativas	89	92	94
Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas	88	91	93
É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles	88	90	91

Os resultados nos demonstram que mesmo em um contexto de distanciamento as estratégias de comunicação foram efetivas e mantiveram o equilíbrio entre clareza, realidade e acolhimento, subsidiando os colaboradores com as informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades.

## 6.2 – DESENVOLVIMENTO

	2019	2020	2021
A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	88	90	93
Quando as pessoas mudam de função ou de área, a organização faz com que se sintam rapidamente "em casa"	93	94	97
Quando se entra nesta organização, fazem você se sentir bem-vindo	97	96	98

Os resultados relativos ao desenvolvimento demonstram de igual forma a satisfação em relação às ações de capacitação e ao processo de integração, denota que o cuidado com as pessoas foi mantido.

## 6.3 – QUALIDADE DE VIDA

	2019	2020	2021
Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	86	88	93
As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	90	93	95
Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	87	89	93

Os resultados relativos ao âmbito da saúde do colaborador obtiveram um avanço expressivo, evidenciando as soluções foram eficazmente implantadas.

#### 6.4 - LIDERANÇA

	2019	2020	2021
Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	89	92	94
Os gestores cumprem o que prometem	89	92	94
Os gestores agem de acordo com o que falam	88	91	94
Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso	88	90	94

Os resultados relativos à liderança nos apontam a solidez da gestão de pessoas, onde mesmo diante de um panorama de redução de quadro de pessoal, há a percepção de este é o último recurso, em uma demonstração de confiança nos líderes. Além é claro do que crescimento na percepção de clareza dos objetivos e coerência de comportamento.

Como não poderia ser diferente o resultado é orgulho e engajamento, como podemos avaliar na evolução da percepção de satisfação em relação as perguntas elencadas.

	2019	2020	2021
Sinto que eu faço a diferença aqui	90	92	94

As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	84	88	92
Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	91	94	96

Mantivemos ainda, mesmo nível de feedback, com 56% dos colaboradores respondendo que tiveram mais de três conversas com seu líder imediato para discutir desempenho ou receber feedback.

## **6.5. RESULTADOS DE INOVAÇÃO e FINANCEIRO**

Além da implantação de nove novos projetos, desafiando uma história de 100% dos serviços prestados presencialmente, podemos identificar o incremento da inovação através do indicador baseado na velocidade da inovação que passou a ser medido em 2020 pelo GPTW. No primeiro ano o resultado foi de 7:2, aumentando em 2021 para 9:2. Significa que a cada nove pessoas que consideram o Sesc inovador, duas não consideram. (Anexo 11)

Este é um resultado expressivo considerando o ambiente de distanciamento e só reforça a solidez da comunicação e da atuação da liderança.

Em 2020 revertemos um resultado negativo, atingindo 160% no indicador de resultado operacional que mede o total da receita corrente + Receita de Capital - Total da despesa corrente.

## **7. CONCLUSÃO**

O Programa de Enfrentamento aos Impactos da Covid-19 no Sesc/RS, com o objetivo de manter a satisfação dos colaboradores, estimular um ambiente de inovação e sustentabilidade financeira, obteve resultados plenamente satisfatórios.

As soluções encontradas tanto no âmbito da gestão de pessoas, quanto em estratégias inovadoras para atingimento de resultados foi expressiva. Cumprimos os objetivos estratégicos de desenvolver um ambiente que promova a capacitação, satisfação e a valorização de seus colaboradores, com um crescimento de 3% percentuais em relação a 2020 e 6% pontos em relação a 2019. Além da satisfação dos colaboradores, superamos em 50% a meta de homem/hora e implantamos nove serviços, que sustentaram o atingimento dos objetivos estratégicos.

O público alvo foi atingido plenamente com a adesão dos colaboradores nas ações propostas, o engajamento das lideranças e o incremento de satisfação em todos os pilares considerados: comunicação, desenvolvimento, qualidade de vida e liderança, evidenciam o acerto em adotar o Programa de Enfrentamento à Covid-19.

Além dos ganhos apresentados, ficam legados e aprendizados em relação a necessidade de cuidado com a saúde mental, novas competências desenvolvidas e um novo *mindset* de gestão da mudança são legados que ficam para a gestão, consolidando o desenvolvimento da atuação sistêmica na entidade, favorecendo melhores resultados e a sustentabilidade do negócio.

Como plano de futuro está a contratação de uma nova plataforma *e-learning*, que consolide uma cultura de aprendizagem, a continuidade dos programas de desenvolvimento das lideranças em seus diferentes níveis, a implantação de um Programa de Home Office cenário pós-pandemia, todos os projetos com continuidade em 2021.

Se a mudança era uma certeza, agora ela é a realidade. E se a confiança é a nossa vacina para momentos difíceis, o compromisso em mantê-la é vital para a sustentabilidade do negócio e qualidade de vida dos colaboradores do Sesc.

## 8. BIBLIOGRAFIA

ABREU, R. C. L de. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ANDRADE, S. M. de; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. **Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, v. 12, n. 2, p. 155-166, 2015.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos (Vol. 1)**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHALANT, J.-F. (Coord). Revisão técnica Carlos O. Bertero. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2009.

VARJÃO, D. M; LEMOS, B.B; Peixoto, R. C. A. S. **Endomarketing como estratégia de motivação**. In: Anais do 3º Fórum Regional de Administração – Faculdade Sete de Setembro – Paulo Afonso-Bahia – ISSN 2359-6279, 2016, p. 33-39.

FLECK, M.P.A. **O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde características e perspectivas**. Ciênc. Saúde Coletiva, v.5, n.1, p. 33-38, 2000.

HORN, M. B. **Blended: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação**. Porto alegre: Penso, 2015.

MAGALHÃES, M. L; BORGES-ANDRADE, J. E. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Estudos de Psicologia, 6(1), p. 33-50, 2001.

PUENTE-PALACIOS, K. E; FREITAS, I. A. de. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. Organizações e Sociedade, 13(38), p. 45-57, 2006.

RAFALSKI, J; DE ANDRADE, A. **Home-Office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa**. Temas em Psicologia, 23(2), p. 431-441, 2015.

## **MINI CURRÍCULOS DOS AUTORES**

**LIZANDRA REGINA GAMBA**, psicóloga, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela ESPM, graduanda no MBA Liderança, Inovação e Gestão 4.0 pela PUC. Atualmente coordena a área de Desenvolvimento e Cultura.

**CHEILA DE OLIVEIRA BUENO**, é psicóloga, MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela FADERGS. Atualmente compõe a equipe de Equipe de Desenvolvimento e Cultura, no cargo de Analista de Treinamento.

**ISABEL CRISTINA DIAS MACHADO**, administradora, Especialização em Direito do Trabalho e Direito Previdenciário. Atualmente coordena a área de Folha de Pagamento e Benefícios.

**SABRINA BINATO STANGLER PETERSEN**, psicóloga, MBA em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional pelo IBGEN, Especialização em Gestão de Negócios pelo Senac-RS. Atualmente coordena a área de Talentos e Clima.