

Relacionamento
com Empresas

Sesc

**fórum qualidade de vida
nas organizações**

humanização

3 a 31 de março de 2021

fórum qualidade de vida nas organizações

humanização

3 a 31 de março de 2021



O Fórum Qualidade de Vida nas Organizações integra as ações do Programa de Relacionamento com Empresas do Sesc São Paulo. Voltado para representantes dos setores de Recursos Humanos e benefícios das empresas do comércio de bens, serviços e turismo, ele visa a disseminar conhecimentos e boas práticas nesse campo de atuação, no sentido de promover a socialização e o acesso às múltiplas possibilidades de ações junto a seus beneficiários.

A busca por relações cada vez mais humanizadas nas empresas tem se mostrado uma tendência mundial, com o objetivo de proporcionar mais qualidade de vida aos seus colaboradores, bem como às suas famílias e, conseqüentemente, o seu maior engajamento. A gestão humanizada de pessoas estabelece pontes de aproximação com os funcionários, respeitando suas histórias de vida e peculiaridades. Além disso, estimula um ambiente saudável na empresa, diminuindo a distância e as barreiras entre líderes e liderados. Para tanto, torna-se necessário optar por uma cultura organizacional que abrace os valores do respeito, da empatia e da diversidade.

O Fórum, em consonância com a missão do Sesc, ou seja, contribuir para a transformação social em seus diferentes níveis, reúne profissionais experimentados na gestão humanizada, abordando temas voltados à qualidade de vida nas organizações, ao trabalho remoto e à ética nas relações de trabalho, assim como apresenta relatos de experiências em tempos de pandemia.

Os desafios enfrentados pelas organizações para a construção de soluções mais equilibradas e legítimas dentro de suas equipes também compõem o quadro de preocupações destes encontros, que visam, sobretudo, a consolidar um espaço de reflexão, diálogo e cuidado.

Sesc São Paulo

Acompanhe pelo nosso canal
[youtube.com/sescpompeia](https://www.youtube.com/sescpompeia)

Público-alvo: gestores de RH, de benefícios, administrativo e de áreas afins.

Mais informações pelo e-mail:
atendimento.pompeia@sescsp.org.br





Humanização na Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é uma atividade necessária para a construção da qualidade de vida individual e coletiva. Sua adjetivação pelo aspecto da “humanização” decorre de seus impactos no desempenho do trabalho. O trabalho consiste em uma ação plural, que integra, no desempenho, um ato produtivo, um ato reflexivo e um ato social. Sua gestão é, hoje, necessária e desafiadora devido a demandas potencialmente conflitantes entre cada um desses atos. A história evidencia fartamente as potencialidades e os problemas na construção da existência, contingentes à gestão das pessoas no trabalho. Esse é um dos desafios da sociedade globalizada e digitalizada no que se refere à cobrança de uma rápida eficácia diante de eventos inacessíveis, ambivalentes e interdependentes. Essas condições requerem competências complexas e heroísmo dos gestores de pessoas. Como responder às demandas da ação transformadora do trabalho como ato produtivo, reflexivo e social, regulando desempenhos voláteis e ambíguos?

A gestão de pessoas merece receber a qualidade de humanizada se sua ação der conta do trabalho em sua condição de ato produtivo, reflexivo e social. Focar a eficácia da produção, a potencialidade emancipadora da reflexão e a cooperação no

engajamento social exige, em primeiro lugar, compreensão. A eficácia do gestor de pessoas é o produto de sua compreensão da sociedade e da pessoa. Em segundo lugar, a gestão de pessoas depende da interlocução entre gestores diferenciados por distintas razões hermenêuticas e tecnologias.

A compreensão é produto do confronto da subjetivação entre indivíduos portadores de interesses e condições diferenciados. A humanização implica o reconhecimento dessa diversidade e de suas consequências na cooperação requerida pelo desempenho coletivo. Ainda, em terceiro lugar, a eficácia da gestão de pessoas depende da inteligência coletiva que integra a sinergia dos desempenhos, ao oferecer o apoio do reconhecimento e dos contratos psicológicos. Hoje, a interação social, como uma fonte de inteligência coletiva, enfrenta a limitação de contatos efêmeros e distanciados na subjetivação. Como construir uma gestão humanizada enfrentando eventos voláteis, ambíguos e fragmentados, que dificultam a compreensão, limitam a interação e fragmentam a matéria-prima que constrói a inteligência coletiva?

