

Por Bruna Chieco



Uma governança humanizada depende de cultura, comunicação e acordos coletivos nas organizações. Para conquistar isso, as entidades devem atuar com mudanças estratégicas organizacionais, conforme foi abordado pela manhã no 5º Encontro Nacional de Gestão de Pessoas, que teve continuidade nesta quinta-feira, dia 5 de junho, em São Paulo.

“Governança é convívio, civilidade e acordos que sustentam a organização”, disse Vania Bueno, Fundadora da VB Comunicação na Governança, durante a Talk “Governança Humanizada: Cultura e Mudança como Estratégia de Sustentabilidade Organizacional”, ao abordar o tema como pilar para organizações sustentáveis em um mundo em transformação.

Ela explicou que governança não é sobre controle, mas sobre convívio civilizado que envolve desde decisões corporativas até acordos cotidianos. Para demonstrar na prática como essa governança humanizada pode ser implementada, a Petros e a Vivest apresentaram, no início da manhã do segundo dia de evento, cases e implementação de programas que visam transformações internas em suas equipes.

Com o objetivo de promover um ambiente corporativo mais saudável e engajado através de ações estratégicas relacionadas ao clima organizacional, o programa Guardiões do Clima, criado pela Petros, criou uma rede interna de colaboradores – os “guardiões” – que atuam como disseminadores de informações e promotores do clima organizacional.

Mohana Tavares, Gerente de Business Partner e Desenvolvimento da Petros, explicou que, a partir do estímulo à colaboração e compartilhamento de práticas entre os participantes para fortalecer a cultura organizacional, os guardiões conseguem medir a satisfação dos colaboradores da entidade para obter feedback rápido e contínuo das equipes.

O programa também desenvolve iniciativas com visão estratégica, alinhadas às necessidades dos colaboradores, orientando líderes e colaboradores-chave para fomentar um ambiente mais positivo e produtivo.

Já a Vivest combinou diagnóstico, ações práticas e cultura organizacional para transformar a saúde mental em prioridade, criando o Vivamente, programa que obteve não apenas impacto estatístico, como a queda no absenteísmo, mas também mudanças qualitativas, como maior segurança psicológica e engajamento.

Segundo Hozana Jannuzzi, Gerente executiva de Gestão de Pessoas da Vivest, o programa iniciou a partir de um mapeamento com entrevistas com gestores e colaboradores para identificar necessidades; análise de indicadores, que mostravam dados de absenteísmo e saúde ocupacional com recortes de gênero e raça; e engajamento em iniciativas, incentivando a atenção primária à saúde e educação financeira como pilares complementares.

A partir do diagnóstico, a Vivest implementou um Normativo de Saúde Mental, com diretrizes formais para políticas internas; um letramento sobre o tema para capacitar líderes e equipes, a aplicação do SRQ-20, questionário padrão da OMS para rastrear sofrimento psicológico, além de promover a educação continuada a partir de workshops, palestras e materiais informativos, e um acompanhamento individualizado, fornecendo suporte para colaboradores em risco.

Comunicação como alicerce – Vania Bueno apontou que problemas de comunicação não são da área de comunicação, mas de todos os colaboradores, e a transparência é condição obrigatória na governança humanizada. “Não basta parecer, é preciso ser”, disse.

Vania disse que a cultura positiva exige escuta ativa, confiança e atenção a sinais simples, reforçando que a saúde mental dos líderes é crítica, pois são constantemente pressionados a ter respostas, precisando de apoio.

Pensando na maior efetividade do Guardiões do Clima, a Petros realiza pesquisas regulares para monitorar o engajamento e identificar oportunidades de melhoria. O impacto principal do programa foi o empoderamento dos participantes, que ganham maior autonomia e influência na cultura organizacional.

A Vivest também identificou a necessidade de mudar a cultura de saúde e bem-estar da entidade, promovendo a conscientização sobre o tema, mas também oferecendo aos colaboradores acesso a serviços de qualidade.

Cases de inovação – A partir do Guardiões do Clima, a Petros identificou o fortalecimento de conexões internas, a habilidade para identificar e abordar questões relacionadas ao clima, e crescimento individual através de capacitações e experiências práticas.

Entre os resultados do programa apontados por Mohana Tavares, estão:

Qualitativos

- Pessoas mais felizes e comprometidas com a organização
- Ações corporativas mais direcionadas e eficazes

Quantitativos

- Conquista de certificações relevantes que validam as iniciativas
- Melhoria contínua nos resultados da Pesquisa de Clima:
 - 2020: 68% de satisfação
 - 2025: 83% de satisfação

A Vivest também obteve resultados mostrando que investir em bem-estar mental é estratégico para produtividade e retenção de talentos. Entre eles, Hozana Jannuzzi apresentou os seguintes:

Quantitativos

- Redução progressiva do absenteísmo:
 - 2023: 2,11% → 2024: 2,01% → 2025: 1,38%
- NPS (Net Promoter Score) do Programa Vivamente: 92%
- Evolução na Pesquisa de Clima no item Segurança Psicológica

Qualitativos

- Reforço no Recrutamento e Seleção: Inclusão de avaliação emocional para analisar a resiliência dos candidatos

“Cada um de nós é um agente de governança”, reiterou Vania, destacando que a governança humanizada é construída por todos, através de comunicação autêntica, acordos coletivos e cultura de cuidado.



Equidade e diversidade – A reflexão sobre governança humanizada também foi ampliada pela palestra “Equidade que Transforma: Construindo Ambientes Diversos, Inclusivos e Sustentáveis”, ministrada por Raphael Vicente, Diretor Geral da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial e Professor da Fundação Dom Cabral.

Ele destacou o papel da liderança em assumir responsabilidades com coragem e transparência – valores também centrais na governança humanizada, e a Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial também parte de dados e evidências para orientar a transformação interna, mostrando que não há mudança possível sem reconhecimento do cenário atual.

“O difícil é convencer empresas a nos entregar dados que historicamente carregam os maiores tabus da história corporativa”, disse Raphael ao comentar os desafios enfrentados na consolidação do Índice de Equidade Racial. “Se você não tem informação estruturada, você tem uma política solta, um novo ângulo”, afirmou.

Raphael propôs uma visão sistêmica da transformação organizacional – algo que também permeia a fala de Vania Bueno ao afirmar que “cada um de nós é um agente de governança”. Tanto na promoção da equidade racial, quanto na construção de ambientes mais saudáveis, o que está em jogo é a capacidade de gerar engajamento coletivo e alinhamento estratégico com os valores humanos.

O 5º Encontro Nacional de Gestão de Pessoas é uma realização da Abrapp, com apoio do ICSS, Sindapp, UniAbrapp e Conecta. Conta com o patrocínio prata da Apoena e da Itajubá Administração Previdenciária (IAP). E patrocínio bronze da Arual Turismo.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 05.06.2025.