



cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

Diagnóstico de Comunicação e Cultura Organizacional | Seguros SURA

Prêmio Jatobá

ponto de partida

A Seguros SURA (Companhia Suramericana), filial do Grupo SURA, é uma organização multilatina com enfoque estratégico e especializada em seguro e tendências e riscos. É um dos maiores grupos seguradores da América Latina, segundo ranking produzido pela Fundação Mapfre em 2016.



ATUAÇÃO GLOBAL

9 países

15,8 mil
empregados

73 anos
de experiência

\$ 4 bi
de receita

17,6 mi
de clientes
no mundo

ATUAÇÃO NACIONAL



+ 300
empregados

65 anos
no mercado brasileiro

R\$ 589
milhões em prêmios

6 sucursais
no Brasil e sede em SP

razões e motivações

A Seguros SURA passou por uma grande transição em 2016, devido ao processo de aquisição da empresa por uma multinacional Colombiana, o que exigiu uma mudança de marca, *branding*, posicionamento de mercado e de transformação de seu ambiente organizacional, que até então era RSA. Foi realizado no mesmo ano um diagnóstico de Comunicação e Cultura Organizacional, para entender como estava ocorrendo o processo de transição e mapear o sentimento dos empregados.



Passados dois anos do processo de transição, entendeu-se uma nova oportunidade de realizar o trabalho de diagnóstico, a fim de mapear como as diretrizes, até então recentes, haviam se consolidado e de que maneira a Cultura Organizacional se movimentou (ou não) dentro do novo cenário.

objetivos

A partir dessa necessidade, a 4CO iniciou um aprofundado trabalho de pesquisa, com metodologias múltiplas e forte aplicação de conhecimento teórico-prático, para desenvolver um relatório que:

- ✓ fosse capaz de mapear e identificar as práticas e traços culturais propulsores ou detratores para a criação e manutenção de uma cultura de comunicação;
- ✓ reconhecesse as prioridades de negócio e elementos da cultura desejada, pela liderança e empregados;
- ✓ e entendesse como as práticas organizacionais dos últimos 2 anos haviam se consolidado na empresa.

estratégias e ações

O projeto foi dividido em 4 fases, cada uma com focos específicos de análise :

FASE 1

PREPARAÇÃO



FOCOS DE ANÁLISE:

- _identificar as práticas de comunicação da liderança;
- _reconhecer prioridades de negócio e elementos da cultura desejada pela liderança.

FASE 2

ESCUTAS CORPORATIVAS



FOCOS DE ANÁLISE:

- _identificar os traços culturais que sejam propulsores ou detratores, a partir das prioridades de negócio e elementos da cultura desejada, pela liderança e empregados;
- _mapear o entendimento, as expectativas quanto à Comunicação, bem como a avaliação da forma atual como a comunicação se estabelece.

FASE 3

OBSERVAÇÕES ETNOGRÁFICAS



FOCOS DE ANÁLISE:

- _confrontar o discurso e a percepção coletados nas entrevistas com as práticas organizacionais e o dia a dia do empregado (percepção vs. vivência);
- _avaliar o sentimento do empregado em relação ao período de transição da Seguros SURA no Brasil.

FASE 4

PESQUISA QUANTITATIVA



FOCOS DE ANÁLISE:

- _gerar índices numéricos como informação complementar ao processo de escutas;
- _gerar índices comparativos sobre os canais e práticas comunicacionais da organização.

Período do projeto: setembro de 2018 a novembro de 2018.

FASE 1

PREPARAÇÃO



A primeira fase foi a de preparação, na qual houve:

- _recapitulação do diagnóstico realizado em 2016, para análises e levantamento de pontos sensíveis;
- _imersão na Seguros SURA, entendimento do plano estratégico, leitura das diretrizes culturais, novas políticas, processos e *desk research* do mercado e concorrência;
- _alinhamento com o Presidente e toda a Vice-Presidência corporativa.

FASE 2

ESCUTAS CORPORATIVAS



Na segunda fase aconteceram as escutas corporativas, para a coleta de percepção sobre o contexto relativo à Comunicação e Cultura Organizacional da Seguros SURA.

