

Top Ser Humano 2022 - Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

**SESC-RS - ADMINISTRAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO  
SUL**

**Potencializando o modelo de gestão: compartilhamento da gestão do Sistema  
Fecomércio-RS / Sesc / Senac**

Responsáveis pelo case:

Gilmar Michalofwski Barcarol

Lizandra Regina Gamba

## ÍNDICE

<b>2. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>3. JUSTIFICATIVA</b>	<b>2</b>
<b>4. OBJETIVO (S) DO CASE</b>	<b>3</b>
<b>5. PÚBLICO-ALVO</b>	<b>4</b>
<b>6. AÇÕES E ETAPAS</b>	<b>4</b>
<b>6.1 COMUNICAÇÃO INTERNA ASSERTIVA</b>	<b>5</b>
<b>6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b>	<b>7</b>
6.2.1 Desenvolvimento das Lideranças	7
6.2.2 Encontri – Onde o nosso jeito de ser se conecta	8
<b>6.3 PROCESSOS OTIMIZADOS</b>	<b>8</b>
<b>6.3.1 Integração das pessoas</b>	<b>9</b>
6.3.1.1 Onboarding	9
6.3.1.2 Jubilados	10
<b>6.3.2 Integração de estratégias</b>	<b>10</b>
6.3.2.1 Pesquisa de clima	10
6.3.2.2 Desenvolvimento de novas funções e programas	11
6.3.2.3 Novos benefícios compartilhados	12
<b>6.4 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS COM O OLHAR DA SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO</b>	<b>13</b>
6.4.1 Novos serviços de Educação	13
6.4.2 Novas experiências na hotelaria	15
<b>7. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS</b>	<b>15</b>
<b>8. RESULTADOS</b>	<b>16</b>
<b>9. CONCLUSÃO</b>	<b>18</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>19</b>
<b>11. INFORMAÇÕES DOS AUTORES</b>	<b>20</b>

## 1. SINOPSE

O Sistema Fecomércio-RS / Sesc / Senac, motivado pela geração de valor para os gaúchos a partir da consolidação de um sistema de gestão inovador e sustentável, implementou o compartilhamento da gestão em janeiro de 2020, pouco antes do início da pandemia de coronavírus.

Apesar dos desafios impostos pelo cenário pandêmico, o movimento de compartilhamento potencializou as interações sistêmicas e proporcionou uma nova lógica de trabalho colaborativa, reconhecida pelas pessoas colaboradoras como “Tri Juntos”, uma referência às instituições e à expressão popular gaúcha.

Este case apresenta os resultados e aprendizados do compartilhamento da gestão do Sistema Fecomércio / Sesc / Senac no Rio Grande do Sul, do qual fazem parte 3564 pessoas colaboradoras, posicionadas em 01 Administração Regional, 43 Unidades do Sesc e 38 Escolas do Senac.

Alicerçado em uma comunicação interna assertiva, capacitação e desenvolvimento das pessoas colaboradoras, processos otimizados e desenvolvimento de novos produtos e serviços com o olhar da sustentabilidade do negócio, o movimento de compartilhamento gerou diversos impactos positivos. Além de fortalecer os propósitos das instituições - desenvolvimento, mudança e felicidade –, gerou novos negócios e também o reconhecimento como a 7ª melhor empresa para se trabalhar no Brasil e a 3ª no Rio Grande do Sul segundo a GPTW.

## 2. INTRODUÇÃO

A Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio Grande do Sul representa as empresas do comércio de bens, serviços e turismo no Rio Grande do Sul que atuam nas mais diversas cadeias produtivas da economia e que compõem 53,0% do PIB estadual, gerando riqueza, emprego e desenvolvimento. Por meio de suas instituições Serviço Social do Comércio - Sesc- e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac, promovemos, respectivamente, bem-estar social e educação profissional aos trabalhadores gaúchos do Comércio de Bens, Serviços e Turismo e público em geral.