Não há respostas para as duas questões colocadas acima. Ambas despontarão da interlocução entre gestores, pessoas e sociedade, integrados pela busca de uma inteligência coletiva capaz de construir, em cooperação, os atos produtivo, reflexivo e social, entrelaçados em desempenhos movimentados em sinergia. Nessa concepção de trabalho humanizado, as respostas não despontam da descoberta e da agregação de condições externas que humanizariam o trabalho, mas da aplicação da inteligência coletiva, que é uma força transformadora construída e energizada pela subjetivação dos indivíduos.

A larga experiência dos gestores de pessoas é a potencialidade que sinaliza a luz no fim do túnel neste momento desafiador. A busca de compreensão pela força da interlocução e o reconhecimento da subjetivação capacitariam tais gestores a enfrentar a colonização, o enfraquecimento da reflexão e os conflitos que impedem a fertilidade da interlocução.

Sigmar Malvezzi



Gestão da qualidade de vida no trabalho

Desde o início de 2020, o desafio no enfrentamento das questões sanitárias e econômicas da pandemia de Covid-19 impactou pessoas, sistemas, culturas e ideologias de forma global e intensa, na busca da sobrevivência de cada pessoa e da não-transmissão a outros mais vulneráveis.

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho ganhou força exponencial em todos os ambientes: em atividades remotas, nas atuações presenciais, com inacreditáveis combinações de vida doméstica, tecnologia, família e compromissos profissionais. Alguns desencadeadores de qualidade de vida no trabalho – típicos da sociedade pós-industrial – migraram para a Era do Conhecimento e, hoje, para a Era do Enfrentamento da pandemia de Covid-19. Entre eles, temos a expansão dos processos de qualidade para qualidade pessoal, políticas DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional) de valorização e capacitação dos empregados, imagem corporativa e atração de talentos, marketing de causa e comunicação interna, agenda cultural, de lazer e para atividades saudáveis, gestão de riscos psicossociais, custos de saúde-doença e gestão de clima organizacional e engajamento.

Nas relações com os empregados, processos, produtos, serviços e outros esforços gerenciais ocorrem visando a superar a desmotivação, o assédio e o balanço entre a vida pessoal e a profissional, bem como a formação e o desenvolvimento de lideranças autênticas a partir de práticas e valores da cultura de cada empresa, empreendimento ou instituição pública. Associam-se a esses fatores organizacionais novas realidades: o aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social, igualdade, justiça e ativismo coletivos e o desenvolvimento sustentável.

Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre o bem-estar pessoal e organizacional – a médio e longo prazos – são pouco conhecidos. Os gestores, empregados, empreendedores e fornecedores, diante do Novo Mundo Global, estão experimentando novos processos decisórios, privacidade doméstica e de home office, relações humanas e ética. Demandas contínuas, dinâmicas e proativas, que caminham junto à entrega de produtos e serviços de qualidade, e a sobrevivência em um mercado desconhecido, fragilizado, competitivo e inovador.

Ganham novos contornos a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (nos ambientes de trabalho remoto, presencial, híbrido) e seus impactos na tecnologia e uso do tempo, escala de reuniões, metas e entregas, ao lado do contínuo questionamento da credibilidade e da sustentabilidade das instituições no que se refere às questões socioeconômicas, organizacionais e da própria condição humana.

Ana Cristina Limongi-França



Humanizando o trabalho remoto

E... de repente... go home! Ou home office! Foi o que muitas organizações tiveram que decidir e dizer a seus colaboradores quando as diretrizes sanitárias estabeleceram a estratégia de distanciamento social com o início da pandemia de Covid-19.

Desde o primeiro momento de go home!, observaram-se resultados positivos e negativos. Pesquisas com executivos e observações de redução dos espaços de muitas empresas têm mostrado a forte tendência da consolidação do teletrabalho (pois ele poderá ser realizado de qualquer outro lugar que não a sede da organização e, também, fora do domicílio) como uma prática definitiva mesmo após a pandemia.

Mas como realizar essa mudança no mundo do trabalho de forma a preservar o real valor do capital humano – a pessoa humana, que não é somente trabalhadora –, a eficiência e a segurança dos processos organizacionais e a sua sustentabilidade?

