

Cultura e Liderança

Como as seguradoras estão enfrentando problemas neste cenário de mudanças

AUGUSTO ELIAS R. DA FONSECA
TAMIRIS MASETTO MANZANO

O webinar “[Lean nas Seguradoras](#)”, que ocorreu no dia 4 de junho, reuniu cinco líderes de quatro grandes seguradoras para falar sobre como suas organizações estão criando respostas rápidas para lidar com problemas recorrentes visando ao novo normal. Abaixo, reunimos alguns highlights desse encontro com reflexões e aprendizados muito valiosos.

Debatedores



Alessandra Lima

Superintendente de transformação e melhoria contínua da Liberty Seguros



Cristiano Kucher

Vice-presidente de seguros da BRQ



Ronaldo Lucco

Gerente de melhoria contínua da Seguros Unimed



Luciana Tralli

Enfermeira especialista da gestão de rede da Seguros Unimed



Luciana Gomes

Superintendente de Processos e Estratégia da Sulamérica Seguros



MODERADOR

Augusto Fonseca

Gerente de projetos do Lean Institute Brasil





Liberty sobre focar no futuro: A importância da antecipação

Quando pensamos nas mudanças trazidas pela pandemia, não há como não pensar nas pessoas e em como tudo está nos afetando. As mudanças estão sobrecarregando todo mundo, e essa é uma oportunidade para as empresas entenderem o que está acontecendo e utilizar-se de estratégias para que as próximas transições e mudanças que inevitavelmente acontecerão no futuro afetem em menor grau todas as pessoas envolvidas nos processos.

Com a mudança para o mundo digital, muitas empresas estão se sentindo perdidas, o que faz com que seus colaboradores, parceiros e clientes também se sintam da mesma forma. Em cenários de grandes mudanças como este em que vivemos, só é possível garantir uma transição mais suave para o novo normal se as pessoas estiverem empoderadas para atuar e resolver seus próprios problemas. A questão que fica é “como fazer isso?”. Para buscarmos inspiração, podemos olhar para a Liberty Seguros, que há 12 anos está na caminhada lean e trouxe as interessantes experiências que vem tendo atualmente.

Antes de mais nada, é necessário ter em mente que empoderar as pessoas não é algo que acontece do dia para a noite; leva tempo. Portanto, quando pensarmos em empoderamento, estaremos obrigatoriamente pensando no futuro, com uma visão focada no longo prazo. Para criar as condições para que as pessoas se sintam empoderadas, três grandes áreas precisam de um foco especial de atenção: *mindset*, capacitação e sistemas.

Podemos ver na Liberty como o foco da empresa em promover o *mindset* certo, capacitar as pessoas e ajustar os sistemas para que as pessoas tenham as condições necessárias para o sucesso fez com que a empresa colhesse bons frutos durante a pandemia em três níveis: seus colaboradores, seus parceiros e seus clientes.

- Quando pensamos nos colaboradores, o trabalho remoto é a grande novidade agora com a pandemia, e isso é algo que costuma causar um grande nível de estresse neles. A Liberty Seguros já tinha 44% de sua força de trabalho em *home office* antes da pandemia. Agora frente a esse novo cenário, como as pessoas já estavam acostumadas a esse tipo de trabalho (*mindset*), capacitadas para trabalhar de casa (capacitação), e os sistemas da empresa já estavam preparados para esse tipo de trabalho (sistemas), ela não teve muita dificuldade para colocar 100% de seus colaboradores nessa nova forma de trabalho. É interessante notar também que essa mudança elevou a satisfação dos colaboradores na empresa sem reduzir a produtividade.
- Quando pensamos nas parcerias que as empresas possuem, as tecnologias digitais estão sendo mais difundidas com a pandemia, o que pode ser um desafio para os parceiros da empresa. A Liberty já possuía filiais virtuais desde 2015. Com a chegada da pandemia, como o terreno já estava preparado para isso, as filiais digitais foram facilmente escaladas sem que os parceiros sofressem muito.
- Por fim, quanto aos clientes, a maior utilização das tecnologias, necessária no contexto atual, também é um foco de preocupações para muitas empresas. Com uma autovistoria implementada em 2017, a Liberty já havia enfrentado na época a resistência inicial que acontece com toda inovação. Hoje,

como a autovistoria já era uma prática na empresa, a resistência dos clientes, que já estão familiarizados com a tecnologia, foi muito menor.