Em sua estruturação no estado, a Fecomércio possui uma administração regional do Senac e outra do Sesc. O papel das administrações regionais é o de apoiar as Unidades do Sesc e Escolas do Senac na operação de seus diversos serviços. Antes do compartilhamento da gestão, as administrações regionais atuavam de forma paralela e, por vezes, concorrentes. A partir da identificação por parte da alta liderança de que esta atuação paralela gerava obstáculos nas operações, se iniciou um processo de amadurecimento e estudo de uma estrutura compartilhada, dando mais força às entidades. Considerando a diversidade de serviços ofertados pelo Sesc (Academia, Restaurante, Hotel, Teatro, entre outros) e Senac (Cursos de Educação Profissional), bem como suas estruturas físicas, a liderança escolheu estrategicamente a fusão de algumas áreas da Administração Regional, resultando em processos otimizados a partir das potencialidades e aprendizados de cada entidade.

Estes atores - Administração Regional, Unidades do Sesc e Escolas do Senac – fazem parte de uma estrutura organizacional representada por um ecograma (anexo I), o

qual apresenta visualmente as interações sistêmicas, enfatizando os princípios de autonomia e auto-organização. Essa estrutura permite comunicação fluida, minimizando barreiras, com uma abordagem por processos que percorre toda a organização, privilegiando a melhoria contínua do sistema de gestão. As Unidades e Escolas mantêm relacionamento direto com os clientes, recebem apoio das gerências e dos núcleos da Administração Regional, os quais estabelecem contato com as partes interessadas, retroalimentando o sistema de gestão.

Existem áreas, como demonstradas no ecograma (anexo I), que se mantiveram exclusivas ao Sesc ou ao Senac, porém abertas a colaborar. Esta decisão levou em consideração a finalidade de atuação destas áreas, já que existem serviços que somente podem ser ofertados pelo Sesc - como Odontologia, Academia, Hotelaria, entre outros – ou pelo Senac – cursos de educação profissional legislados, entre outras formações.

### **3. JUSTIFICATIVA**

A representatividade da Fecomércio-RS, que atua no desenvolvimento de 530 mil estabelecimentos, responsáveis por aproximadamente 1,5 milhão de empregos formais no Estado, somada às ações na área de bem-estar social e qualificação profissional a milhares de gaúchos por meio do Sesc e Senac evidenciam a relevância de uma gestão compartilhada que potencializa sua atuação e o desenvolvimento da economia, dos trabalhadores do comércio e da sociedade gaúcha. O movimento de gestão compartilhada também gera o desenvolvimento de novas competências às pessoas colaboradoras, que passam a atuar de forma mais colaborativa sendo parte

de um novo momento da organização, tendo espaço para aprender, evoluir e contribuir com o negócio e a sociedade, além de gerar o orgulho em fazer parte de uma organização fortalecida e de impacto na comunidade gaúcha.

#### **4. OBJETIVO (S) DO CASE**

Este case tem como propósito apresentar os ganhos do compartilhamento da gestão de entidades reconhecidas pela comunidade gaúcha - Fecomércio, Sesc e Senac – consolidando um sistema de gestão inovador, sustentável e com geração de valor para os clientes e pessoas colaboradoras. O compartilhamento da gestão se reflete em objetivos comuns às entidades explicitados em seus respectivos mapas estratégicos:

- Desenvolver pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias;
- Manter um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores;
- Fortalecer a cultura da excelência com foco em resultados e inovação;
- Captar clientes e garantir a sua permanência;
- Gerar experiências significativas aos clientes;

O estabelecimento de objetivos comuns, tais como os citados acima, nos quais as pessoas estejam “tri juntas” engajadas, propicia o desenvolvimento de uma cultura de inovação na gestão do negócio. Neste sentido, o compartilhamento gera para a organização o amadurecimento e consolidação de um Modelo de Gestão da Inovação (anexo II), baseado em pilares de: Estratégia; Recursos; Cultura; Usuários.

