



Ata da Grupo de Estudo Pessoas (Ano 2023)

Data: 21/07/2023

Horário: 09h00 às 10h30 (online)

Elaborado por: Geovanna Silva

Revisado por: Beatriz Cullen – IBHE

Participantes

Cyrela	Aline Fonseca	Panasonic	Maria Angelica Pereira
Cyrela	Fernanda Pedrosa	Panasonic	Marina M Silva Reis
Dentek Ar-Condicionado	Edilaine Cagliari	Sabin	Aline Vargas
Grupo Pardini	Nataline Loiola	Sabin	Mariana Rocha
H. Edmundo Vasconcelos	Nilvania Delia Silva	Sabin	Nayara Batista
Hospital Albert Einstein	Thiago Almeida da Silva	Sabin	Rafaela Torres Costa
Icatu	Bruna Brito Dias	WestWing	Luís Cesar
Icatu	Maria P.M Conchinhas	IBHE	Beatriz Cullen
MAPFRE Seguros	Kátia de Oliveira Miranda	IBHE	Geovanna Silva
MAPFRE Seguros	Pamela Da Silva Sousa		

Programa

Início das discussões sobre: **Desenvolvimento de líderes e Engajamento – Como fomentar a cultura de aprendizagem com foco nos resultados organizacionais.**

Peruntas de Direcionamento para cada apresentação de empresa ou Membro profissional:

- 1)** Quais são as softs skills (competências comportamentais), elencadas para o desenvolvimento de líderes na sua empresa, que estão relacionadas a gestão de times alinhados aos objetivos da organização?
- 2)** Como fazem acompanhamento do Engajamento desses líderes para com o desenvolvimento, e como acompanham as práticas X impacto do que foi aprendido?
- 3)** Busca pelo Protagonismo: Como conseguem acompanhar a liderança pelo exemplo, para que seja percebido o interesse da equipe em buscar ações de desenvolvimento contínuo?

Cada empresa terá 12 minutos de apresentação (o tempo será cronometrado) e deverá criar de 01 a 03 slides respondendo às perguntas de direcionamento acima. No total somos 23 empresas representadas.

Coordenadora do Grupo – Marly Vidal (Diretora Executiva Gente e Gestão no Sabin Medicina) e **Apoiadora - Aline Vargas** (Especialista Educação Corporativa do Grupo Sabin)

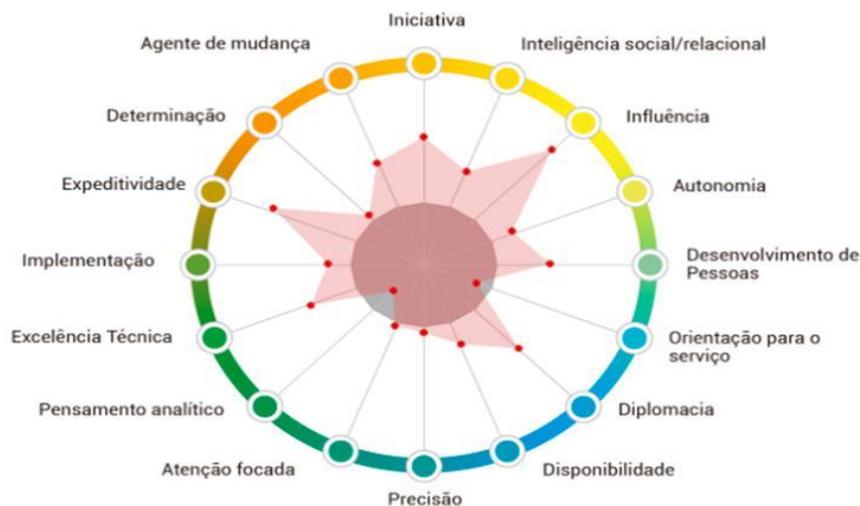
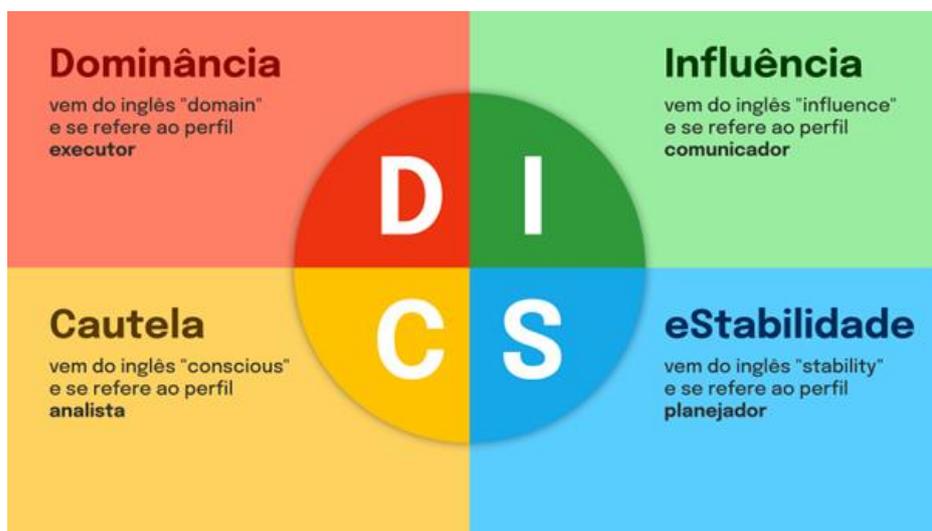
Pontos Discutidos:

- ✓ Beatriz (IBHE) e Aline (Sabin) cumprimentaram a todos e falaram o quanto o último encontro foi bom.
- ✓ Aline (Sabin) fez o convite para algum participante iniciar a discussão.
- ✓ Kátia (Mapfre) disse que através da avaliação 360 foi perceptível que os líderes possuíam os mesmos incentivos que os colaboradores, e que recentemente fizeram a divulgação na empresa, dos líderes de destaque.
- ✓ Beatriz (IBHE) reforçou que a Aline (Sabin) é especialista no assunto de educação corporativa e que seria importante aproveitar a presença dela, caso, queiram questionar algo e sanar algumas dúvidas.
- ✓ Edilaine (Denteck) comentou que a sua empresa atual é pequena, com cerca de 130 colaboradores e 5 unidades espalhadas no Brasil. A liderança da empresa vem crescendo nos desafios, nos últimos 5 anos a empresa cresceu muito e está aprendendo a lidar com esse crescimento. O RH foi implementado há menos de 2 anos e uma das primeiras tarefas foi profissionalizar a liderança, um caminho que está sendo construído e tem toda uma questão cultural envolvida. Falando sobre os soft skills dos líderes, a primeira linha de liderança conta com gestores que cresceram junto com a empresa, não tiveram um trabalho dedicado ao desenvolvimento pessoal e capacitação do trabalho exercido, tiveram que saber lidar com as novidades. Recentemente, junto com o Diretor foi decidido a criação de grupos com Mentores para preparar os colaboradores para assumir cargos superiores, sendo destacável características dos mentores como: empatia, conhecimento da cultura da empresa, para serem referência dentro da empresa. O treinamento veio ajudar os colaboradores a entenderem como podem disseminar essa cultura, de forma que ela se mantenha.
- ✓ Aline (Sabin) perguntou para Edilaine (Denteck) se os mentores trabalham com líderes com mais tempo de empresa ou com líderes que acabaram de serem promovidos ao cargo.
- ✓ Edilaine (Denteck) respondeu que o primeiro grupo de Mentores foi criado com aqueles que davam mais suporte ao gestor do Setor, eram seu "braço direito" e com eles foram trabalhadas a empatia e outros soft skills para que pudesse ser a liderança, assim um faz a gestão e outro a liderança.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou para Edilaine (Denteck) como está sendo feito na prática a percepção no trabalhar a empatia.
- ✓ Edilaine (Denteck) respondeu que a equipe se reúne e é feito uma reunião de empatia, onde são feitas perguntas chave aos mentorados para saber mais sobre a pessoa, como por exemplo, onde ela mora, com quem ela mora, se ela estuda e outras perguntas relacionadas, esta reunião de empatia foge do lado profissional, é mais para conhecer a pessoa.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou para ela se as pessoas se sentem à vontade em se expor na frente dos outros.
- ✓ Edilaine (Denteck) respondeu que essa reunião é feita individualmente entre mentor e colaborador para ser mais intimista e menos invasiva.
- ✓ Beatriz (IBHE) reforçou o foco da discussão proposta para as 3 perguntas citadas na Programa da reunião e incentivou os outros participantes para fazerem mais perguntas, independente do cargo que esteja ocupando, sendo líder ou não.

