

24 horas fundamentais
frente a um ciberataque

EXPERIÊNCIAS COM
O **NOVO MODELO
DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

INFODEMIA, OUTRA
PRAGA QUE DEVEMOS
COMBATER

PROGRAMA DE **SUORTE
EMOCIONAL** NO PERU

O MUNDO DA MAPFRE

#109

RANSOMWARE





LA PARTE QUE NOS TOCA

En MAPFRE cuidamos de las personas
y del medioambiente hoy,
para asegurar el futuro mañana.

#lapartequenostoca

Descubre qué estamos haciendo para asumir
la parte que nos toca en [MAPFRE.com](https://www.mapfre.com)



MAPFRE

Tu aseguradora global de confianza

Atuamos com transparência

OS DADOS

EM 2020

28.616

FUNCIONÁRIOS
PARTICIPARAM DA
**AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

APROVEITE A LEITURA
E NÃO SE ESQUEÇA DE VISITAR [HTTPS:
WWW.ELMUNDODEMAPFRE.COM](https://www.elmundodemapfre.com)

A MAPFRE assumiu o compromisso de atuar com transparência com todos os seus grupos de interesse. Foi este princípio que nos levou a comunicar, nas primeiras 24 horas do ocorrido, que fomos vítimas de um ciberataque na Espanha. Desde então, enviamos mais de 200 comunicados explicando os feitos e as ações que temos tomado contra o mesmo. O que ainda não havíamos contado é o que aconteceu nessas primeiras 24 horas e quem foram os protagonistas que tornaram possível deter esta ameaça internacional. Nós fazemos isso nesta edição.

Avançamos em nosso Desafio Digital e agora te contamos como a nossa nova Avaliação de Desempenho está se desenvolvendo, após mais de um ano em andamento. Depoimentos, conselhos e sugestões de vários usuários de diversas unidades e países fornecem uma visão global deste sistema de consecução de objetivos e de formas de avaliação.

Em nosso compromisso com a sustentabilidade, te apresentamos o Plano de Sustentabilidade 2019-2021. Somos uma empresa que respeita as pessoas, que se preocupa com o planeta e com a sociedade e que possui códigos de ética. Te contamos em detalhes como estamos trabalhando em cada um desses pontos.

Talvez você não esteja ciente da outra praga que nos assolou este ano, porque pode passar despercebida. Falamos da “infodemia”, quando o excesso de informação e, sobretudo, a divulgação, voluntária ou não, de notícias falsas podem fazer com que estejamos contribuindo para a confusão e a discórdia. Aqui você encontrará alguns pontos-chave para identificá-las e, principalmente, para não contribuir para a desinformação.

O apoio psicológico aos funcionários, as campanhas do Dia do Voluntário MAPFRE, com a alimentação como eixo principal, e Junte-se ao Rosa, para prevenir o câncer de mama tanto em mulheres como em homens, completam esta edição. Também te informamos sobre as novidades para a sua segurança no app Pessoas. E não podiam faltar as exposições que a Tu Fundación te convida a visitar.

STAFF

Presidente do Conselho Editorial

Ignacio Baeza

Diretor

Javier Fernández González

Colaboraram neste número

Javier Fernández, Sara Elena Torres

Hortal, Nuria del Olmo, Javier Ortega,

Lily Cedrón y Juan Pablo Castro

Edição

Violeta Mateo Román

Edição

Direção de Comunicação

da Mapfre

Design e layout

Moonbook

Distribuição

EDITORIAL Mapfre, s.a.

Ctra. Pozuelo, 52

28222 Majadahonda, Madrid

Tel: 91 581 53 59

comunicacion@mapfre.com

Impressão

Gráficas Monterreina

Depósito Legal

M.1.017-1993

ISSN

1132-9068

AVALIE NOSSOS ARTIGOS EM
www.elmundodemapfre.com

ESPERAMOS SEUS COMENTÁRIOS
EM NOSSA EDIÇÃO DIGITAL



MIXTO
Papel procedente de
fuentes responsables
FSC® C014381



06

MAPFRE HOJE

Ataque cibernético de agosto.

Protocolos, comitê de crises, antivírus, comunicação... Te contamos como a resposta da MAPFRE se desenvolveu nas primeiras 24 horas após o ataque de *ransomware* do dia 14 de agosto. 24 horas que foram fundamentais para coordenar uma resposta global.



MAIS INFORMAÇÕES
EM NOSSA EDIÇÃO DIGITAL

12

PROTAGONISTAS

Nossos protagonistas nesta edição são os **200 profissionais que estiveram especialmente ligados a tudo o que aconteceu desde aquele 14 de agosto, o dia em que sofremos um ataque cibernético**. Dez colegas das áreas e unidades mais diretamente envolvidas os representam nesta edição e nos contam as suas impressões sobre aqueles dias.

22

SOU MAPFRE

Com mais de um ano de testes no novo modelo de **Avaliação de Desempenho**, seus usuários nos dão sua opinião sobre este processo global e padronizado.



Novos aplicativos para a sua segurança

Dia do voluntariado MAPFRE e campanha contra o câncer de mama.



36

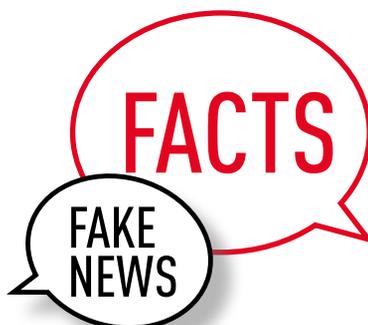
SUSTENTABILIDADE

Te apresentamos o **Plano de Sustentabilidade 2019-2021**, um roteiro marcado por diversas etapas para se tornar uma empresa neutra em carbono, uma referência em economia circular e promotora da liderança feminina, entre outros projetos.

46

CHAVES

Infodemia, outra praga que devemos combater.



50

BEM-ESTAR

Programa de Aconselhamento Psicológico (PAS) da MAPFRE Peru, um espaço de apoio emocional para enfrentar as diversas situações da vida profissional e pessoal.



54

TU FUNDACIÓN

Este outono vem carregado de arte.



VOCÊ PODE CONSULTAR TODAS AS INFORMAÇÕES EM KBR.FUNDACIONMAPFRE.ORG/

MAPFRE HOJE

DATA E

24 HORAS FUNDAMEN- TAIS FRENTE A UM CIBE- RATAQUE

TEXTO JAVIER FERNÁNDEZ | FOTOGRAFIAS ISTOCK

BREACH

14 DE AGOSTO, SEXTA-FEIRA

20h00

Parte dos espanhóis que conseguiram se permitir estão de férias e tentam conviver com medidas que agora sabemos que foram muito relaxadas frente à Covid-19. Para as seguradoras, é véspera de um dos dias mais movimentados do ano, a mudança de quinzena é sempre um momento estressante para a maioria das empresas ligadas ao serviço rodoviário. Por mais um ano, a MAPFRE tem tudo planejado e o serviço está pronto para responder às necessidades dos clientes.

21h04

Um ataque cibernético massivo é lançado contra a MAPFRE na Espanha. Todos os dias, empresas do nosso porte detectam e neutralizam centenas de milhares de eventos semelhantes que buscam, de alguma forma, obter acesso ao interior dos sistemas. Mas logo vemos que este é diferente. Trata-se de um ataque ransomware que visa criptografar informações para impedir as operações da empresa, e que não foi lançado contra a MAPFRE por acaso.

Um ano antes, em agosto de 2019, cibercriminosos internacionais começaram a preparar o ataque contra a MAPFRE. Os primeiros passos foram dados ao comprar domínios que lhes permitiam se aproximar da empresa. Também criaram uma ferramenta de hacking personalizada contra a MAPFRE,



TRATA-SE DE UM ATAQUE RANSOMWARE QUE VISA CRIPTOGRAFAR INFORMAÇÕES PARA IMPEDIR AS OPERAÇÕES DA EMPRESA, E QUE NÃO FOI LANÇADO CONTRA A MAPFRE POR ACASO.

UM ANO ANTES, EM AGOSTO DE 2019, CIBERCRIMINOSOS INTERNACIONAIS COMEÇARAM A PREPARAR O ATAQUE CONTRA A MAPFRE, CRIANDO UMA FERRAMENTA DE HACKING PERSONALIZADA CONTRA A MAPFRE, UM VÍRUS ESPECÍFICO

uma ferramenta nova, que não podia ser detectada pelos sistemas de antivírus atuais, um vírus específico para atacar uma única empresa na Espanha. Ficamos sabendo de tudo isso mais tarde, graças às análises *forenses* realizadas pela MAPFRE em colaboração com as principais empresas internacionais especializadas no combate ao crime cibernético. Os ataques de ransomware aumentaram 500% em 2019, principalmente contra grandes empresas multinacionais, instituições de todos os tipos e até mesmo governos.

O escudo de proteção da MAPFRE é 24x7x365, assim que o ataque é ativado, um especialista do Centro de Operações de Segurança de Majadahonda o detecta e inicia o protocolo de análise de alertas que, logo em seguida, mostra a gravidade do problema e dá o sinal de alarme.

21h11

O Diretor do Centro de Operações de Segurança da MAPFRE é informado do ataque e inicia a mobilização das equipes contra o mesmo, de acordo com o previsto no Plano de Gestão de Crises e Continuidade de Negócios, uma vez que o ciberataque é um dos riscos analisados e previstos em nosso Plano para que possamos atuar imediatamente quando ocorre. Minutos depois é acionado o Comitê Corporativo de Crises e, uma vez detectado o primeiro impacto na Espanha, o Comitê de Crises da MAPFRE Espanha também

se mobiliza pois, não por acaso, o ataque visa cegar a empresa em um dos dias mais críticos na prestação do serviço, especialmente na parte de assistência rodoviária.

