

CHANGE MANAGEMENT

ponto de partida

CARDIF NO MUNDO

A BNP Paribas Cardif é uma sólida seguradora, subsidiária de seguros do Grupo BNP Paribas - um dos maiores conglomerados financeiros do mundo, que está presente em 36 países e possui mais de cem milhões de pessoas asseguradas por todo o mundo.



36 países

10 mil colaboradores

€ 27,1 bilhões em
prêmios brutos

CARDIF NO BRASIL

A filial brasileira é uma das mais expressivas dentro do grupo, e em apenas 17 anos de atuação já é a seguradora de uma das maiores redes varejistas do país, o Magazine Luiza, parceria que deu origem a *joint venture* Luizaseg, e a tornou referência no mercado de seguros do Brasil.



400 colaboradores

R\$ 1,8 bilhões em
faturamento

1.000.000 de apólices
por mês

Entre 2017 e 2018 aconteceram importantes mudanças na empresa e a **4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional** foi contratada para auxiliar na condução do processo de **Change Management** do grupo no Brasil.



Essas mudanças representavam uma **transformação completa da Cardiff**, que ia muito além de uma nova estrutura física e acontecimentos pontuais. Era **um novo modelo de trabalho, uma nova era** para a companhia. O projeto de Change Management nasceu para conduzir esse processo e auxiliar na gestão do clima interno sem perder de vista as estratégias globais da empresa.

A atuação da 4CO teve como objetivos principais:

Alinhar e contextualizar os empregados durante o processo de mudança cultural, para que estivessem por dentro dos movimentos, evitando resistência, má compreensão e oferecendo senso de direção.

Para isso, o plano se valeu de duas premissas que asseguravam:

premissa

1

Olhar para a Comunicação e para a Cultura Organizacional como processos indissociáveis, que precisam caminhar juntos, um retroalimentando o outro.

premissa

2

Encarar os movimentos da Cardif como uma transformação da empresa para um novo modelo de trabalho, e não como uma mudança de prédio e acontecimentos pontuais.

Racional estratégico

As **mudanças**, de estrutura organizacional e física, bem como os projetos pré-existentes e o Cardiff Forward - programa global de aceleração digital, **simbolizam novos passos** do futuro da organização. De forma a concretizarem uma **transformação** de âmbito **maior**, que envolve a **estratégia do negócio**.

Por esse motivo, não há como pensar em **gestão de pessoas e do negócio** apenas pela ótica de uma **mudança estrutural**. É necessário compreender que se trata de uma **cultura de mudança**. E que, por isso, as **ações propostas** devem estar de acordo com essa lógica, assim como o **posicionamento da Comunicação**. A fim de **sustentar o processo** como um todo e **traduzir as simbologias** necessárias.

Como a Comunicação auxilia o processo de mudança:



Cultura de mudança = comunicação para a mudança

estratégias

As estratégias da mudança foram desenhadas em **5 etapas principais**:

PREPARAR

Etapa 1 – Planejamento

Etapa 2 – Pacto da Mudança

MUDAR

Etapa 3 – Preparação para a Mudança

Etapa 4 – Mudança

AGIR

Etapa 5 – Ongoing

Para direcionar todo o planejamento de Comunicação foi criado o conceito **#transforma - Cardif em movimento** que contemplava a renovação da empresa, com um forte traço inovador e digital, apontando para o novo sem remeter à ideia de ruptura, nem apelar para a comparação entre o passado e o futuro. Cada grande momento era direcionado por uma paleta de cores e estilo de fotografia e imagem específicos.



Etapa 1

Etapa 2

Etapa 3

Etapa 4

Etapa 5

Planejamento - De outubro de 2017 a janeiro de 2018

- ▶ Planejamento do projeto, definição de papéis, responsabilidades e posicionamento estratégico das áreas de Change Management e Comunicação Interna.
- Comunicação da saída do presidente aos empregados, parceiros e fornecedores, seguida pela **terceirização da área de Call Center**.
- Realização de **pesquisa em profundidade** com empregados, para coleta de percepções sobre o ambiente de trabalho.
- Anúncio da **entrada do novo presidente**.