- ✓ Aline (Sabin) disse que independentemente da posição de líder ou não, hoje em dia é muito trabalhado em palestras, a questão de influência, muitas vezes a pessoa mais influente na organização não é líder, pode ser que a pessoa tenha a posição de liderança que traz uma oportunidade de ter uma influência um pouco maior, mas quando a pessoa possui competências natas e que muitas vezes são desenvolvidas ao longo da carreira, é sujeita a ter esses traços de liderança.
- ✓ Aline (Sabin) expressou que nos dias de hoje a nova geração que está ingressando no mercado de trabalho são pessoas com uma autoestima e um senso de justiça muito forte e tendem a ser pessoas influentes, caso sejam lapidadas. Ela complementou dizendo que seria muito interessante trazer os olhares de cada um, independentemente de estar na posição de líder ou do RH e citou sobre um novo insight das 10 principais habilidades de um líder atual:
 - I. Pensamento Analítico.
 - II. Pensamento Criativo.
 - III. Resiliência, Flexibilidade e Agilidade.
 - IV. Motivação e Autoconsciência.
 - V. Curiosidade e Aprendizagem ao Longo da Vida.
 - VI. Alfabetização Tecnológica.
 - VII. Confiabilidade e Atenção aos Detalhes.
 - VIII. Empatia e Escuta Ativa.
 - IX. Liderança e Influência Social.
 - X. Controle de Qualidade.
- ✓ Aline (Sabin) relatou que tudo isso são competências que não são só de líderes, e questiona como as empresas estão preparadas para trabalhar isto. Muitas vezes essa liderança pode preparar quem está abaixo delas.
- ✓ Aline (Sabin) perguntou para Edilaine (Denteck) como ela consegue mensurar as práticas de aplicação onde o mentor leva insights de empatia e qual o impacto que isso está causando.
- ✓ Beatriz (IBHE) pediu um momento para perguntar se na reunião havia pessoas que são líderes e perguntou para Aline (Sabin) se esses líderes presentes poderiam responder as 3 perguntas propostas como tema da reunião para depois passar para os profissionais que hoje não ocupam um cargo de liderança, mas são indiretamente impactados, e o que eles pensam do perfil desse líder.
- ✓ Maria Angelica (Panasonic) contou que na sua empresa foi implementado na sua área um profissional, Analista de RH, para atuar mais perto dos colaboradores, como sanar dúvidas e ter contato mais próximo com a operação.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou para ela o que levou a essa iniciativa de precisar de um analista, questionou se o RH não conseguia dar o suporte desejado.
- ✓ Maria Angelica (Panasonic) respondeu que o RH acabou ficando distante e não se tornou especialista, a empresa possui colaboradores com diversos níveis de escolaridade, e o RH, que disponibilizava um profissional para manter contato com todos, não se especializou em cada área. Com isto, foi colocado um profissional para cada operação, o que mantém o contato mais eficiente e menos generalizado. Esse contato direto com o RH, trouxe dois benefícios importantes como: o

acompanhamento psicológico junto com um psicólogo à disposição do colaborador e a assistência social.

