



Experiência: *Unloking HR*

Silvia Bernardi Benini

silvia.benini@bradesco.com.br

Foco: *Processo*

Modalidade: *Desempenho*

Categoria: *Diamante*

1. Organização: *Bradesco*

2. Descrição da Organização:

Somos uma empresa de 80 anos, consolidada no mercado bancário, com o compromisso de oferecer serviços de excelência. Em nossa história valorizamos os princípios de ética, responsabilidade, diversidade, desenvolvimento e saúde integral. Trazemos essas práticas conosco desde a nossa fundação, em 1943, na cidade de Marília – SP.

Para atender nossos mais de 77 milhões de clientes, estamos presentes em todas as regiões do país, por meio das mais de 2860 agências físicas e canais digitais, contemplando 71% dos correntistas que atualmente optam por este serviço.

Vivemos em um período de grandes transformações na sociedade e na economia brasileira. Nossa estratégia para acompanhar essas mudanças e também impulsioná-las, é firmada na transformação digital, no cliente centrismo, nas nossas pessoas e no crescimento sustentável com rentabilidade.

Em 2022 investimos 6 bilhões de reais em tecnologia, para aprimorarmos nossos serviços e produtos, entre eles a BIA (Bradesco Inteligência Artificial), que interage com os clientes via meios digitais, informando e auxiliando nas transações, com agilidade e comodidade sem a necessidade de deslocamento, foram mais de 429 milhões de interações no último ano. Atualmente mais de 80% dos desenvolvimentos são feitos por meio da nossa jornada digital, através das vilas e empreendimentos ágeis.

Queremos ser a empresa desejada por profissionais de alta performance para viverem seu presente e construir seu futuro. A base de nossa estratégia está alicerçada nas pessoas. Buscamos aprimorar as competências essenciais e transformadoras dos nossos profissionais com objetivo de tornar viável nossa estratégia corporativa.

Possuímos uma cultura organizacional pautada na ética, transparência e respeito às pessoas, e investimos para ter um ambiente inovador, desafiador e diverso. Somos mais de 88 mil funcionários, sendo 51% mulheres e 28% pessoas negras, nos quais investimos cerca de R\$ 115 milhões em capacitação em 2022, garantindo assim um índice de satisfação dos times de 83%. Nossa força está termos clareza do nosso propósito de criar oportunidades para a realização das pessoas e do desenvolvimento sustentável de empresa e da sociedade.

3. Nome da Experiência: *Unlocking HR*

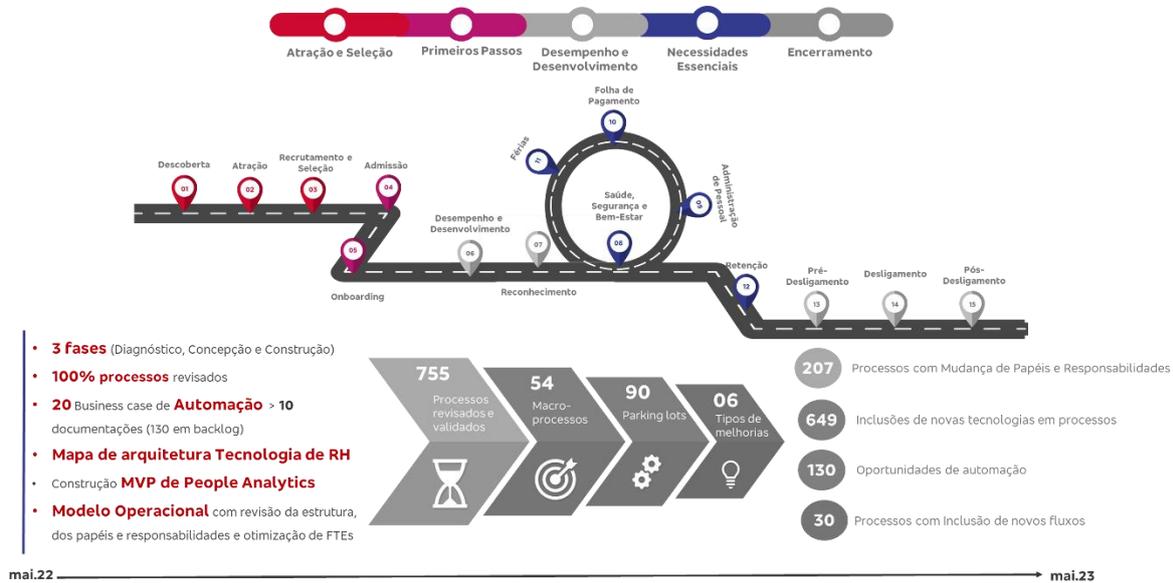
4. Descrição Experiência:

Os desafios de capital humano oriundos da transformação digital, cenários sociais e globais, desafiam todas as empresas a remodelarem e evoluírem em seus modelos de operação de recursos humanos. No Bradesco, desde 2015 iniciamos uma jornada de modernização em busca de um RH mais estratégico. Em 2020 fomos acelerados pela pandemia para a reinvenção, as novas formas de trabalho, os desafios geracionais e a escassez de talentos no mercado de trabalho fizeram necessária a remodelagem da estratégia de capital humano da nossa Organização.

No Bradesco, nosso propósito é ser um RH de referência dentro e fora da Organização, integrado e resolutivo, que impulsiona as pessoas e os negócios. Para isso, além de olharmos questões de funcionalismo, saúde e bem-estar, experiência dos funcionários, é necessário adotar estratégias ligadas a *people analytics*, inovação constante e tecnologia de ponta.

Desde 2019 estamos testando e implantando soluções que impactam diretamente na experiência dos nossos funcionários, como o caso da Cornerstone nossa plataforma de soluções integradas que acompanha o ciclo do desenvolvimento do talento, conectada a ela, temos algumas startups de nicho que entregam desde testes online à entrevistas por vídeo (gravados ou ao vivo), utilizando de inteligência artificial para apoiar na análise dos dados, reduzir possíveis vieses inconscientes e potencializar a eficiência operacional. Para as etapas de assesment comportamentais e capacitação contamos com outras parceiras que completam nossa jornada digital.

Em 2022 iniciamos nosso plano de aceleração e expansão da transformação digital do RH. Contratamos a Deloitte para nos apoiar com o desenho do modelo de operação futura de RH. Mapeamos todos os nossos produtos, serviços, processos, arquitetura de tecnologia e dados. Após um ano de trabalho, executado 3 fases (diagnóstico, concepção e construção), revisamos mais de 755 processos, sendo identificados 649 oportunidades de aporte de tecnologia e 170 oportunidades de automação, além de um roap map focado no fortalecimento do People Analytics e do HR Analytics e na revisão do catálogo de produtos de capital humano. Atualmente temos a visão estratégica a perseguir até 2026, um novo mapa de arquitetura de TI de RH e um novo modelo de operações de RH para chegarmos em 2026 como referência no mercado em todos os quesitos.



Toda essa jornada está destravando e transformando o RH, por isso nosso case foi nomeado de Unlocking HR.

5. Melhores Práticas e Lições Aprendidas:

5.1. Melhores práticas:

- Alinhamento entre a estratégia da Organização, visão de mercado e práticas globais de Recursos Humanos;
- Patrocínio executivo desde a concepção do projeto;
- Suporte de consultoria especializada em revisão de processo, com core em recursos humanos;
- Uso de estratégias e métodos de gestão da mudança (comunicação, capacitação, envolvimento de stakeholders, desde o início do projeto);
- Capacitação contínua do time, com profissionais de mercado, buscando ampliar a visão sistêmica e acelerar a prontidão de todo o time para a mudança;
- Utilização de metodologia ágil nas etapas de mapeamento e revisão de processos, estendendo essa estratégia para as etapas de execução;
- Em todo o projeto tratamos os temas cross envolvendo todas as áreas ao mesmo tempo, reduzindo retrabalhos e potencializando a visão de cadeia de valor.
- Garantimos do diagnóstico à execução a visão integrada e interdependente das frentes de processo, tecnologia, automação e estrutura;
- Processos revisados com foco na experiência dos funcionários e líderes da Organização;
- Embarque dos principais stakeholders (Tecnologia, Compras, Segmentos e áreas de negócio) da transformação de RH em tempos de planejamento;
- Transparência na comunicação para todo o quadro de funcionários do RH
- Planejamento das implementações no intervalo de 3 anos (2024 a 2026), de forma detalhada, comunicado à todo o quadro de funcionários;
- Business case que considera os investimentos para áreas habilitadoras, fora de Recursos Humanos. Ex.: esteira de desenvolvimento de tecnologia.

