



Ata da Reunião Grupo de Estudo Pessoas (Ano 2023)

Data: 15/09/2023

Horário: 9h00 às 10h30 (on line)

Elaborado por: Jéssica Querino - IBHE

Revisado por: Beatriz Cullen – IBHE

Participantes Presentes

Camil Alimentos	Joyce da Silva	MAPFRE Seguros	Pamela da Silva Sousa
Cyrela	Aline Fonseca	Mary Kay	Jusiani Porfirio
Cyrela	Fernanda Pedrosa	Mary Kay	Rita Mara Nascimento
Dasa	Roberta Bufaino Carneiro	Sabin	Aline Vargas
Dentek Ar Condicionado	Edilaine Cagliari	Vivest	Alex Sander Artur Marques Pereira
H. Ed. Vasconcelos	Nilvania Delia Ramos Gomes Silva	IBHE	Beatriz Cullen
MAPFRE Seguros	Kátia de Oliveira Miranda	IBHE	Jéssica Querino

Programa:

- Continuação das discussões sobre: **Desenvolvimento de líderes e Engajamento – Como fomentar a cultura de aprendizagem com foco nos resultados organizacionais.** Em destaque, com as participações das empresas Mapfre, Cyrela, Icatu Seguros para trazerem suas experiências

Coordenadora do Grupo – Marly Vidal (Diretora Executiva Gente e Gestão) e **Apoiadora - Aline Vargas** (Especialista Educação Corporativa) do Grupo Sabin

Pontos Discutidos:

- ✓ Beatriz (IBHE) iniciou a reunião cumprimentando a todos os participantes presentes.
- ✓ Aline (Cyrela) começou abordando o tema proposto para discussão e como isto é feito na sua empresa.
- ✓ Aline (Cyrela) falou sobre os 3 pilares para as competências comportamentais (soft skills), elencadas ao desenvolvimento de líderes e engajamento na sua empresa.
- ✓ Aline (Cyrela) explicou que o pilar **Estratégico** traz o exemplo da cultura alinhada com o time, com propósito e ações junto aos objetivos da organização. Os comportamentos têm foco no resultado:
 - planejar e saber priorizar as ações que trarão maior impacto positivo à organização;
 - flexibilidade e agilidade para ajustar rotas quando é necessário mudar o caminho, respondendo com agilidade as mudanças no cenário;
 - inteligência emocional para tomar decisões assertivas mesmo diante de pressão no ambiente.
- ✓ Aline (Cyrela) falou sobre o pilar **Formador de Pessoas**, nele o líder precisa:
 - se comunicar de maneira constante e transparente com a equipe, através de feedbacks e uma comunicação clara sobre os pontos a serem desenvolvidos para os próximos passos na carreira do profissional;
 - reconhecer o desempenho da equipe;
 - ter autonomia;
 - incentivar e motivar o time através de provocações para que possam ir sempre além;

- oferecer desafios, conceder autonomia delegando tarefas com responsabilidade;
- participar ativamente na construção da linha sucessória na empresa e ser alguém que inspire os outros colaboradores.

✓ Aline(Cyrela) detalhou sobre o último pilar **Visionário**, o líder deve se:

- provocar, estimulando a evolução e a melhoria contínua;
- deve saber identificar as oportunidades;
- promover um ambiente de cocriação, agindo sempre com transparência e sendo aberto a diálogos;
- entender os erros como parte do processo de aprendizagem;
- ser inovador e não se contentar com o status atual;
- buscar sempre inovar e se antecipar às tendências do mercado.



- ✓ Aline (Sabin) perguntou se esses 3 pilares são as competências que a empresa desenvolve para liderança.
- ✓ Aline (Cyrela) respondeu que sim, estão ligados à cultura de sua empresa.
- ✓ Aline (Sabin) perguntou se é usada alguma métrica para verificar e validar que o líder tem autonomia e é inspirador.
- ✓ Aline (Cyrela) respondeu que através da avaliação 360, conseguem perceber as características do colaborador.
- ✓ Aline (Sabin) comentou que os assuntos em questão acabam sendo validados conforme reuniões anteriores vistas e discutidas pelo Grupo, as competências comportamentais da liderança são mensuradas através de avaliações de desempenho, feedback e acompanhamentos contínuos.