- ✓ Fernanda (Cyrela) comentou que no seu time há mais de 50 pessoas e que aconteceu uma situação semelhante ao que foi compartilhado pela Maria Angelica (Panasonic), o RH não era tão próximo e os colaboradores sentiam a carência desse contato e quando foi implantado uma analista na área, fez toda a diferença. Mensalmente ocorrem reuniões com todo o time para sanar dúvidas e fica com total disposição.
- ✓ Maria Angelica (Panasonic) continuou dizendo que com essa proximidade passou a ter um acompanhamento mais próximo sobre as soft skills. Aconteceu muito na empresa o mesmo que o citado pela Edilaine (Dentek), as pessoas serem catapultadas para o cargo de liderança por carregarem uma bagagem muito grande, mas sem ter tido um treinamento adequado para ocupar aquele cargo. Foi implantado um teste de PPA DISC, que consiste em 3 perguntas que gera um relatório para análise.



- ✓ Aline (Sabin) perguntou se a leitura dos resultados é feita pela psicóloga e realizada individualmente ou em grupo.
- ✓ Maria Angelica (Panasonic) respondeu que depende da situação, caso seja no processo de admissão, por exemplo, a devolutiva será para ela, e não para a pessoa que está concorrendo à vaga, mas, dentro do PDI há uma pessoa que sempre está auxiliando a liderança e que está sendo

- trabalhada para virar uma líder em breve, nesse caso, a devolutiva vai ser passado para ela, assim pode analisar os pontos a serem melhorados e colocar em prática para ser efetivada.
- ✓ Maria Angelica (Panasonic) retratou que uma das maiores dificuldades enfrentadas no dia-dia é a liderança na geração atual, composta por pessoas muito jovens, tendo ideologias muito diferentes, são muito inseguros.
 - ✓ Marina (Panasonic) complementou dizendo que o trabalho da analista de RH específica para sua área, onde elas são líderes, foi maravilhoso. Ela aplicou o DISC com cada uma das líderes e individualmente deu o retorno de melhorias, sabendo quais são os pontos fortes e fracos de cada supervisor e assim auxiliar no desenvolvimento de pessoas. Também é trabalhado o desenvolvimento dos colaboradores que desejam a efetivação, buscamos o auxílio dos coordenadores para saber o que precisa ser trabalhado para que isso aconteça.
 - ✓ Beatriz (IBHE) perguntou como é trabalhada a expectativa do colaborador que fica à espera de se desenvolver para subir de cargo, quanto tempo os líderes ficam observando para ter a chance da promoção e não fique muito tempo se desenvolvendo e depois não haja vaga para o cargo.
 - ✓ Maria Angelica (Panasonic) respondeu que é raro acontecer de um colaborador pedir um passo muito maior de onde ela está, deve seguir a trilha de carreira que consiste em subir de cargo em níveis proporcionais ao PDI. Caso o colaborador queira crescer dentro de uma vaga que não haja naquela área, ele pode migrar para outra e se desenvolver lá dentro.
 - ✓ Beatriz (IBHE) comentou que a maioria das pessoas idealizam muito que o líder é perfeito e que não comete erros, sendo que todos estão em processo de desenvolvimento e crescimento tanto profissional como pessoal, sendo aprimorado a cada dia, mas sem deixar de lado a humildade.
 - ✓ Maria Angelica (Panasonic) disse que busca emplacar no time dela, uma frase que escutou em alguma reunião anterior do Grupo: "Paixão em servir". Atualmente as pessoas ao ouvir o uso do verbo "servir" associam a algo ruim, sendo que servir mostra fidelidade, compromisso e auxílio.
 - ✓ Aline (Sabin) trouxe uma questão que acontece muito dentro das empresas, as pessoas quererem um cargo acima por status da posição de liderança, que de fato assumir a necessidade de servir outra pessoa ou uma empresa.
 - ✓ Beatriz (IBHE) citou um exemplo que aconteceu na MAPFRE, a Claudia Wharton que atualmente é a Diretora Superintendente de Ouvidoria, tinha no time de 1.400 colaboradores, quando cuidava do SIM 24 horas (Call Center). Ela fazia os cartões de Natal escrito para cada colaborador, manualmente. Ela foi eleita em algumas pesquisas anuais do IBHE como uma profissional Mais Hospitaleira por 3 anos, se tornou exemplo para várias pessoas de sua equipe que passaram a ser mais hospitaleiras.
 - ✓ Aline (Sabin) complementou o comentário de Beatriz dizendo que há uma certa insegurança por falta de preparação ou até mesmo pela cultura da organização de tomar certas iniciativas.
 - ✓ Beatriz (IBHE) falou um pouco sobre Omotenashi que é a hospitalidade japonesa, caracterizada pela atitude que vem da alma, na ação de fazer sempre o melhor para o outro, baseado no sentimento, uma conexão emocional.
 - ✓ Maria Angelica (Panasonic) contou que aprendeu dentro da cultura japonesa que é importante nunca chegar em uma reunião com uma surpresa, como por exemplo tratar um assunto que algum membro não esteja ciente.

