

RAZÃO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO / RAMO DE ATIVIDADE / LOCALIZAÇÃO / ANO DE FUNDAÇÃO: SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC/ADMINISTRAÇÃO NACIONAL, inscrito no CNPJ/MF sob o n.º 33.469.164/0001-11, como instituição de direito privado sem fins lucrativos, criado através do Decreto-Lei nº 9.853 de 13 de setembro de 1946, localizado na Avenida Ayrton Senna, 5555 - Jacarepaguá - Rio de Janeiro - CEP: 22775-004.

NOME E TITULAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA INSCRIÇÃO: Cláudia Cruz Sant'Anna – Gerente de Recursos Humanos

NÚMERO DE EMPREGADOS: 953

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO SESC:

O Sesc configura-se no atual cenário socioeconômico do País como uma instituição de prestação de serviços, de caráter socioeducativo, cuja atuação se dá no âmbito do bem-estar social dentro das áreas de Saúde, Cultura, Educação, Lazer e Assistência, com o objetivo de contribuir para a melhoria das condições de vida da sua clientela e lhe facilitar os meios para seu aprimoramento cultural e profissional. A nossa face política corresponde ao modelo de composição jurídico-privada, organizada e gerida por representantes do empresariado do comércio de bens, serviços e turismo, destinado à clientela comerciária e a seus dependentes.

Criado, mantido e administrado pelo empresariado do comércio, o Sesc tem em função mesmo dessa origem, valores maiores que orientam sua ação, tais como o estímulo ao exercício da cidadania, o amor à liberdade e à democracia como principais caminhos da busca do bem-estar individual e coletivo.

Enquanto instituição privada, o Sesc tem na eficácia uma de suas marcas. Significa dizer que é necessário, permanentemente, buscar e identificar as formas de atendimento ou atividades que possam produzir ganhos e transformações mais expressivos no nível de vida da clientela.

Nesse sentido, ganha importância a definição e caracterização dos públicos-alvo, o que permite não só conhecê-los melhor, como também, através dos serviços oferecidos, promover aumentos ponderáveis e permanentes do nível de vida e, ainda, combinar e articular melhor serviços variados de modo a multiplicar seus efeitos.

TÍTULO DO CASE

Programa de Desenvolvimento de Gestores – Lidera – Uma jornada de desenvolvimento e transformação

RESUMO DO CASE

Aqui no Sesc, acreditamos que o processo de direcionar pessoas enquanto líder é uma jornada incrível e cheia de desafios. O melhor líder é aquele que vive o que discursa, que faz com que suas atitudes falem mais alto do que suas palavras, que forma e desenvolve pessoas, que ensina e que aprende com sua equipe.

A liderança é responsável por estabelecer uma visão clara do futuro da organização e definir os objetivos estratégicos que a equipe deve alcançar. Essa visão deve ser inspiradora e alinhada com os valores e propósito da instituição.

Acreditamos que a comunicação eficaz dessa visão ajuda a engajar e motivar as equipes, garantindo que todos entendam o que estão trabalhando para alcançar.

Portanto, o Programa de Desenvolvimento de Gestores - Lidera busca aprimorar a liderança do Sesc Departamento Nacional, capacitando e desenvolvendo para maior efetividade em sua atuação estratégica através da Gestão de Pessoas e Processos, além de favorecer uma visão sistêmica que propicie resultados compatíveis com os novos desafios de transformação e valores da organização.

INTRODUÇÃO

A posição de liderança tem muito a ver com capacidade de agregar, de harmonizar, de inspirar. O líder certamente comete erros, mas reconhece seus próprios erros e aprende alguma lição com cada um deles. O líder orienta e dá feedbacks sinceros aos seus liderados, promovendo uma cultura que proporcione trocas genuínas direcionadas ao desenvolvimento.

O líder humano deve ser justo e coerente em cada uma de suas atitudes. Ele representa diretamente os interesses da instituição, logicamente sem esquecer de cuidar de quem garante a entrega desses resultados: as pessoas.

Liderar nunca é uma tarefa fácil. Quando se lidera, se assume uma responsabilidade. É necessário se comprometer para gerar comprometimento, engajamento e senso de propósito.

A partir desse olhar, sentimos a necessidade de criar um programa voltado para a capacitação e desenvolvimento dos nossos líderes para uma atuação mais estratégica através da gestão de pessoas e processos.