Aquela sexta-feira foi uma noite muito longa. Os profissionais da MAPFRE não hesitaram em interromper suas férias e se conectar desde o lugar onde estavam ou até mesmo ir a Majadahonda para combater o ataque de forma coordenada entre todas as áreas envolvidas. Um maquinário testado e calibrado é a melhor garantia de que funcionará nos momentos mais necessários, e o tempo jogava contra nós, porque o vírus começou a criptografar equipamentos e sistemas que, em uma empresa altamente digitalizada, significa ficar “cego” em sua capacidade de responder ao cliente.

Conter, Operar e Responder são as três estratégias que começam em paralelo. A Diretoria Corporativa de Segurança e a Área Corporativa de Tecnologia e Processos se ocupam da primeira ação: identificar o vírus, analisar seu alcance, conter sua expansão... a primeira medida é isolar o data center cortando todas as comunicações com o exterior e com o centro de recuperação frente a desastres. Todos os sistemas tiveram que ser desligados sistematicamente até que o grau de impacto fosse conhecido em detalhes e uma resposta pudesse ser articulada. Esta desconexão geral é o que permitiu limitar o vírus na Espanha, isolando a operação dos demais países.



OS PROFISSIONAIS DA MAPFRE NÃO HESITARAM EM INTERROMPER SUAS FÉRIAS E SE CONECTAR OU ATÉ MESMO IR A MAJADAHONDA PARA COMBATER O ATAQUE

A DIRETORIA CORPORATIVA DE SEGURANÇA E A ÁREA CORPORATIVA DE TECNOLOGIA E PROCESSOS SE OCUPAM DA PRIMEIRA AÇÃO: IDENTIFICAR O VÍRUS, ANALISAR SEU ALCANCE, CONTER SUA EXPANSÃO. ESTA DESCONEXÃO GERAL É O QUE PERMITIU LIMITAR O VÍRUS NA ESPANHA

02h30

A área de Operações é ativada e coordena uma resposta alternativa rápida na Espanha para poder atender os clientes no dia seguinte. Os

equipamentos estão desligados e/ou criptografados, portanto, não servem para a gestão usual com os clientes, o Sii24 deve ser reforçado e procedimentos alternativos devem ser habilitados. Passadas as duas e meia da manhã de sábado o sistema já estava montado e operando. Em apenas quatro horas foram habilitadas as conexões de voz nos ‘call centers’ para poder atender aos clientes, e funcionários da área de Operações, que estavam trabalhando remotamente, se deslocaram aos prédios da MAPFRE para atender às chamadas. Os servidores de

aplicações começam a se recuperar imediatamente utilizando o sistema de backup que continha todas as informações protegidas e que não haviam sido comprometidas, demonstrando sua força técnica.

03h00

Já temos o antivírus. Embora fosse um novo tipo de vírus, específico contra a MAPFRE e que evoluiu e se aprimorou durante meses até encontrar uma porta de entrada, em apenas seis horas já dispomos do antivírus, essencial para iniciar a tarefa progressiva de recuperação dos equipamentos e sistemas da forma mais segura. Os sistemas são prioridade e, em geral, toda a tecnologia relacionada ao atendimento ao cliente, que é imprescindível especialmente naquele fim de semana.

8h00

Os cidadãos começaram seus deslocamentos massivos principalmente pelas estradas, começam a ser registrados os primeiros sinistros. O Sii24 é reforçado, mas possui limitações que o impedem de responder da forma usual, os tempos de espera são alongados.

As primeiras horas são especialmente complexas, mas a MAPFRE já conta com um ambiente seguro que permite iniciar a restauração de servidores e equipamentos de forma priorizada. O Comitê Corporativo de Crises se reúne e se tem um primeiro panorama do impacto. As medidas de contenção funcionaram, mas os danos são profundos na Espanha. O atendimento ao cliente está sendo prestado, não como normalmente, mas está ocorrendo, graças à resposta articulada pelo setor de Operações da MAPFRE Espanha e ao compromisso de todos os envolvidos no atendimento ao cliente.

15h00

A MAPFRE é uma empresa transparente que estabelece relações de confiança com todos os seus grupos de interesse. Parece bom, mas não é um *claim*, é um compromisso real frente ao qual não há dúvidas. Normalmente, as empresas ou instituições afetadas por esse tipo de ataque não o relatam ou o fazem quando não têm mais escolha. A MAPFRE respeita seus compromissos e decide agir com total transparência desde o início. Inicia-se a comunicação da crise aos supervisores e órgãos



EM APENAS SEIS HORAS JÁ DISPOMOS DO ANTIVÍRUS

DENTRO DAS PRIMEIRAS 24 HORAS E APÓS UMA ANÁLISE ESTÁVEL DO IMPACTO, O ATAQUE É MASSIVAMENTE COMUNICADO À OPINIÃO PÚBLICA ATRAVÉS DE TODOS OS CANAIS

A DIREÇÃO CORPORATIVA DE SEGURANÇA COORDENOU **MAIS DE 200 COMUNICADOS INFORMANDO SOBRE O ATAQUE E SUAS CONSEQUÊNCIAS**

comunicados informando sobre o ataque e suas consequências não só aos órgãos obrigatórios, mas também em geral a todos aqueles que perguntavam à MAPFRE sobre o alcance do ataque.

reguladores, não há evidências de vazamento massivo de dados, mas também são comunicadas as informações disponíveis em todos os momentos. Às três horas da tarde, ou seja, dentro das primeiras 24 horas e uma vez feita uma análise preliminar do impacto, o ataque é comunicado massivamente à opinião pública através de todos os canais. A informação e a transparência se convertem nos melhores aliados para proteger a reputação. A opinião pública entende que estamos diante de um ataque altamente profissional, frente ao qual nenhuma empresa, instituição ou governo no mundo está 100% protegido, e o fato de comunicá-lo representa um compromisso com a transparência, que é especialmente valorizado. Nas semanas seguintes, a Direção Corporativa de Segurança coordenou mais de 200

DOMINGO, 16

Começa a ser lançada a segunda onda de medidas de reforço da segurança aos demais países para protegê-los frente a esta nova ameaça e começa a reconexão segura com eles, bem como com os nossos parceiros de negócios, enquanto continua o processo de recuperação dos servidores, bancos de dados e sistemas afetados. O mais importante: o *backup* está a salvo. O protocolo previsto frente a um ciberataque possibilitou, desde o primeiro

minuto, tomar decisões que permitiram salvar as informações da empresa.

A partir do terceiro dia, a progressiva abertura das operações se acelerou e as operações com os clientes foram se recuperando e se estabilizando. Também foram reinstalados, em duas semanas, 18.000 postos de trabalho distribuídos em mais de 3.000 escritórios da MAPFRE, entre outras ações. No final de agosto, a MAPFRE deu como superada essa crise no que diz respeito à sua maior prioridade: o atendimento ao cliente. E tomou a decisão de indenizar com 100 euros na renovação àquelas pessoas que não pudemos servir com o nosso nível de excelência habitual, principalmente durante os primeiros dias e em relação às assistências que tiveram de ser geridas manualmente.

Internamente, seguimos trabalhando para alcançar a revisão e a recuperação completa. A análise forense profunda continua, bem como a investigação policial que combate este tipo de terrorismo a nível internacional, mas o momento crítico dos primeiros dias foi superado, e visto dois meses depois, com sucesso. Além disso, a empresa contava com um seguro de proteção contra crimes cibernéticos que assumirá parte dos custos.

A atuação rápida limitou o ataque apenas à Espanha. A informação estava bem protegida e por isso foi recuperada. Existem pouquíssimas empresas com essa capacidade ordenada de resposta. A reconstrução posterior dos fatos nos mostrou claramente por onde os criminosos entraram e por onde saíram, também nos permite intuir qual organização criminosa está por trás desse ataque, desenhado especificamente contra a MAPFRE, mas deixamos que a investigação internacional continue seu curso, para que cada vez mais instituições e países possam coordenar uma resposta global mais eficaz frente a esse tipo de ação

5 LICÇÕES APRENDIDAS

► **Segurança total não existe.** O ataque foi lançado em agosto, mas os terroristas passaram um ano preparando-o e investindo centenas de milhares de euros apenas para atacar a MAPFRE. E isso depende de cada um de nós. Um nome de usuário e uma senha capturadas pelos invasores serviram como ponto de entrada



► **Maquinário calibrado.** A melhor resposta se consegue estando preparados, fomos capazes de reagir com rapidez e eficácia porque tínhamos previsto e analisado os ataques cibernéticos no Plano de Crise e Continuidade de Negócios.