Além dos objetivos acima citados, o compartilhamento da gestão também gera novas possibilidades de projetos e negócios de forma local, nas cidades e / ou regiões de atuação das Unidades do Sesc e Escolas do Senac, e também projetos corporativos, estabelecidos nos mapas estratégicos como “Projetos Tri Juntos”.

Este movimento potencializou, em nossa cultura, o desenvolvimento da Fecomércio refletido na comunidade gaúcha; A felicidade do Sesc, que gera o cuidado, emoção e faz a alegria das pessoas; E a mudança que o Senac proporciona na vida dos estudantes através da educação. O Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac, a partir da unificação da gestão das três casas, estabeleceu uma conexão importante entre as pessoas, práticas e processos.

## **5. PÚBLICO-ALVO**

Este case possui como público-alvo as pessoas colaboradoras efetivas com contrato ativo no Sistema Fecomércio-RS / Sesc / Senac, sendo que todas foram impactadas com as ações promovida, atingindo 100% do público-alvo.

## **6. AÇÕES E ETAPAS**

O compartilhamento da gestão, como citado anteriormente, surgiu a partir da identificação de um problema na operação e atuação dos negócios que, por vezes, se tornavam concorrentes, mesmo fazendo parte de uma mesma estrutura. A partir disso,

as lideranças formularam soluções para o problema e compreenderam que um movimento de gestão compartilhada representava o caminho mais potente para a mudança da situação identificada.

A mudança foi planejada para iniciar no primeiro trimestre de 2020. O que não estava neste planejamento foi o decreto no Estado do Rio Grande do Sul de isolamento social em função do coronavírus, em março de 2020. O cenário de incertezas gerado por mudanças foi potencializado pelo contexto de pandemia, que trouxe outras preocupações às pessoas sobre a vida, saúde, trabalho, entre outros.

Para constituir uma nova lógica de trabalho - compartilhada e mais colaborativa – em um contexto pandêmico, pensando em uma sustentação e evolução do trabalho, alicerçamos este case em 4 perspectivas: Comunicação interna assertiva; Capacitação e desenvolvimento das pessoas colaboradoras; Processos otimizados; Desenvolvimento de novos produtos e serviços com o olhar da sustentabilidade do negócio.

Considerando o exposto por ANTONY (2012), que conceitua que “inovação é algo diferente que gera impacto”, as ações deste case possuem um caráter inovador pelo valor que geram para as pessoas colaboradoras e para a sociedade.

## **6.1 COMUNICAÇÃO INTERNA ASSERTIVA**

Visando um compartilhamento e integração nas divulgações internas e a mitigação de falhas na comunicação, foi criado o Endomarketing Tri, uma marca de comunicação interna que gerou agilidade e alinhamento em um momento de mudanças. A



comunicação interna estabeleceu dois novos modelos de comunicação corporativa: Infotri, para comunicação ágil de informações relativas às instituições; ComunicaTri, informativo semanal com conteúdo sobre as ações das pessoas colaboradoras de todo o estado (anexo III). Além disso, foi criado um blog do ComunicaTri para gerar a interação e o reconhecimento das práticas e histórias. Para se estabelecerem estes formatos, foram utilizados os aprendizados da comunicação interna de cada instituição, como as experiências do Sesc com blogs e do Senac com um informativo interno.

Além do alinhamento na comunicação, as ações de endomarketing, tais como datas comemorativas, reconhecimentos, entre outras, se tornaram também compartilhadas, fortalecendo a atuação colaborativa na rotina das entidades.

Para o lançamento desta nova fase de comunicação interna, foi realizado um momento de apresentação e de escuta das pessoas colaboradoras que atuam nas escolas e unidades com ações de endomarketing. Essa conexão entre as pessoas gerou colaboração para a criação de ações, compartilhamento de práticas, conteúdo, entre outros. Como exemplo, citamos a história compartilhada pelo Sesc Santo Ângelo no blog. As pessoas colaboradoras, que estavam utilizando máscaras em função dos protocolos de saúde, elaboraram uma forma de gerar acolhimento e conexão com o cliente além do olhar: criaram bottons com suas fotos, sorrindo (anexo III). Como relata a colaboradora Juliana Rodrigues na matéria, “pensamos que não é apenas um botton, é um acolhimento, a nossa identidade, a nossa marca pessoal”. Ela fala, ainda, que os clientes ao ver os bottons verbalizavam que poderiam os conhecer sem máscara e enalteciam a criatividade da ação.