Identificamos as seguintes oportunidades de atuação para a implementação do programa:

- Fortalecimento da identidade institucional a partir do propósito e impacto da instituição na sociedade.
- Criação de uma visão compartilhada de futuro da instituição.
- Inovação em modelos de atuação e serviços.
- Maior aproximação e entrega de mais valor para o empresariado.
- Atuação de forma consultiva e integrada nos Regionais, fomentando a troca de melhores práticas.
- Transformação da cultura e o modelo de gestão para sustentar a visão de futuro.
- Desenvolvimento da liderança e o corpo técnico para apoiar a instituição nesta transformação.

Surge então o Programa de Desenvolvimento de Gestores – Lidera. Iniciado no ano de 2018 com o objetivo de alavancar a performance da liderança Sesc, preparando-os para os desafios institucionais. Com as lideranças mais bem-preparadas entendemos que podemos garantir uma equipe de alta performance, com entregas alinhadas ao propósito da instituição, considerando que o desenvolvimento de líderes é sempre um processo contínuo.

DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A Gerência de Recursos Humanos do Sesc Departamento Nacional capitaneou toda o processo de desenvolvimento da proposta de solução composta das seguintes etapas:



PLANEJAMENTO



DIAGNÓSTICO



ESTRUTURA



REALIZAÇÃO



ENTREGA
AVALIAÇÃO

Para entender o cenário e estruturar um plano de ação diretamente ligado aos objetivos e direcionadores estratégicos da instituição, adotamos a seguinte estratégia para coleta de informações:



ANÁLISE DE
DOCUMENTOS



ENTREVISTAS E
FOCUS GROUP



QUESTIONÁRIOS
ON-LINE

ANÁLISE DE DOCUMENTOS: analisamos os seguintes documentos institucionais que norteiam a gestão de pessoas para entender melhor os objetivos e direcionadores estratégicos do Sesc Departamento Nacional:

- Carta da Paz.
- Diretrizes Gerais 2014.
- Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020.
- Plano Estratégico do Sesc 2017-2020.
- Pesquisa de Clima - Relatório Executivo.
- Pesquisa de Clima - Relatório Geral.
- Resultados da Pesquisa (GPTW).
- Matriz Diagnóstica.
- Relatório de Autoavaliação Assistida.
- Resultado de Avaliação 360.
- Organograma Departamento Nacional.
- Organograma Escola Sesc.

ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E FOCUS GROUP: realizamos entrevistas para coleta de informações sobre planejamento estratégico, desafios de negócios,

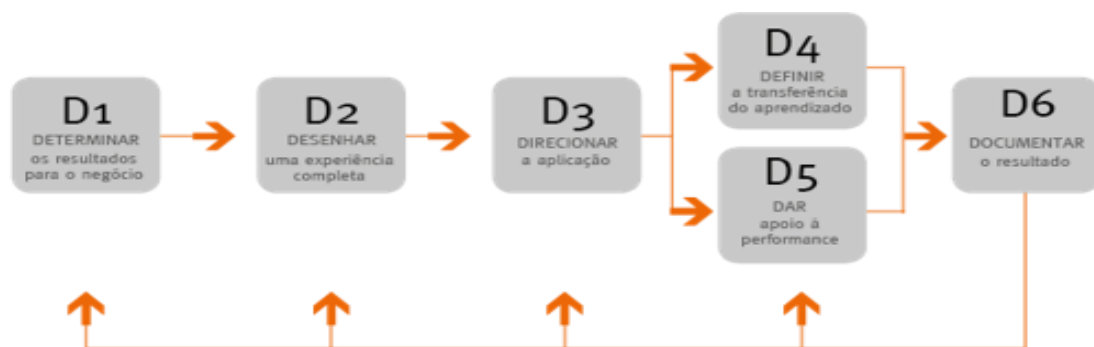
conhecimento, habilidade e atitudes necessários para os líderes entregarem os objetivos instituição.

QUESTIONÁRIO ONLINE: realizamos um mapeamento das preferências de aprendizagem dos participantes do Programa, buscando entender como envolvê-los no centro do processo de aprendizagem.