► **Compromisso humano.** Profissionais altamente comprometidos que reagiram com total dedicação e generosidade desde o primeiro momento



► **A resiliência da MAPFRE.** Demonstrando a capacidade do negócio de continuar operando em condições extremas



► **A transparência como defesa da reputação.** Informar nossas partes interessadas sobre o ocorrido aumentou a compreensão de todos eles sobre a crise que a empresa estava enfrentando



HERÓIS FRENTE AO ATAQUE CIBERNÉTICO

TEXTO **VIOLETA MATEO**
FOTOGRAFIAS **MAPFRE, ISTOCK**

No mundo corporativo, as coisas não acontecem por acaso, nem porque alguém, por mais chefe ou chefe que seja, as deseja. Acontecem porque são planejadas, como vimos na crônica do ataque cibernético e, sobretudo, porque há quem as execute. E na MAPFRE sabemos muito sobre as pessoas que cuidam... da empresa. Todos os funcionários da MAPFRE participaram da solução frente ao ataque cibernético de agosto na Espanha, protegendo a reputação da empresa e ajudando a superar com responsabilidade essa crise. Foram mais de 200 profissionais que estiveram especialmente ligados a tudo o que aconteceu desde o dia 14 de agosto. Trata-se de uma equipe multidisciplinar de heróis representada pela visão dos seguintes colegas das áreas e unidades mais diretamente envolvidas. Esses são seus relatos.



De: MAPFRE Para: Heróis Assunto da mensagem: URGE – Ataque Ransomware

NÃO HOUE UM SÓ DIA EM QUE NÃO RECEBEMOS OFERTAS VOLUNTÁRIAS DE AJUDA

Carlos se lembra bem do momento e da rapidez com que agiram. “Quando o ataque começou, os serviços do Si24 foram afetados e foi declarado um Incidente de Alto Impacto. A partir desse momento já fomos informados de que algo estava acontecendo através das comunicações oficiais de incidentes e do WhatsApp. Em menos de 10 minutos já tínhamos constituído o comitê de crise de incidentes e, uma vez detectada a gravidade do incidente, o comitê estendeu-se aos demais Grupos da ACTP, ACS e TI na Espanha. A nossa dedicação foi total. Independentemente das férias, todos os colaboradores disponíveis juntaram-se ao grupo de trabalho ao longo daquele fim-de-semana, com o objetivo de recuperar o mais rápido possível o serviço aos nossos clientes.”

Essa crise nos fortaleceu, pois agora estamos mais cientes dos nossos pontos fortes e fracos. Devemos transformar isso em oportunidades para continuar aumentando a nossa resiliência.

A MAPFRE já tinha uma estratégia definida para a evolução do trabalho e da mobilidade, definida pela área de Pessoas e Organização e pelas áreas de TI durante o ano de 2020. Devido à pandemia de COVID-19 e ao ciberataque, a estratégia se mostrou correta, por isso destaco o plano desenvolvido de antemão e, é claro, o trabalho de todos os colegas que, sem os quais e sem o seu esforço, isso não teria sido possível.



CARLOS MUÑOZ
DIRETOR DE TECNOLOGIA
DELIVERY UNIT DATACENTER

Nos dias mais difíceis que se seguiram ao ciberataque, não houve um só dia em que não recebemos ofertas voluntárias de ajuda e palavras de incentivo dos colegas da MAPFRE. Isso sem dúvida fez parte do sucesso na recuperação dos serviços e mostra que somos uma grande empresa feita de pessoas fiéis, colaboradoras e generosas. Por isso a MAPFRE é uma grande empresa.

UM NOVO DESAFIO SURTIU DURANTE A NOITE E FOMOS CAPAZES DE RESOLVÊ-LO

Ouvir “ataque cibernético” foi como quando um médico lhe dá um diagnóstico errado, você não tem ideia do que fazer, mas tem certeza de que deve confiar no especialista. E assim fizemos, nos colocamos nas mãos dos nossos colegas de TI. Seguimos todas as instruções, testamos o que funcionava e o que não funcionava, só tínhamos o telefone disponível. E os serviços essenciais vêm à nossa cabeça, e as emergências médicas? E as mortes? E a assistência viária? E as emergências em casa? E assim passamos aquela primeira noite. Trabalho em equipe, envolvimento e comprometimento foram essenciais.

Este ciberataque fez com que, durante um período, não prestássemos o serviço que queríamos e isso é fundamental, pois o atendimento ao cliente entre as empresas se diferencia por pequenas nuances e, sem dúvida, a consistência e a confiabilidade é uma delas.

A verdade é que, o que vimos, foram momentos emocionantes, um novo desafio nos foi dado durante a noite e fomos capazes de resolvê-lo. Quero destacar nesta parte o apoio que nos foi prestado pelas equipes do Centro de Competências de Operações e do SAU, sem eles não teríamos conseguido.



ELISA POMEDA
DIRETORA DE SERVIÇO TELEFÔNICO DA
MAPFRE ESPANHA

Neste mundo altamente tecnológico, onde temos muitas atividades robotizadas e começamos a resolver algumas situações com inteligência artificial, não podemos esquecer que valores como a responsabilidade, o compromisso e a lealdade, que só residem nas pessoas, são os valores que nos vão permitir sair destas situações críticas e complicadas.

O MÚSCULO É TREINADO

Naquela sexta-feira à noite, poucos de nós estavam trabalhando em agosto, então tínhamos à disposição aquelas poucas pessoas para avisar a “cavalaria”. A resposta dos colegas foi espetacular, eles muito rapidamente começaram a trabalhar em todas as linhas de frente que tínhamos aberto.

2020 tem sido um ano muito complicado em que, infelizmente, foi necessário colocar em prática tudo o que até agora só tinha sido experimentado em formato de teste, nunca em situações reais, e que mesmo na abordagem mais pessimista não poderíamos supor que ocorreria com esse nível de impacto. Mesmo assim, há uma leitura muito positiva em ambos os casos: a base de procedimentos existente (planos de contingência em todos os níveis, que são testados periodicamente), de conhecimento (do complexo ambiente tecnológico e do serviço que presta ao negócio), somadas à capacidade de reação de toda a empresa, nos fez superar essas duas situações. Não creio que tenha sido uma coincidência ou uma questão de sorte, já que nosso músculo está treinado e em ambos os casos nos pegou “em forma”, ainda mais no caso de agosto com a situação anterior vivida com a Covid-19.

Recomendo visitar o espaço da Intranet Global, na seção “Espaço Pessoas > Meu dia a dia > Segurança da informação”, onde existem informações muito úteis para nos ajudar a entender que tipo de ameaças de segurança existem e como podemos ajudar, como usuários, a minimizar todo este problema.



JUAN MANUEL GARCÍA
DIRETOR DE TECNOLOGIA,
DELIVERY UNIT E COLABORAÇÃO DCTP

Nem tudo funcionou na primeira vez ou como gostaríamos desde o início, mas tem sido muito mais fácil com a ajuda e o apoio de todos. Infelizmente essa questão dos ciberataques veio para ficar e teremos que nos apoiar em mais ocasiões.

SER RÁPIDOS E TRANSPARENTES FOI UMA DAS GRANDES DECISÕES QUE TOMAMOS

Lembro como se fosse ontem. Eu estava passeando com os meus filhos um pouco antes das 10 da noite do dia 14 de agosto e nesse momento recebi um e-mail do Guillermo Llorente com um assunto bastante descritivo “URGE – Ataque Ransomware” e antes mesmo de abrir o e-mail já tinha um chamado para fazer uma reunião às 10. A partir daí tudo aconteceu muito rápido e eu voltei para Madrid às pressas para ajudar em tudo o que estava ao meu alcance.

Aprendemos que não estávamos preparados para um invasor com essas características, na verdade, ninguém em nenhum lugar do mundo está preparado, por isso temos que melhorar urgentemente nossos recursos de segurança. E, é claro, a importância de ter planos de contingência robustos e testados. O ataque que sofremos foi muito mais que um incidente tecnológico e poderia ter afetado nossa reputação e a confiança que nossos clientes depositam na MAPFRE. Ser rápidos e transparentes com o que estava acontecendo conosco foi uma das grandes decisões que tomamos. Gostaria de pedir a compreensão e paciência dos funcionários, pois essa situação nos fará aumentar vários de nossos controles de segurança. Como pudemos ver, temos adversários com péssimas ideias, que estão esperando por qualquer erro ou vulnerabilidade

para causar danos reais à MAPFRE. O ano de 2020 está sendo extremamente exigente para toda a empresa. Ninguém poderia ter previsto uma pandemia global e um ataque ransomware no mesmo ano. Do ponto de vista do desdobramento tecnológico para permitir o home office, me lembro dos dias muito intensos em que os colegas da Área Corporativa de Segurança fizeram um trabalho espetacular.



CHEMA GARCÍA RODRÍGUEZ
VICE-DIRETOR DE SEGURANÇA,
ARQUITETURA TECNOLÓGICA
DE SEGURANÇA

Eu não poderia estar mais grato e orgulhoso das pessoas com quem trabalhei durante esses dias tão intensos. O nível de comprometimento, dedicação, compreensão da situação, paciência, etc., das diferentes áreas – segurança, tecnologia, negócios – e dos provedores externos foi incrível e me deixa extremamente orgulhoso do lugar onde trabalho.

POR QUE ESSE ATAQUE CIBERNÉTICO OCORREU E POR QUE FOI NAQUELE MOMENTO ESPECÍFICO?