As escutas foram divididas em duas etapas:

- _entrevistas individuais com 13 lideranças-chave;
- _ grupos focais com 63 empregados, de diferentes hierarquias e áreas.

FASE 3

OBSERVAÇÕES ETNOGRÁFICAS



Na terceira fase foi realizado um processo de observação etnográfica *in loco*, para análise dos comportamentos e práticas das lideranças.

As observações consistiram em acompanhar 8 gestores durante o dia todo em suas atividades, no intuito de observar e mapear os comportamentos vividos no dia-a-dia da organização e confrontá-los, posteriormente, com os comportamentos e práticas narrados nas entrevistas.

FASE 4

PESQUISA QUANTITATIVA



A quarta e última fase foi uma pesquisa quantitativa de dados complementares, em que foram exploradas temáticas voltadas aos canais internos e grau de identificação com o discurso organizacional.

A pesquisa garantia a confidencialidade dos participantes, foi realizada em formulário digital e visava atingir, ao menos, 230 empregados, para manter um nível de confiança de 90% e margem de erro de 3%.

resultados

Todo o processo contou com a participação de cerca de 300 empregados, em diferentes modalidades de pesquisa.



8

lideranças observadas durante um dia inteiro

13

entrevistas individuais com lideranças

63

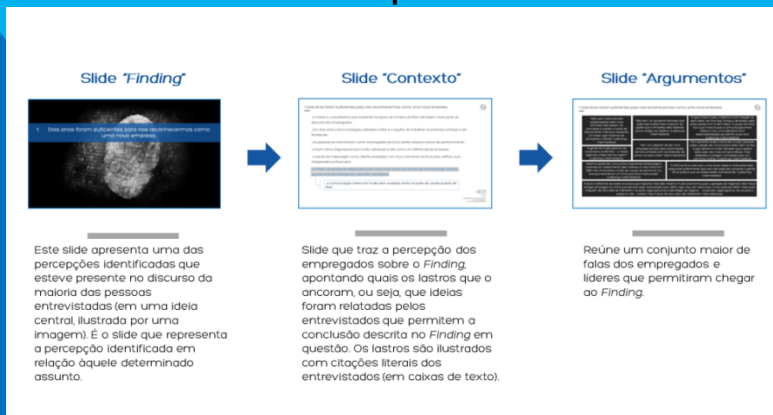
participantes dos grupos focais

83,6%

de adesão ao questionário (282 respondentes)

Como resultado, originou-se um relatório, em que a 4CO realizou a análise e consolidação de dados em 5 eixos estruturantes:

1º eixo: foi composto por 8 findings principais, que organizavam em uma perspectiva ampla, histórica e em um corte dos últimos dois anos, as percepções dos empregados. Todos estes grandes “achados” foram embasados por lastros, que contextualizavam os *findings* e os ancoravam à práticas e percepções compartilhadas pela coletividade. Além disso, os *findings* foram respaldados por citações diretas dos empregados, residuais das observações etnográficas, dados da pesquisa quantitativa on-line e dinâmicas realizadas nos *focus groups*, tudo para conferir mais substância e profundidade às conclusões apresentadas.



2º eixo: realizou-se o batimento de dados da pesquisa de 2016 com o novo mapeamento, apontando quais foram as percepções dos empregados desenvolvidas, mantidas ou agravadas nos últimos dois anos e quais eram ainda os pontos sensíveis na organização, do ponto de vista cultural.



Percepção desenvolvida



Percepção mantida



Percepção agravada

resultados

3º eixo: apontava em uma **matriz de cultura** os traços de comportamentos internos, identificados nas observações etnográficas, fazendo um **confrontamento entre o discurso da organização e a prática no dia a dia**.

As práticas detectadas, eram classificadas em: **práticas indutoras**, que se alinhavam ao negócio e à cultura, **práticas neutras**, que deveriam ser vistas como oportunidade, e **práticas supressoras**, que freavam a evolução do negócio e da cultura.



4º eixo: apresentava os dados da pesquisa quantitativa e realizava um comparativo da evolução dos canais e práticas comunicacionais da organização nos últimos dois anos.