Levamos também em consideração os nossos pilares de competências comportamentais na estruturação da proposta de solução:

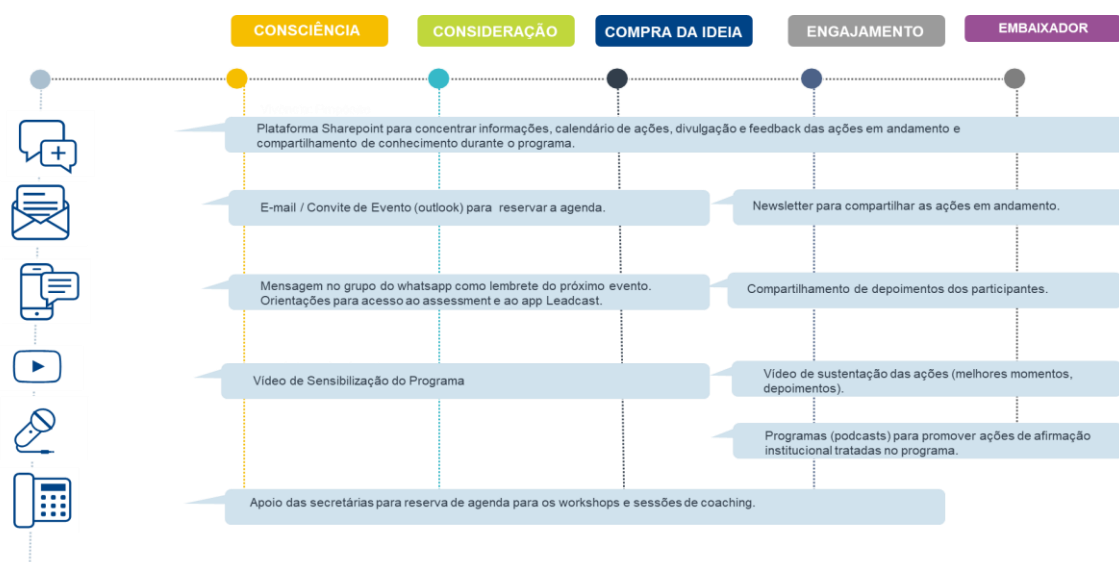
- Conexão com o propósito;
- Atuação que inspira;
- Busca transformar;
- Faz diferente;
- Integra o time;
- Entrega além.

O programa foi inicialmente desenhado a partir da Metodologia 6D's com o objetivo de alinhar a proposta de solução aos propósitos da instituição:



Com o objetivo de envolver ativamente nossos líderes no programa, desenvolvemos uma estratégia focada em proporcionar uma verdadeira "jornada de encantamento":





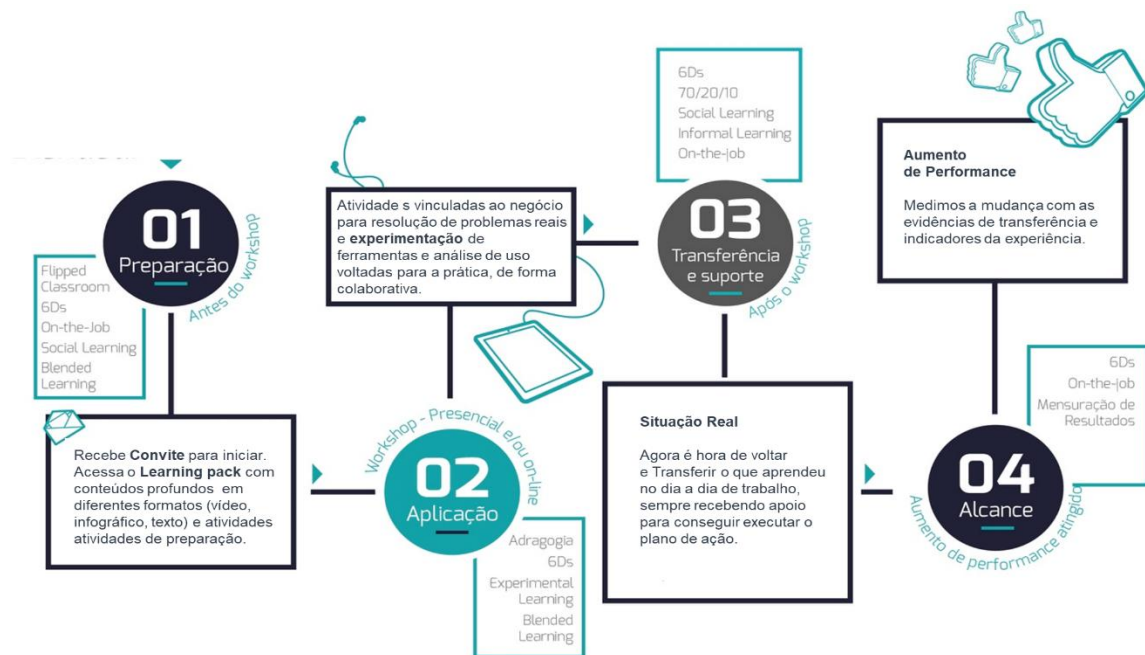
O Programa Lidera foi concebido com a seguinte estrutura com o propósito de oferecer uma verdadeira jornada de aprendizado e transformação:



O programa precisava oferecer benefícios tangíveis, de importância significativa para o Sesc Departamento Nacional. Diante disso, procuramos obter dados confiáveis, convincentes e relevantes para apoiar a decisão da alta liderança na continuidade dessa ação. Visamos:

- Impulsionar o aperfeiçoamento contínuo.
- Instalar uma forma de acompanhamento sucessivo, sendo possível saber se o Programa está sendo eficaz e se as mudanças foram positivas, negativas ou supérfluas.
- Fomentar ideias para tornar os futuros Programas ainda melhores.

Com base nessa perspectiva, adotamos o inovador Modelo Hub, onde transcendemos as fronteiras tradicionais do aprendizado. Não se tratava apenas de sessões de treinamento, presenciais ou online, mas sim de uma experiência imersiva que se estendia para além do convencional.



Além de encontros presenciais, foram disponibilizadas duas ferramentas para reforço e sustentação do aprendizado, um aplicativo (Leadcast) com 11 *playlists* sobre os temas essenciais da liderança (aprox. 150h de conteúdo) e um ambiente virtual de aprendizagem (Nextpedia) que potencializa as experiências de aprendizagem ao suportar os momentos de preparação, aplicação e transferência de conhecimento.

leadcast

Aplicativo com 10 *playlists* sobre os temas essenciais da liderança (aprox. 150h de conteúdo).



Nextpedia

Ambiente digital que potencializa as experiências de aprendizagem ao suportar os momentos de preparação, aplicação e transferência de conhecimento.



A nossa instituição se viu imersa em uma jornada de transformações impactantes, moldando um cenário completamente novo e redefinindo nosso contexto de atuação. As mudanças foram mais do que simples ajustes; elas representaram um verdadeiro renascimento. Podemos considerar as seguintes mudanças:

AS RELAÇÕES MUDARAM:

- Necessidade de revisão de sua relação com todas as partes interessadas.
- Revisão de estratégias e planos de ação, tornou-se necessário maior protagonismo diante da necessidade de mudanças mais ágeis e coerentes com os valores de todas as pessoas envolvidas.

NECESSIDADE DE FORTALECER A ESTRATÉGIA:

- Necessidade de fortalecer os gestores para entendimento da estratégia e do seu papel para o atingimento dos resultados esperados.

TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:

- O Sesc está em um momento de mudanças da sua estrutura organizacional e da sua cultura.
- O momento requer uma atuação mais focada em entregas e resultados.

O grande desafio do Sesc Departamento Nacional foi analisar, entender e compreender melhor esse novo momento no cenário da instituição e definir de forma estratégica o que se esperava da Liderança:



Diante desse novo cenário de mudanças, tivemos como foco o desenvolvimento dos nossos líderes para maior efetividade em sua atuação estratégica através dos pilares: **Acolhimento, Integridade, Diversidade, Excelência, Sustentabilidade e Inovação** - que são os valores descritos no novo Plano Estratégico do Sesc e no Plano Estratégico do Departamento Nacional do Sesc 2022 - 2026.

Definir o que se esperava da liderança não era apenas uma tarefa técnica, era uma busca pela essência do Sesc, pelas raízes de sua missão. Por isso, no ano de 2023, o Programa Lidera passou por uma total reestruturação para acompanhar todo esse cenário de mudanças vividas pela instituição. Diante de um cenário de transformações profundas, nossa tarefa era muito mais do que analisar números e gráficos. Era sobre compreender como a liderança se encaixava nesse novo contexto.