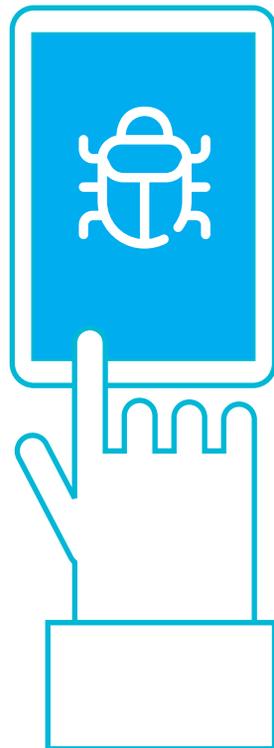
Daniel Largacha, Diretor de Segurança e Meio Ambiente da SOC Global, nos explica muito bem:

“No começo da internet, os crimes cibernéticos eram muito voltados para o setor bancário pela facilidade de monetizar os ataques, eles roubavam códigos de acesso e já podiam obter um lucro econômico. No entanto, com o passar do tempo, o setor bancário se tornou muito robusto e o crime cibernético buscou novas maneiras de monetizar os ataques. Nessa busca, eles encontraram uma oportunidade em outras empresas, visto que fora do setor bancário a robustez da cibersegurança é menor. Além disso, há uma grande dificuldade na rastreabilidade dos crimes cibernéticos, tanto pelo surgimento de criptomoedas quanto pela falta de legislação ou acordos globais que facilitem o rastreamento desses ataques. E, por último, as empresas agora dependem muito de informações digitais e das redes num geral.

Isso levou a um novo modelo de crime, no

qual os cibercriminosos criptografam as informações e os servidores das empresas e pedem dinheiro em troca, para que possam recuperá-los. Tudo estava perfeitamente pensado, não é por acaso que o ataque à MAPFRE ocorreu em uma tarde de sexta-feira de agosto, pois sabiam que a disponibilidade de efetivos para lidar com esta situação seria menor do que em qualquer outro momento.

E como esclarece Carlos Muñoz, sabiam que a ameaça era grande porque o ataque ia “afetar a reputação da MAPFRE, ao deixar nossos clientes sem atendimento justamente nas datas em que os usuários mais utilizam seus veículos e a probabilidade de necessitar nossos serviços aumenta de maneira exponencial.”



ESSA EXPERIÊNCIA NOS UNIU E NOS FORTALECEU MUITO MAIS COMO EQUIPE

Primeiro minuto de surpresa (pelo tipo de ataque, *ransomware*), preocupação e, depois, o de sempre: arregaçar as mangas. No meu caso, naquele dia começavam as minhas férias com a minha família e o que fizemos foi cancelar os meus planos e preparar com urgência as infraestruturas da casa onde íamos passar o verão para que eu pudesse trabalhar pela internet, visto que a cobertura era péssima naquela área, até conseguirmos organizar o nosso regresso para Madrid.

Acredito que o melhor aprendizado é o humano, pois os criminosos atacaram a MAPFRE e talvez o que eles não esperavam era uma resposta institucional, transparente e forte: a MAPFRE não cede a chantagens. A MAPFRE se fecha, se fortalece, se reconstrói com muito sofrimento, esforço e dedicação; acredito que é isso que nos diferencia e talvez não tenham levado isso em conta... eles não só atacaram a MAPFRE como entidade empresarial, atacaram nossa CASA, nossa FAMÍLIA, isso é o que nos deu força e, com esse sentimento de pertencimento, nós nos unimos para nos defender.

Devemos considerar de forma geral a necessidade de nos prepararmos, ao nível que cada um de nós puder, para o novo cenário tecnológico em que operamos. Muitos de nós, que não somos nativos digitais da época em que nascemos/crescemos, estamos acostumados com a tecnologia como algo que não entendemos muito bem e que sofremos, até certo ponto. Devemos presumir que a tecnologia, para o bem e para o mal, está em quase tudo o que fazemos e devemos nos interessar por ela para acomodá-la adequadamente em nossas vidas, perdendo o medo dela e aproveitando mais.



MARISA MAÍZ LÓPEZ
DIRETORA DE SUPORTE AO USUÁRIO
ÁREA OPERACIONAL
MAPFRE ESPANHA

As pessoas da MAPFRE têm um espírito forte e muita força para lutar na vida, o que é maravilhoso, mas que muitas vezes não adianta, e 2020 é um bom exemplo disso. Portanto, não temos outra escolha a não ser lutar.

ELES NÃO ESPERAM UMA RESPOSTA INSTITUCIONAL, TRANSPARENTE E FORTE

TODOS CONTRIBUÍRAM COM 200% PARA RESOLVER OS PROBLEMAS

Os primeiros dias foram muito intensos, o ataque ocorreu no início das férias e eu me lembro de receber um telefonema do Daniel Largacha (diretor do CERT Global) já à noite, comentando que os computadores Windows haviam sido criptografados e que ainda estávamos em processo de determinar o impacto operacional. A partir desse momento começamos a trabalhar e passamos a ter várias reuniões paralelas com todos os envolvidos na gestão do incidente. Adiei todos os compromissos que tinha e fiquei disponível dia e noite para ajudar a resolver o problema.

Sem dúvida, escolheram agosto porque é a época em que as pessoas estão de férias na Europa e o seguro é fundamental durante essa temporada, mas mesmo durante as férias, toda a MAPFRE respondeu ao ataque e fez o possível para atender aos nossos clientes.

Aprendemos que podemos sair de um grande incidente de segurança, mesmo no contexto de uma pandemia global e trabalhando remotamente. Com esforço e envolvimento, tendo uma equipe humana comprometida e disposta a ajudar, você sai na frente mesmo existindo dificuldades.

É fundamental que façamos a nossa parte para proteger as informações confidenciais às quais temos acesso, ao analisar cuidadosamente aquele e-mail que chega até nós ou aquele site que nos pedem para abrir. Sempre que desconfiamos de algo, devemos notificar a área corporativa de segurança e meio ambiente através dos canais estabelecidos.

O importante é que todos contribuíram com 200% para resolver os problemas, e só por isso já sabemos que, no futuro, em situações difíceis, todos farão o mesmo. Isso é importante e motivo de orgulho para a organização, a empresa.



OMAR RODRÍGUEZ SOTO
HACKING ÉTICO E INTELIGÊNCIA
CIBERNÉTICA
ÁREA CORPORATIVA DE SEGURANÇA

Você não controla os invasores que decidem atacá-lo, mas controla suas ações. Muitas vezes, a mudança começa em você mesmo. Quando você está em uma situação complicada, em vez de apontar os erros dos outros, é importante fazer o possível para resolver a situação.

ACHEI ADMIRÁVEL A CORAGEM DA MAPFRE EM TORNAR PÚBLICA ESSA SITUAÇÃO

Me impactou muito e será um momento que lembrarei para sempre. Imagine, em plenas férias, foi difícil acreditar na ligação que eu estava recebendo, mas apesar daquele sentimento de descrença e incerteza pusemos as mãos à obra quase sem pensar para minimizar os danos e colaborar com as demais equipes. Era algo com que os cibercriminosos não contavam.

Na MAPFRE, já estávamos preparando um novo modelo para abordar nossa atuação de forma remota e presencial e, graças a isso, as ideias já estavam avançadas, embora tivemos que acelerar essa mudança exponencialmente.

É imprescindível seguir as indicações e recomendações nos diversos canais da nossa Direção de Segurança Corporativa, eles são os verdadeiros especialistas nesta matéria. E é nossa responsabilidade, como funcionários, cumprir e promover estas normas, já que estamos convencidos de sua eficácia.

Achei admirável a coragem da MAPFRE em tornar pública essa situação pela qual estávamos passando; me sinto muito orgulhosa de pertencer a esta grande família.



PATRICIA MOCHALES SEN
DIRETORA DE TECNOLOGIA, TI GESTÃO
TERRITORIAL, IMPLANTAÇÕES E
WORKPLACE

Jeff Bezos disse uma vez: “Se você decidir fazer apenas as coisas que sabe que vão funcionar, você deixará muitas oportunidades em cima da mesa”. Foi implementada na MAPFRE uma nova tecnologia em torno do local de trabalho que nos ajudará bastante, se esse futuro que continua incerto assim nos exigir; acreditamos nisso e trabalhamos incansavelmente para que todos prestemos o melhor serviço aos nossos clientes.

**KEEP
CALM
AND
LAUGH**

ESTA SITUAÇÃO NOS DEIXOU COM MOMENTOS INCRÍVEIS DE PROFISSIONALISMO, DEDICAÇÃO E SOLIDARIEDADE

A verdade é que as férias já estavam um pouco estranhas devido à situação atual, mas a primeira reação foi de certa descrença. Depois de passar por meses tão difíceis, algo desse nível estava acontecendo conosco! Para mim, o pior foi a incerteza das primeiras horas, a informação sobre o alcance real foi obtida mais lentamente do que queríamos e a nossa obsessão era voltar à normalidade o mais rápido possível e com a garantia de não sermos atacados novamente.



ALFREDO G. CASTAÑEDA SARACHAGA
ACTP - SIC - TECNOLOGIA DE REDE E
CONTACT CENTER

Nestes tempos difíceis, além de manter a calma, você nunca deve perder a capacidade de autocrítica nem o senso de humor. O primeiro nos leva à excelência e o segundo nos ajuda a relativizar as coisas e nos deixa mais felizes!

Mas não havia outro jeito, então fechamos a cara e toda a equipe se envolveu 100%, dando o melhor de si, um exemplo de dedicação!

Aprendemos muito! Parece difícil dizer, porque não queremos que ninguém passe por isso, mas do ponto de vista estritamente profissional, esta situação nos enriqueceu enormemente: nos deixou com momentos incríveis de profissionalismo, dedicação e solidariedade e adquirimos um nível mais alto de conhecimento deste tipo de problemas, e até mesmo de nosso próprio ecossistema interno, que nos prepara ainda mais e melhor para enfrentar o futuro.

Infelizmente não existe proteção total, portanto, o trabalho de divulgação realizado pelos nossos colegas da Área Corporativa de Segurança é magnífico para compreender as melhores práticas e atitudes que todos devemos adotar em nosso âmbito profissional, pessoal e familiar.



