



## Ata da Reunião Grupo de Estudo Pessoas (Ano 2023)

**Data:** 20/10/2023

**Horário:** 9h00 às 10h30 (on line)

**Elaborado por:** Jéssica Querino - IBHE

**Revisado por:** Beatriz Cullen – IBHE

### Participantes Presentes

<b>A.C. Camargo</b>	Antônio Carlos Borba	<b>Mary Kay</b>	Jusiani Porfirio
<b>Camil Alimentos</b>	Joyce da Silva	<b>Mary Kay</b>	Rita Mara Nascimento
<b>Camil Alimentos</b>	Maximiniana Correia	<b>Porto Seguro</b>	Janaína Lunardello
<b>Cyrela</b>	Fernanda Pedrosa	<b>Seguros Unimed</b>	Marcelo Luiz Pereira
<b>Dasa</b>	Roberta Bufaino Carneiro	<b>Vivest</b>	Alex Sander A. M. Pereira
<b>Dentek Ar</b>	Edilaine Cagliari	<b>Westwing</b>	Luis César Texeira
<b>Condicionado</b>		<b>IBHE</b>	Beatriz Cullen
<b>H. Ed. Vasconcelos</b>	Nilvania Delia R. G. Silva	<b>IBHE</b>	Jéssica Querino
<b>Mapfre Seguros</b>	Kátia de Oliveira Miranda		
<b>Mapfre Seguros</b>	Pamela da Silva Sousa		

#### 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 Mary Kay, Icatu Seguros e Camil Alimentos 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.
- ✓ Roberta (Dasa) comentou que a visita feita à Casa CANON foi muito bacana, conhecer a proposta de atendimento, os valores e a cultura dessa empresa que não é brasileira, além de conhecer a quantidade de produtos que ela oferece, adorei!
- ✓ Beatriz (IBHE) contou que a Casa CANON não é aberta ao consumidor, é uma casa usada para apresentar os diversos produtos à classe médica e demais clientes empresa, foi uma oportunidade única para conhecer o trabalho da empresa.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) iniciou a apresentação abordando o tema proposto.



✓ Jusiani (Mary Kay) mostrou os Soft Skills elencados para o desenvolvimento de líderes da empresa que estão relacionados a gestão de times alinhados aos objetivos da organização:

- **Comunicação efetiva:** ouvir ativamente, expressar claramente, transmitir as informações de maneira compreensível para deixar alinhado com o time os objetivos da empresa e manter total transparência na comunicação;
- **Empatia:** permitir que os líderes compreendam as necessidades, preocupações e entendam as perspectivas dos membros da equipe, principalmente no alinhamento de expectativas;
- **Habilidade de Feedback:** dar e receber feedback construtivo e assertivo, saber ouvir e entender as expectativas, extrair o que há de bom no feedback;
- **Inteligência Emocional:** gerenciamento das próprias emoções. Infelizmente há questões como ansiedade e depressão e a empresa promove a questão de entender o lado do outro e de ajudar de alguma forma, dando direção, ouvindo etc.
- **Resolução de conflitos:** identificar os conflitos e de forma construtiva, tentar resolver;
- **Tomada de decisão:** é aberta aos projetos ou processos que precisam de alteração;
- **Habilidade de delegação:** garantir que as responsabilidades sejam distribuídas de maneira adequada para os membros da equipe e ninguém fique sobrecarregado;
- **Autoconhecimento:** compreender as próprias forças e fraquezas para identificar o estilo de liderança de forma mais eficaz e autêntica para o time e empresa;
- **Transparência:** ser transparente nas ações e decisões, ajudar a construir confiança da equipe e mantê-la alinhada com os objetivos da organização.