5.2. Lições aprendidas:

Ao longo dessa jornada de transformação, focamos inicialmente na atualização das nossas tecnologias, mas percebemos que a atualização tecnológica deve andar lado a lado com a revisão dos processos, para que de forma estruturada consigamos avançar com movimentos coordenados e eficientes, sendo assim, reajustamos a rota e pautamos todo o redesenho da arquitetura de tecnologia e automação em uma modelo operacional eficiente com papeis e responsabilidade claras e processos revisitados.

Para impulsionar essa transformação é imprescindível que exista uma frente de gestão da mudança, conduzindo e apoiando todas as etapas de modo mais próximo possível das pessoas, desde o início do projeto.

Incluímos em nossos estudos os impactos organizacionais desde o início do projeto e consideramos em nosso business case todos os habilitadores corporativos para a transformação, como facilitar do cumprimento do planejado.

6. Indicadores de Resultado e Desempenho:

6.1. Indicadores de Resultado:

Indicadores de sucesso do Programa:



Índice de Satisfação

Pesquisas para o levantamento do nível de satisfação dos funcionários e líderes das áreas de negócio em relação aos produtos de RH.

Maturidade de RH

Aplicação anual do Diagnóstico de Maturidade de RH para acompanhamento da evolução da área em relação aos pilares analisados (Estratégia, Papéis, Segmentação do Cliente, Práticas e Ferramentas).

Retorno do projeto

Monitoramento da taxa de retorno do projeto (ROI) conforme Business Case – Receita gerada – custos e investimentos) / custos e investimento

RH Estratégico

- Presença dos líderes de RH em reuniões estratégicas do Conselho do Bradesco.
- Nº de decisões estratégicas das áreas de Negócio baseadas em inputs dos CoEs e HRBPs de RH.

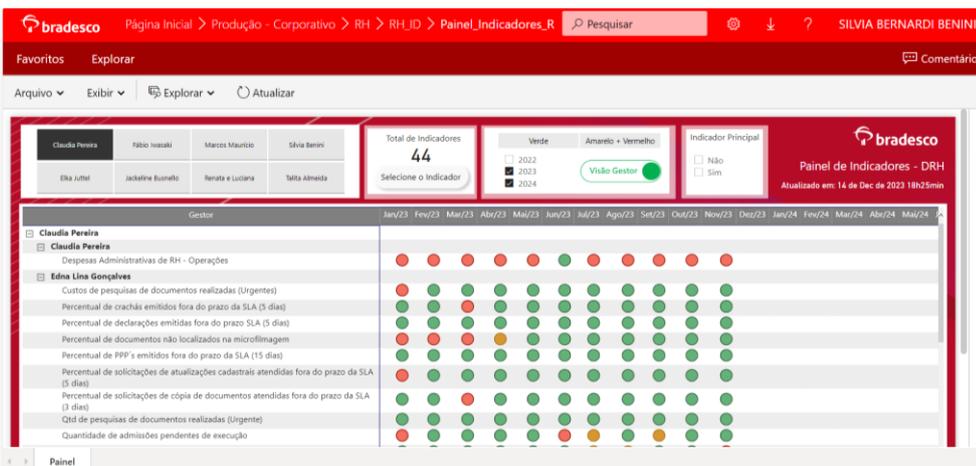
Posição competitiva

Análise da posição competitiva do Bradesco no mercado - "Como sabemos que nossos produtos são eficazes e produzem os resultados desejados em comparação com o mercado?"