DANIEL LARGACHA
DIRETOR DE SEGURANÇA E MEIO
AMBIENTE SOC GLOBAL

Gosto de ser positivo e também acredito que toda experiência é um aprendizado. Eu me atrevo a dizer que saímos deste ataque muito mais fortes do que antes. A experiência e os meios que a MAPFRE nos proporcionou nos permitem enfrentar o futuro de uma posição muito mais favorável e otimista.

TEMOS QUE PROTEGER A EMPRESA DE AMEAÇAS CIBERNÉTICAS

No meu caso, eu estava em licença-paternidade e desde os primeiros momentos pude imaginar a gravidade da situação, assim que, sem esperar muito por um panorama completo, eu fiz as malas, me despedi da minha família, ativei a minha equipe e fui para Majadahonda.

A verdade é que lidar com esse tipo de situação faz parte do meu trabalho. Todos nós que trabalhamos em áreas onde são geridas crises de todos os tipos, sabemos que, embora remota, existe a possibilidade de ter de ativar os planos e a equipe a qualquer momento. Felizmente para mim, a MAPFRE decidiu há algum tempo contar com pessoas preparadas para lidar com este tipo de cenários.

Esse tipo de situação coloca você na frente de um espelho e faz você enxergar seus pontos fracos, mas também seus pontos fortes. A MAPFRE demonstrou que possui uma equipe humana e isso lhe confere uma enorme capacidade de recuperação. Isso nos permitiu superar a

crise em um tempo mais do que razoável.

Da mesma forma que protegemos nossa empresa de outros riscos (clientes não rentáveis, concorrência do setor, fornecedores ruins, etc.), temos de proteger a empresa das ameaças cibernéticas.

O confinamento foi um grande desafio para a MAPFRE e mais um exemplo de sua capacidade de se adaptar rapidamente a um ambiente em mudança.

Também tivemos que vivenciar esse cenário na linha de frente e, assim como no ciberataque, fiquei impressionado com a capacidade, profissionalismo e disposição da equipe humana. Diferentes áreas se alinharam e se coordenaram para atingir uma meta muito ambiciosa e desafiadora: conseguir em apenas duas semanas que uma empresa inteira pudesse se comunicar à distância globalmente. Não me canso de dizer que tenho muito orgulho de trabalhar para uma empresa com essa grande equipe.

**LIDAR COM ESSE TIPO
DE SITUAÇÃO
FAZ PARTE
DO MEU TRABALHO**



ELENA MORA GONZALEZ
DIRETORA DE SEGURANÇA E MEIO
AMBIENTE, PROTEÇÃO E PRIVACIDADE DE
DADOS

Devemos conseguir que todos os colaboradores sejam autênticos *firewalls* humanos que impeçam a entrada de criminosos cibernéticos e, para isso, a conscientização e o envolvimento de todos no cumprimento das regras e políticas da empresa é essencial.

NÃO ERA HORA DE SE PREOCUPAR, MAS SIM DE LIDAR COM A SITUAÇÃO

Esse momento é difícil de descrever, é um daqueles que ficarão gravados na minha memória. Apesar de todos nós que trabalhamos com segurança estarmos cientes de que situações deste tipo podem ocorrer, não esperamos que elas se tornem realidade e muito menos no meio das férias.

No meu caso, eu estava com a minha família em Oviedo e, naquela sexta-feira, quando recebi o telefonema, pensamentos e sentimentos muito diferentes me invadiram. A primeira coisa que pensei foi o efeito sobre os sistemas operacionais e a disponibilidade das informações e, ao mesmo tempo, outro aspecto prioritário: a proteção dos dados de nossos clientes e como essa situação poderia afetar esses dados e a reputação da empresa.

Deixamos claro que não era hora de nos preocuparmos, mas de lidarmos com a situação. A velocidade de resposta é um fator chave e primordial na gestão dessas crises.

O trabalho em equipe é essencial e ter colegas como os que temos, com um profissionalismo incrível, mas, acima de tudo, com um nível de comprometimento e qualidade humana difícil de superar. Graças a tudo isso, hoje podemos estar falando sobre essa situação no passado.

Uma das lições foi que o improvável pode acontecer e que você deve estar preparado para o impensável. A capacidade de reação e adaptação deve ser cada vez maior e os tempos de resposta cada vez mais curtos.

Daí a importância de ter bons planos de contingência e continuidade de negócios. Planos que, com ou sem coronavírus, sempre foram e devem estar sujeitos a um processo de atualização e aperfeiçoamento contínuo. Os criminosos cibernéticos estão sendo extremamente criativos ao inventar novas maneiras de tirar vantagem dos usuários e fazem um uso cada vez maior de tecnologias cada vez mais novas.

FUNCIONÁRIOS “FIREWALL” QUE IMPEDEM A ENTRADA DE CRIMINOSOS CIBERNÉTICOS

E VOCÊ, O QUE ACHA DO NOSSO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

No ano passado, e dentro da iniciativa Desafio Digital, a MAPFRE implementou um novo modelo de Avaliação de Desempenho, do qual participaram mais de 26.000 funcionários, representando 84% do quadro funcional. Em 2020, com 92% dos funcionários abrangidos por esse modelo, a avaliação de desempenho está cumprindo com as premissas de agilidade, *feedback* contínuo e sistema multi-fonte.

TEXTO SARA ELENA TORRES HORTAL | FOTOGRAFIAS MAPFRE, ISTOCK





QUER DAR SUA OPINIÃO? VOCÊ PODE FAZER ISSO PELA INTRANET E EM NOSSA EDIÇÃO DIGITAL

Atualmente, as empresas atuam em um entorno em que as mudanças acontecem em alta velocidade e, diante dessa situação, tanto as empresas quanto aqueles que a integram precisam se adaptar o mais rapidamente para se manterem competitivos.

Nosso modelo de avaliação de desempenho contribui para isso porque:

- Tem como foco o desenvolvimento das pessoas.
- Apoia a consecução dos objetivos e impacta a produtividade através da definição e monitoramento das atividades-chave que contribuem para o alcance dos objetivos.
- Alinha os objetivos das pessoas com os da empresa.
- Identificar o potencial dos funcionários através de uma avaliação global mais objetiva.
- Promover uma conversa contínua, com foco na avaliação de esforços, no reconhecimento de realizações e na orientação do trabalho que realizamos.
- Promover a adoção de novos comportamentos da MAPFRE —Colaborar, Inovar e Agilizar— por meio de *feedbacks* contínuos e de uma avaliação 360°, que nos permite refletir sobre os êxitos e fracassos para aprender com eles.
- Nos permite ser mais ágeis na hora de responder às necessidades exigidas pelo entorno e, além disso, fazê-lo de forma mais alinhada.

Além disso, os benefícios de possuir um sistema de avaliação de desempenho foram evidentes com o coronavírus. Contar com uma solução deste tipo nos permitiu seguir alinhados, focando nos objetivos e

COM MAIS DE UM ANO DE EXPERIÊNCIA, **ESTE É UM BOM MOMENTO PARA AS PESSOAS OPINAREM SOBRE ESTE PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL E PADRONIZADO.**

CONVERSAMOS COM COLEGAS DE DIFERENTES CARGOS E DE VÁRIOS PAÍSES PARA TE **MOSTRAR DIFERENTES PONTOS DE VISTA SOBRE O NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

desafios, sem perder o *feedback* dos nossos colegas, e continuar avaliando os funcionários para atingir seus objetivos na empresa.

Com mais de um ano de experiência e implantação intensa, este é um bom momento para que as pessoas opinem sobre este processo de avaliação de desempenho padronizado e global. Conversamos com colegas de diferentes cargos e de vários países —porque a avaliação tem sido implementada de forma gradativa, de acordo com o cronograma estabelecido— para poder obter diferentes pontos de vista sobre o novo modelo de avaliação de desempenho.

Ao final dessa reportagem, te propomos a dar seu ponto de vista também. A soma de todos eles nos ajudará a enriquecer a avaliação de desempenho da MAPFRE. E aí, vamos?

Começamos perguntando: “Qual foi sua experiência com o novo modelo de avaliação de desempenho?”. Este modelo foi construído com o objetivo de tornar o funcionário o protagonista de seu desenvolvimento, colocando-o no centro da ação porque:

- A empresa precisa de pessoas que se comprometam de forma proativa com a MAPFRE.
- Te ajuda a ser uma inspiração e referência, se for responsável por uma equipe, e a crescer junto com ela.

QUAL FOI A SUA EXPERIÊNCIA?

A mudança, e a evolução em cada pessoa, é vivida de forma diferente, como veremos agora nos depoimentos, mas todos os colegas concordam que a mudança foi positiva e contribuiu para o seu crescimento e desenvolvimento profissional.

«Vivi esta mudança de forma satisfatória. O novo modelo nos permitiu ter mais clareza quanto aos objetivos e melhorar a nossa comunicação. Embora inicialmente tivéssemos algumas dúvidas quanto ao uso da plataforma, mais tarde, na prática, quando entendemos como relacioná-la com o trabalho diário, seu uso foi mais simples. A possibilidade de dar um feedback aos meus colaboradores a qualquer momento e ter um registro dessas avaliações nos ajuda a fazer uma avaliação final muito mais objetiva dos nossos colaboradores.»