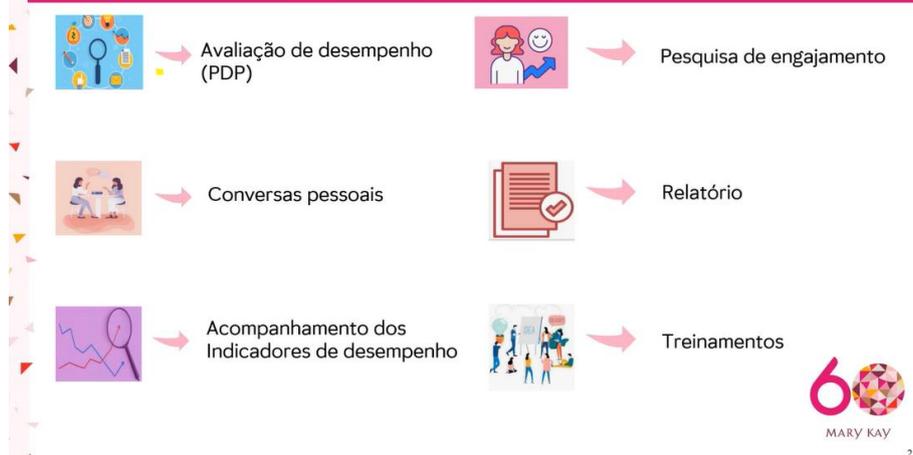
✓ Beatriz (IBHE) perguntou como a empresa promove o autoconhecimento para os colaboradores.

✓ Jusiani (Mary Kay) respondeu que especificamente na sua gestão, há muita atividade voltada para autoconhecimento, como por exemplo, análise SWOT e outras atividades que ajudam a identificar o que de fato faz a pessoa sentir ou ficar de determinada forma. A empresa tem essa preocupação, sempre trazendo atividades para ajudar o time.

✓ Beatriz (IBHE) perguntou se promovem isso internamente.

✓ Jusiani (Mary Kay) respondeu que promovem internamente com o seu time, mas que a empresa faz como um todo, traz programas que trabalham o autoconhecimento.

## Acompanhamento



✓ Jusiani (Mary Kay) falou sobre como é feito o acompanhamento do engajamento dos líderes e das práticas, ou seja, o impacto do que foi aprendido. Para isso, há algumas formas de acompanhamento:

- **Avaliação de desempenho (PDP)**: avaliação de todos os colaboradores da empresa, com algumas metas diferenciadas para a liderança. Através dessas competências e metas, o gestor faz o acompanhamento para ver a necessidade de ajustes e se são metas atingíveis.
- **Conversas pessoais**: além dos feedbacks formais, há bate papos para que a pessoa não se sinta pressionada. Nesses bate papos, é possível entender as práticas, os impactos e expectativas. É algo que deve ser feito de maneira recorrente para trazer a pessoa para perto, garantir mais confiança e liberdade no compartilhamento das coisas e saber ouvir.
- **Acompanhamento dos Indicadores de desempenho**: a gestão faz esse acompanhamento e conversas para buscar as dificuldades e formas de melhoria para engajamento da equipe.
- **Pesquisa de engajamento**: pesquisa anual feita para todos os funcionários da empresa avaliarem como os líderes estão impactando na satisfação e comprometimento da equipe. É uma pesquisa bem extensa com questões específicas sobre a liderança, abrangendo os assuntos de forma geral. A pesquisa é confidencial para deixar o colaborador mais à vontade. Após o resultado, a empresa consegue saber o que precisa ser trabalhado no próximo ano e para melhorar esse engajamento.

✓ Beatriz (IBHE) perguntou se essa pesquisa é por escrito.

✓ Jusiani (Mary Kay) respondeu que é feita via sistema, através de um QRcode ou link que os colaboradores recebem. Finalizada a pesquisa, é feita a consolidação das respostas e enviada ao RH.

✓ Beatriz (IBHE) perguntou se as pessoas que respondem se sentem confortáveis em colocar suas questões.

✓ Jusiani (Mary Kay) respondeu que a empresa não se importa em saber quem está respondendo as pesquisas, mas sim seu resultado, por esse motivo a pesquisa é confidencial. O time sente a necessidade em respondê-la, sabem que o resultado das questões abordadas, trarão ações de melhoria para o próximo ano.

✓ Jusiani (Mary Kay) comentou que na última pesquisa, o melhor engajamento foi da Central de Atendimento. Os colaboradores dessa Área foram sinceros em apontar os pontos negativos e positivos. Sabemos que o atendimento nem sempre é fácil devido às reclamações que podem ocorrer dos clientes, então a empresa tem a preocupação de promover campanhas, premiações e trabalhar questões de incentivos para os colaboradores.

✓ Antonio (A.C. Camargo) perguntou se os treinamentos de ordem comportamental fazem vínculo com o que a empresa absorve das pesquisas e das oportunidades que são detectadas nessas pesquisas.