Atendimento

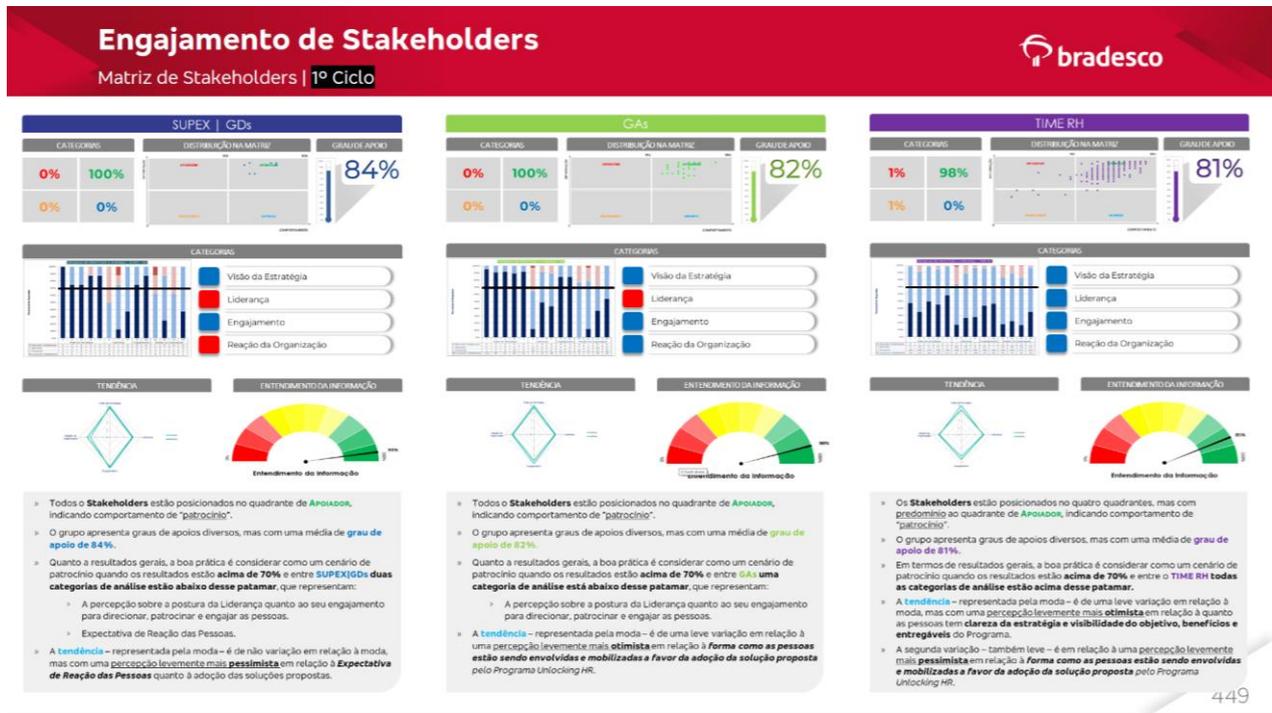
% de casos resolvidos em relação ao número total de casos notificados para um determinado período de tempo

Indicadores de Gestão – foco na melhoria contínua dos processos:



6.2. Indicadores de Desempenho:

Indicadores de Gestão da prontidão para a mudança:



Indicadores de engajamento das capacidades:



7. Planos futuros

O *Unlocking HR* é muito mais do que um projeto, ele marca o início de uma jornada de mudança de *mindset* e da forma de operar o modelo e a estratégia de Recursos Humanos, habilitando um RH mais ágil e digital. Temos uma longa jornada de implementação dos novos produtos e serviços, bem como, da nova arquitetura de TI, executada por meio da primeira esteira ágil dedicada a RH da Organização. Assim como a era digital demanda cada vez mais das empresas, a ideia é permanecer conectado e possibilitar ajustes frequentes não só no modelo operacional, como também em tecnologia para de fato se tornar um RH Exponencial.