Marco André Araújo Parra,
subdiretor de Emissão e Renovação, Peru

«No começo eu não entendia muito bem. Havia muitos campos que eu desconhecia e que nunca haviam feito parte das avaliações na plataforma anterior. Depois de me familiarizar com a plataforma e o processo, tudo fluiu com mais facilidade. O lado positivo que vejo é que podemos mostrar nossos pontos fortes e fracos para continuarmos desenvolvendo nosso conhecimento profissional e ir nos aprimorando durante esse tempo. Espero que o novo modelo



**MARCO ANDRÉ,
JENNIFER, CATARINA,
DANIEL**

de avaliação continue contribuindo para o meu crescimento e desenvolvimento de forma positiva, tendo em conta que a motivação é a chave para o sucesso do nosso desempenho.»

Jennifer Ortiz Delgado,
assinante do escritório comercial
de Porto Rico

«O momento de realizar uma mudança relevante é sempre vivido com receio e o processo de adaptação ao novo modelo de avaliação deu-se nesta linha. Porém, com vídeos, tutoriais e informações disponíveis na intranet, treinamento e suporte dos colegas de Recursos Humanos, a mudança acabou se tornando um processo fácil.»

Catarina Paiva
equipe de Formação de Portugal

«Para mim está sendo uma mudança muito positiva na cultura da empresa. Eu vi como as relações de trabalho melhoraram, a colaboração aumentou e as equipes estão mais focadas em encontrar soluções para os problemas. Ao mesmo tempo, foram eliminados comportamentos e atitudes negativas que não favoreciam a consecução dos objetivos. Espero que este processo nos guie principalmente na criação de capacidades de adaptação às mudanças no entorno atual.»

Daniel Jiménez Muñoz,
chefe de Recursos Humanos da MAPFRE
ASSISTÊNCIA

Agora que sabemos como foi a experiência dos usuários, a próxima questão é saber qual foi a parte mais positiva que eles obtiveram com o novo modelo e o que esperam dele, para que lhes possa ser útil. Nesse caso, algumas das opiniões são:

«O mais positivo é conhecer os pontos de melhoria pessoal, através do olhar dos meus colegas diretos e dos meus clientes internos. Faz você pensar em novas formas de trabalhar e outro ponto de vista para focar seus esforços no novo ano que se aproxima. Portanto, isso me ajuda a saber onde e como posso melhorar.»

Andrea Cuadrón Moreno,
auditora interna na MAPFRE ASSISTÊNCIA

«Me permite estabelecer pautas e próximos projetos a serem realizados ao longo do ano, e espero que a partir deste modelo tenha conhecimento do andamento dos objetivos e das atividades realizadas durante o ano. Isso me permitirá monitorar minhas atividades e obter um *feedback* construtivo dos meus colegas, o que pode me ajudar a melhorar meu desenvolvimento profissional.»

Alfonso Jiménez García-Perrote,
assinante MAPFRE RE



«Me ajuda a ver o meu crescimento e as minhas realizações anuais, que às vezes por causa do dia a dia ou da passagem do tempo eu acabo me esquecendo. Minha memória é muito curta e poder entrar no módulo e visualizar todas as tarefas feitas me conforta, e eu digo: “Uau! Eu fiz tudo isso.” Me ajuda a continuar crescendo e a ser visível não só na minha área, mas em todas as áreas com as quais eu interajo.»

Alinea del Pilar Melliz Rojas,
gerente comercial, Peru

«Na minha opinião, o feedback constante e construtivo, seguido também de exemplos concretos, motiva e incentiva a todos no processo de melhoria contínua.»

Eleonora Ruggi,
Sales CC Chief SPV and Back office Chief SPV, Verti Itália

O MAIS POSITIVO

**ANDREA, ALFONSO,
ALINEA DEL PILAR
ELEONORA**

Neste momento, a avaliação 360° está sendo realizada na maior parte dos países. Nesse ponto do modelo, o desafio é você ser o mais objetivo e justo possível. Lembre-se de que a forma como você avalia um colega ou uma pessoa que está em sua equipe, vai ajudá-los a crescer profissionalmente.

«A avaliação 360° nos permite descobrir o que pensam do meu trabalho em diferentes níveis. Por um lado, é satisfatório receber avaliações melhores do que o esperado e, por outro, os comentários sobre os aspectos que devo melhorar são muito úteis.»

Marco André Araújo Parra,
subdiretor de Emissão e Renovação,
Peru

«Você já não é avaliado apenas pelo teu chefe, foram adicionadas as opiniões de outros colegas, sejam do próprio departamento ou não. Acredito, portanto, que tem sido possível dar uma maior objetividade ao sistema e já não é uma avaliação unilateral, uma vez que o chefe ou responsável também é avaliado por sua equipe e por outros colaboradores. As opiniões dos colegas são muito úteis porque, em muitas ocasiões, reforçam as minhas qualidades, mas, em outras, consegui detectar qualidades que são importantes para os outros e que, talvez, eu não tivesse percebido até aquele momento.»

Ana Maria Lázaro Gutiérrez,
gerente técnico, MAPFRE RE



**ANA MARÍA,
ANA ISABEL**

«Em geral, interagimos muito mais com os colegas do que com a pessoa que deve nos avaliar, então o *feedback* desses colegas agrega muito valor à avaliação global do responsável.»

Ana Isabel Rodriguez Jimenez,
técnico de Marketing, MAPFRE
ASSISTÊNCIA

«Com a Avaliação 360° consigo ter uma visão mais clara do meu desempenho e das relações interpessoais. Por meio dos *feedbacks* construtivos, é possível descobrir erros ou lacunas que você não veria sem a ajuda de terceiros.»

Catarina Paiva,
equipe de Formação de Portugal

«O mais interessante é que você mantém relações interpessoais fluidas com seu superior imediato, e assim ambos sabemos que concordamos com a tarefa que nos foi confiada, visto que a avaliação

evidencia quais aspectos devem ser melhorados e, desta forma, em quais outras áreas você deve receber treinamento adicional. Isso nos ajudará a nos promovermos ou nos candidatar-mos a outros cargos na mesma empresa a qualquer momento. Além disso, e não menos importante, isso nos ajuda a melhorar a comunicação interna, já que podemos demonstrar nossas capacidades individuais e nossas motivações.»

Jennifer Ortiz Delgado,
assinante do escritório comercial
de Porto Rico

**AVALIAÇÃO
360°**

Como utilizar as ATIVIDADES?

As **3 etapas** para tirar o máximo de proveito

1

Pense no que **você** PODE FAZER PARA alcançar os **OBJETIVOS** ou **DESAFIOS** (ambiciosos, e que podem ser medidas e testadas)

- Que etapas há para descobrir? De quantas formas poderia ser abordada?
- Ou, ainda, o que no meu desempenho pode ser melhorado para causar impacto no cumprimento?
- Quem poderia me ajudar? O que será mais efetivo para alcançá-los?

2

VOCÊ PODE **COMPARTILHÁ-LAS** COM SEU **CHEFE** ELE/ELA PODE AJUDAR À **MATERIALIZÁ-LAS**

- Estamos de acordo com o que temos que conseguir?
- Poderia fazer algo de modo diferente? Como posso melhorar algo para conseguir?
- O que será mais efetivo para alcançar?

3

FAÇA E PEÇA **FEEDBACK** AOS SEUS CHEFES E A OUTROS COM FREQUÊNCIA, SEMPRE IDENTIFICANDO MODOS DE **MELHORAR**

- Estou chegando perto do cumprimento do objetivo? Estou falhando na ideia ou na execução?
- O que meus colegas acham dessa atividade? E os meus clientes internos? O que acham do que estou fazendo? Como poderia melhorar?

E ASSIM, APRENDENDO COM O FEEDBACK, VÁRIAS VEZES AO ANO

MAPFRE #desafioDigital

Quanto a dar *feedback* aos colegas, independentemente do cargo que ocupa, as opiniões são diferentes, embora para a maioria não seja uma tarefa fácil. É assim que pensam as pessoas que fizeram essa avaliação e às quais perguntamos:

«Nem sempre é uma experiência fácil, especialmente quando se trata de dar um *feedback* negativo. Você pode achar que é uma tarefa menos complicada ao incorporá-la ao processo de avaliação de desempenho, o que não deixa de ser uma oportunidade de prestar mais atenção às pessoas de sua equipe. Não devemos esquecer que, na verdade, é a parte mais importante do nosso trabalho, embora, às vezes, o dia a dia não seja fácil. Porém, com a avaliação de desempenho, podemos criar um espaço com nossos colaboradores onde podemos trocar opiniões, propor ideias para melhorar ou ressaltar aqueles aspectos onde alguns se destacam dos demais. Também desenhar estratégias para a sua evolução e desenvolvimento na empresa. E, claro, sem

dúvida, é um espaço que também nos dá a possibilidade de receber o *feedback* dos nossos colaboradores, e não apenas dá-los.

Acho que, em geral, nos falta a cultura da avaliação, se podemos chamá-la assim. Devemos deixar de lado nossos preconceitos em relação às críticas e sempre considerá-las positivas e construtivas.»

Ana Maria Lázaro Gutiérrez,
gerente técnico, MAPFRE RE

«O *feedback* é um momento que todos nós, como funcionários, esperamos com preocupação e expectativa, e do qual queremos obter informações que nos ajudem a continuar crescendo e a melhorar as nossas responsabilidades laborais. Com esse modelo, a pessoa chega ao *feedback* final com as avaliações de seus colegas e clientes internos, referências que já lhe permitem refletir sobre aspectos ou competências nas quais se pode melhorar e crescer ainda mais. Esta circunstância é importante para quem deve dar o *feedback*

à pessoa, dado que é necessário incorporar nosso papel como responsável pelas contribuições de colegas e clientes internos. Espera-se um *feedback* que ofereça respostas e informações não só do ponto de vista do responsável, mas sobretudo do processo, portanto, devemos adicionar todas as contribuições que obtivemos durante o processo ao *feedback* final.»