É preciso realizar um minucioso diagnóstico situacional e, em seguida, implementar ações graduais em conformidade com as possibilidades organizacionais e exigências da legislação. Na base de toda essa mudança, encontra-se justamente a ressignificação do capital humano, dos meios pelos quais se

fomenta a produtividade e das relações com esse capital, ou seja, a humanização nas relações de trabalho, diminuindo o hiato entre o que as organizações esperam das pessoas e como elas podem entregar a sua produção no trabalho remoto, realizado em home office ou em outros locais isolados dos principais recursos da organização. A ressignificação passa também pelo colaborador em relação à sua própria carreira e a esse novo momento face ao contexto de sua vida pessoal. Ou seja, tudo e todos estão em xeque, agora partindo de algo caracterizadamente humano: a capacidade de refletir, sentir, fazer escolhas e planos – um caminho na contramão do “piloto automático da vida pessoal e organizacional pré-pandemia”, que colocava o papel ocupacional do trabalhador como o ponto de fulcro da organização de sua rotina, quando, hoje, outros papéis ocupacionais saltam aos olhos e na rotina diária.

Para que essa ressignificação ocorra e produza os efeitos práticos desejados, as organizações precisam cuidar da relação entre líder e liderados e, por meio dela, focar nos seguintes fatores: diagnóstico situacional de cada colaborador, ajuste da infraestrutura do espaço físico remoto, alinhamento entre a rotina pessoal e a organizacional para a entrega de produção, transparência na comunicação e envolvimento de todos os colaboradores na busca de soluções criativas e humanizadas.

Júnia Cordeiro



Ética nas relações do trabalho

As Políticas de Diversidade se inserem no âmbito do que vem sendo chamado de “responsabilidade social das empresas”, aqui entendida como uma forma de gestão comprometida com ética, transparência e pluralidade humana, alcançadas pela atividade da empresa, com preservação ambiental e esforços para a redução das desigualdades sociais.

A responsabilidade social nos leva a reconhecer que a sociedade brasileira necessita implementar medidas concretas para superar as práticas discriminatórias que dificultam a inclusão social de homens e mulheres prejudgados em função de cor, raça, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual. E sua meta final é não fracassar frente ao objetivo de garantir um ambiente que assegure o pleno desenvolvimento de pessoas de todos os segmentos sociais. Assim, é de fundamental importância que se identifiquem os elementos que dificultem ou facilitem a implementação da diversidade.

É necessário conhecer as regras informais ou formais das empresas, os critérios objetivos ou subjetivos que orientam as tomadas de decisão nos processos de gestão e as fontes de discriminação direta ou indireta que geram as desigualdades.

O racismo no trabalho é maximizado pelo fato de que as relações cotidianas, entre negros e brancos, homens e mulheres, são marcadas pela hierarquia, abrindo espaço para o uso arbitrário do poder. As decisões tomadas nesse contexto relacional influenciam fortemente a inserção social, a ascensão profissional, as condições de bem-estar no cotidiano do trabalho de mulheres, negros, pessoas com deficiência, enfim, dos diferentes segmentos.

Ressalte-se que as organizações, muitas vezes, possuem ambientes de trabalho competitivos, políticas e procedimentos nem sempre precisos e processos de tomada de decisão às vezes de qualidade duvidosa, porque apoiados em valores individuais e critérios subjetivos. A combinação desses fatores sustenta e reproduz as práticas discriminatórias, no recrutamento e na seleção de pessoal, na escolha de profissionais para treinamento, no desenvolvimento, na promoção e até na demissão, o que impacta toda a trajetória ocupacional do indivíduo. A discriminação poderia ser aqui definida como “ações ou práticas desenvolvidas por membros de grupos dominantes, ou seus representantes, que provocam um impacto diferencial e negativo nos membros dos grupos subordinados”.

Uma modalidade importante a ser compreendida é a discriminação institucional que ocorre independentemente do fato de a pessoa ter ou não preconceito ou intenção de discriminar. Esse tipo de ação discriminatória é encontrado com bastante frequência nas empresas. Os efeitos da discriminação institucional podem ser percebidos, por exemplo, quando se verificam as taxas de participação de mulheres, negros e pessoas

com deficiência nos diferentes postos de trabalho da empresa e no quadro de fornecedores ou prestadores de serviços.