✓ Jusiani (Mary Kay) respondeu que sim. Se for identificado que determinado tema ou pergunta teve baixo desempenho na área de Customer Service, o RH fala com os gestores para ver o que é necessário fazer, como mais treinamentos ou palestras, por exemplo.

- ✓ Jusiani (Mary Kay) disse que a empresa se preocupa em identificar necessidades de alavancar a carreira do colaborador, seja em cursos, treinamentos, investindo em suas carreiras.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou qual o tamanho do time.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) respondeu que na área de Customer Service há 18 analistas e no time de Back Office são 6 colaboradores.
- ✓ Rita (Mary Kay) seguiu com a apresentação e falou sobre a busca pelo protagonismo, em como a empresa consegue acompanhar a liderança e como é percebido o interesse da equipe em buscar as ações de desenvolvimento constante.



- ✓ Rita (Mary Kay) explicou que o protagonismo acontece quando assumimos que nossa vida é de nossa responsabilidade, precisamos lutar com os desafios, buscar o melhor e assim criarmos um posicionamento em torno do principal autor que somos nós; ser autor da nossa própria vida e ir atrás da nossa evolução. Mediante todas as oportunidades que a empresa oferece, esse alcance depende muito de cada um, como lidar com todos esses recursos e como eles serão aplicados.
- ✓ Rita (Mary Kay) mostrou as ferramentas que a empresa disponibiliza e que possibilita crescimento:
  - **Metas claras:** a empresa trabalha com a metodologia Smart, metas que precisam ser mensuráveis, atingíveis, relevantes e que tem prazo para acontecer. Isso estimula a pessoa a fazer a entrega.
  - **Recursos e Oportunidades:** a empresa oferece treinamentos para líderes e colaboradores destaques da área, podendo ser cursos de curta duração ou pós graduação.
- ✓ Rita (Mary Kay) contou que recentemente houve uma experiência incrível para todos os líderes, foi criado a Líder Academy, uma jornada de 6 meses de cursos e conteúdos riquíssimos, com técnicas voltadas ao coaching, aplicação de análise SWOT e o mais interessante desta jornada, foi a convivência com líderes de outras áreas, o que proporcionou trocas de informações e entendimento de como cada um lida com seu liderado.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou se esse evento aconteceu de forma presencial ou online e se essas necessidades de melhoria foram feitas internamente.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que a maioria foi presencial.
- ✓ Rita (Mary Kay) comentou que no mês de agosto houve um evento similar a uma formatura, onde receberam diploma e houve com muita troca de experiência.
- ✓ Beatriz (IBHE) complementou dizendo que como eram lideranças de diferentes Áreas, além do entrosamento e conhecimento do que os outros também faziam, ajudou a ter mais facilidade e entendimento das demandas, porque houve essa interação maior entre eles.