- ✓ Beatriz (IBHE) sugeriu que Maria Angelica (IBHE) trouxesse para as próximas reuniões algumas ações que considera diferenciadas na cultura japonesa e praticadas na Panasonic.
- ✓ Maria Angelica (Panasonic) contou sobre a sua participação no comercial de Dia das Mães da empresa e que hoje em dia todos os comerciais transmitidos são feitos por colaboradores da empresa, independente do cargo.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou para Aline (Sabin) se ela possui experiência com mentoria de grupo.
- ✓ Aline (Sabin) explicou que na empresa foi trabalhado com programa de mentoria alguns anos atrás, agora estão com mentoria dentro do desenvolvimento de liderança. Será trabalhada a cultura da multiplicação pelo exemplo, como foi para ela chegar onde está hoje, quais foram os desafios, quais foram os pontos que precisaram ser lapidados em termos de comportamento, habilidade e atitude.
- ✓ Aline (Sabin) contou que é formada em mentoria e percebeu que dentro dessa metodologia de 70-20-10, é de fato, o aprendizado mais tangível. Estão trabalhando com pessoas que possuem um repertório muito grande, pessoas que não tem a mesma vivência, e essa observação do que a pessoa fez que deu certo é muito mais fluído.
- ✓ Edilaine (Denteck) disse que a ideia de mentorias veio por uma discussão na Pós Graduação que fez e que também realizou uma especialização em Mentoring para saber como conduzir esse processo. Ela relembrou a pergunta da Beatriz (IBHE) de como era feito o processo de fazer as pessoas se abrirem, até porque a matriz fica em uma cidade muito pequena, lá as pessoas costumam ser mais conservadoras e fechadas socialmente. Por outro lado, estar em uma cidade pequena, as pessoas tendem a se conhecer mais e os mentores são escolhidos a partir do tempo de empresa e são referência dentro da empresa, conquistando a confiança das pessoas nesse sentido. Sempre que fala aos mentores, coloca um pouco de si também, se coloca no lugar do mentorado, busca ter mais empatia, para colocar apenas os pontos que precisam melhorar, mas também destacar os pontos que estão sendo muito bem executados.
- ✓ Aline (Sabin) perguntou para Edilaine (Denteck) como eles trabalham a questão do "braço direito", tirando a ideia do favoritismo dentro da empresa.
- ✓ Edilaine (Denteck) respondeu que a escolha dos mentores não parte dos gestores, ela escolhe através do histórico da pessoa, que possui contato direto com todos os colaboradores. Faz o acompanhamento pessoalmente e observa se há algum tipo de favoritismo, caso perceba, cobra a melhoria dessa postura com o gestor.
- ✓ Beatriz (IBHE) e Aline (Sabin) acordaram para que as empresas Sabin, Mapfre, Cyrela, Icatu Seguros tragam para a próxima reunião os tópicos que foram discutidos, com foco para nas três perguntas propostas no tema.
- ✓ Beatriz (IBHE) agradeceu a todos que participaram e finalizou a reunião.

2 **Próxima reunião:** 18/Ago

Horário: 09H00 às 10h30