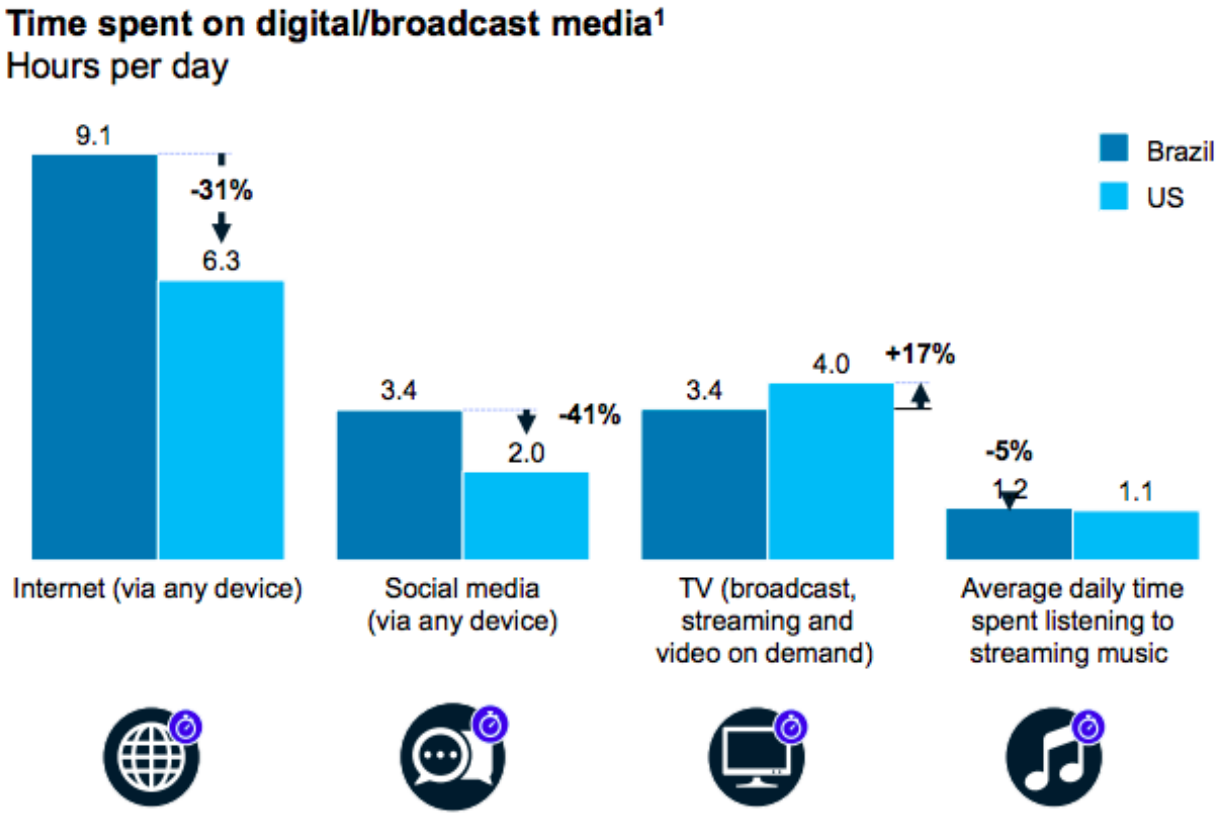
TRANSFORMANDO A NOSSA CULTURA

Agosto 2019

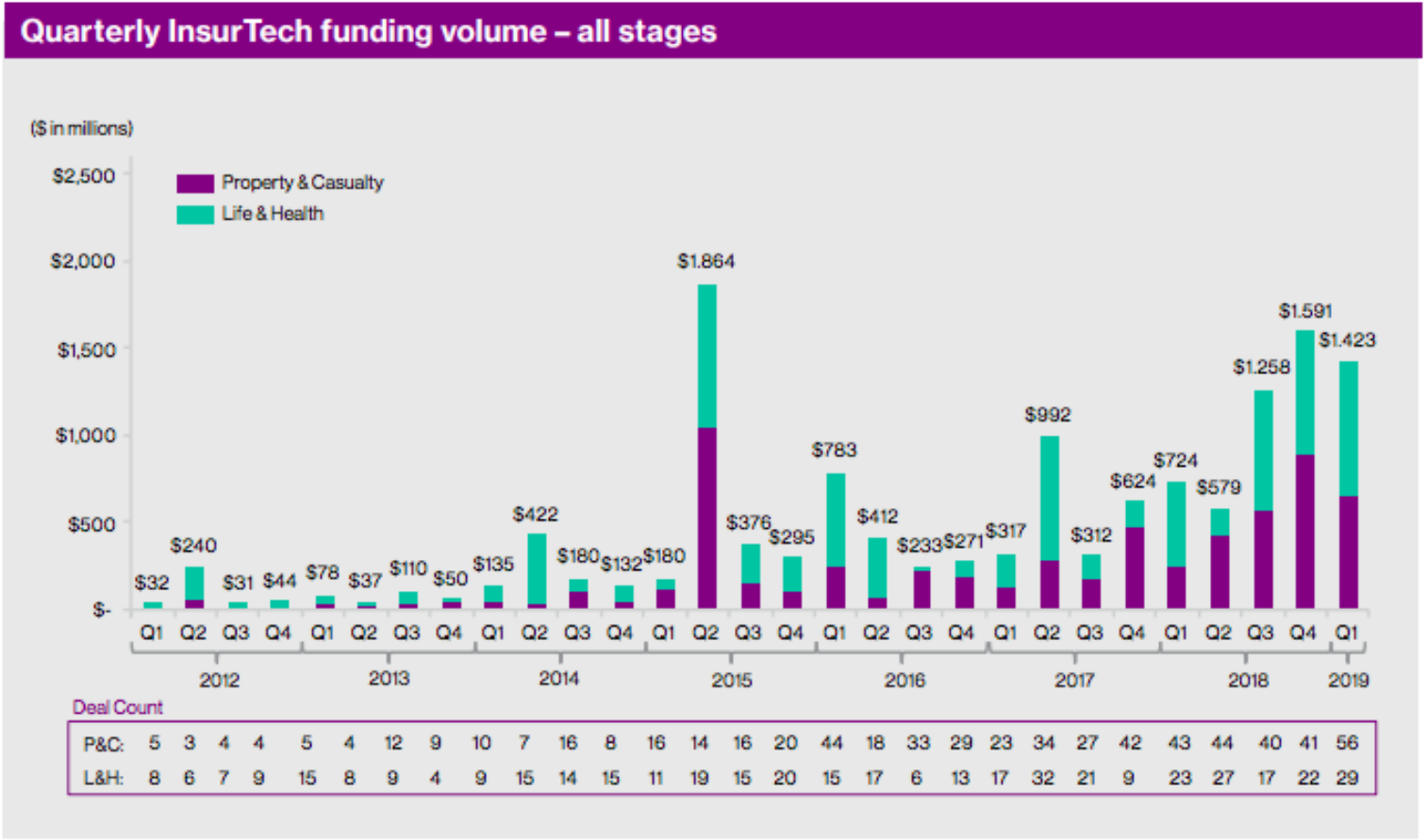