Os valores descritos no novo Plano Estratégico do Sesc e no Plano Estratégico do Departamento Nacional do Sesc 2022 - 2026 se transformaram em módulos de formação com um conteúdo que reflete o novo cenário institucional e direciona a liderança a atuar alinhada com a estratégia da instituição:

Acolhimento	Integridade	Diversidade
Liderança humanizada; Sentimento de pertencimento; Jornada do empregado Sesc; Empatia; Saúde e bem-estar; Propósito.	Transparências nas relações; Confiança; Redes de conexão; Comunicação; Ética; Assédio.	Liderança feminina; Valor da diversidade; Diversidade cultural; Respeito às diferenças; Gestão para a diversidade.
Excelência	Sustentabilidade	Inovação
Marca Sesc; Cultura Organizacional; Fortalecimento do papel do Departamento nacional perante os regionais; Atuação integrada; Normativos orientadores; Imersão no negócio; Subsistemas de recursos humanos.	Práticas de sustentabilidade; Sustentabilidade e Gestão; Importância da sustentabilidade nas organizações; Objetivos do desenvolvimento sustentável.	Conceitos; Cenários com erros mitigados; Tecnologias na gestão; Metaverso; Transformação digital; Design thinking.

Esses conteúdos são refletidos a partir de objetivos de aprendizagem que precisam ser alcançados como:

- Desenvolver competências técnicas, de gestão e comportamentais requeridas para os desafios atuais e que se apresentam no contexto social, tecnológico, econômico e político;
- Desenvolver e aprimorar competências de liderança tornando o líder Sesc mais eficaz na sua atuação com a equipe, na execução dos objetivos da sua área e dos objetivos institucionais;
- Promover ações com foco no autoconhecimento e autodesenvolvimento preparando o líder Sesc para os desafios da gestão;
- Promover iniciativas que permitam maior interação entre os diferentes níveis de liderança, permitindo uma maior convergência em seus desafios;
- Aprofundar técnicas e ferramentas de gestão de pessoas, que propiciem um mergulho sobre situações e dilemas reais dos líderes com suas equipes, considerando as novas tendências de gestão de pessoas.

Como metodologia, dividimos o programa em 4 pontos principais:

Diagnóstico	Calibragem das competências	Desenvolvimento	Avaliação e Indicadores
Etapa responsável por possibilitar um retrato atual das lideranças.	Revisão das Competências com uma nova proposta que converse com o atual cenário da instituição.	Por meio de “Jornadas de Aprendizagem”, cada um dos valores e conteúdos dialogarão com os desafios dos líderes em suas diferentes realidades.	Etapa de retorno à instituição do investimento possibilitando o mapeamento de mudança de performance para cada participante do Programa.

A etapa de Diagnóstico, basicamente, será composta por 2 subetapas:

• **Diagnóstico interno:** realizado pela Gerência de Recursos humanos com o principal objetivo de levantar as expectativas do líder em relação às suas necessidades.

• **Diagnóstico externo:** realizado por uma consultoria por meio de formulários on-line e entrevistas individuais com nossa alta liderança para entender o real cenário da instituição e a gestão desejada para o futuro. Para essa subetapa, entendemos que ser realizado por uma consultoria permitirá que os entrevistados se sintam mais à vontade para colocar suas questões.

O Diagnóstico, principal etapa do Programa, forneceu todos os subsídios importantes e necessários para as próximas etapas e para o mapeio da nossa cultura organizacional. Nessa “fotografia”, entendemos que o líder precisa ser estimulado a refletir sobre questões como: ética, governança, delegação, feedback, pertencimento e propósito, confiança, empatia, diversidade e inclusão, sustentabilidade, aprendizagem contínua e experimentação.

Tal ação também precisa sair dos processos tradicionais de reflexão com um mediador que tem como habilidade estimular reflexões de conhecimentos diversos. Para essa etapa é necessária uma abordagem que identifique e promova iniciativas capazes de criar condições favoráveis à aprendizagem e ao engajamento neste cenário de reestruturações.

Calibragem das Competências: Essa etapa consiste na revisitação das competências desenhadas no primeiro ciclo e, diferente de antes, desenhar em conjunto com os líderes comportamentos que reflitam em uma avaliação sistemática anual.

Desenvolvimento: Após bem definidas as etapas anteriores, será possível fazer uma correlação das tendências do mercado no desenvolvimento de líderes e as reais necessidades do nosso corpo gestor.

Todo esse diagnóstico inicial culminará no desenho de jornadas de aprendizagem divididas em 5 pipelines de liderança:

Liderança Estratégica	Liderança Tática	Líder de Equipes	Virei Líder e agora?	Potenciais líderes
Composto por Diretores.	Composto por Gerentes e Assessores.	Composto por Supervisores e Chefes.	Composto por líderes em sua primeira liderança.	Composto por profissionais que tenham potencial para assumir futuras lideranças.