- ✓ Rita (Mary Kay) concordou e disse que isso abre os olhos de pessoas que antes entendiam que o líder é só aquele que precisa demandar. O líder também precisa ser aquele que ouve, entende, esclarece e orienta. Foi possível ver ambos os lados para dar direcionamento.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou se é possível ver diferença de resultados, se já é tangível.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que é possível ver feedbacks mais constantes, conseguiram aplicar análise SWOT nas equipes que trouxeram suas fraquezas, fortalezas, oportunidades e liberdade e clareza em perguntar e não ter medo, criar um plano de desenvolvimento.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que os resultados sempre estão próximos de serem atingidos. Nem sempre conseguem resolver o problema de determinada consultora naquele momento, mas todo o acolhimento e o ouvir faz diferença.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou se as consultoras são os principais clientes.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que sim e elas são, aproximadamente, 200 mil consultoras.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) disse que foi empresa contratada quem levou a jornada Líder Academy para a empresa, essa imersão durou 6 meses e cada mês um tema foi abordado. Algumas atividades juntaram gerentes, supervisores e coordenadores, outras foram separadas de acordo com o cargo. No mês de agosto houve a entrega do certificado e no início de outubro, houve a imersão em um jogo feito para resolver problemas, onde cada participante era um personagem. Ela falou que esse jogo serviu para aplicar o que foi aprendido durante esses 6 meses e proporcionou aos participantes descobrir habilidades que nem sabiam que tinham.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) falou que os resultados ainda não são tangíveis, é um pouco cedo para aparecer em relatórios.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) exemplificou com um tema abordado nessa jornada sobre apagar incêndios, ou seja, saber separar o que é urgência e o que pode esperar. Foi possível aplicar essa atividade no dia a dia, saber o que precisa ser resolvido de imediato, saber o que se pode delegar a outra pessoa etc. Nessa jornada várias áreas foram misturadas, com isso, foi possível entender o fluxo de cada uma, entender por exemplo, o motivo do setor de atendimento pedir urgência em determinado caso, e nesse caso outro setor como o Fiscal ou Financeiro não tem a visibilidade e entendimento dessa urgência. Após essa troca, passaram a ter mais visão e entender o processo de outras Áreas.
- ✓ Rita (Mary Kay) seguiu mostrando as ferramentas que a empresa disponibiliza:
  - **Reconhecimento: Wow**, um programa de reconhecimento que dá visibilidade aos destaques das áreas. Quando uma pessoa é reconhecida pelo seu valor e sua atividade, eles recebem um Wow, que pode ser físico ou por e-mail, contendo a descrição do projeto que a pessoa fez por ter recebido esse Wow com os títulos: Você demonstrou espírito de ajuda; Você fez um excelente trabalho; Obrigada por me fazer sentir importante; Parabéns pela sua liderança. Coisas assim, ajudam na autoestima do colaborador.
  - **Promover autonomia e iniciativa**: ter liberdade para gerenciar a si próprio, gerenciar sua rotina, ter suas próprias decisões e ações. Quanto mais autonomia, menos dependente de validação.
  - **Feedbacks e opiniões**: feedbacks assertivos, bem estruturados, que tenham pontos relevantes, que sejam momentos de opiniões, perguntas e sugestões. É saber dar e receber um feedback.
- ✓ Roberta (Dasa) perguntou como é promovido o incentivo desse processo de autonomia do time, já que há regras quando vem uma solicitação externa de clientes.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que muitas vezes o atendimento não tem autonomia, eles fazem uso de um material bem complexo que contém orientações e direcionamentos para obter argumentos. Em algumas situações, pode ser necessário passar por uma segunda liderança para resolver, não dependendo só da equipe de atendimento. Há situações em que a equipe aponta e mostra que consegue resolver no atendimento, nesse caso, é feita uma avaliação para ter certeza.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou se esses apontamentos são formalizados e se depois entram nos processos, e como isso é disseminado para o time.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que em determinadas situações, o material pode mudar e virar um processo, são melhorias para dar mais autonomia para o setor resolver.

- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou se ainda é necessário consultar o material mesmo quando há consenso entre as áreas e a resposta vira parte do processo.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) respondeu que há um pequeno Comitê dentro da área de Customer que leva as dores e dificuldades nas reuniões de alinhamento, como situações em que o processo não funciona e que o setor de atendimento consegue resolver. Isso é verificado junto as Áreas e se concordarem, o processo no material de consulta é alterado, se não, comunicam a equipe e explicam que ainda será necessário passar pela 2ª instância, que é o time de Backoffice.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou como eles lidam quando não há consenso na definição do processo.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) respondeu que quando uma área está irredutível com algo que faz sentido e vai ajudar o time, escalam para a gerência.
- ✓ Rita (Mary Kay) finalizou a apresentação com a frase de Mary Kay Ash, a fundadora da empresa: "Cada pessoa anseia por ser reconhecido, deixe as pessoas saberem que você aprecia o desempenho delas e elas serão ainda melhores".
- ✓ Rita (Mary Kay) complementou que ela trouxe várias lições de vida, que quando somos reconhecidos, queremos fazer nosso trabalho ser ainda melhor.
- ✓ Beatriz (IBHE) comentou que esse ano houve visita à Mary Kay e os participantes ganharam um livro sobre a vida da fundadora.
- ✓ Edilaine (Dentek) perguntou quanto tempo levou para montar o projeto Líder Academy, colocar em prática e dar resultados, já que a transformação da cultura geralmente demora.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que o projeto é recente, começou no início do ano e terminou em agosto, foi um conteúdo riquíssimo com vários temas, que serão abordados aos poucos para trazer resultados.
- ✓ Edilaine (Dentek) percebeu que o fato de as áreas ajudarem os gestores no que tange liderança, é muito comum. Ela pensava que isso só acontecia em sua empresa.
- ✓ Antonio (A.C. Camargo) comentou que recentemente assumiu o atendimento presencial e foi criada uma trilha de desenvolvimento dos líderes em que a empresa disponibilizou um MBA em gestão de saúde. Há as chamadas liderança de primeira cadeira, em que as pessoas assumem uma posição de liderança sem ter vivência anterior em gestão de pessoas, processos ou gestão de indicadores, isso faz com que não seja sofrível para esse líder, que em um primeiro momento, tem a felicidade de ser promovido e se tornar gestor, mas logo vêm as dores, os desafios de trabalhar com todas as dimensões no seu papel, pensando nisso, a empresa construiu junto ao RH, a trilha de desenvolvimento organizacional.
- ✓ Antonio (A.C. Camargo) perguntou quais as principais lições aprendidas e se houve necessidade de correção de rotas e ajustes para tornar essa trilha mais efetiva e atingir os desafios que a organização possui após passarem pelo treinamento voltado para os líderes,
- ✓ Rita (Mary Kay) comentou que há pouco tempo assumiu o cargo de supervisão e está aprendendo antes de tudo, desenvolver a si mesma para desenvolver pessoas. Ela recebeu ajuda de sua gerente, é uma troca de conhecimento, a cada 15 dias é realizado one-a-one para que possam estabelecer os pontos de ajustes.
- ✓ Rita (Mary Kay) enfatizou o autoconhecimento para saber lidar com as outras pessoas e a partir daí, transmitir o que for preciso para a equipe, o líder é o espelho da equipe.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou se houve necessidade de correção de rota.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que por enquanto não, ainda estão na etapa de estabelecer mudanças, mas irão fazer mudanças, caso seja preciso.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou qual a dificuldade quando se fala em engajamento e em buscar essa cultura de aprendizado entre a liderança.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que são as promoções, há algumas que precisam engajar os colaboradores para que ocorram dentro da Área, mas antes disso, são necessárias as aplicações de engajamento. Há o Comitê de Cultura dentro do Customer Service e todas as ações dos processos e promoções, ocorrem conforme o desenvolvimento.

- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou como e quem lida com as promoções já que não se consegue promover todos os colaboradores e às vezes um colaborador é promovido e outro acha que deveria ser também, o que não acontece.
- ✓ Rita (Mary Kay) respondeu que para as promoções há critérios de notas e indicadores que são contabilizados e todos tem ciência.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) complementou dizendo que promoção é algo delicado, nem todos ficam felizes, mas a empresa trabalha muito a questão de transparência. Há quem acredita que tempo de empresa promove pessoas, mas isso não é a verdade, deve haver busca para pleitear e merecer esse cargo. Ela falou que gosta de fazer bate papo com a equipe e explorar as expectativas deles, dando direcionamento e feedbacks.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou se fica claro para os colaboradores quais são os indicadores da avaliação para a possibilidade de ascensão.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) respondeu que sim. Quando surge uma vaga interna, o RH comunica toda a empresa e se um colaborador tem interesse, conversa e ajuda, analisando os requisitos e as atividades necessárias para desenvolver tal função. Isto acontece na forma de bate papo, até mesmo com os gestores de outras áreas, assim o colaborador poderá analisar e definir se é realmente o que quer.
- ✓ Antonio (A.C. Camargo) enfatizou que a linha do tempo e o mercado sempre mudam, as empresas e desafios mudam e esse é mais um dos motivos pelos quais tempo de casa não é garantia de que seja habilitado para ascender na equipe.
- ✓ Beatriz (IBHE) comentou que muitos ascenderam, mesmo sem ter perfil de liderança e tiveram que sair da empresa por não terem bom desempenho nessa função. As pessoas devem ser sinceras consigo mesmas e saber se é o que realmente querem.
- ✓ Jusiani (Mary Kay) falou que muitas vezes o colaborador sabe que não tem o perfil de liderança e outras vezes, sabe que tem e não segue em busca de crescimento por medo e isso o impede de crescer e se desenvolver, acaba se autossabotando. Na empresa eles conversam e dão conselhos para ajudá-los nesse processo.
- ✓ Beatriz (IBHE) agradeceu a apresentação da equipe Mary Kay.
- ✓ Beatriz (IBHE) alinhou com os participantes presentes, que será realizada mais uma reunião no mês de dezembro para finalizar o tema em discussão e todos concordaram. Agradeceu a todos e finalizou a reunião.

**Próxima reunião:** 17/Nov

**Horário:** 09h00 às 10h30