A chave aqui é sempre pensar no futuro. Ao empoderar os colaboradores, os parceiros e os clientes, focando em difundir o *mindset* adequado, capacitar as pessoas nas habilidades necessárias e desenvolver um sistema que permita que as pessoas tenham sucesso, a empresa criará as bases para que, no futuro, todos possam responder a qualquer tipo de mudança que acontecer com muita rapidez.

Unimed sobre focar nos cinco porquês: a importância de se chegar à causa raiz

As empresas sempre precisam resolver problemas, seja no cenário atual ou em um cenário de trabalho presencial. Entretanto, quando as condições são desconhecidas, fica ainda mais difícil entender as causas dos problemas que enfrentamos. Por isso, a ferramenta dos cinco porquês, que busca chegar à causa raiz do problema, é hoje mais importante do que nunca para que consigamos responder rapidamente aos problemas que naturalmente surgem neste novo normal.

A Unimed, por exemplo, está há pouco tempo em sua jornada lean, mas já consegue identificar os ganhos obtidos pela implementação da filosofia. Tendo iniciado em 2019 com a implementação lean, a Unimed focou seus esforços iniciais na área de gestão de rede, que era responsável por 55% das reclamações dos clientes. Trabalhando com um piloto nessa área, a Unimed identificou algumas dores que prejudicavam seus processos:

- As demandas não eram atendidas no prazo.
- O fluxo não atendia a necessidade atual.
- Não havia padrão para recebimento das demandas de clientes internos.
- Os colaboradores desconheciam algumas funcionalidades do sistema.
- O segurado tinha dificuldade em localizar os serviços no site.
- A rede era insuficiente.

A partir dessas dores, a empresa procedeu à análise de causas, identificando as oportunidades e definindo contramedidas para combater a cada uma delas. O piloto obteve resultados muito positivos no início de 2020, como a redução do tempo médio de resposta do CRM de 11 dias para apenas 2, redução de acionamentos fora do prazo de 51% para 24%, criação de um método de comunicação com a central de atendimento, dentre outros.

O lean estava claramente ajudando a Unimed; entretanto, logo mais um desafio surgiu com a pandemia que nos assola hoje. Ser iniciante na jornada lean e ter que enfrentar um cenário como este não é fácil, mas a empresa havia adquirido importantes aprendizados em seu piloto que serviram de base para que pudessem



lidar melhor com essa pandemia. Os trabalhos continuaram, e o foco está em melhorar continuamente. E uma lição importante que ficou foi: as dificuldades e os problemas sempre irão aparecer (e nesta crise eles se multiplicam muito rapidamente), mas enquanto estivermos buscando as causas raízes dos problemas e elaborando contramedidas, que devem ser acompanhadas sempre, podemos ter a certeza de que estaremos no caminho certo para superar esses problemas e superar esta pandemia.

SulAmérica sobre focar na adaptação: A importância de ajustar constantemente

A realidade que vivemos é única para todos nós. Mesmo aqueles que já possuem experiência com trabalho remoto e ferramentas digitais nunca haviam visto eles sendo utilizados em uma escala tão global como hoje. Estamos entrando em terras desconhecidas, e isso é assustador. O que fazer para que consigamos ter sucesso em um ambiente que mal conhecemos? A resposta aqui é aprender. Precisamos aprender, e isso significa experimentar e, conseqüentemente, errar. Certamente, experimentar e cometer erros é vital, mas essa não é a única forma de aprender: podemos olhar para o que as outras empresas estão fazendo para crescer a partir das experiências compartilhadas. Por isso, podemos olhar para a SulAmérica para aprender sobre como criar respostas rápidas nesta crise.