SulAmérica

Várias mudanças vêm ocorrendo

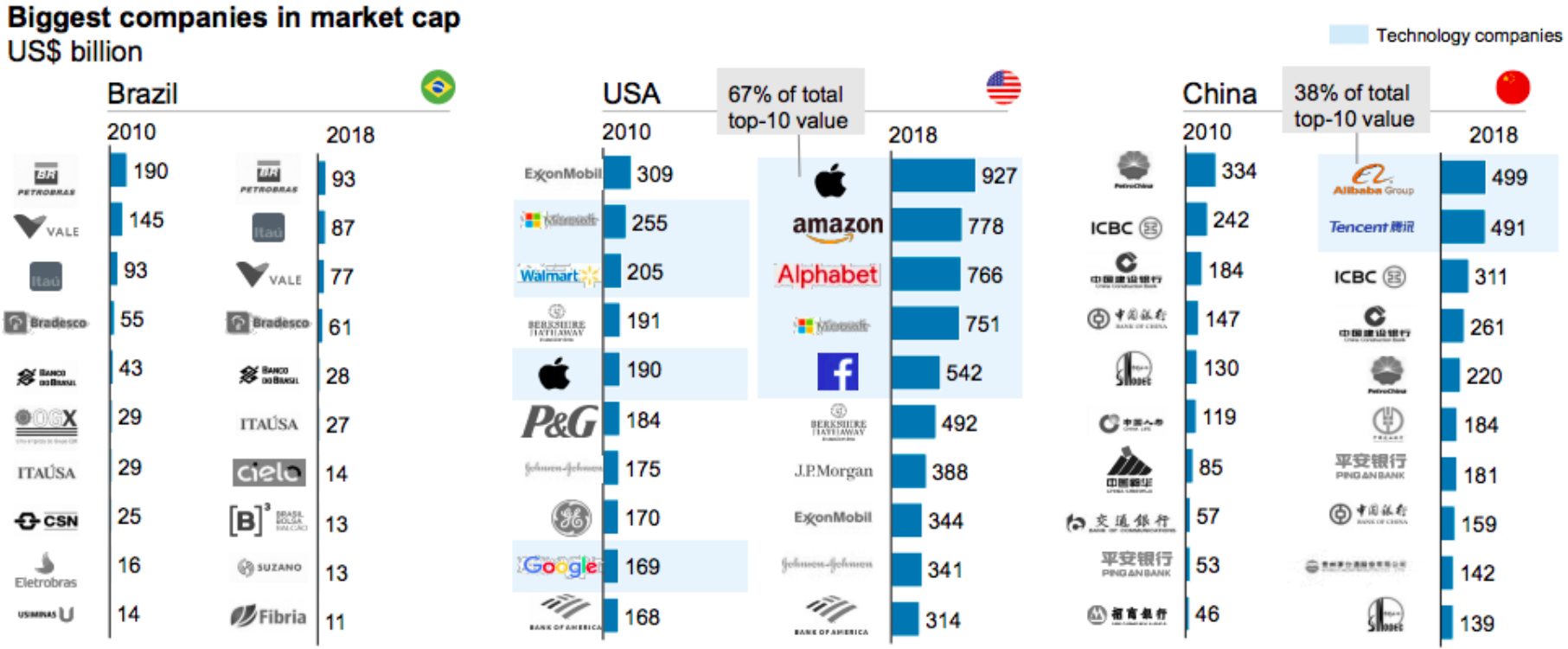
Brasileiros passam mais de 9 horas/dia conectados