Entretanto, para promover uma convergência no atingimento de resultados, as jornadas se conectarão por meio do “Líder Sesc” que é o ponto de contato que possibilitará trocas relacionadas aos desafios da gestão na instituição.

Além disso, como forma de reforçar o aprendizado e promover uma mudança de performance ainda mais efetiva, nossa alta liderança passará por um processo de formação de mentores que terá como principal objetivo preparar a alta liderança na disseminação de conhecimentos institucionais e acompanhamento de seus líderes. Sendo assim, utilizaremos diversas metodologias com o objetivo de garantir o efetivo desenvolvimento dos participantes neste novo formato do Programa Lidera:

- Híbrida: presencial e on-line;
- Atividades vivenciais;
- Ações que permitam a troca de experiência entre os participantes;
- Ações que considerem os desafios de cada nível de cargo;
- Estratégias que garantam a transferência do aprendizado;
- Mentorias interna e externa.

RESULTADOS E CONCLUSÃO

Em um mundo onde mudanças são constantes, é fácil perceber que a chave para toda e qualquer mudança cultural ou estratégica de uma organização é o empoderamento do indivíduo. Nas crises ou sem elas, temos sempre uma ótima oportunidade para reforçarmos com ações que o principal ativo de uma organização não são máquinas, ambiente e bens, mas sim as pessoas.

Aqui no Sesc Departamento Nacional, temos a visão de que quando as pessoas são desenvolvidas da forma adequada se tornam profissionais mais proativos, assertivos e dinâmicos – e, conseqüentemente, pessoas e profissionais melhores. Com esse olhar, buscamos desenvolver nossa liderança para conduzir as nossas equipes a resultados de excelência que são diretamente percebidos pela sociedade.

Até o momento, tivemos a participação de 58 gestores no Programa Lidera e atingimos os seguintes resultados:

PRINCIPAIS INDICADORES			
Nível de participação	Nível de satisfação e engajamento	Efetividade quanto à aplicabilidade e transferência dos conteúdos apresentados para a realização de um trabalho mais eficiente	Avaliação Geral do programa E-NPS
93%	93%	89%	90 – Zona de Excelência

**Indicadores do primeiro ciclo do programa realizado em 2018.*

Avaliação dos Participantes* (indicadores do primeiro ciclo do programa realizado em 2018):

AVALIAÇÃO GERAL – MÓDULO “LÍDER SESC”

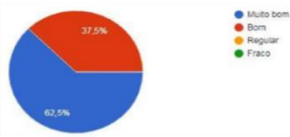
Tema 2: Desafios da gestão de pessoas; Desenvolvendo talentos

Gerentes



3 ausências – 82% de presença

Chefes/Sup. – T1



5 ausências – 85% de presença

Chefes/Sup. – T2



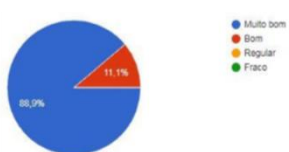
Comentários

- Agradecimentos ao Programa.
- Adequar a carga horária para acomodar as agendas.
- Compartilhamento de experiências como boa prática.
- Conhecimentos e práticas importantes para o exercício de liderança.

AVALIAÇÃO GERAL – MÓDULO “INTEGRAÇÃO”

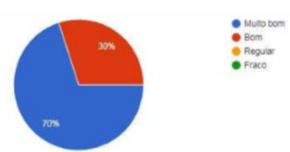
Tema 3: Colaboração em equipes de alta performance; Redes, relacionamentos e resultados

Gerentes



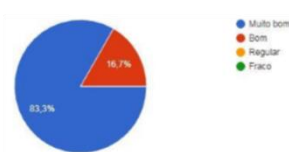
6 ausências – 65% de presença

Chefes/Sup. – T1



7 ausências – 79% de presença

Chefes/Sup. – T2



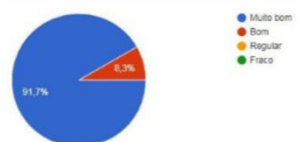
Comentários

- Agradecimento ao Programa Lidera pela oportunidade.
- Aprofundar alguns temas de relevância para o grupo e incrementar algumas experiências.
- Baixa aderência com relação às atividades de preparação.

