



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

**Data:** 17/03/2023

**Horário:** 9h00 às 10h30 híbrido

**Elaborado por:** Alex Bezerra (IBHE)

**Revisado por:** Beatriz Cullen - IBHE

### Participantes

Maximiniana Correia (Camil Alimentos)	Marly Vidal (Sabin)
Joyce da Silva (Camil Alimentos)	Mariana da Rocha Vidal (Sabin)
Andressa Da Silva Mendes (Canon Brasil)	Nayara Batista (Sabin)
Laura Lopes De Sousa (Canon Brasil)	Marcelo Pereira (Seguros Unimed)
Ingrid Silva (Danone)	Elenice Tomé (Tratho)
Nataline Loiola (Grupo Pardini)	Valéria da Silva Lima (Vidalink)
Melissa Modesto (Grupo Pardini)	Carla Dias Gonçalves (Vidalink)
Nilvania Delia Ramos Silva (H. Edmundo Vasconcelos)	Beatriz Cullen (IBHE)
Fernanda Maria da Fonseca (H. Sírío Libanês)	Alex Bezerra (IBHE)
Maria Morais Conchinhas (Icatu Seguros)	Brenda Faria (IBHE)
Jusiani Porfirio (Mary Kay)	

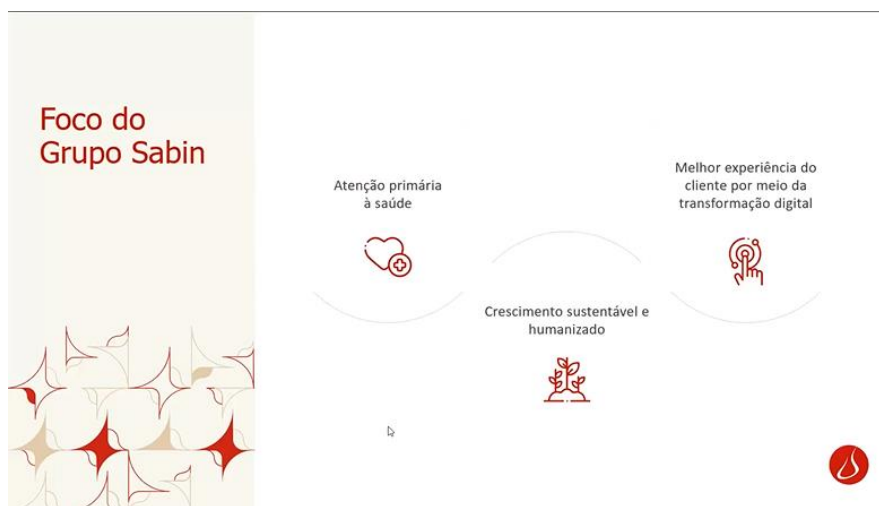
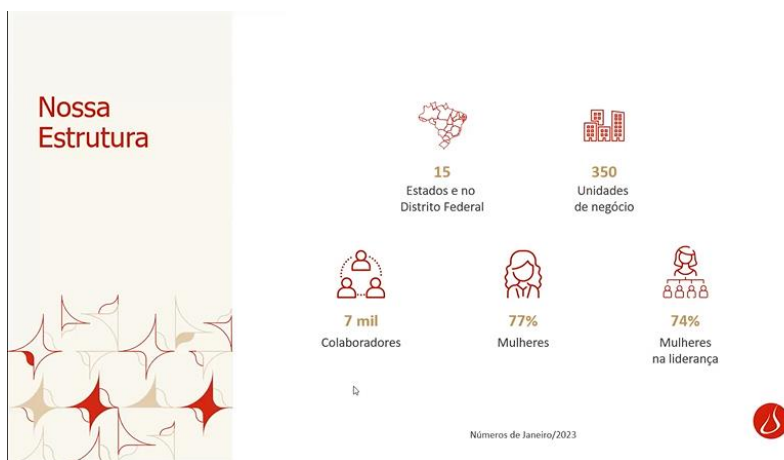
### Agenda do dia