Insurtechs ganhando volume no mundo



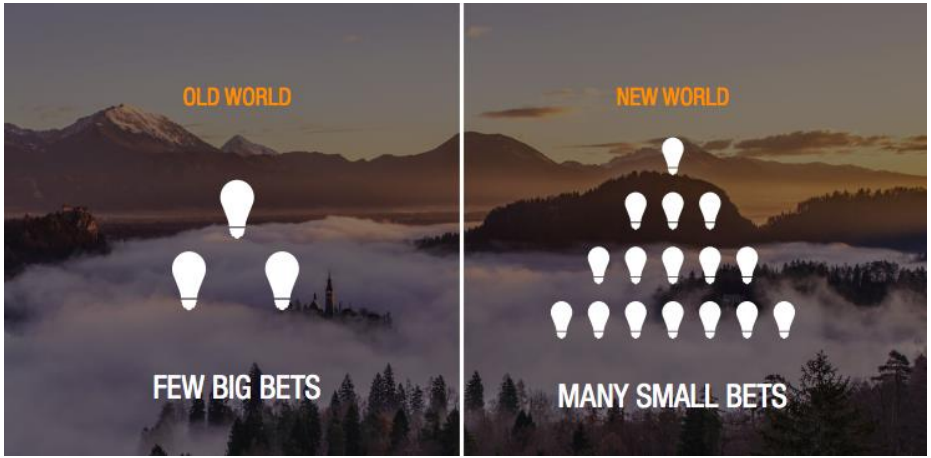
Hitech são empresas mais valiosas do mundo



Source: Forbes 2000; Capital IQ

Como as empresas mais digitais trabalham

Número de Experimentos por ano...