AVALIAÇÃO GERAL – MÓDULO “PROPÓSITO”

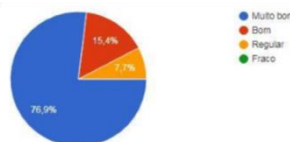
Tema 1: Autoconhecimento com DISC

Gerentes



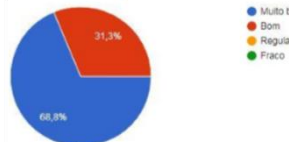
5 ausências – 71% de presença

Chefes/Sup. – T1



0 ausências – 100% de presença

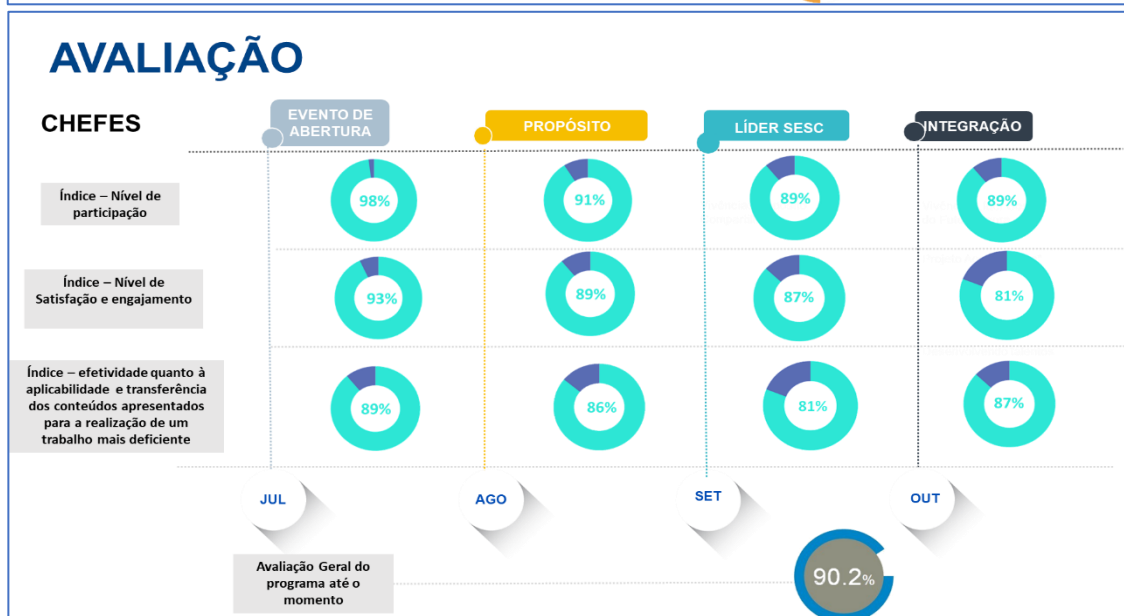
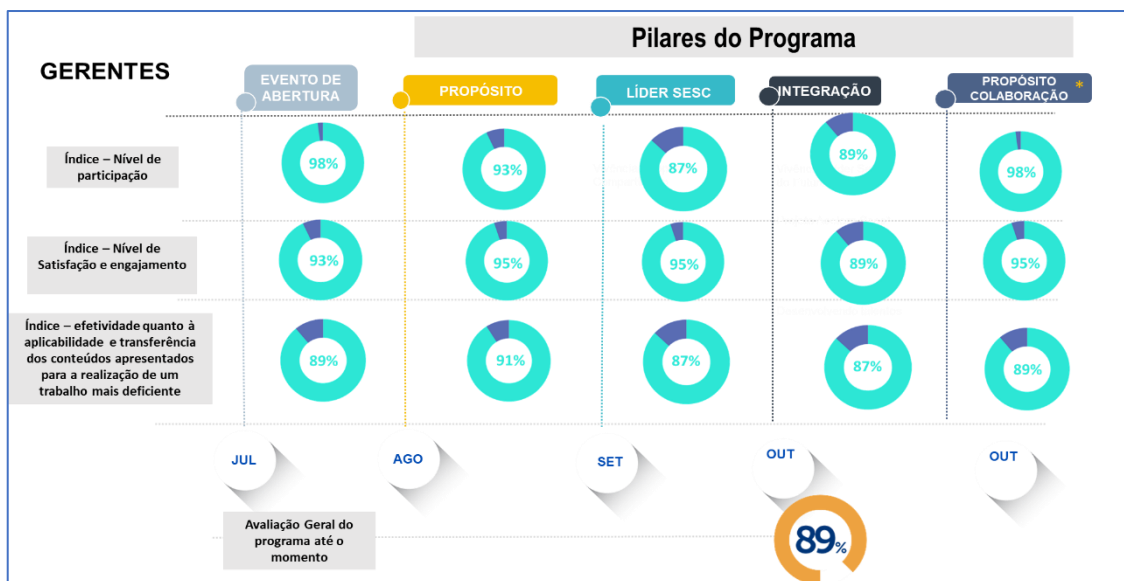
Chefes/Sup. – T2



Comentários

- Agradecimentos ao Programa Lidera.
- Momento oportuno para programa de liderança.
- Ferramenta de grande importância para o autodesenvolvimento.