A discriminação institucional é evidenciada por altas taxas de exclusão e tem um caráter rotineiro e contínuo, variando entre aberta ou encoberta. Essas discriminações têm natureza e impacto diferenciados quando se trata de idade, deficiência, gênero, raça, orientação sexual. No caso específico de gênero e raça, cabe destacar o caráter estruturante da discriminação, tendo em vista sua força, amplitude, continuidade, transversalidade, enfim, a sua dimensão sistêmica. Assim, é muito importante não pensarmos em políticas de diversidade como um processo genérico, o que nos levaria a uma homogeneização dos segmentos discriminados, a uma relativização da discriminação, ou seja, a ocultar o impacto diferenciado que ela possui. A diversidade é um valor que deve atravessar as práticas de gestão em diferentes níveis e em diversificadas instâncias.

Maria Aparecida da Silva Bento (Cida Bento)

Fragmento do livro *Diversidade nas Empresas e Igualdade Racial* (Ceert - Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades, 1ª edição, 2016)

Relato de experiência: Adidas

A Adidas é uma empresa com o forte propósito engajador de transformar vidas por meio do esporte, seja em trabalhos sociais, seja mudando a vida dos próprios colaboradores. Esse é um propósito que acontece na prática, de acordo com o Leadership Framework da companhia, um modelo de liderança que está no centro de todas as ações do negócio. Negócio que busca, por meio da liderança, mudar a cultura e, pela cultura, mudar o comportamento. E, pelo comportamento, mudar a estratégia. Esse framework global é posto em prática com os valores da organização: colaboração, criatividade e confiança.

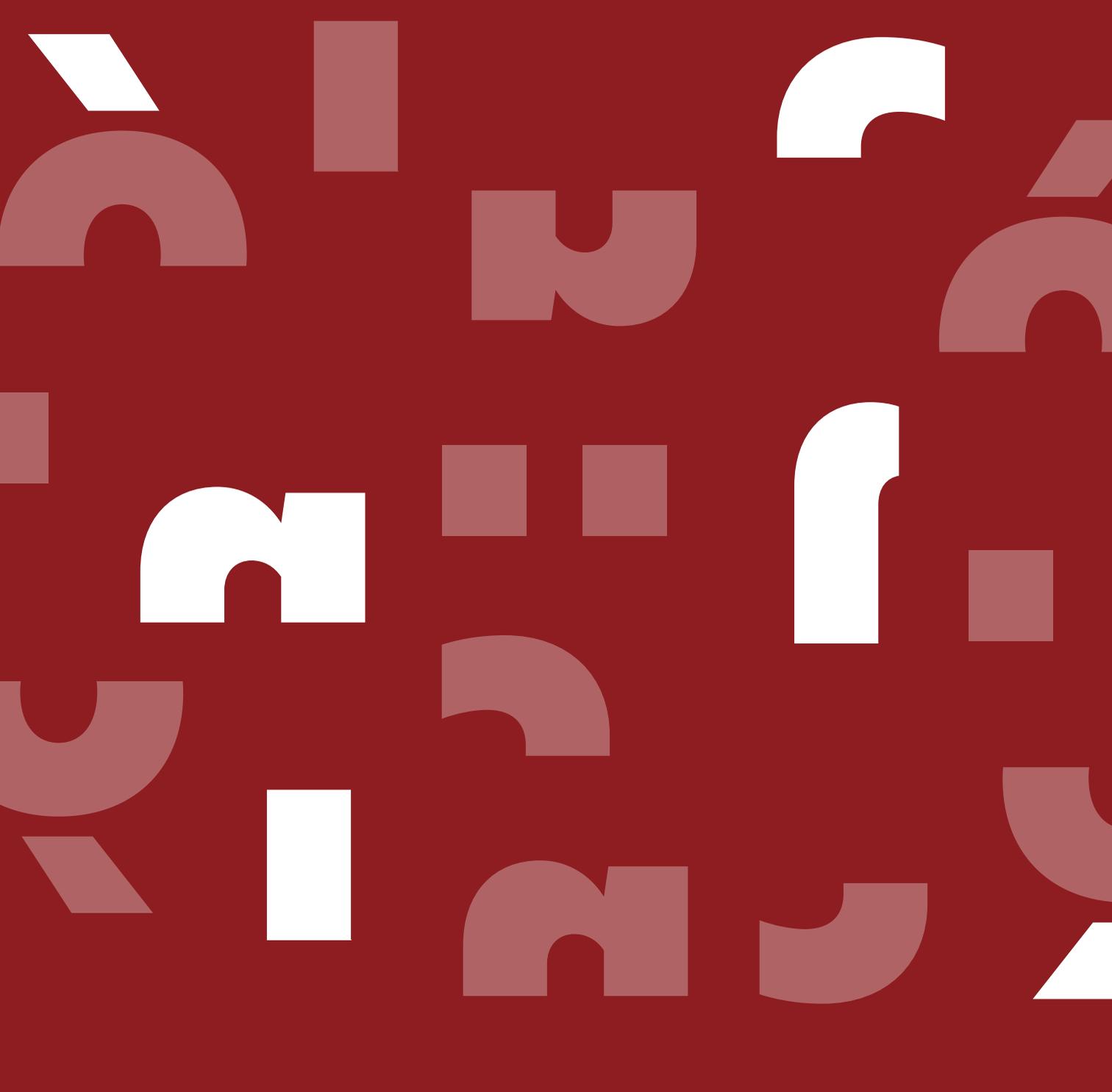
Recorde Histórico de Satisfação dos Funcionários