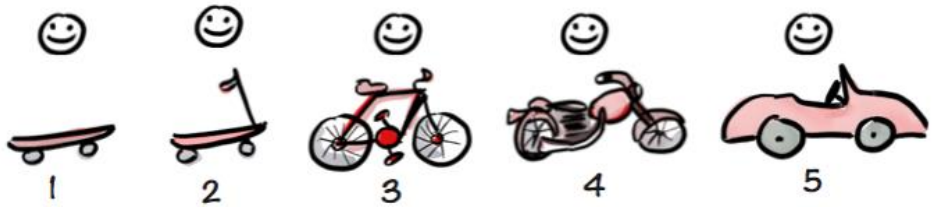


Ame o problema não a sua solução

intuit	P&G	Google	amazon	NETFLIX	facebook
1,300	7,000	7,000	2,000	1,000	100k+

Consumidores empoderados e informados

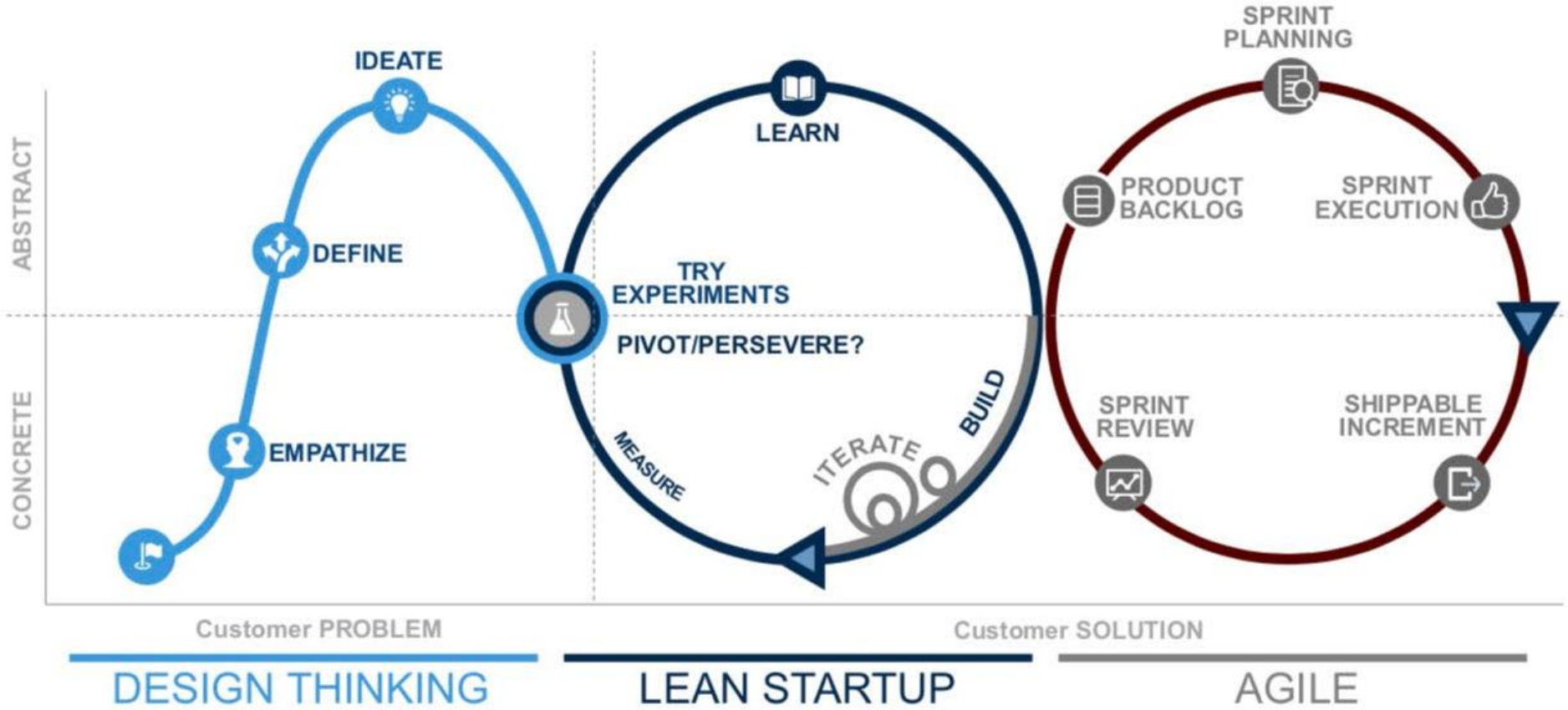
Nossa transformação começou há 3 anos



- **Entendemos que precisávamos aprender a fazer projetos pequenos, utilizando métodos totalmente novos e perfis profissionais diferentes**

- **Criamos nossa Garagem de Inovação e começamos a fazer pequenos projetos com algumas áreas mais abertas**

Definimos um método que engloba várias técnicas



SulAmérica SMART HEALTH

Saúde inteligente. Cuidado eficiente.

CUIDADO 360º

Proteção e acompanhamento do bem-estar e saúde dos nossos clientes, através de uma experiência 100% digital.

CARTEIRINHA DIGITAL

Sua carteirinha SulAmérica no celular e totalmente digital.

1 ATENDIMENTO ANTECIPADO

O atendimento começa antes mesmo de o paciente entrar no hospital, agilizando o processo com a tipificação prévia de cada situação.

- Geolocalização
- Mobile App

2 FASTPASS

Todos os dados do segurado disponíveis de forma rápida, prática e segura mesmo que ele esqueça a carteirinha em casa e evitando possíveis fraudes.

- Geolocalização
- Mobile App

3 NOTIFICAÇÃO DE PROCEDIMENTO

Notificações em tempo real sobre o andamento dos procedimentos realizados.

- Mobile App
- Geolocalização

4 ATENDIMENTO VIRTUAL

Agente disponível para informar etapas do processo, tirar dúvidas e dar transparência ao segurado, direto no App Saúde.

- Mobile App
- Sales Force

5 DR. SABE TUDO

Um histórico completo de cada paciente, com acesso on demand para um atendimento mais eficiente.

- Mobile App
- Apple HealthKit
- Google fit

MED DISPENSER

Organize as doses dos seus medicamentos com o Dispenser SulAmérica direto no App Saúde.

SENSOR DE QUEDA

Pulseira com sensor de quedas bruscas e envio de alertas de acidentes.

REEMBOLSO DIGITAL

Solicite e acompanhe seus reembolsos no App Saúde da SulAmérica.