- Início das discussões sobre : **Gestão de Performance: Avaliação de Desempenho** – Apresentação por profissional do Grupo Sabin
- Definição de como será trabalhado este tema nos próximos encontros  
Coordenadora do Grupo – **Marly Vidal** (Diretora Executiva Gente e Gestão no Sabin Medicina)

### Pontos Discutidos:

- ✓ Beatriz (IBHE) deu as boas vindas a todos e pediu para quem era a primeira reunião, que se apresentasse. falou sobre a criação de minigrupos dos participantes para que cada um possa compartilhar experiências das empresas em que trabalham.
- ✓ Beatriz (IBHE) retomou as anotações da primeira reunião, de fevereiro de 2023, na qual o grupo realizou um brainstorming para a escolha de temas a serem trabalhados, como: dicas para eventos para atender público no formato híbrido, estratégia de expansão de negócio, como engajar pessoas, diversidade, competência dos profissionais do futuro, inteligência emocional, cuidado com saúde mental, dicas de produtividade, avaliação de desempenho dentro das companhias, desenvolvimento de líderes, plano de desenvolvimento individual, pós-avaliação de desempenho. Este último foi sugerido por várias pessoas, o que tornou claro a importância do tema.
- ✓ Beatriz (IBHE) seguiu falando sobre a convidada do dia, Ana Flavia Briceño, Gerente de DHO no Grupo Sabin, e pedindo para aqueles que estivessem participando pela primeira vez se apresentassem.
- ✓ Thiago Almeida (H. Albert Einstein) foi o primeiro a se apresentar. Ele trabalha como concierge no hospital.
- ✓ Beatriz (IBHE) destacou o bom trabalho dos concierges, que somam 22 na empresa.

- ✓ A segunda participante a se apresentar foi Aline Barros (Dasa), que trabalha como analista de atendimento, remotamente, no estado de Maceió.
- ✓ Alex Sander (Vivest) seguiu com as apresentações. Ele é supervisor da área de relacionamento com o cliente e seguiu apresentando a empresa para os participantes.
- ✓ Luis César (Westwing) foi o próximo a se apresentar. Ele trabalha há 8 anos na empresa e hoje é coordenador de atendimento da experiência do cliente.
- ✓ A próxima foi Aline (Cyrela), que atua nas áreas de treinamento e qualidade e relacionamento com cliente.
- ✓ Pamela Sousa (MAPFRE), analista de atendimento que trabalha na área de ouvidoria, continuou as apresentações.
- ✓ Fernanda Pedrosa Santos (Cyrela) foi a próxima, faz parte da área de atendimento ao cliente.
- ✓ Suzana Santos (Fleury), que trabalha no serviço de apoio ao cliente, foi a próxima.



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada), seguiu apresentando os focos de negócio da empresa e os diferenciais.

**Nosso Negócio:  
Promoção  
à Saúde**

- Análises clínicas
- Diagnóstico por imagem
- Serviço de vacinação
- Check-up executivo
- Amparo - Atenção Primária à Saúde
- Rita - Plataforma de integração de acesso a saúde

**Nossos Diferenciais**

- Melhores especialistas**  
Assessoria científica composta por médicos, bioquímicos, especialistas em diversas áreas, mestres e doutores
- Resultado na palma da mão**  
O Sabin valoriza sua saúde e seu tempo
- Qualidade atestada**  
Certificações PALC, CAP, Padi, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 31000
- Conforto e comodidade**  
Serviços de vacina e coleta em casa ou no trabalho, para a melhor experiência na hora de cuidar da saúde
- Loja virtual**  
Espaço on-line para manter a saúde em dia e ficar ainda mais conectado aos clientes

- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) começou a apresentar o tema da reunião. Ela ressaltou da importância do tema, que está inclusive virando uma área na empresa. Ela vê a área como essencial para um resultado significativo na performance do colaborador e assim atingir todos os planos dentro dos objetivos da organização.