*Indicadores do primeiro ciclo do programa realizado em 2018.



AValiação DE REAÇÃO GERAL DO PROGRAMA



PONTOS FORTES

- "Um divisor de águas".
- A organização.
- A escolha dos profissionais.
- O material didático.
- A metodologia de sala de aula invertida.
- Os canais de comunicação.
- As plataformas.
- Diálogo sobre questões importantes da instituição.
- Temas fundamentais para gestão das equipes.
- Consultores externos com experiência no assunto.
- Momentos de confiança, troca e aprendizado.

PONTOS DE MELHORIA

- Pouco aproveitamento devido às ausências, pouca participação dos pares e pouca dedicação de alguns participantes. Para minimizar, ter certificados parciais ou acompanhamento das tarefas a serem realizadas.
- Mais temas, como gestão de conflitos e integração.
- Leadcast: menos conteúdos no Leadcast e mais encontros presenciais. Conteúdos muito repetitivos.
- Atividades presenciais extensas, ocasionando tarefas diárias interrompidas.
- Incluir temáticas relacionadas à missão e ação institucional.

Gerentes – 17 participantes
Média geral: 78% de presença.

Coordenadores e chefes de setor | 2 turmas – 33 participantes
Média geral: 78% de presença.

*Indicadores do primeiro ciclo do programa realizado em 2018.

Para o ano de 2023, com o objetivo de tangibilizar o retorno do investimento e a mensuração da mudança da performance, repensamos a forma de avaliar a eficácia do programa através de novas perspectivas.

Essa nova perspectiva na forma de avaliação do programa será implementada estrategicamente com o objetivo de acompanhar todo esse cenário de mudanças vividos pelo Sesc. Assim, garantimos que as nossas lideranças terão uma formação alinhada aos objetivos estratégicos da instituição.

Desta forma, identificamos as principais maneiras de mapear os indicadores de resultados que contribuem para a melhoria contínua do programa.

- **Pesquisa de Clima GPTW** - No ano de 2023, tivemos cerca de 40% da nossa liderança avaliada nos estágios de Liderança **Bom Líder** e **Líder For ALL** (nível máximo de excelência da liderança nos índices GPTW). Passaremos a utilizar os seguintes dados para avaliação mais profunda de resultados:

- Práticas Culturais (resultado das médias em cada prática cultural).
- Estágios da Liderança (analisar criteriosamente a percepção das equipes sobre o estágio em que seu líder se encontra).

- **Avaliação de mudança de performance (90 dias após o encerramento da jornada)** - Buscaremos trazer diferentes percepções que nos ajudem a mensurar a eficácia do programa e a identificar os principais pontos de melhorias sob diversos aspectos:

- Relatório de experiência e aplicabilidade dos conhecimentos, com as mudanças percebíveis.
- Formulário de percepção de mudança para o líder do líder.
- Formulário de percepção de mudança para a equipe.

- **Avaliação de Desempenho** - Analisamos os resultados obtidos por este processo a fim de identificar as oportunidades de melhoria, alinhar a forma de atuação dos nossos líderes com os objetivos estratégicos da instituição e propor a melhor solução para desenvolvimento.

O Programa Lidera foi meticulosamente construído como um abrigo seguro para nossos líderes em meio à tempestade de mudanças e se consolida como uma das principais entregas da Gerência de Recursos Humanos do Sesc Departamento Nacional.

Nossa jornada de transformação está longe de terminar. Ao passo em que continuamos a trilhar esse caminho de aprendizado e evolução, lembramos sempre de onde viemos e das lições que aprendemos.

Assim como os ventos da mudança estratégica do Sesc nos trouxeram até aqui, é o nosso compromisso seguir nessa jornada que nos guiará para um futuro repleto de possibilidades. Assim, fortalecemos o constante olhar para o futuro como a instituição cada vez mais inovadora e relevante que queremos e precisamos ser.