✓ Acompanhamento



- ✓ Fernanda (Cyrela) explicou que há 2 pilares para mensurar e acompanhar os soft skills da liderança, sendo:
 - **Acompanhamento direto com a Gestão**, através de feedbacks mensais feitos também para todos na empresa, inclusive quem não faz parte da liderança, essas conversas são feitas para entender os planos de carreira, pontos de melhoria, etc. Esse acompanhamento também é feito através da Avaliação 360 que ocorre uma vez no ano e feita na liderança, autoavaliação e avaliação de pares.
- ✓ Beatriz (IBHE) comentou que a Aline (Cyrela) está fazendo um trabalho de compilação de todo o assunto sobre avaliação de desempenho e performance discutido nas reuniões anteriores, que será apresentado na próxima reunião para que os participantes validem e posteriormente faremos a publicação desse conteúdo.
- ✓ Fernanda (Cyrela) falou que há a Avaliação Nine Box onde conseguem identificar em qual pilar os líderes e a equipe se encontram.
 - **Desenvolvimento do plano de carreira com RH:** tem Follow-up mensal com a liderança para falar de planos de carreira, expectativas e acompanhamento da gestão do time; a Academia Cyrela que é um site que há diversas trilhas voltadas ao mercado e diversos outros temas para aprimorar, levar conhecimento e capacitação. As avaliações da liderança têm uma trilha diferente dos demais, sendo mais voltada ao gerenciamento de equipe; e Avaliação 360, que também é acompanhada pelo RH.

👥 Protagonismo

Projeto C_inova

O C_inova é um programa de inovação com foco na capacitação de colaboradores e desenvolvimento de projetos.



- ✓ Fernanda (Cyrela) explicou que em Protagonismo, há o Projeto C_inova que é divulgado pela equipe de Inovação e todos na empresa podem participar, independente de possuir cargo de liderança ou não. A intenção desse programa é o foco na capacitação dos colaboradores e em cada edição os grupos desenvolvem projetos buscando solucionar problemas previamente mapeados com a liderança direta e isso contribui no destaque. Os colaboradores selecionados têm um tempo reservado na rotina de trabalho para desenvolverem o projeto, há diversas áreas dentro da Cyrela como Back Office, Engenharia, Equipe de Inovação, Incorporação, Marketing, Recursos Humanos e Relacionamento que buscam entender o problema que enfrentam no relacionamento, seja uma experiência com cliente ou alguma questão com a Central de Atendimento e buscam desenvolver um projeto de melhoria e ajudar na capacitação do time.
- ✓ Fernanda (Cyrela) comentou que vai acontecer na Cyrela o Ideathon, uma maratona do RH junto com o Grupo de Inovação, trata-se de uma imersão para encontrarem soluções para as problemáticas enfrentadas, com foco no uso de IA.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou como está sendo conduzido esse projeto que usa IA e tem desenvolvimento de pessoas.
- ✓ Aline (Cyrela) respondeu que hoje se fala muito em IA, então é de grande interesse da empresa capacitar a equipe para fazer uso dessa tecnologia. Uma reunião foi feita para apresentar esse projeto, há cronograma de estudo com materiais como podcasts para mergulhar e aprofundar nesse assunto. A maratona vai ter imersão o dia todo, na parte da manhã com palestrantes que já atuam nessa área e mentores para os grupos que foram feitos poderem apresentar cases para serem solucionados com IA.
- ✓ Aline (Sabin) perguntou se essa IA é interna da empresa ou se trouxeram consultoria.
- ✓ Fernanda (Cyrela) respondeu que trouxeram consultoria externa e especialistas de dentro da empresa para auxiliar nessa mentoria.
- ✓ Fernanda (Cyrela) comentou que está ansiosa para esse evento e falou que agora cuida da parte do NPS. Estão com um projeto para poder categorizar as opiniões com a IA, devido ao volume de dados gigantesco que possuem.
- ✓ Aline (Sabin) e Fernanda (Cyrela) acordaram que para a próxima reunião os participantes da empresa tragam um feedback de como foi o engajamento das pessoas no projeto mencionado. Ela falou que ainda há um certo distanciamento quando se fala em IA e em desenvolvimento de pessoas, como por exemplo o chat GPT que tem interações e muitos termos de conteúdo, mas ainda está muito aquém do que, de fato, o desenvolvimento precisa.
- ✓ Roberta (Dasa) perguntou se várias áreas participaram desse momento ou se é restrito a áreas específicas.
- ✓ Fernanda (Cyrela) respondeu que há algumas Diretorias, e que na Diretoria a qual pertence existem áreas como Financeiro, Relacionamento, Gestão e Portifólio etc., mas que acontece em todas elas. Mesmo com diferentes visões entre as áreas, há conexão.
- ✓ Aline (Cyrela) falou que essas reuniões de grupo são muito importantes e contribuem para o aprendizado, ela compartilha as trocas e esse aprendizado com a liderança na sua empresa.
- ✓ Finalizada a apresentação da Aline (Cyrela) a Kátia(Mapfre) começou a falar sobre sua empresa.