Essa marca foi atingida durante a crise de Covid-19, em 1º de março de 2020. A empresa estava realizando um evento de planejamento estratégico para 2025, com todos os colaboradores. Na semana seguinte, já não era mais possível retornar ao escritório. As lojas do varejo precisaram ser fechadas e foram necessárias rápidas tomadas de decisão e ações focadas em preservar a saúde dos colaboradores, além de manter o emprego de seus funcionários.

Foi criado um comitê de crise, dividido em três subgrupos: “retail” (as lojas físicas da marca), “funcionários corporativos” e “centro de distribuição”. Assim, foi possível agir com agilidade na construção de protocolos para todas as áreas de forma diferenciada e de acordo com a necessidade de cada uma. Foi feita a capacitação de todos os funcionários em relação a protocolos, informações de segurança e operação. Foram providenciados EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) para o centro de distribuição.

O principal objetivo das ações era colocar as pessoas em primeiro lugar e garantir um Operating Ratio que mantivesse o ritmo operacional da empresa, a fim de acalmar os ânimos e obter um clima saudável. Buscou-se criar tudo isso virtualmente, ao estabelecer uma rotina e criar canais de comunicação entre os colaboradores e de acordo com o público. Foi um forte trabalho de colaboração, feito pelo time de Talent e das lideranças da empresa.

Thatiana Souza Dantas



programação



ABERTURA

com Danilo Santos de Miranda

Dia 3/3, quarta, às 10h

PALESTRAS

Humanização na gestão de pessoas

com Sigmar Malvezzi

Mediação de Cristina Madi

Dia 3/3, quarta, às 10h

Gestão da qualidade de vida no trabalho

com Ana Cristina Limongi-França

Mediação de Cecília Camargo M. Pasteur

Dia 10/3, quarta, às 10h



Humanizando o trabalho remoto

com Júnia Cordeiro

Mediação de Roberto Pera

Dia 17/3, quarta, às 10h

Ética nas relações do trabalho

com Maria Aparecida da Silva Bento (Cida Bento)