Colabore. Inove. Transforme. CI&T

App Saúde virou o principal canal de comunicação digital

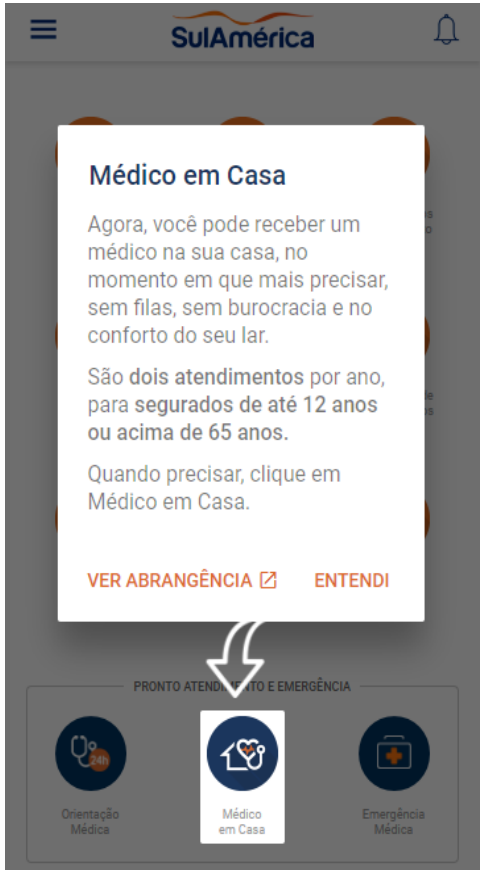
Médico
em casa

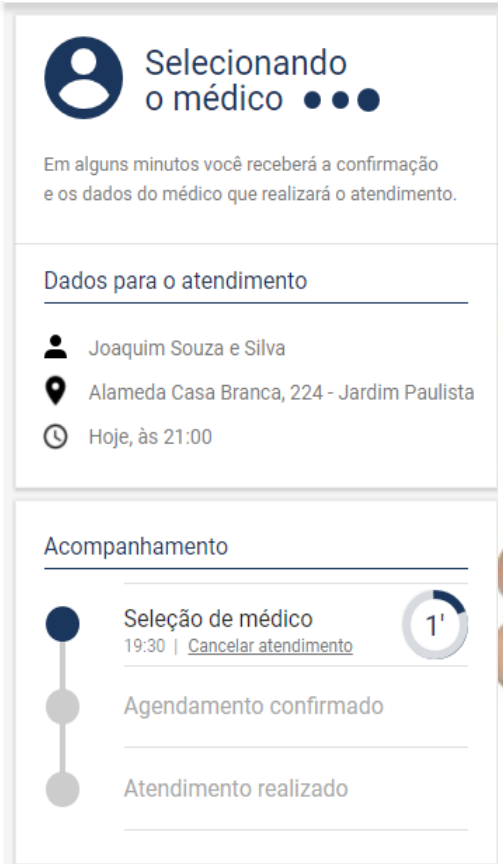
Reembolso
pelo *app*
Sem papel!

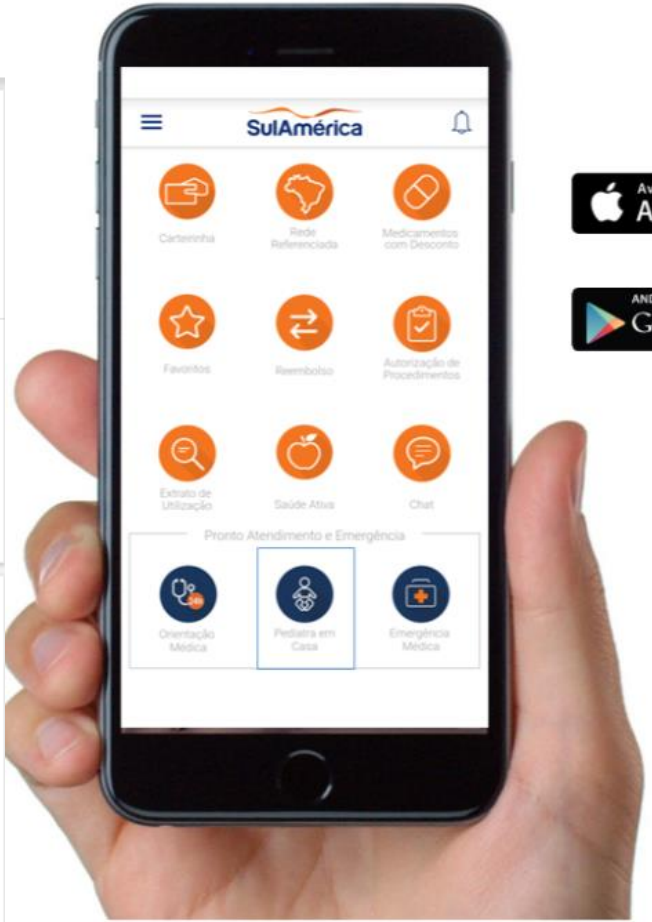
Orientação
médica
telefônica

1,2 milhão
usuários

Médico em Casa





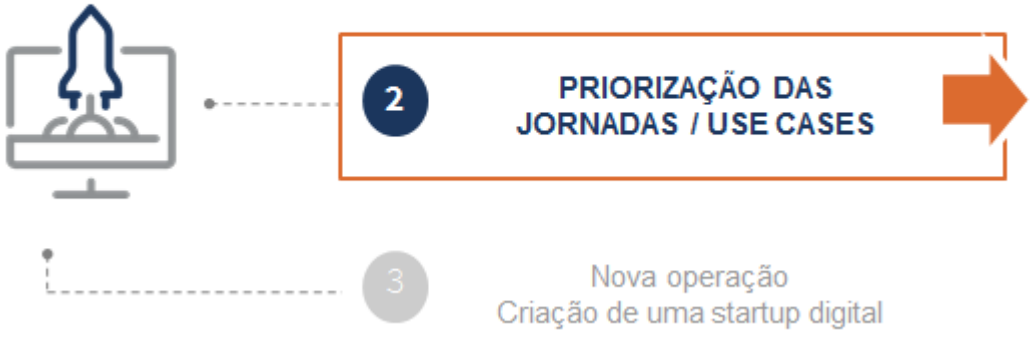


Available on the App Store

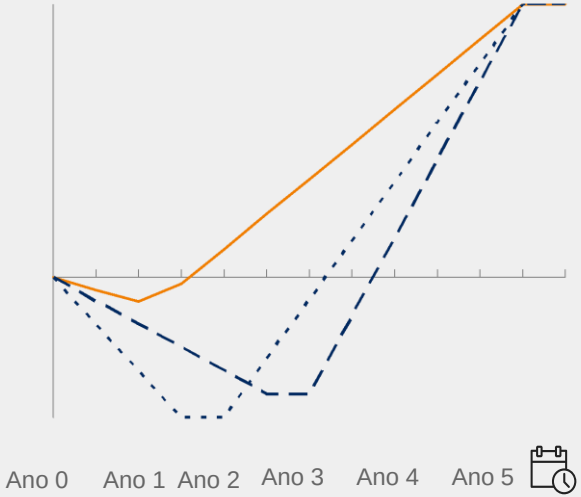
ANDROID APP ON Google play

Médico na Tela

Decisão de transformar a empresa toda há 2 anos



Digital transformation typical impact on operating results



Nosso plano consiste em 4 grandes blocos de ações

Transformação

Mudamos nossa forma de fazer projetos lançamos as Squads

Squads são times multi-disciplinares… ❯ Com princípios claros… ❯ Que buscam desenvolver o MVP e os incrementos futuros