Líder MAPFRE, sua melhor versão



- ✓ Kátia (Mapfre) falou que trabalha na Ouvidoria e não possui cargo de liderança, mas procura o RH para compartilhar e entender como é o desenvolvimento e o engajamento de líderes.
- ✓ Kátia (Mapfre) disse que o pilar determinado esse ano é a **Liderança Transformadora**, seu foco é a transformação. As características que a empresa espera do líder para atingir os resultados é:
 - cumprir os objetivos estabelecidos;
 - conhecer o mercado e todas as tendências;
 - estar em constante aprendizado e desenvolver os projetos;
 - ser um líder que respeita e comunica, mantendo sua equipe ciente de todas as mudanças e transformações que há na empresa, comunicação é a chave de tudo.
- ✓ Kátia (Mapfre) comentou que há um projeto relacionado a inovação chamado Tubarões Mapfre, visa detectar os problemas da empresa e desenvolver um projeto inovador para mudar o cenário.
- ✓ Kátia (Mapfre) expressou que atualmente nosso cenário é de transformação digital e que ele traz novas demandas. Além do lado digital há também crise climática, mudanças demográficas que estão diretamente relacionadas aos negócios da sua empresa. Ela exemplificou com o caso do estado do Rio Grande do Sul que sofreu com chuvas intensas e que a empresa rapidamente se mobilizou criando um plano de ação para ajudar as pessoas que possuíssem seguro residencial ou rural nessa região. Diante desse cenário de grande dificuldade, de forma mais rápida do que prevê o órgão regulador (30 dias para regulação de um sinistro), já que esse caso se trata de catástrofe e não tem como esperar.
- ✓ Kátia (Mapfre) falou que o líder tem o papel de transformar o cenário e não se manter estático para assim engajar a equipe. A empresa espera que o líder tenha conhecimentos técnicos pertinentes ao segmento da empresa, tenha conhecimento digital, esteja alinhado com os objetivos estratégicos e valores da empresa, seja transparente com a equipe e esteja em constante aprendizado. A empresa tem a Universidade Corporativa que contribui com esse aprendizado. Além disso, o líder precisa compreender o contexto externo, lincar com o contexto interno, desenvolver uma equipe alinhada a esses objetivos.
- ✓ Pamela (Mapfre) falou que o desenvolvimento do líder é feito primeiramente através de um autodiagnóstico, seguido de um processo de desenvolvimento com mentoria, coaching, universidade corporativa, entre outros. Essas ferramentas fazem muita diferença para um líder e ajuda a empresa a disseminar transformação no líder e colaboradores. Essa transformação é importante porque o ambiente está em constante mudança e todos precisam estar preparados.

Comportamentos MAPFRE analisados na Avaliação 360° da Liderança

Cada pessoa da liderança da companhia é avaliada de acordo com 2 comportamentos.



Esses comportamentos podem ser alcançados por meio destes 4 hábitos, que servem de referência para sua equipe e toda a organização:



- ✓ Pamela (Mapfre) falou que a Avaliação 360 é uma das ferramentas que o RH utiliza para medir o desenvolvimento do líder, serve também para avaliar a empresa. Há dois comportamentos que a empresa espera desse líder:
 - respeitar e comunicarRespeito para potencializar a diversidade de visões e desempenho das pessoas, e Comunicação para que todas as informações estejam alinhadas.
- ✓ Pamela (Mapfre) comentou que além da Avaliação 360, há uma ferramenta interna que faz registro formal dos feedbacks, também é uma forma de avaliar o cumprimento das metas pelo gestor.
- ✓ Aline (Sabin) perguntou como é a receptividade desses líderes após as avaliações, já que em alguns casos podem não ser bem avaliados, se o líder tem acesso a essa avaliação e se após o resultado o RH faz feedback com esse líder.
- ✓ Pamela (Mapfre) respondeu que a Avaliação 360 é anônima, o colaborador pode se identificar ou não, essa opção deixa a pessoa mais a vontade de se expressar. Já o feedback no final do ano não é anônimo pois fica no registro de login de cada um, mas de modo geral os líderes recebem bem os feedbacks.
- ✓ Pamela (Mapfre) comentou que o RH tem uma iniciativa todo ano chamada Reconhecer, essa iniciativa faz o reconhecimento e homenageia os líderes que mais se desempenharam, que atenderam aos critérios estabelecidos e tiveram comportamentos que a empresa espera.
- ✓ Kátia (Mapfre) complementou que na última homenagem, além do reconhecimento, os líderes receberam um vale Ifood.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou como fazer para que as pessoas sejam mais espontâneas e verdadeiras, que vejam como podem fazer diferença, já que muitos colaboradores têm medo de se expor, de serem punidos ou prejudicados e acabam não sendo transparentes em falar o que sentem.
- ✓ Aline (Sabin) comentou que existem empresas que intimidam o colaborador, deixando-o com medo de punição se avaliarem mal seu líder, esse tipo de assédio infelizmente acontece. As pessoas ficam com medo de perder seu emprego.
- ✓ Kátia (Mapfre) contou que houve uma palestra sobre assédio moral que trouxe a iniciativa de ajudar a deixar mais claro o que é o assédio, para o caso de eventualmente existir algum líder que não esteja alinhado à forma que a empresa determinou, para que fique o alerta e todos tenham ciência do que é o assédio e com agir.