Esta criação de espaços de interação e de um alinhamento na comunicação vai ao encontro da tendência mapeada no relatório “Future of Jobs 2020”, do Fórum Econômico mundial, que aponta que lideranças globais estão desenvolvendo um senso de comunidade nos colaboradores.

## **6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Segundo ABREU (2006), “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”. Ainda, segundo WICK (2011), “um aprendizado eficiente contribui para o sucesso do empreendimento de várias maneiras: diretamente – mediante potencialização do desempenho de trabalho – e indiretamente – por meio de uma melhor retenção, recrutamento, comprometimento dos funcionários e assim por diante”.

Dado este contexto, destacamos abaixo algumas ações de desenvolvimento de pessoas colaboradoras.

### **6.2.1 Desenvolvimento das Lideranças**

Entendemos como essencial o desenvolvimento das lideranças para operarem em uma lógica de trabalho compartilhada, por isso, realizamos uma programação continuada para aproximadamente 400 lideranças, possibilitando o desenvolvimento e a aproximação destes líderes. Atuamos com o Programa de Desenvolvimento de

Lideranças para Gerentes e Coordenadores de Áreas da Administração Regional, Diretores de Unidade Sesc e de Escola Senac e o Programa de Desenvolvimento para as lideranças intermediárias das Unidades e Escolas. Para estes programas, foi desenhada uma jornada de aprendizado que faz uma analogia com as habilidades necessárias para navegar e as interferências, muitas vezes inesperadas, do mar. O programa foi dividido em 4 “ondas”: Líder Tri, Líder de Si, Líder de Pessoas e Líder de Resultados (anexo IV).

### **6.2.2 Encontri – Onde o nosso jeito de ser se conecta**

Para celebrar o propósito das três instituições e reconhecer o esforço de cada pessoa colaboradora nas entregas, foi realizado em todo o estado, em dezembro de 2021, o “Encontri”. O nome da ação faz referência ao encontro da potência das três casas e teve como objetivo a integração entre as pessoas e o reconhecimento de uma nova cultura, oferecendo melhor alinhamento e suporte para as estratégias do negócio. A estratégia da atividade foi convidar as Unidades do Sesc e Senac da mesma cidade ou região para que, “tri juntas”, planejassem uma atividade de desenvolvimento das suas equipes, conectando o nosso jeito de ser (anexo IV).

### **6.3 PROCESSOS OTIMIZADOS**

O compartilhamento da gestão permite que uma instituição aprenda continuamente com a outra, implementando ações que geraram resultados e contribuindo de formas inovadoras para a sustentabilidade do negócio. Neste contexto, a organização precisa

adequar seus processos para que sejam aplicáveis as novas possibilidades desta gestão compartilhada. Destacamos abaixo processos que foram otimizados a partir do compartilhamento e dos aprendizados das instituições.

### **6.3.1 Integração das pessoas**

Para dar sustentação à uma nova lógica de trabalho colaborativa, consideramos como essencial que as pessoas colaboradoras se sentissem protagonistas desta mudança, por isso, tornamos colaborativas ações ligadas à jornada do colaborador, tais como:

#### **6.3.1.1 Onboarding**

Conforme trazido por MADRUGA (2022), o onboarding proporciona uma experiência e emoção em que o colaborador é acolhido, orientado e recebe as ferramentas para seu trabalho. Alinhado com as tendências de onboarding, o Sistema Fecomércio-RS / Sesc / Senac, a partir do compartilhamento da gestão, criou um novo programa de integração: o “SerTri”. O programa em si já evidencia os impactos da gestão compartilhada, pois ele foi concebido de forma colaborativa e é executado por pessoas colaboradoras de todo o estado.