Business people

- PRODUCT OWNER
- AGILE EXPERT

Technical people

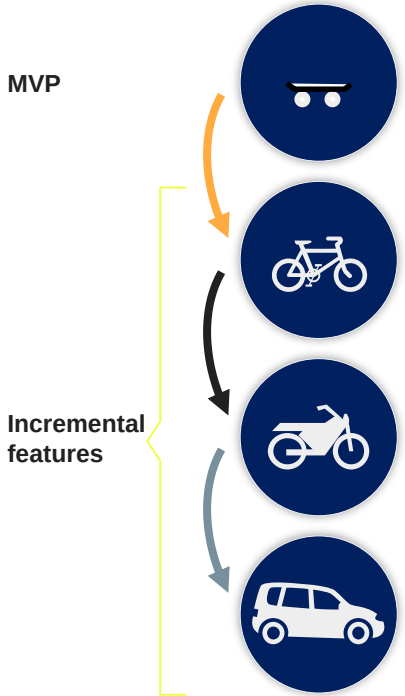
- ARCHITECT
- DEVELOPERS
- QUALITY ASSURANCE
- DIGITAL MARKETING ANALYST
- SUBJECT MATTER EXPERT
- DESIGNER

Times Multi-funcionais

Autônomos

Conceito de Produto

Co-localizados e 100% dedicados



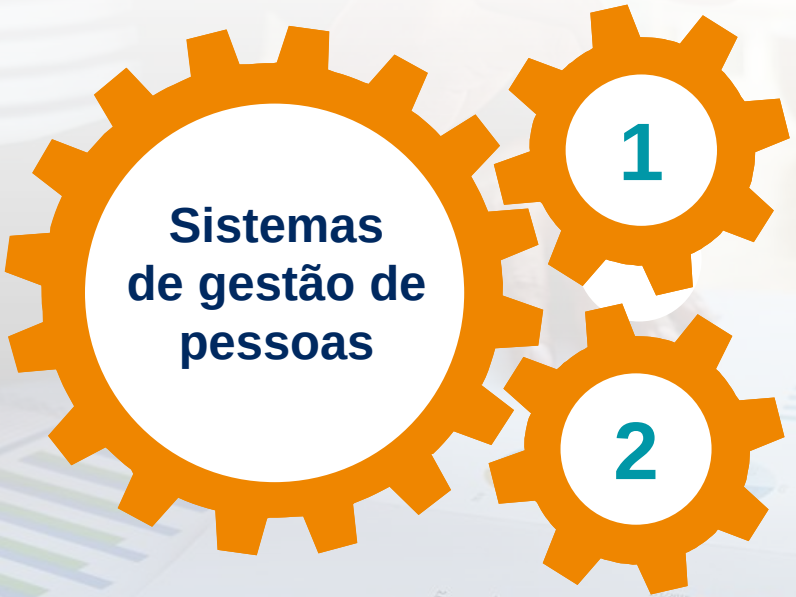
SulAmérica

Lançamos 22 Squads para entregar os projetos

Projetos de Saúde, Automóvel e Transformação

 # Squads

Processos de gestão de pessoas sendo revisados



Desenvolvimento de carreira

O desenvolvimento de carreira estabelece **caminhos para o progresso dos funcionários** em uma organização