Com uma jornada de mais de seis anos, a SulAmérica já tinha muitas ferramentas lean no lugar certo quando a pandemia chegou. Entretanto, isso não quer dizer que ela não enfrentou problemas. O planejamento e a preparação são essenciais, mas precisamos ter em mente que imprevistos sempre vão acontecer e, por isso, precisamos estar a postos para reagir rapidamente e ajustar o que for necessário para termos sucesso. A SulAmérica percebeu a necessidade de atuar e ajustar algumas das ferramentas lean com as quais já estava tão acostumada, como as que seguem, além de outras:

- **Gerenciamento Diário (GD):** Fazer o GD por ferramentas digitais é muito diferente do que presencialmente. Para que ele seja efetivo, é necessário saber utilizar-se das ferramentas disponíveis em todo seu potencial (ferramentas como Google Drive, Meet, Trello e Miro, por exemplo, podem ser de grande valia). Como experiência, a SulAmérica decidiu iniciar fazendo o GD remotamente duas vezes por dia, ao invés de uma, para ver como funcionaria. Após um tempo, ela percebeu que uma vez por dia era suficiente e ajustou de acordo. O GD também revelou algumas tendências do mercado atual; por conta da Covid, por exemplo, o número de cirurgias eletivas despencou, diminuindo a demanda para essa área. Por isso, precisamos ter em mente a importância de ajustar para o novo contexto através do *kaizen*.

- **A3:** Outra ferramenta muito utilizada no lean é o A3. Mas o que muda com o trabalho à distância? A SulAmérica levou o treinamento A3 que fazia presencialmente para o digital, sem saber o que precisaria ser mudado, mas logo percebeu a necessidade de ajustar e tomou algumas ações:

- Reduções de grupos, fazendo um por vez.
- Trabalho com meio período para deixar menos cansativo.
- Utilização de vídeos de abertura.



- Uso de ferramentas digitais como o Google Drive e o Meet.

- **Gemba:** Você provavelmente está pensando que ir ao *gemba* com trabalho remoto é impossível. Talvez isso seja verdade se você tiver uma visão muito tradicional de *gemba*, mas a questão é que o contexto de *gemba* vai muito além disso para significar acompanhar de perto o processo de ponta a ponta, independentemente de onde você esteja. Isso pode até ser mais difícil à distância, mas planejar para que você consiga acompanhar o processo todo pelas ferramentas digitais continua sendo essencial.

O novo normal traz muitos desafios para o lean e para todos nós. Como fazer *hoshin* sendo que o futuro está tão indefinido? Como seguir com os trabalhos lean remotamente? Como fomentar e padronizar a solução de problemas atrelada ao GD e à cadeia de ajuda? Como fazer trabalho padronizado na situação atual? Essas são apenas algumas das perguntas que ficam em nossas mentes neste novo contexto. Mas a lição que fica é que precisamos aprender. E para aprender, precisamos experimentar e ajustar constantemente.

BRQ sobre focar na inovação: A importância de olhar para o novo

Se há algo que é certo é que a pandemia deixará marcas duradouras na sociedade, tanto nas pessoas quanto nas empresas; uma pesquisa com 78 CEOs, presidentes de conselhos de administração e membros de conselho revelou que 85% das empresas deverão ter modelos de negócios diferentes após a Covid, confiando mais no trabalho remoto para o futuro. No novo normal, as ferramentas digitais e as novas formas de atender o consumidor serão o foco no futuro próximo. Neste novo cenário que está por vir, as empresas que buscarem investimentos em inovação estarão em uma posição melhor no mercado.