A primeira parte da integração é realizada localmente - na unidade, escola ou área - no primeiro dia de trabalho da nova pessoa. A equipe organiza uma recepção calorosa e a pessoa recém chegada realiza um curso de integração no portal de educação corporativa. A segunda parte acontece on-line, com todos colaboradores do Sistema que completarem 90 dias de trabalho, gerando interações inéditas entre pessoas que atuam em diversas funções, criando um ambiente de orgulho e reconhecimento da

nossa atuação. O objetivo deste momento é gerar conexão e reforço do propósito, já que as áreas corporativas recebem os participantes. A maneira que recebemos e acolhemos as pessoas representa o nosso jeito de ser, criando momentos importantes de conexão que guiam a trajetória das pessoas.

#### **6.3.1.2 Jubilados**

Com o objetivo de integrar as pessoas pelo propósito e pelo senso de pertencimento, foi realizada em 2020 a primeira celebração de Jubilados das 3 entidades. Foi escolhido o mês de aniversário do Sesc e Senac - setembro – para realizar uma celebração “tri” para todas as pessoas colaboradoras que completam 10, 20 e 30 anos na Fecomércio, no Sesc ou Senac. Esta ação permitiu que as pessoas pudessem reconhecer as trajetórias dos colegas, gerando empatia, integração e inspiração (anexo V).

#### **6.3.2 Integração de estratégias**

A integração de pessoas na gestão compartilhada possibilitou a criação de ações mais colaborativas, representadas e medidas nas estratégias da organização. Destacamos estratégias que foram adotadas com o objetivo de potencializar os resultados antes individuais e agora coletivos.

##### **6.3.2.1 Pesquisa de clima**

O Sesc e o Senac, isoladamente, já figuravam no ranking das melhores empresas para se trabalhar do GPTW. Em 2020, o Sesc e o Senac ocuparam, respectivamente, o 3º e 4º lugar da premiação de melhores empresas para se trabalhar no estado. Este resultado individual, apesar de notório, foi uma oportunidade de melhoria na forma de avaliação das entidades no ciclo seguinte, já que havíamos tido aprendizados de um modelo compartilhado. Com isto, as lideranças optaram por realizar uma única pesquisa de clima, considerando que o resultado também seria coletivo. Esta mudança foi ousada, já que ambas as entidades tinham um histórico de participação no ranking nacional em colocações distintas, sendo 18º lugar a melhor marca do Sesc e 44ª lugar a melhor marca do Senac. Juntos, ou melhor, “Tri Juntos”, evidenciamos a potência do trabalho colaborativo com o alcance do 7º lugar no ranking nacional e 3º lugar no ranking do Rio Grande do Sul do GPTW. Este resultado histórico celebra os aprendizados de uma gestão compartilhada e amplifica os propósitos do desenvolvimento da sociedade e da mudança e felicidade dos clientes. Além destes rankings, “tri juntos” figuramos também em outras premiações da GPTW, como o GPTW Mulher e como primeiro lugar no ranking nacional Terceiro Setor - Empresas Grandes.

#### **6.3.2.2 Desenvolvimento de novas funções e programas**

O compartilhamento da gestão teve como estratégia potencializar as expertises existentes, utilizando dos aprendizados de cada instituição como oportunidade para implementação ou melhoria de um processo na outra. Uma aprendia com a outra, de forma contínua. Como exemplo, a área de Recursos Humanos do Senac trabalhava com um modelo de Consultoria Interna de RH, função que inexistia no Sesc.

Considerando que esta atuação gerava um alinhamento entre as estratégias da organização, esta função foi criada no Sesc. Esta mesma implementação aconteceu na área de vendas a partir da identificação da necessidade de uma postura mais ativa de vendas com os clientes do Sesc. A área de negócios desenvolveu, a partir das experiências do Senac, um novo papel de liderança de vendas para o Sesc.