8. Depoimentos

8.1 Líderes internos que aprovaram e apoiaram a Experiência



“A experiência do Unlocking HR habilita o RH Bradesco a responder, de forma competitiva, aos desafios estratégicos e às novas configurações do mercado de trabalho moderno”

Juliano Ribeiro Marcilio,
Diretor Executivo no Banco Bradesco

8.2 Clientes internos que se beneficiaram da Experiência



“Atualmente estamos no meio de nossa jornada de transformação, mas já podemos ver bons resultados como a melhoria da comunicação interna, processos mais ágeis, otimização de algumas rotinas e automações de outras. A adoção de novas tecnologias, ferramentas e softwares, vem favorecendo a gestão de desempenho, o engajamento e o desenvolvimento das pessoas, acelerando a evolução do RH como departamento. Tudo isso só está se concretizando devido ao empenho de um grande time de RH que, somado as estratégias da liderança caminham por um propósito em comum “ser um RH de referência, que impulse pessoas e negócios”. É gratificante poder participar dessa jornada, desde o início até esse momento!”

Bruno de Andrade Xotta,
Coordenador de RH no Banco Bradesco

8.3 Clientes externos que se beneficiaram da Experiência



“O Bradesco está vivendo uma jornada de transformação através do programa Unlocking HR, voltado à endereçar as expectativas da força de trabalho, da organização e dos seus clientes sobre com operar e gerir o Capital Humano da Organização em um cenário de constante mudança e disrupção. Ao adotar um Modelo de Operações de RH de alto impacto, direcionamos este time para o futuro, adotando novos comportamentos para prosperar na era digital, avançando em tecnologias focadas em produtividade e simplicidade para gerar experiências engajadoras e orientamos a um propósito claro e voltado para a viabilizar as prioridades de negócio.”

Luiz Fernando Barosa de Oliveira,
Partner na Deloitte

9. Classificação da Experiência (Projeto):

Foco	Processo
Modalidade	Desempenho
Categoria	Diamante

10. Alinhamento da Experiência aos Fundamentos aos Pilares do Brasil Digital:

Pessoas:

Desenvolver o Agile Mindset nas Pessoas e nas Organizações	Capacitações contínuas com temas como por exemplo: gestão de mudanças, life long learning, agilidade em RH, entre outros.
Gestão das Mudanças para Organizações Exponenciais	Ações de definição do impacto da gestão de mudança não só no ambiente de trabalho como também no modelo operacional em que atuamos.
Consolidar a Cultura Organizacional de Inovação e Transformação Digital	Implantação de sistemas tecnológicos que se conectam com a mudança de mindset e performance dos funcionários. O que reflete diretamente na experiência e revisitação da cultura organizacional.

Sociedade:

Pessoas ao Centro	O propósito do <i>Unloking HR</i> é ser um RH de referência dentro e fora da Organização, integrado e resolutivo, que impulsiona as pessoas e os negócios.
-------------------	--

Negócios:

Transformar os Processos Operacionais	Com o redesenho da arquitetura de sistemas e dados, os processos de RH são revisitados para atender de forma autônoma e eficiente.
---------------------------------------	--

Economia Digital:

Produtividade, Digitalização e Capacidade Empresarial	Implantação de novas tecnologias na esteira de desenvolvimento do capital humano.
Educação e Capacitação Profissional	Desenvolvimento de jornadas de aprendizado por meio da Unibrad, cada vez mais personalizáveis e acessíveis aos funcionários. Seja pelo formato do conteúdo ou canais de acesso.