- ✓ Beatriz (IBHE) complementou que acredita que muitas vezes isso vem do próprio RH, a empresa traz esse sentimento e as pessoas não se sentem á vontade em falar livremente.
- ✓ Edilaine (Denteck) ressaltou que desde março se tornou obrigatório que todas as empresas façam um treinamento anual sobre assédio moral e sexual, focando na identificação e combate para que fique muito claro e as pessoas tenham noção e consigam identificar. Ficou a cargo da CIPA, mas o RH das empresas está bastante atento para que essa cultura de confiança se estabeleça de maneira mais forte.
- ✓ Beatriz (IBHE) expressou que na teoria tudo funciona, mas na prática não acontece. O mundo corporativo não é como gostaríamos, obviamente tem viés, mas que esses treinamentos podem ajudar muito.
- ✓ Roberta (DASA) falou que esse é um tema bastante complexo e que gera confusão nas pessoas que não conseguem saber o que é assédio e o que é obrigação, enquanto colaborador. Um líder dá um feedback e o colaborador confunde com perseguição ou assédio. Ela falou que além das palestras que divulgam esse fato, também tem que ter clareza ao divulgar o que realmente é um assédio.
- ✓ Beatriz (IBHE) concordou que há confusão por falta do entendimento claro do que é cada um, às vezes a pessoa fica receosa e não expõe, outras vezes não tem liberdade em conversar com o próprio líder para esclarecer esse ponto.
- ✓ Roberta (DASA) disse que na sua empresa tem o Código de Conduta que o colaborador tem livre acesso para se manifestar caso não se sinta a vontade em expor, é altamente sigiloso.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou se o colaborador obrigatoriamente lê e assina ciência do Código de Conduta quando entra na empresa.
- ✓ Roberta (DASA) respondeu que sim.
- ✓ Aline (Sabin) comentou que nas empresas na área da Saúde é obrigatório a ciência desse código e que mesmo sem ser empresa dessa área, a própria Norma ISO traz como obrigação levar e divulgar o código de ética, que deve ser assinado pelo novo entrante.
- ✓ Edilaine (Denteck) falou que há poucos líderes na sua empresa e que consegue ter contato mais direto, quase como Business Partner. Ela complementou dizendo que deve haver capacitação para fazer todos entenderem o tema assédio. Os colaboradores não podem deixar de se posicionar com os gestores por medo, o tom e a forma de tratar, precisa ser muito cuidada para que uma ordem ou cobrança não se torne um assédio.
- ✓ Alex (Vivest) disse que na sua empresa há fóruns de líderes, encontros semanais e reuniões desde o presidente até todos os líderes, mas que ainda estão em um processo de formação de desenvolvimento dos colaboradores. Recentemente a empresa passou por crises, estão focando muito no desenvolvimento da equipe através de treinamentos e bate papo, mas a questão de formação de líderes ainda está começando. Há um projeto que visa desenvolver colaboradores para serem futuros líderes, será implantado aos poucos já que a empresa passou por mudanças muito significativas da marca e da cultura e essas mudanças levam tempo para serem finalizadas.
- ✓ Alex (Vivest) disse que trabalham com ferramentas como a Avaliação 360 e sempre está aprimorando os relatórios para mensurar os pontos de melhoria.
- ✓ Alex (Vivest) falou que as reuniões e as trocas do grupo o ajudam muito.
- ✓ Beatriz (IBHE) disse que a diversidade do grupo é o que o torna bacana e interessante.
- ✓ Aline (Sabin) perguntou como o Alex (Vivest) como percebem o engajamento desses colaboradores no processo de formação de desenvolvimento.
- ✓ Alex (Vivest) respondeu que tudo parte da liderança, não se consegue resultados diferentes fazendo as mesmas coisas. Eles olham para o que está sendo oferecido aos colaboradores para poder cobrar resultados. São fornecidas metas atingíveis e acompanhamentos, feitos relatórios com mais frequência para fazer esses acompanhamentos, além de treinamentos, reciclagens, eventos externos etc., para estarem sempre próximos ouvindo qualquer reclamação ou sugestão, esse acolhimento e capacitação traz resultados.
- ✓ Beatriz (IBHE) disse que em virtude do horário, na próxima reunião esse tema terá continuidade.
- ✓ Beatriz (IBHE) deixou alinhado que a DASA e a Mary Kay se apresentarão no próximo encontro. Agradeceu a todos e finalizou a reunião.

Próxima reunião: 20/Out

Horário: 09h00 às 10h30