Na BRQ, por exemplo, o trabalho em *home office* funciona atualmente para 100% de sua força de trabalho e, segundo uma pesquisa realizada internamente, o trabalho à distância gera maior produtividade e qualidade de vida para os envolvidos. Certamente, este cenário possui pontos positivos suficientes para se tornar o novo normal daqui para frente. Portanto, as empresas têm agora uma oportunidade para investir nas inovações que serão capazes de combater os pontos negativos desta nova tendência e aproveitar melhor os pontos positivos.

Mas como o lean se integra a esse processo todo? O foco do lean em desenvolver e desdobrar uma estratégia é a melhor forma que as empresas têm hoje de garantir que as inovações realizadas sejam feitas com um propósito claro, agregando valor aos clientes e à sociedade; caso contrário, essas inovações correm o risco de se tornarem desperdícios de tempo e de dinheiro, que não agregam nada à vida de ninguém.

Com isso em mente, a BRQ definiu uma estratégia para gerenciar seus negócios durante e após a crise da Covid, sempre com um foco claro no cliente, explicitada por quatro grandes pilares:

1. Desenvolvimento de times multidisciplinares de alta capacidade técnica focados na melhoria contínua do produto.
2. *Squads* autônomos autogerenciáveis e orientados à entrega de valor.



3. Transformação digital dos negócios, evoluindo e acelerando como as empresas operam e integram valor a seus clientes.
4. Conexão de soluções proprietárias disruptivas que acelerem a transformação digital ou criem novos modelos de negócio.

A BRQ vem mostrar que se quisermos responder rapidamente às mudanças, precisamos estar preparados, aproveitando os novos cenários para investir em inovação.

A visão do lean

“Para nós, do LIB, eventos como este são de extrema importância para o compartilhamento de ideias e de aprendizados. São momentos que nos proporcionam aprender a partir das experiências relatadas e que nos fazem refletir sobre nossa própria prática” (Augusto Fonseca). Destacamos, aqui, cinco aprendizados que você pode levar para sua organização:

- 1 – Não podemos aceitar que fazer ações de contenção eternas (baldes) tem algum valor; é desperdício puro. Contenções devem ocorrer de forma rápida, mas uma única vez ou por um tempo combinado de duração.
- 2 – A recorrência de algum desvio de padrão é o principal ofensor, pois ataca estabilidade dos processos. Além disso, não temos como falar de melhoria contínua, e de eficiência operacional, se os problemas voltam e são tratados da mesma forma.
- 3 – Melhoria contínua não é um evento, e sim um hábito, portanto não podemos falar de melhoria e *kaizen* sem entender as causas que desestabilizam o valor entregue para o cliente. Estabilize para depois melhorar.
- 4 – Métodos que propõem inovação devem possibilitar o aprendizado contínuo. O resultado deve ser tratado como consequência; não existe inovação sem o erro bom, que é o que vem da experimentação. Devemos seguir o mantra da *lean startup*: construir, medir e aprender.
- 5 – Sistema de gestão através de gerenciamentos diário não pode ser visto como uma opção, e sim como um dever liderança em implementá-los, apoiá-los e, principalmente, gerar aprendizado organizacional.

Os cases das grandes empresas do setor de seguros apresentados neste webinar nos mostraram que este momento de pandemia pelo qual estamos passando trará uma nova realidade que não aceitará recorrências, muitos menos ciclos longos de implantação de solução de problemas. O desafio é aprender a expor problemas para que ciclos rápidos possam ser executados pelas equipes e apoiados pelas lideranças. Sem este *mindset*, chegaremos pesados e lentos onde quer que estejamos mirando, o que não será aceito pelo “novo normal”.

Sobre os autores



Augusto Elias R. da Fonseca é gerente de projetos no Lean Institute Brasil.



Tamiris Masetto Manzano é editora e tradutora no Lean Institute Brasil.

Publicado em 17-06-2020