Como um outro exemplo de desenvolvimento de pessoas a partir de um programa estruturado, o Sesc possuía um programa consolidado de diversidade, o “Para Todos”. Já o Senac possuía também seu programa de diversidade, mas em um estágio inicial. Com o compartilhamento da gestão, foi criado um único programa de diversidade com a bagagem de aprendizados do Sesc e conectando as intenções do Senac, gerando assim um novo programa “Para Todos”. O programa de diversidade do Sistema Fecomércio-RS / Sesc /Senac atua com 6 pilares de trabalho, os quais participam diversos colaboradores de todos os níveis da instituição. São eles: Pilar Solidariedade, Pilar Para Elas, Pilar Cidadania, Pilar Igualdade, Pilar Gerações e Pilar Humanidade.

### **6.3.2.3 Novos benefícios compartilhados**

O compartilhamento da gestão também gerou novas possibilidades de utilização dos serviços ofertados pelas empresas. Como exemplo, todas as pessoas colaboradoras passaram a ter acesso à descontos de 80% em cursos de Idiomas ofertados pelo Senac, benefício este que antes era exclusivo do Senac. Da mesma forma, todos passaram a ter um desconto de 20% nos serviços do Sesc. Além do desenvolvimento das pessoas em outro idioma e promovendo o bem-estar, estes benefícios

possibilitaram novas matrículas e, conseqüentemente, resultados para as escolas do Senac e unidades do Sesc ofertantes dos serviços.

#### **6.4 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS COM O OLHAR DA SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO**

A riqueza é obtida através da aplicação e intercâmbio de conhecimentos e habilidades especializadas (PINHEIRO, 2015). Ainda, segundo PINHEIRO (2015), “serviços são coproduzidos”. Considerando o exposto, em um modelo compartilhado de gestão, que possibilita novas lógicas de trabalho e o desenvolvimento de uma cultura de resultados e inovação, as pessoas colaboradoras passam a cocriar. Em um contexto de desenvolvimento pessoal e profissional, de otimização de recursos em benefício do todo, permeado por uma comunicação que gera um senso de comunidade, a pessoa colaboradora encontra um ambiente propício para o desenvolvimento de novas soluções. Destacamos abaixo novos produtos e serviços criados a partir do contexto citado anteriormente e que geraram valor para o cliente, tanto interno quanto, principalmente, externo.

##### **6.4.1 Novos serviços de Educação**

O Sesc e o Senac são reconhecidos pela sociedade como entidades ligadas à cultura e educação. No estado, ambos tem uma tradição na formação de pessoas, sendo o Sesc conhecido pelo “Sesquinho” - Educação Infantil - e o Senac à educação profissional com formações de jovem aprendiz, cursos de idiomas, cursos livres,



técnicos, graduação e pós-graduação. Com o compartilhamento da gestão, as expertises de atuação propiciaram novos negócios aos serviços de educação. Foi o caso do ensino de Inglês no Sesquinho, projeto cocriado e experimentado pelo Sesc e Senac Viamão. Compreendendo o valor que o ensino de inglês desde criança traz no desenvolvimento das habilidades sociais, o Senac Viamão passou a atuar com aulas de inglês para as crianças da escola de educação infantil do Sesc da cidade. O inglês na educação infantil se tornou um diferencial e uma inovação em um modelo de negócios com vagas gratuitas e pagas, com valores diferenciado para os trabalhadores do comércio (anexo VI). O impacto deste serviço cocriado por equipes do Sesc e Senac foi tão significativo que foi expandido para as outras 16 escolas Sesquinho do estado em 2022.

Ainda como exemplo de uma coprodução, o compartilhamento também possibilitou o acesso à estruturas profissionais antes exclusivas à somente uma entidade. Foi o caso da cocriação entre as áreas de Tecnologias Educacionais, antes somente do Senac, e a área de Educação do Sesc. “Tri juntas”, estas duas áreas desenvolveram um novo serviço de educação para o estado e para o país: a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Somando expertises e atuando com uma inovação social, foi desenvolvido um curso para jovens e adultos de baixa renda cursarem gratuitamente o ensino médio e realizarem concomitantemente uma qualificação profissional em produção cultural. Este serviço cocriado gerou novos negócios para 34 unidades do Sesc no estado que passaram a ser polo de EJA e também para 12 estados do país, já que a Administração Regional do Rio Grande do Sul foi a contratada pelo Departamento Nacional do Sesc para produzir o curso e realizar a tutoria EAD e os processos pedagógicos e administrativos para os alunos de todo o Brasil.