Gestão de performance e Modelo de incentivos

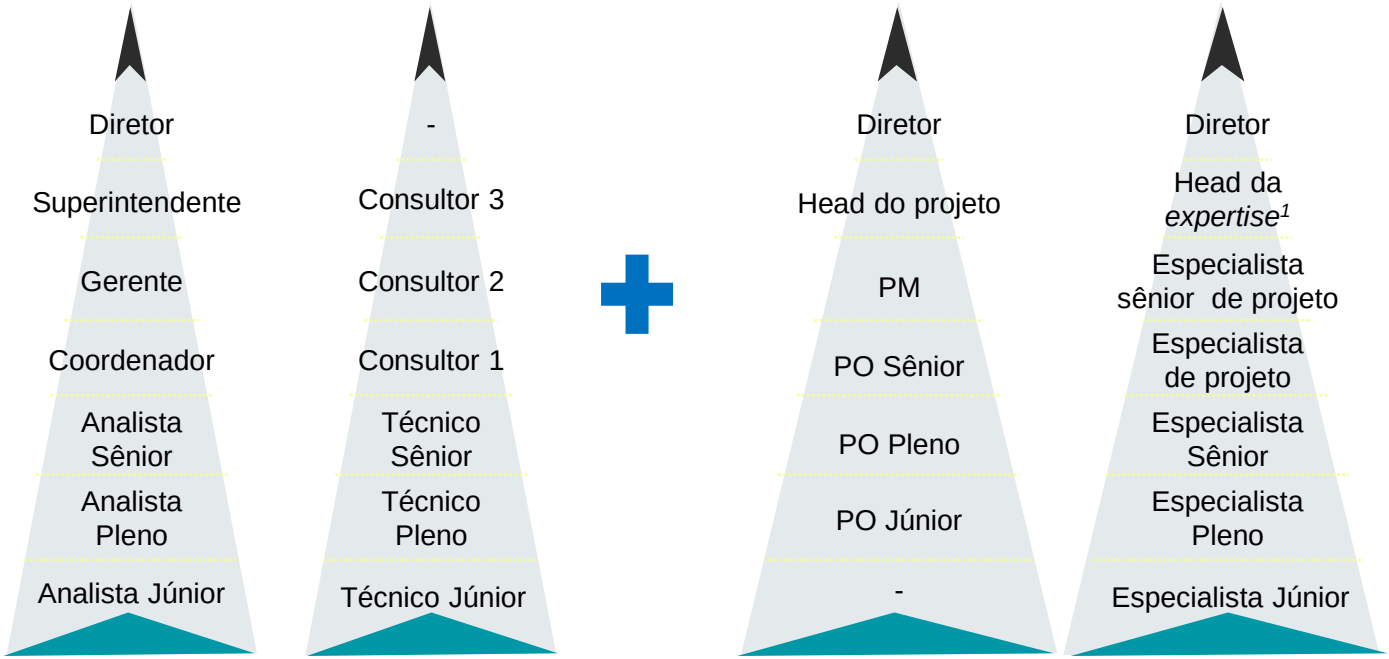
A gestão de performance diz respeito ao **desenvolvimento contínuo do funcionário, enquanto o modelo de incentivos** foca na **determinação de recompensas financeiras e não financeiras, benefícios e regalias...**

FONTE: McKinsey

Novas trilhas de carreira foram definidas

A SulAmérica já possui plano de carreira de experts com equivalência com cargos de gestão de pessoas

Com a disseminação dos *squads*, é necessário adequar as possibilidades de avanço na carreira para os novos cargos, considerando expertise e a esfera de influência



Trilha de gestão

Trilha de *expertise*

Trilha de perfis digitais de negócio

Trilha para demais perfis digitais (ágeis, *analytics*, designers e desenvolvedores)

Principais consequências da nova abordagem de progressão de carreira

- Progressão de carreira nas novas trilhas **atrelada a expertises e competências**, não a gestão de pessoas
- **Clareza** aos colaboradores sobre **como progredir na carreira** com diferentes dimensões de desenvolvimento
- **Aumentar as possiblidades de progressão de carreira** com trilhas de carreira independentes, porém com a possibilidade de **mudança com equivalência de cargos**

SulAmérica

Ajustes sendo feitos na nossa gestão de performance

Modelo atual de gestão de performance da SulAmérica estruturado nos 3 pilares

Metas corporativas derivadas da estratégia da companhia	10 a 30%	Objetivos definidos a partir do planejamento estratégico da companhia, desdobrados por vice presidência, p. ex., ▪ Lucro líquido da empresa ▪ NPS clientes
Metas da área distribuídas até o nível **individual**	50 a 70%	De 1 a 6 metas construídas pelo colaborador junto com seu gestor, refletindo metas da área
Competências comportamentais	20%	Competências comportamentais individuais ▪ Excelência em execução ▪ Colaboração ▪ Adaptabilidade ▪ Foco no cliente ▪ Senso de Urgência

Adequações ao modelo digital

- Nenhum ajuste necessário
- **Conversão** de **metas** individuais relacionadas a **área em metas coletivas** relacionadas ao atingimento do objetivo **do squad**
- **Implementação de avaliação de *expertises* funcionais**
- **Atualização das competências comportamentais** para dimensões mais adequadas ao modelo ágil

SulAmérica

Novo EVP definido

PESSOAS EXCELENTES

A SulAmérica conta com equipes multidisciplinares com líderes inspiradores e ambiente de trabalho com estímulo à colaboração

- O trabalho no WeWork é **100% em equipes ágeis**
- O ambiente de trabalho é **positivo e acolhedor**
- Equipes contam com **profissionais experientes** e **líderes engajados** na transformação
- A SulAmérica investiu em ***agile coaches*** **e parcerias para desenvolvimento** das equipes
- A SulAmérica trouxe **X talentos de startups** nos últimos meses para composição dos times digitais

INCENTIVOS ATRATIVOS

Reconhecimento da importância de incentivos diferenciados e estabilidade do pacote de benefícios e participação nos resultados

- A companhia investe cada vez mais em proporcionar flexibilidade aos colaboradores: **possibilidade de trabalho remoto e dress code flexível** são exemplos já implementados e há discussão de implementação de outros (p.ex., *day off)*
- A SulAmérica é uma empresa com resultados positivos e crescentes, o que garante **estabilidade no pacote de benefícios e programa de participação dos resultados**

APRENDIZADOS E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Uma empresa em transformação exige colaboradores em desenvolvimento