**Gestão de Desempenho**  
O que é?

Processo contínuo para definir e alinhar expectativas entre colaborador e organização, acompanhar o desempenho e performance, avaliar resultados e implantar ações de melhoria e desenvolvimento.

- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou em que momento é feito o alinhamento de expectativas entre colaborador e organização.
- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) respondeu que isso é feito desde a entrada do colaborador e que logo mais mostrará a jornada que ele percorre junto da Gestão de Desempenho da Sabin.
- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) seguiu com os principais benefícios dessa área.

## Gestão de Desempenho

### Principais benefícios

-  Entender como está a percepção do colaborador em relação à empresa.
-  Conhecimento do colaborador sobre como está a sua atuação.
-  Interação e feedback contínuo entre o líder e o colaborador para fortalecer o vínculo e acompanhar o desenvolvimento.
-  Avaliar se o colaborador está alinhado com os propósitos e valores da organização.
-  Tomar decisões estratégicas assertivas.



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) iniciou com os processos de avaliação do Sabin.

## Processos de Avaliação do Grupo Sabin

### Quais os tipos de avaliação?

#### Avaliação de Experiência 45 e 90 dias







 <b>Avaliação de Experiência 45 dias:</b>	 <b>Avaliação de Experiência 90 dias:</b>
 Autoavaliação e líder imediato.	 Autoavaliação e líder imediato.
 Avalia competências comportamentais (baseadas nos valores e cultura do Grupo Sabin).	 Avalia competências comportamentais (baseadas nos valores e cultura do Grupo Sabin).
 Busca alinhar as expectativas entre colaborador e organização.	 Sinaliza a efetivação do colaborador e norteia os objetivos futuros.



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) seguiu com a avaliação feita para colaboradores que trocaram de setor ou tiveram promoção.

## Processos de Avaliação do Grupo Sabin

### Quais os tipos de avaliação?

-  **Avaliação de Recrutamento Interno:**
-  Autoavaliação e líder imediato.
-  Dedicada ao colaborador que passa por um processo de promoção ou troca de setor.
-  Abrange competências comportamentais.
-  Realizada, preferencialmente, 90 dias após a promoção ou realocação.
-  Mensura o desempenho e à adaptação do colaborador ao novo setor e as novas demandas.



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) falou sobre a avaliação de desempenho anual, que visa ter uma avaliação 360º.

### Processos de Avaliação do Grupo Sabin

#### Quais os tipos de avaliação?

*Avaliação de Desempenho Anual*

<b>Avaliação de Desempenho 180º:</b>	<b>Avaliação de Desempenho 360º:</b>
 Autoavaliação e líder imediato.	 Autoavaliação, líder imediato, pares e liderados (quando houver).
 Abrange competências comportamentais, técnicas e resultados.	 Abrange competências comportamentais, técnicas e resultados.
 Mapeia as necessidades de melhorias individuais e coletivas.	 Mapeia as necessidades de melhorias individuais e coletivas.
 Identifica talentos e possíveis sucessores.	 Identifica talentos e possíveis sucessores.

- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) falou sobre o desafio de uma avaliação 360º, pois pede muita maturidade dos colaboradores, para que avaliem seus colegas de forma crítica e justa.
- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) seguiu com os pilares das avaliações do Sabin, falando sobre a importância da “humanização + resultados”, pois além das competências técnicas, é importante ter as habilidades comportamentais alinhadas com a empresa. Falou ainda sobre as metas, que são estabelecidas após algumas avaliações.

### Pilares da Avaliação de Desempenho do Grupo Sabin

<b>Competência técnica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos relacionados ao conhecimento do colaborador voltado para a sua experiência profissional e acadêmica</li></ul>	
<b>Competência comportamental</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades relacionadas às características pessoais do colaborador e de que modo se comporta no dia a dia do trabalho</li></ul>	
<b>Metas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avalia as entregas mensuráveis</li></ul>	

- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) seguiu com as etapas de avaliação de desempenho anual.