Mediação de Érika Mourão T. Dutra

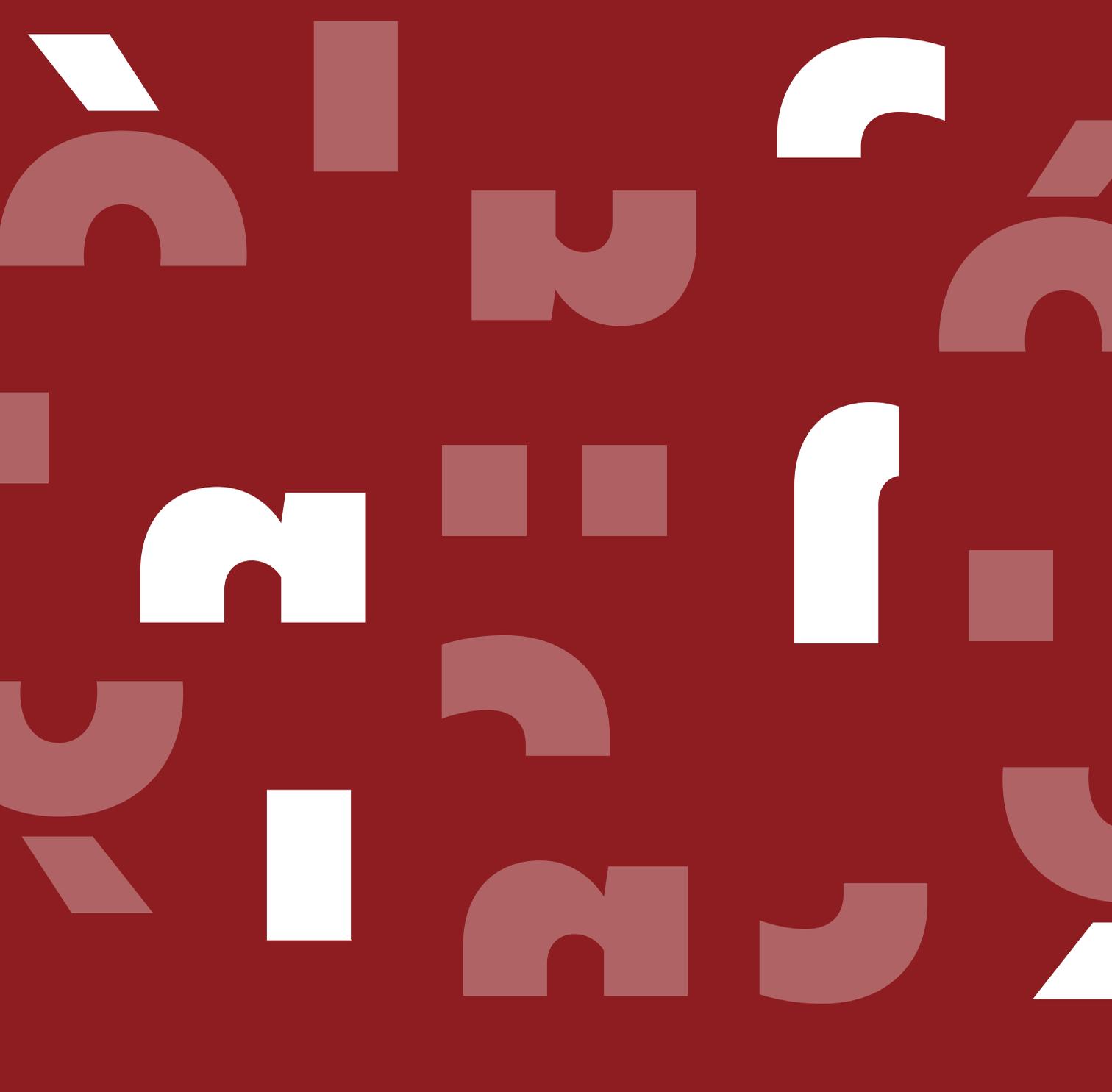
Dia 24/3, quarta, às 10h

Relato de Experiência: Adidas

com Thatiana Souza Dantas

Mediação de Patrícia Piquera

Dia 31/3, quarta, às 10h



participantes



Danilo Santos de Miranda

Diretor do Sesc São Paulo. Gestor Cultural com formação em Filosofia e Ciências Sociais, tendo realizado estudos complementares em gestão empresarial no International Institute for Management Development – IMD, na Suíça. Organizador do livro “Ética e Cultura”, entre outras publicações.



Sigmar Malvezzi

Possui graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1969), Mestrado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1979), Doutorado no Department of Behaviour in Organizations, na University of Lancaster (1989), e Livre Docência na Universidade de São Paulo (2006). Atualmente é Professor do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, Professor Visitante da Universidade Icesi, de Cali, Colômbia, Professor Visitante da Universidad de Belgrano e Professor Visitante da Universidad Tecnologica Nacional. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Trabalho e Organizacional, atuando principalmente nos seguintes temas: organização, trabalho, recursos humanos, globalização, gestão e psicologia.