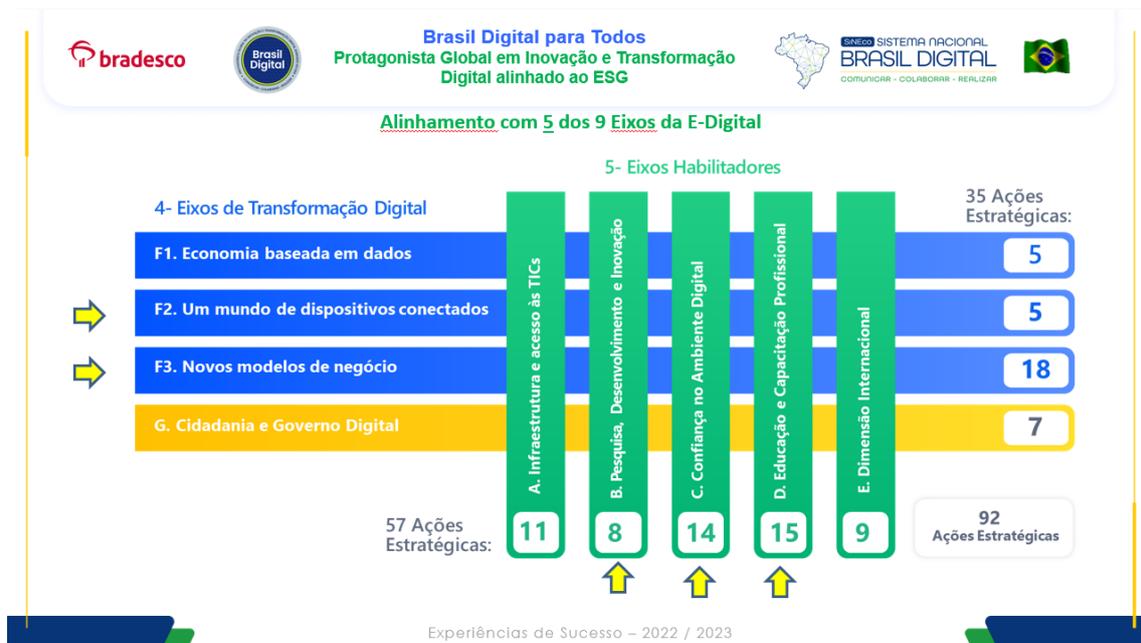
11. Alinhamento aos Eixos da E-Digital:

Eixos Habilitadores:

B Pesquisa Desenvolvimento e Inovação (B4)	Implantação da Cornerstone como plataforma para soluções de capital humano, e as startups que se conectam com a esteira de Recrutamento e Solução. Migração para cloud de todo master date de recursos humanos.
C Confiança no Ambiente Digital (C1)	Todas as nossas ações são respaldadas pela área de gestão de riscos, o que nos permite maior segurança na condução dos projetos.
D Educação e Capacitação Profissional (D8)	A Unibrad tem redesenhado seu modelo de negócio para melhor atender as novas gerações dentro da Organização além de se preocupar com a atualização tecnológica e digital visando uma experiência cada vez mais personalizada à necessidade dos nossos funcionários.

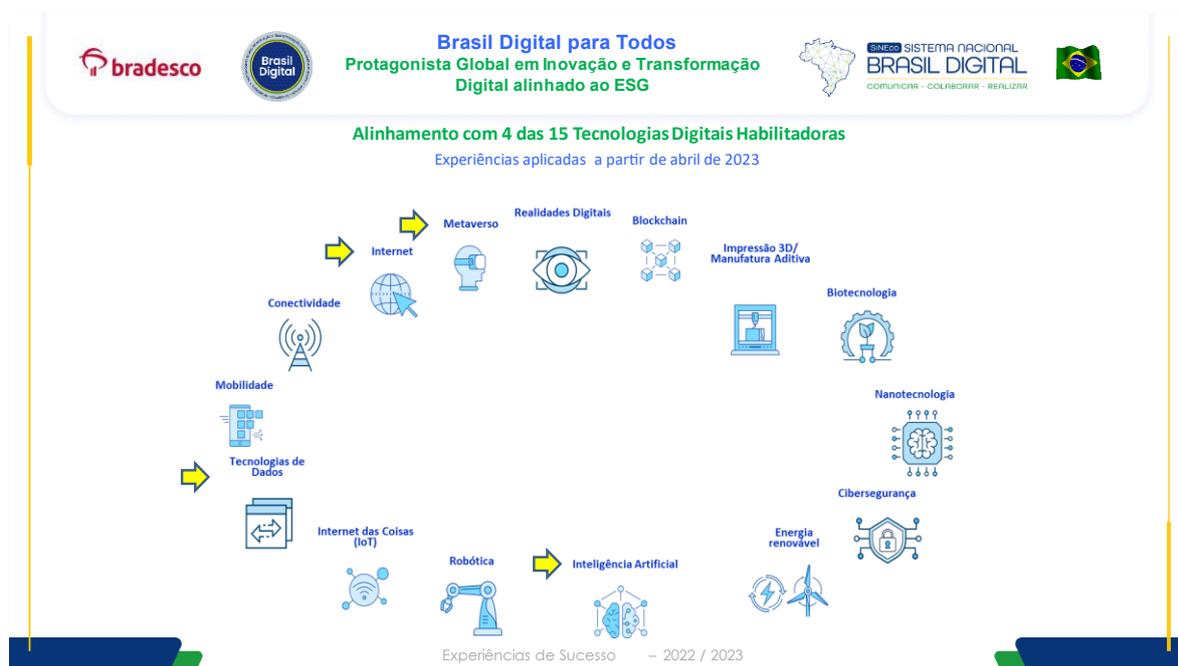
Eixos de Transformação Digital:

F1 Economia baseada em dados (F1-5)	As provas de conceito realizadas com startups em RH, focam na melhoria da experiência do usuário e governança das informações para permitir uma análise estratégica baseada em dados.
F3 Novos modelos de negócio (F3-4)	Modelo operacional de RH pautado no autosserviço, oriundo da digitalização do ecossistema de recursos humanos, com ferramentas em cloud e IA.



12. Alinhamento com as TDHs - Tecnologias Digitais Habilitadoras:

1. Inteligência Artificial	Atuação dentro de modelos desenhados para autosserviço e autoatendimento
2. Tecnologias de Dados	Frente de Inteligência de Dados para trabalhar informações referente à saúde e bem-estar e o ciclo de desenvolvimento do capital humano
3. Internet	Viabilizador que alavanca novos modelos de trabalho, como por exemplo a possibilidade de modelos híbridos
4. Metaverso	Análise de viabilidade focado na área de educação corporativa



13. Alinhamento com a Governança ESG

estratégia da sustentabilidade

GRI 2-12, 2-22

Temos o compromisso com a geração de impacto positivo por meio das nossas operações e dos nossos negócios

Como uma das maiores instituições financeiras do Brasil, reforçamos o nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável, cientes da relevância e da urgência na geração de impacto positivo por meio das nossas operações e dos nossos negócios.

Considerando os principais desafios e tendências locais e globais da agenda de sustentabilidade, definimos três pilares principais para promover uma agenda de mudança estratégica:

CIDADANIA FINANCEIRA
Promover educação e inclusão financeira para alavancar o desenvolvimento socioeconômico

AGENDA CLIMÁTICA
Garantir que os nossos negócios estejam preparados para os desafios climáticos, conscientizando e engajando os nossos clientes quanto a riscos e oportunidades

NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS
Impulsionar negócios de impacto positivo que fomentem o desenvolvimento socioambiental

Fonte: Bradesco RI – Relatório Integrado 2022

DESTAQUES EM SUSTENTABILIDADE

R\$ 172,7 bilhões destinados a negócios sustentáveis desde 2020, o que representa 69% da meta para 2025

Batemos a marca de **34 milhões** de árvores plantadas em 1.350 municípios de nove estados brasileiros, fruto da parceria histórica com a Fundação SOS Mata Atlântica

Em dezembro de 2022, tínhamos alocado **100%** dos US\$ 500 milhões do nosso primeiro Sustainable Bond

Pelo 5º ano consecutivo, estamos entre as **5% melhores empresas** do setor bancário global na avaliação ASG do Sustainability Yearbook, da S&P Global

R\$ 1,2 bilhão em financiamentos de compra e instalação de equipamentos geradores de energia solar

Fonte: Bradesco RI – Relatório Integrado 2022



Brasil Digital para Todos
Protagonista Global em Inovação e Transformação
Digital alinhado ao ESG



SINEco SISTEMA NACIONAL
BRASIL DIGITAL
COMUNICAR - COLABORAR - REALIZAR



Alinhamento com Governança ESG



Empresa:

Pilotos montados no Brasil e na União Europeia contavam com o apoio de empresas, interessadas em levar a solução ao mercado

Sociedade (S):

Gerenciamento inteligente de água possui impacto social importante, já que se trata de recurso escasso, além de poder promover aumento de produtividade e, consequentemente, maior abundância de alimentos

Governança ESG (G):

Indicadores socioambientais incorporados aos objetivos da liderança