## Etapas Avaliação de Desempenho Anual

### Definição de metas e mapeamento de competências técnicas e comportamentais

Definir as metas e compartilhar com o colaborador.

### Acompanhamento:

Acompanhar o desenvolvimento do colaborador, alinhando expectativas e analisando indicadores dos resultados. Realizar ajustes, se necessário.

### Validação de matriz de competências:

Análise e ajustes das matrizes, realizar alterações, caso seja necessário. Validar novamente as competências.

### Formulários:

Uma vez ao ano, geralmente entre os meses de novembro e dezembro, iniciamos o período de lançamento dos resultados das metas e preenchimento dos formulários na plataforma digital da Gestão de Desempenho.

### Resultado e Temporada de diálogo:

É a etapa final do ciclo de avaliação de desempenho anual, um momento dedicado exclusivamente aos feedbacks dos resultados das avaliações.



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) falou que as metas são estabelecidas utilizando a metodologia SMART.

## Metas

Qual a metodologia escolhida pelo Grupo Sabin?

# SMART

**S – Específico** – O resultado a ser alcançado precisa ser descrito de forma direta e objetiva

**M – Mensurável** – Você tem que conseguir acompanhar o processo, ela deve ser quantificada

**A – Atingível** – Possível e viável de ser alcançada, devemos ser coerentes e sensatos, considerado estrutura, recursos, potencial, sazonalidade, porte do setor ou unidade

**R – Relevante** – É necessário que seja relevante, que fará diferença quando for alcançada

**T – Temporal** – Com qual frequência será mensurada e até quando tem que ser atingida



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) seguiu com dicas para estabelecer metas de acordo com a metodologia mencionada.

## Metas

Para que elas servem?



Planejar e pactuar o passo a passo do colaborador para alcançar um objetivo definido, considerando a estratégia do Grupo, as atividades exercidas, prazos e recursos disponíveis.

É necessário clareza e coerência para definir:



O que será feito;



Por que será feito;



Como será mensurado;



Em quanto tempo será feito.










Como será a execução;



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) seguiu falando sobre a importância das metas.

### Metas Importância

-  Direciona resultados
-  Norteia as equipes
-  Alinha expectativas
-  Ferramenta de acompanhamento (termômetro)
-  Foca no cliente
-  Liderança orientadora (lado a lado)



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin–convidada) ressaltou sobre a importância do feedback para o colaborador, os líderes e a empresa, como é importante dialogar e estar pronto para ouvir o seu colaborador, para que se sinta importante e ouvido. Isso facilita o processo e diminui problemas de comunicação. O grupo Sabin acredita na verdade com amor, que resulta em significativos resgates.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou à Ana Flávia sobre como preparam a equipe para dar feedbacks.
- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin–convidada) respondeu que dar feedbacks pode ser um grande desafio, mas que o Grupo Sabin se preocupa muito com isso, oferecendo várias ferramentas para os líderes e os demais colaboradores sobre a preparação para o feedback, o feedback em si e o pós-feedbacks. Tudo isso com workshops e treinamentos sobre o assunto.
- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou sobre trabalho remoto no Grupo Sabin.
- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) respondeu que apenas 1 ou 2 equipes, devido à natureza da operação, a essência da empresa é o relacionamento de pessoas.
- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin–convidada) seguiu falando sobre a pós-avaliação de desempenho, dizendo que começaram com a medir utilizando a ferramenta de avaliação de desempenho, Matriz Four Box (4 Box), depois Six Box (6 Box) e tem o desafio de aplicar a Matriz Nine Box (9 Box), ferramenta que ajuda a analisar a diferença entre a performance atual e o resultado esperado para os funcionários.