Javier Solís Montalva,
diretor territorial de Barcelona na DGT
Catalunha-Baleares

«A experiência tem sido muito positiva, acredito que ter a oportunidade de avaliar e poder comentar os pontos fortes e fracos dos meus colegas é uma forma de todos nós continuarmos aprendendo, melhorando nosso trabalho e fortalecendo as relações laborais.»

Andrea Cuadrón Moreno,
auditora interna na MAPFRE ASSISTÊNCIA

«Quando se têm claro o objetivo da avaliação de desempenho e a mudança de modelo em sua execução, deve-se entender como uma oportunidade de crescimento em várias dimensões, não só a profissional, mas também a pessoal (em termos de ‘soft skills’, tão importantes para manter e se desenvolver em qualquer atividade hoje em dia). O simples ato de solicitar um *feedback* a um colega sobre a minha forma de trabalhar, implicou não só no desenvolvimento da humildade ao receber comentários críticos sobre aspectos a serem melhorados, mas



**JAVIER,
JORGE ENRIQUE**

O FEEDBACK CONTÍNUO TRAZ GRANDES BENEFÍCIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

- ▶ As pessoas ficam mais tranquilas sabendo que serão avaliadas por seu trabalho ao longo de um período determinado.
- ▶ Impulsiona o sucesso dos funcionários, dando-lhes segurança e tranquilidade.
- ▶ Alinha as expectativas das pessoas.
- ▶ Permite detectar problemas com mais antecedência.

também me obrigou a expressar de forma assertiva e respeitosa aos meus colegas a minha opinião sobre o desenvolvimento das atividades e minha atitude para com eles. Este novo modelo de avaliação permite uma abordagem a partir de vários enfoques disciplinares, desde a perspectiva não só do superior imediato, mas também dos colegas, que espero que venha a ser tomada como uma diretriz clara para melhorar a cada dia o nosso papel na empresa. Acredito que é necessário um alto grau de maturidade, bom senso, sinceridade e objetividade da nossa parte, tanto na hora de receber o *feedback* quanto na hora de dar o *feedback*, para aumentar a eficácia da avaliação e atingir o objetivo desejado.»

Jorge Enrique Rojas Nieto,
assistente familiar da MAPFRE Serviços
Funerários, Colômbia

«É uma experiência positiva que permitiu a mim e ao meu pessoal manter um contato constante e sempre atualizado em nosso trabalho diário. Este novo processo nos dá a oportunidade de manter o foco nas pessoas e estar sempre presentes, principalmente nestes meses de trabalho remoto devido à emergência da COVID-19.»

Eleonora Ruggi,
Sales CC Chief SPV and Back office Chief
SPV, Verti Itália

E não podíamos deixar de perguntar o que essas pessoas propõem para melhorar o modelo de avaliação. Essas questões são sempre enriquecedoras para continuarmos melhorando a MAPFRE e, neste caso, este processo de recursos humanos. E aqui estão as propostas dos nossos entrevistados:

«Muitos funcionários ainda consideram que a avaliação é um mero procedimento obrigatório e que é inútil. Talvez deva ser dada mais ênfase à importância que essa avaliação pode ter, tanto no desenvolvimento individual como no cumprimento da estratégia da empresa.»

Ana Isabel Rodríguez Jiménez,
técnico de Marketing, MAPFRE ASSISTÊNCIA

«A gestão da mudança, porque este novo modelo não tem nada a ver com o anterior. Acredito que para que o usuário possa utilizá-lo constantemente, é necessária uma gestão contínua da mudança para não esquecer os conceitos e objetivos ensinados na formação inicial.»

Alfonso Jiménez García-Perrote,
assinante MAPFRE RE

«Acho que poderíamos definir um prazo para as respostas por *feedback*.»

Alinea del Pilar Melliz Rojas,
gerente comercial, Peru

«Deve-se aprofundar a seleção das pessoas envolvidas no processo de avaliação, colegas e clientes internos. É necessário definir mais detalhadamente quem deve formar esses grupos e até, se possível, limitá-los, para que sejam colegas que possam realmente proporcionar uma visão direta e objetiva do funcionário. Isso nos ajudaria a fazer com que a informação e a avaliação sejam, ainda mais se possível, completas, objetivas, construtivas e válidas para completar o *feedback* final.»

Javier Solís Montalva,
diretor territorial de Barcelona na DGT
Catalunha-Baleares

«Proponho um dinamismo das atividades como forma de realizar um acompanhamento mais a curto prazo e uma visualização dos resultados obtidos, com o objetivo de trabalhar nos mesmos, sempre que necessário.»

Daniel Jiménez Muñoz,
chefe de Recursos Humanos da MAPFRE ASSISTÊNCIA

«Acredito que deve haver algum espaço onde, a curto ou a longo prazo, possamos ver se o nosso progresso tem sido ativo, favorável e de desenvolvimento em consonância com os nossos objetivos, e que desta forma a empresa possa compreender que as motivações de cada um nem sempre serão iguais, pois a nossa realidade muda constantemente e os nossos interesses também.»

Jennifer Ortiz Delgado,
assinante do escritório comercial de Porto Rico

«Que como resultado de cada ano/ciclo de avaliação e dos aspectos de melhoria identificados, o avaliado possa registrar um conjunto de atividades prioritárias para o ano/ciclo seguinte ou possa propor uma mudança em suas responsabilidades ou funções.»

Marco André Araújo Parra,
subdiretor de Emissão e Renovação, Peru

«É difícil receber uma resposta de alguns colegas (especialmente dos clientes internos) aos quais você envia o questionário. Vejo que isso pode ser um ponto de melhoria, incentivar os funcionários a responder.»

Andrea Cuadrón Moreno,
auditora interna na MAPFRE ASSISTÊNCIA

O QUE PODEMOS MELHORAR

O papel das Pessoas e da Organização

A avaliação de desempenho é um processo que se aplica a todos os funcionários, mas sua responsabilidade direta é da área de Recursos Humanos. Essas equipes têm incentivado e promovido a adoção desse modelo entre todos os funcionários. «Na MAPFRE, estamos promovendo uma mudança que passa pela transformação de nós mesmos como profissionais, temos que avançar e ser protagonistas do nosso próprio DESENVOLVIMENTO. Para isso, no marco do #Desafio Digital, mudamos nosso modelo de avaliação de desempenho”, explica **Raquel Arenal Benito**, Diretora de Talentos da MAPFRE ESPANHA

Esse novo modelo de avaliação deve ser visto como um processo da organização que deve ser internalizado por todos, independentemente de sua posição, uma vez que o compromisso de tornar esse projeto um sucesso deve ser de todos e de todos nós. Então, com este processo, todos ganhamos: funcionário e empresa. Como conta **Mónica Henao Pérez**, diretora de Recursos Humanos da MAPFRE COLÔMBIA: “Desde a área de Recursos Humanos, temos certeza que o novo modelo de avaliação de desempenho contribui de forma muito importante para o desenvolvimento dos nossos funcionários, tornando-os protagonistas desde o primeiro momento com a criação de suas



RAQUEL, MÓNICA

O NOVO **MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** CONTRIBUI DE FORMA MUITO IMPORTANTE **PARA O DESENVOLVIMENTO DOS NOSSOS FUNCIONÁRIOS**, TORNANDO-OS **PROTAGONISTAS** DESDE O PRIMEIRO MOMENTO **COM A CRIAÇÃO DE SUAS ATIVIDADES E A POSSIBILIDADE DE ESTAREM CONECTADOS COM AS DIFERENTES ÁREAS E PESSOAS** COM AS QUAIS TRABALHAM NO DIA A DIA **POR MEIO DE FEEDBACKS CONTÍNUOS**

atividades e a possibilidade de estarem conectados com as diferentes áreas e pessoas com as quais trabalham no dia a dia, por meio de *feedbacks* contínuos. Contar com uma ferramenta nova e simples, além do foco nos objetivos e comportamentos, faz com que cada pessoa saiba qual é a sua principal contribuição para a consecução dos objetivos organizacionais. Desta forma, trabalhamos de forma alinhada e colaborativa, todos comprometidos com a estratégia da MAPFRE”.

Não podemos encerrar esta reportagem sem deixar duas mensagens:

- Agradecemos a participação de todas as pessoas que nos deram sua opinião para a construção deste texto. Sua generosidade nos ajuda a continuar difundindo a avaliação de desempenho para todos os colegas
- Propomos que você também dê sua opinião sobre o novo modelo de avaliação de desempenho. Nos contar e dar sua opinião nos permitirá continuar melhorando. Você pode fazer isso através deste e-mail: intranet.global.personas@mapfre.com

Se quiser saber mais sobre a avaliação de desempenho da MAPFRE, pode fazê-lo na seção sobre este assunto que se encontra na intranet global. Chama-se Avaliação e está disponível no Espaço Pessoas, na rota: Meu desenvolvimento - -Avaliação de desempenho.

COMO O NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TE BENEFICIA?