Ana Cristina Limongi-França

Coordenadora da FIA (Fundação Instituto de Administração), professora e pesquisadora da Universidade de São Paulo (USP), psicóloga, pró-reitora de Cultura e Extensão Adjunta da USP. Membro do Fórum Inter-religioso da Secretaria da Justiça e Cidadania SP, ela é autora e consultora em empresas públicas e privadas, além de membra fundadora da Associação Brasileira de Qualidade de Vida, ex-presidente da Associação Brasileira de Medicina Psicossomática. Acadêmica da Academia Brasileira de Qualidade e Academia Paulista de Psicologia, membra da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho SBPOT e RIPOT, participante do CPCL 2008, da Harvard Business School e professora da Fundação Vanzolini, além de professora convidada na Universidade Eduardo Mondlane e Universidade Politécnica, em Moçambique, e Escola de Estudos Avançados da Universidade Del Valle, de Cali, na Colômbia, e na Rede Lusófona ALGA. Fundadora do Núcleo GQVT (Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho).



Júnia Cordeiro

Graduada em Terapia Ocupacional pela Universidade Federal de Minas Gerais, mestre em Ciências pela Universidade Federal de São Paulo e MBA em Gestão de Saúde pelo Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. Atualmente, é sócia-consultora da Sistematize Serviços, atuando em gestão de saúde e da qualidade para instituições hospitalares, de reabilitação e do terceiro setor em geral. É docente em cursos livres e em pós-graduação em suas áreas de expertise. No pilar de Recursos Humanos, atua na melhoria do desempenho ocupacional das pessoas e das organizações em seus processos de trabalho. Validou o instrumento norte-americano Lista de Identificação de Papéis Ocupacionais, do Modelo da Ocupação Humana. Participou por 11 anos do Sistema Einstein de Qualidade, atuando e auditando os padrões ISO 9001 e Joint Commission International.



Maria Aparecida da Silva Bento (Cida Bento)

Psicóloga e ativista brasileira, é diretora do Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT), que atua na redução das desigualdades raciais e de gênero no ambiente de trabalho. É doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo, na qual homologou, em 2002, a tese “Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público”. Também é professora visitante na Universidade do Texas, nos Estados Unidos. Em 2015, foi nomeada pela revista *The Economist* uma das 50 pessoas mais influentes do mundo no campo da diversidade.



Thatiana Souza Dantas

Psicóloga, diretora de Recursos Humanos da Adidas, com MBA em People Strategy pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Possui passagens pelas áreas de Recursos Humanos de empresas como Alcon, Walmart e Reckitt-Benckiser. Iniciou sua jornada na Adidas em março de 2018, sabendo que o principal fator para essa mudança em sua carreira foi o propósito da companhia de mudar vidas por meio do esporte.



Cristina Riscalla Madi

Gerente dos Programas Sociais do Sesc São Paulo. Formada em Educação Física e Psicologia, com MBA em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral. Também é formada em Gestão Estratégica de Pessoas pelo INSEAD (Instituto Europeu de Administração de Empresas).



Cecília Camargo M. Pasteur

Gerente de Desenvolvimento de Pessoas do Sesc São Paulo. Formada em Língua e Literatura Portuguesa pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pós-graduada em Comunicação com o Mercado, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, com MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, pela Fundação Getulio Vargas, com vários cursos na área de liderança e gestão de pessoas pela Dom Cabral e outras instituições.



Roberto Pera

Gerente de Administração de Pessoas do Sesc São Paulo. Formado em Administração de Empresas e pós-graduação em Administração de Empresas/Gestão de Cidades pela Fundação Armando Alvares Penteado, possui diversos cursos de Gestão.



Érika Mourão T. Dutra

Gerente do Sesc Vila Mariana. Graduada em Educação Física pela Universidade Estadual Paulista (Unesp), pós-graduada em Gestão de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e em Dinâmica dos Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmicas dos Grupos. Participou de diversos programas de educação continuada na área de gestão de pessoas.



Patrícia Piquera

Gerente Adjunta de Desenvolvimento de Pessoas do Sesc São Paulo. É graduada em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, bacharel e licenciada em Dança pela Universidade Estadual de Campinas, com Mestrado em Comunicação Midiática pela Unesp de Bauru. Participou dos Programas de Desenvolvimento de Lideranças e Gestores e do curso RH Triple A, ambos da Fundação Dom Cabral. Atua há mais de 25 anos com gestão de pessoas.

h n

l

u

SESC POMPEIA

   /sescpompeia

sescsp.org.br