Compartilhando a gestão, geramos valor para a contínua educação da comunidade gaúcha, já que "tri juntos" atendemos toda a educação formal dos gaúchos, de crianças a adultos - Educação Infantil Sesc, Ensino Fundamental Sesc, Ensino Médio Senac, EJA Sesc, Ensino Superior Senac.

#### **6.4.2 Novas experiências na hotelaria**

Experiência, segundo PINHEIRO (2015), "é a maneira como as pessoas organizam suas memórias em relação às interações que experimentam". Considerando isto, pensando em gerar novas experiências aos hóspedes, o hotel Sesc Torres em cocriação com o Senac Tramandaí, promoveu aulas show no hotel com um docente da área de gastronomia. As aulas tinham como objetivo ensinar uma receita para os hóspedes e após realizar a degustação e bate-papo com o docente (anexo VII). Estas mesmas equipes criaram o English Bootcamp, um programa de imersão em que alunos do Senac Idiomas realizaram, durante dois dias, diversas atividades lúdicas no Hotel Sesc Torres utilizando apenas o inglês para se comunicarem visando uma experiência no idioma (anexo VII).

### **7. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS**

Para que a gestão compartilhada representasse as premissas do modelo de gestão de ecograma - interação sistêmica, com comunicação fluida e abordagem por processo visando melhoria contínua - se optou por uma reorganização de gerências e núcleos da administração regional, potencializando as expertises e otimizando

custos em folha de pagamento. Como exemplo, antes do compartilhamento da gestão, existiam 3 áreas de marketing, uma para a Fecomércio, uma para o Sesc e outra para o Senac. Estas áreas possuíam praticamente a mesma estrutura de pessoas, porém com processos diferenciados de gestão e trabalhando de maneira paralela. Esta realidade se refletia em diversas áreas da administração regional, tais como áreas de recursos humanos, marketing, tecnologia da informação, administrativa, entre outras, gerando custos de pessoas e processos que foram otimizados a partir de um compartilhamento. A mesma lógica foi utilizada para a maior figura de liderança das instituições, o Diretor Regional. Foi designado para esta liderança José Paulo da Rosa, que já atuava como Diretor do Senac e já tinha ocupado o cargo de Diretor do Sesc. Como resultado, o quadro geral de colaboradores foi revisto, mas sem redução, inclusive com a criação de novas posições de trabalho a partir da nova atuação. Nas Unidades do Sesc e Escolas do Senac não foram realizadas fusões, já que os serviços e produtos são diversos e fisicamente estas estruturas ocupam cidades diferentes em algumas regiões do estado.

Ao pensarmos em um retorno sobre o investimento realizado, o compartilhamento da gestão potencializou atuações sistêmicas entre administração regional, Unidades e Escolas, gerando novos negócios e experiências para os clientes, como abordado anteriormente. Da mesma forma, o novo modelo compartilhado de gestão gerou novas posições de trabalho, permitindo o desenvolvimento das pessoas para novas atuações, como a Consultoria Interna de RH e Líder de Vendas citados anteriormente.