Questões avaliadas	Favorabilidade 2016 (%)	Favorabilidade 2018 (%)	Varição (%)
O quanto você se sente informado sobre a empresa?	93,3%	94,3%	+ 1,0
A quantidade de informações que você recebe sobre a empresa é suficiente?	79,7%	85,3%	+ 5,6
Informações divulgadas pelos canais			
Utilidade	92,7%	94,0%	+ 1,3
Atratividade	90,5%	93,0%	+ 2,5
Entendimento	93,1%	94,0%	+ 0,9
Canais			
TV Interna	89,3%	75,0%	- 14,3
Intranet	86,8%	86,4%	- 0,2
E-mail - "Sura Comunica" e "Bom da vida"	88,6%	80,8%	- 7,8
Liderança			
Clareza	88,8%	90,0%	+ 1,2
Proximidade	92,9%	91,0%	- 1,9
Diálogo	91,8%	90,0%	- 1,8
Transparência/Confiança	88,8%	91,0%	+ 2,2
Entre áreas			
Proximidade	69,4%	71,0%	+ 1,6
Diálogo	67,9%	75,0%	+ 7,1
Transparência/Confiança	65,3%	72,0%	+ 6,7
Carreira			
Reconhecimento	76,1%	78,0%	+ 1,9
Desenvolvimento	70,9%	80,0%	+ 9,1

resultados

5º eixo: continha dados dos concorrentes e do mercado de seguros no Brasil e Colômbia, e também comparativos da reputação da Seguros SURA perante seus clientes e empregados, com base nas plataformas do "Reclame Aqui" e "Lovemondays".

Além disso, trazia os residuais coletados nas dinâmicas de grupo, os quais nomeamos na 4CO de percepções abstratas dos empregados, uma técnica aplicada para acessar, de maneira lúdica, as percepções não manifestas e solidificar ainda mais a construção do relatório.


Empresa	Reputação da marca	Avaliação Reclame Aqui	Régua de classificação
Seguros SURA	6.8	Regular	0 a 10
Allianz Seguros	7.2	Bom	
Sompo Seguros	7.2	Bom	
Tokio Marine Seguradora	7.3	Bom	
Porto Seguro	7.4	Bom	

Empresa	Satisfação geral dos empregados	Recomendam a empresa	Régua de classificação
Aon	3.51	82%	0 a 5
Allianz	3.52	90%	
Seguros SURA	3.77	85%	
Sompo Seguros	3.88	87%	
Porto Seguro	4.02	89%	
Tokio Marine	4.10	97%	

The image shows two screenshots of online reputation management platforms. The left screenshot is from ReclameAqui, displaying the profile for Seguros SURA with a brand reputation score of 6.8 (Regular) and 31 reviews. The right screenshot is from Lovemondays, showing an overall employee satisfaction score of 3.77 (85% recommendation rate) based on 31 reviews.


pergunta 5: Se a Sura Brasil fosse um animal, qual seria? Por que?

1º colocado




cachorro

2º e 3º colocados



águia



leão

De fiel escudeiro a predador.

Pela personalidade fiel, companheira e cuidadosa - a figura do cachorro foi a mais citada. Carinhoso, leal e protetor, o cachorro aparece especialmente quando os empregados estão se referindo à postura adotada pela Sura Brasil internamente.

O segundo e terceiro colocados, ainda que verdadeiros predadores naturais, a águia e o leão também aparecem por suas características que incitam o cuidado, como: "proteção dos seus", "cuidado com o ninho" e "visão de alto (longo prazo)".

O cenário se inverte ao entrar na esfera do mercado, que é quando as garras saem para fora e, tanto o leão quanto a águia, se tornam feras na busca por território. Olhar aguçado e atento, "parte para cima" e "quer ser o rei da selva" são as características mais atribuídas a estas figuras.

Ao dizer que a Sura representa o cachorro "por dentro" e o leão "por fora", uma série de simbologias trabalham e criam reflexões. Como animais com personalidades tão distintas podem representar a mesma empresa?

Com um documento tão completo e aprofundado em mãos, a empresa pôde pensar com segurança e embasamento as novas estratégias para solidificação e evolução da Cultura Organizacional e da Comunicação, que são fatores determinantes para o alcance dos resultados almejados em 2021.



cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

Diagnóstico de Comunicação e Cultura Organizacional | Seguros SURA
Prêmio Jatobá