Pacto da mudança - De janeiro a março de 2018

- ▶ Apresentação oficial do novo presidente a partir de um **tour planejado** pela empresa.
- **Sensibilização das lideranças** formais.
- Identificação das lideranças informais, para a criação de um **grupo de embaixadores da mudança**, composto por 32 participantes, representando as áreas da empresa.
- **Criação e introdução da personagem Fran**, que atuou como elemento central da estratégia de comunicação e foi estrategicamente pensada para ser a porta-voz oficial da mudança.



Preparação para a mudança - De março a abril de 2018



- ▶ Realização do **Cleaning and Scanning**, fase preparatória de limpeza dos espaços e digitalização de todos os arquivos físicos da empresa.
- Curadoria de conteúdo e implantação de canais de comunicação exclusivos.
 - grupo de whatsapp com os embaixadores, para facilitar o diálogo e esclarecer dúvidas;
 - reuniões periódicas com embaixadores da mudança e lideranças;
 - **Instagram corporativo**, comandado pela personagem Fran, que promovia o diálogo, realizava interações segmentadas e dava um tom mais leve às comunicações;
 - **boletim #transforma**, enviado semanalmente com as atualizações mais importantes da semana.
- **Comunicações visuais e ambientações** no escritório e promoção de um **concurso**, que premiava as áreas que realizassem todo o processo de Cleaning.

Etapa 1

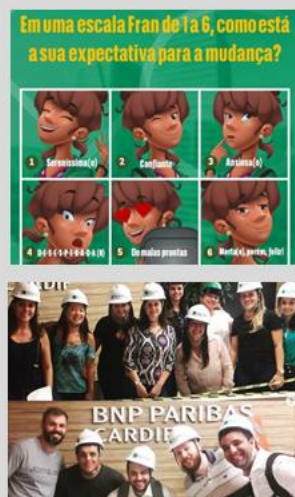
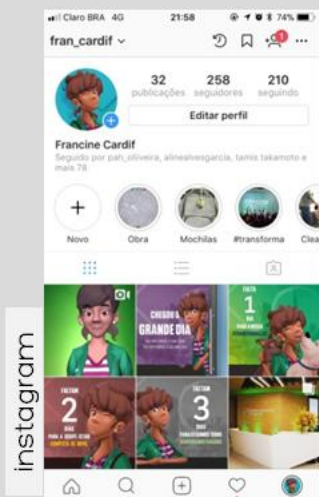
Etapa 2

Etapa 3

Etapa 4

Etapa 5

Uma inovadora, integrada, mais próxima e interativa forma de se comunicar com o empregado.



Mudança - De abril a maio de 2018

Etapa 1

- ▶ **Evento de inauguração** com a participação de toda a empresa, **speech da alta liderança** e a presença da personagem Fran que, por meio de **animação computadorizada**, conversou em tempo real com os empregados e fez **interações personalizadas**.

Etapa 2

- Entrega do **Welcome Kit** e **Guia Completo** do novo escritório, com informações sobre todos os espaços, regras de funcionamento e redondezas.

Etapa 3

- Pós evento:

- treinamentos dos novos conceitos de trabalho;
- encerramento e reconhecimento do grupo de embaixadores da mudança;
- implantação de novo rito por tempo de casa;
- modernização dos murais de comunicação, transformando-os em murais digitais;
- nova pesquisa com empregados, para coleta de percepções - quantitativa e qualitativamente.

Etapa 4

Etapa 5



evento



animação



welcome kit e guia

Ongoing - De maio a agosto de 2018

- ▶ Foi realizada a Implantação dos novos conceitos de trabalho, a integração de projetos e processos, a mudança do Banco BNP Paribas para o mesmo prédio, a reestruturação completa dos canais e o reposicionamento da Comunicação Interna.
 - Durante o período em que a nova estrutura dos canais era pensada, foi feita a **fase de transição**, em que toda a plataforma de comunicação ficou em preto e branco, para simbolizar a evolução e modernização que a área estava vivendo e gerar expectativa para o que estava por vir.