### Pós Avaliação de Desempenho

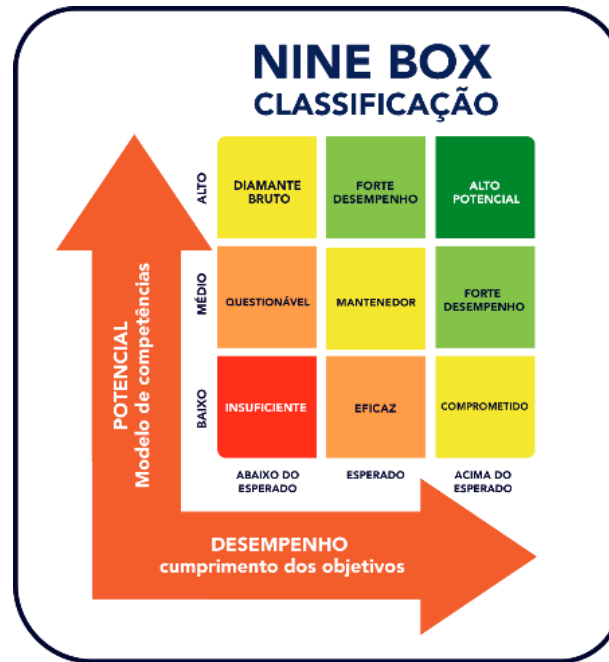
-  Matriz FourBox – NineBox
-  Gestão de Metas
-  Comitê de Calibração
-  Comitê de Performance
-  Mapeamento de Talentos e Plano de Sucessão



- ✓ Beatriz (IBHE) perguntou qual a diferença da Matriz Nine Box para as demais.

- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin–convidada) explicou que essa matriz, baseada em potencial e desempenho, apresenta mais possibilidades para classificar seus colaboradores.

\*Exemplo pegado por nós, do IBHE, de uma Matriz Nine Box:



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) explicou um pouco sobre o Comitê de Calibração, que iniciou, aos poucos, em 2021, mas vai ser concretizado em 2023. Nesse caso, os líderes, por exemplo, são avaliados e terão suas notas e metas analisadas pelo Comitê, no qual irão pensar em possíveis ações de desenvolvimento para eles.
- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) seguindo para o Comitê de Performance, que ainda não foi implementado, terá o objetivo de analisar a matriz Nine Box e transformar os resultados em ações de desenvolvimento que irão melhorar a performance do colaborador e da empresa.
- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) seguiu falando sobre os desafios desse processo.



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) finalizou a apresentação e abriu para perguntas.
- ✓ Marcelo Luiz perguntou sobre como é feito o feedback para funcionários home office, pois grande parte de seus colaboradores trabalham nesse modelo.



- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) disse que com as 3 equipes home office, todos os funcionários que trabalham remotamente precisam ir, pelo menos uma vez, à sede da empresa e nesse momento é feito o feedback presencialmente. De qualquer forma, quando preciso, é feito o feedback por videochamada. Mas o essencial para eles é uma comunicação humanizada, em que nada fique perdido. Por isso, o uso de algumas plataformas digitais, como o Teams, é muito importante.
- ✓ Valéria Lima pergunta sobre o acompanhamento com o gestor.
- ✓ Ana Flávia Briceño (Sabin – convidada) falou que o ideal seria feedback mensal, mas que já é ótimo a avaliação anual, semestral e algumas reuniões bimestrais de 30 minutos para conversar com seu liderado.
- ✓ Beatriz (IBHE) disse que o assunto dessa reunião será discutido em pequenos grupos de aproximadamente 4 pessoas e que se alguém não for da área de Gestão de Desempenho, pode pedir ajuda para alguém do RH.
- ✓ Beatriz (IBHE) finalizou a reunião.

2 **Próxima reunião:** 28/ABRIL (sexta-feira)

**Horário:** 09H00 às 10h30