## **8. RESULTADOS**

Na busca por consolidar um sistema de gestão inovador e sustentável, considerando clientes e pessoas colaboradoras, o impacto que o compartilhamento gerou no desenvolvimento de novos produtos e experiências para os clientes visando a sustentabilidade do negócio se expressa nos resultados. Ao olharmos os indicadores de resultados operacionais, que permite medir a representação do resultado operacional em relação ao total de receitas, é possível ver um aumento após o compartilhamento:

Entidade	% Resultado Operacional 2019	% Resultado Operacional 2020	% Resultado Operacional 2021
Sesc	13,87%	14,81%	30,50%
Senac	8,84%	11,37%	20,08%

Estes resultados indicam que as instituições estão cada vez mais eficientes em seus gastos e, mesmo com os impactos da pandemia, foi possível o aumento de receitas após o compartilhamento da gestão. Ao olharmos os percentuais de satisfação do cliente, é possível também observar os impactos positivos: em 2020, o percentual global de satisfação foi de 93,12% e em 2021 de 93,58%, superando a meta estabelecida de 90%.

Ao considerarmos o impacto estratégico, o compartilhamento da gestão propiciou a criação de projetos estratégicos “tri juntos”, definidos no Planejamento Estratégico das entidades. Projetos estes com alto valor para as pessoas colaboradoras, tal como uma nova plataforma de educação corporativa, e para o negócio, tais como um único site para as 3 entidades e a utilização para todos do software de CRM (Customer Relationship Management).

Ao considerarmos os resultados para as pessoas colaboradoras, é possível afirmar que as ações foram efetivas, conforme os dados abaixo do resultado da pesquisa GPTW:

	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
A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	88	90	93
Quando se entra nesta organização, fazem você se sentir bem-vindo	97	96	98

Ainda, com relação a pergunta “quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho”, atingimos o resultado de 98%, 2 pontos percentuais acima do referencial da GPTW, que são as 5 maiores empresas nacionais de grande porte.

## 9. CONCLUSÃO

A nova lógica de trabalho colaborativa e o cenário de pandemia geraram oportunidades e desafios, os quais foram solucionados por meio de uma comunicação interna assertiva, desenvolvimento das pessoas e otimização dos processos, gerando novos produtos e serviços. Portanto, a potencialização da gestão gerou: para as pessoas colaboradoras, novos patamares de satisfação e realização pessoal e profissional; Para a organização, novos negócios e resultados significativos; Para os clientes e sociedade gaúcha, novos serviços e oportunidades de desenvolvimento, educação e bem-estar. A estratégia de compartilhamento da gestão foi bem-sucedida e está em processo contínuo de evolução, com a implementação constante de novos processos e programas, sustentando um sistema de gestão inovador e sustentável. Em 2022, o direcionamento está voltado para o alinhamento das competências, integração de sistemas e implantação do programa “Cultura Tri”. Sabemos que um processo de mudança deste porte é complexo e ao mesmo tempo valoroso para a organização, suas pessoas e a sociedade gaúcha, estabelecendo um novo patamar de atuação do Sistema Fecomércio-RS / Sesc / Senac no Rio Grande do Sul.

## **10. BIBLIOGRAFIA**

- ABREU, R. C. L de. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- ANTHONY, Scott. **O livro de ouro da inovação**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2012.

MADRUGA, Roberto. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional – A Trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2022.

PINHEIRO, Tenny. **The Service Startup: Inovação e empreendedorismo através do design thinking**. Rio de Janeiro: Alta Book, 2015.

The future of jobs report. **World Economic Forum**. Página 18. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Acesso em 25 de maio de 2022.

WICK, Calhoun W. **6ds - As Seis Disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio**. São Paulo: Editora Évora, 2011.

## **11. INFORMAÇÕES DOS AUTORES**

**GILMAR MICHALOFWSKI BARCAROL**, Produtor Multimídia, especialista em Comunicação e Marketing Estratégico. Atualmente faz parte da área de Desenvolvimento e Cultura do Núcleo de Recursos Humanos do Sistema Fecomércio-RS / Sesc / Senac como Analista de Treinamento e Desenvolvimento.

**LIZANDRA REGINA GAMBA**, psicóloga, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela ESPM e MBA em Liderança, Inovação e Gestão 4.0 pela PUC. Atualmente coordena a área de Desenvolvimento e Cultura do Núcleo de Recursos Humanos do Sistema Fecomércio-RS / Sesc / Senac.