- A inovadora, criativa, e próxima forma de se comunicar serviu como norteadora do **novo posicionamento da área**. Agora, a Comunicação Interna da Cardif se tornou uma **rede de comunicação**, que amplia discussões, adiciona credibilidade, inclui opiniões, e, acima de tudo, **acrescenta na vida do empregado**.

resultados

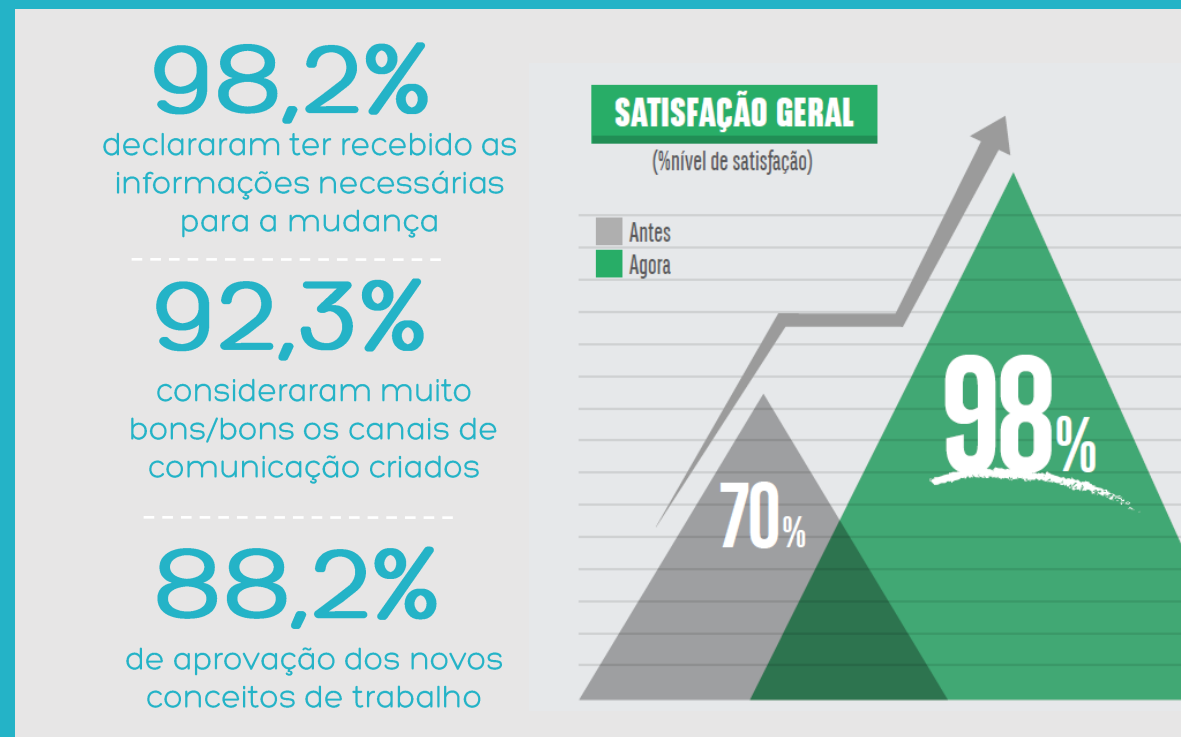
Os resultados do projeto superaram as expectativas.



- **+ de 20 edições exclusivas** sobre a mudança;
- **99% de sucesso** no Cleaning and Scanning;
- **95% de presença** nas reuniões com embaixadores;
- **79 interações** espontâneas via direct;
- **+de 30 stories/posts** citando a empresa espontaneamente em páginas pessoais.



Após os 10 meses de trabalho, uma nova pesquisa foi realizada e apontou:



Outros destaques importantes foram:

- _A grande aceitação da personagem Fran;
- _O reconhecimento dos embaixadores da mudança, mencionados como um importante e confiável canal de diálogo;
- _Aumento na percepção sobre: transparência, agilidade, inovação, interatividade e informalidade.