- **Expectativa de crescimento** das áreas com geração de oportunidades de crescimento e projetos
- Oportunidades de desenvolvimento do tamanho do desafio da companhia, **cabe ao colaborador ter o *ownership* de seu próprio desenvolvimento**
- Possibilidade de **aprendizado combinado – *on-the-job coaching*** e **planos de desenvolvimento (p.ex.,** aprimoramento do **Sua Estrada)**
- Desenvolvimento através de **metas ambiciosas**
- **Avaliações totalmente meritocráticas** com combinação de metas individuais e coletivas

EMPRESA EXCELENTE

Reputação e orgulho de uma marca de 120 anos que dá tranquilidade a mais de 7 milhões de brasileiros combinado à transformação digital

- A SulAmérica tem uma forte reputação no mercado e resultados sólidos há mais de 120 anos
- A SulAmérica abraçou o **desafio de uma transformação digital** completa e há possibilidade de **contribuir desde o início**
- A SulAmérica é **reconhecida por inovações** na indústria de **seguros**
- A SulAmérica também está **reinventando sua infraestrutura**
- Trabalho em estrutura já conta com **20+ times ágeis**
- O **portfólio diversificado** amplia as possibilidades de **inovação em produtos** e atuação em **times com expertises diversas**

A Jornada do funcionário será inteira digitalizada

A **efetividade** da estratégia de atração e retenção **depende** de 2 **viabilizadores** antes do detalhamento das ações nos 4 componentes

- **Alinhamento** dos **perfis alvo** das ações de talentos **com todas partes envolvidas**
- Estabelecimento de **KPIs** para mensuração dos esforços de **Talentos** em **todas as etapas**

Componentes	Principais mudanças na estratégia de talentos para se adaptar ao Digital
Proposta de valor	▪ **Criação de proposta de valor impactante para público digital** que transmita **missão e objetivo** para estimular os candidatos
Atração	▪ **Ampliação dos canais usados para comunicar a proposta de valor e atingir talentos digitais** (ex. canais de *sourcing* e fontes de talentos) ▪ **Aumento da presença em eventos com temas digitais** ▪ **Descrição de funções** elaborada para incluir **os principais elementos de atração** (p. ex. sabáticos, ambiente)
Seleção	▪ Processo com ênfase em **conhecimento, experiência e potencial de aprendizado** vs. qualificações acadêmicas ▪ **Processo de contratação ágil** com duração **de aproximadamente 15 dias** (a partir do primeiro contato até a oferta)
Onboarding	▪ **Processo de integração dos recém contratados à organização** ▪ **Personalização** de ferramentas de trabalho antes do início com foco em possibilitar que o funcionário **construa valor desde o primeiro dia**

5 Novos comportamentos foram priorizados

Foco no Cliente	- Eu quero entender em detalhes as necessidades dos clientes e se necessário alterar os processos quando necessário - Estou focado em entregar a melhor experiência para o Cliente e todos os stakeholders envolvidos
Empoderamento	- Sou responsável por minhas decisões, assumo riscos, questiono o status quo e altero os planos sempre que necessário
Sendo de Urgência	- Precisamos estar conectados com tudo que está ocorrendo e gerar valor rapidamente
Experimentação com entrega constante de valor	- Estou pronto para validar hipóteses, se falho, aprendo rápido e ajusto rápido, pois é melhor que não se adaptar
Colaboração	- Colaboração é a única forma de gerar valor em uma sociedade em transformação

Modelo de Influência sendo implementado

- Exemplos de liderança a ser seguido
- Atos simbólicos
- Líderes influentes

- Habilidades técnicas e de relacionamento
- Aquisição de novos talentos

4.1x

Role modeling

"...eu vejo meus líderes, colegas e funcionários agindo de forma diferente"

3.7x

Incentivo ao entendimento e a convicção

"...eu sei o que é esperado de mim – Eu concordo com isso e sinto que é algo significativo"

"Eu escolho mudar minha mentalidade porque..."

Desenvolvendo talentos e habilidades

"...eu tenho habilidades e oportunidades para trabalhar da nova maneira"

2.4x

Mecanismos de reforço

"...barreiras estão sendo removidas e eu estou sendo cobrado para fazer mais"

4.2x

- Mudança de história
- Comunicação frequente e de duas vias
- Linguagem de comunicação e rituais

- Estruturas e Sistemas
- Processos
- Incentivos

Transformações bem sucedidas são 8x mais prováveis se todos os quadrantes do modelo de influência forem utilizados simultaneamente

O que são change stories e por que são necessários

O que são *change stories*…

- Uma poderosa ferramenta para engajar uma organização passando por uma grande transformação
- Uma comunicação convincente que reflita os desafios, metas e ações específicas para a organização durante sua transformação, adaptados individualmente para cada departamento, divisão ou unidade organizacional

... e por que são necessários…

- *Change stories* criam comprometimento porque são criados individualmente por cada pessoa que os compartilha com outros na organização
- *Change stories* criam alinhamento em relação a desafios, metas e ações-chave específicas, pois são desenvolvidos em um processo iterativo

Cultura vem sendo transformada

A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL JÁ COMEÇOU!

+400 pessoas foram na Garagem de Inovação

+45 palestras e grupos de discussão nos últimos 4 meses

Digital week feita nos últimos 20 dias (+ 1500 participantes)

Obrigadx

Cristiano Barbieri

cristiano.barbieri@sulamerica.com.br

Patricia Coimbra

patricia.coimbra@sulamerica.com.br