- ▶ VOCÊ É O PRINCIPAL **RESPONSÁVEL PELO SEU DESENVOLVIMENTO** através do seu esforço e comprometimento.
- ▶ VOCÊ CONTA COM UMA **MAIOR AUTONOMIA** E UM PAPEL MAIS ATIVO PARA CONSTRUIR SEU PROCESSO Como? Depois de definir seus objetivos, você mesmo estabelece suas atividades para: objetivos individuais, objetivos do grupo –dos projetos nos quais está colaborando– ou outros projetos nos quais você venha a trabalhar durante o ano. Essas atividades o ajudarão a atingir seus objetivos ao longo do ano. Você deve refletir sobre quais devem ser essas atividades (que você não deve confundir com suas tarefas diárias/semanais...) e revê-las a cada trimestre, para ter certeza de que você as cumprirá ou modificará, se necessário, pedindo a opinião de outras pessoas sobre como você está se saindo. Essa opinião constante dos seus colegas é a parte mais nova deste modelo porque antes não contávamos com essa seção. No ano passado foram criadas mais de 52.000 atividades.
- ▶ NO CASO DA **AVALIAÇÃO 360°**, você contribuirá para a construção de seu processo 360° fazendo uma proposta das pessoas que você considera que devem participar dos grupos de clientes internos e de pares.
- ▶ ATRAVÉS DE UMA ÚNICA **FERRAMENTA** QUE VOCÊ PODE ACESSAR POR MEIO DA **INTRANET GLOBAL**



**OPINE, VOCÊ
TAMBÉM**

DADOS

ALGUNS
DADOS SOBRE
O MODELO DE
AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO
(2019-2020)

- ▶ **FUNCIONÁRIOS**
2019
26.416
2020
28.616
- ▶ **ATIVIDADES**
2019
52.633
2020*
109.405

*Até o dia 31 de outubro



BAIXE O APLICATIVO PESSOAS
COM O QR CODE DA PÁGINA 33

ESPAÇO SEGURO PARA TODOS

Na Espanha, nos primeiros dias de novembro, foi lançado no app Pessoas o “Radar COVID MAPFRE”, um recurso que alerta sobre a distância de segurança e o contato com um COVID-19 positivo. Assim, qualquer colaborador que ative o aplicativo estará circulando em seu local de trabalho com total segurança. Também graças à tecnologia, podemos gerenciar a capacidade de espaços comuns como cafeterias e refeitórios nos centros de trabalho.

FOTOGRAFIAS MAPFRE

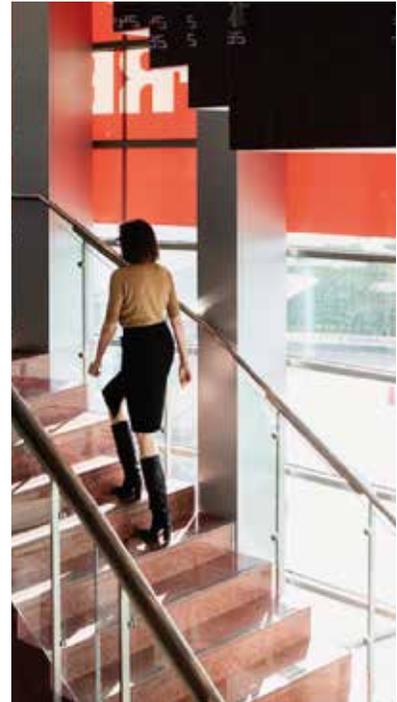


Garantir a saúde e a segurança das pessoas que trabalham na MAPFRE é uma das prioridades da empresa. A MAPFRE acaba de implementar no App Pessoas uma funcionalidade que garante a segurança de quem está sendo reincorporado aos centros de trabalho. É o Radar COVID MAPFRE, que oferece duas medidas muito eficazes:

- Garantir a distância de segurança estabelecida: envia uma mensagem ao celular do usuário indicando que ele esteve a menos da distância recomendada (1,5 metros) de outra pessoa por mais de 15 minutos.
- Proteger a saúde: envia uma mensagem para o celular do usuário informando que ele esteve em contato com algum colega diagnosticado com COVID-19 e indica se deve entrar em contato com o serviço médico para receber instruções precisas a este respeito.

A tecnologia é uma grande aliada para nos ajudar nas medidas de segurança e saúde exigidas pela COVID-19. Para receber alertas, você deve ter em mente que esta tecnologia requer que você tenha sempre habilitado/ativado em seu celular:

- Bluetooth



- Localização. A funcionalidade nunca usará ou armazenará esses dados.
- Notificações
- Acesso à internet

Além disso:

- As opções de economia de bateria e otimização de baterias devem ser desativadas.
- O aplicativo Pessoas deve estar aberto e permitir que fique em segundo plano

Na seção ‘App Pessoas’, presente na intranet global, no Espaço Pessoas, você encontrará todas as informações sobre os requisitos e os tipos de dispositivos nos quais o Radar COVID MAPFRE funciona.

PRIVACIDADE GARANTIDA

Em nenhum caso a funcionalidade informará quem é a pessoa diagnosticada com COVID-19 ou quem é a pessoa com quem a distância de segurança recomendada não foi mantida, porque:

- **Os dados são anônimos**, ou seja, o sistema só reconhece identificadores e não dados pessoais específicos
- **Não há rastreamento**, o que significa que não registra nem salva as informações de localização. **Não usa geolocalização nem GPS.**

Os dados desta funcionalidade ficarão à disposição exclusivamente do Serviço de Prevenção da MAPFRE (SPM).

MUITO IMPORTANTE: Todos os requisitos acima devem ser cumpridos para que o serviço médico possa registrar os dados.

O Radar COVID MAPFRE funciona dentro e fora do ambiente de trabalho, mas somente com outro celular que tenha baixado o App Pessoas MAPFRE, ativado a funcionalidade e cumprido com os requisitos indicados.

Ative-o para sua segurança e para a de todos!



MAIS FACILIDADE PARA ALCANÇAR ESPAÇOS MAIS SEGUROS

E, na mesma linha de garantir a saúde e a segurança dos funcionários que vêm pessoalmente ao local de trabalho, também foi desenvolvido no app Pessoas um sistema de reservas para as cafeterias e offices (refeitórios para funcionários) dos centros de trabalho.

Graças a este novo sistema, é possível acessar um calendário no qual as pessoas podem escolher a data e a hora em que preferem fazer uma refeição, garantindo também um espaço seguro nestas zonas comuns.

COMO VOCÊ PODE ATIVAR O APP PESSOAS?

Aponte a câmera do seu celular para este QR Code e siga as instruções:





VISITE O SITE DE VOLUNTARIADO
NÓS PRECISAMOS DE VOCÊ AGORA MAIS
DO QUE NUNCA!

ESPERANÇA, CONFORTO E ALIMENTOS PARA OS QUE MAIS PRECISAM

Ao longo do mês de outubro, os voluntários da MAPFRE viveram como uma equipe global a experiência de ajudar os outros graças ao Dia do Voluntariado da MAPFRE, que este ano foi dedicado à nutrição.

Agora, mais do que nunca, os voluntários da MAPFRE são essenciais para levar esperança, conforto e alimentos às pessoas que mais precisam.

Mais de 150 atividades foram realizadas em 20 países, nas quais participaram mais de 600 voluntários. Isso se traduz em mais de 9 toneladas de alimentos que chegaram a mais de 3.300 beneficiários diretos.



Por que este ano dedicamos o Dia do Voluntariado da MAPFRE à nutrição?

Neste 2020 não pudemos ignorar a fome e a insegurança alimentar que a pandemia de COVID-19 está causando em muitos países. A Organização das Nações Unidas indica que cerca de 690 milhões de pessoas no mundo passam fome, ou seja, 8,9% da população mundial, o que representa um aumento de cerca de 10 milhões de pessoas em um ano e cerca de 60 milhões em cinco anos.

Com esta ação, nós da MAPFRE vamos contribuir para a Agenda 2030 e impactar, diretamente, dois dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável prioritários da MAPFRE: ODS 1 «Fim da Pobreza» e ODS 2 «Fome zero».



150
ATIVIDADES

20
PAÍSES

600
VOLUNTÁRIOS

9 T
ALIMENTOS

3.300
BENEFICIÁRIOS





É ASSIM QUE VIVEMOS A CAMPANHA JUNTE-SE AO ROSA NO MUNDO

Em outubro passado, por ocasião da celebração do Dia Internacional Contra o Câncer de Mama, organizamos na MAPFRE a campanha Junte-se ao Rosa 2020 com dois objetivos:

- Informar que o câncer de mama não ocorre exclusivamente com as mulheres, mas que os homens também podem sofrer dele, embora sua incidência seja muito baixa
- Insistir na importância dos check-ups periódicos entre as mulheres, porque, devido aos efeitos derivados da COVID-19, há pessoas que estão deixando de realizar seus check-ups e estes são essenciais para a detecção precoce desta doença

Este ano realizamos uma série de ações de comunicação para conscientizar, informar e prevenir esse tipo de câncer. No dia 19 de outubro, incentivamos os colaboradores a compartilharem nas redes e nos enviarem suas fotos vestidos de rosa, com o objetivo de promover um movimento rosa, símbolo do combate à doença. Você pode ver uma seleção de fotos na edição digital de O Mundo da MAPFRE.

A campanha Junte-se ao Rosa já foi realizada em 29 países, o que representa um alcance de 93,5% do quadro funcional, alcançando um dos melhores resultados desta iniciativa em suas 11 edições. E também teve uma grande difusão externa nas redes sociais.

Esta campanha faz parte do modelo corporativo de Empresa Saudável da MAPFRE, que visa melhorar a saúde e o bem-estar dos funcionários e de seus familiares. Com ela,



a MAPFRE contribui para a Agenda 2030 e impacta diretamente um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável prioritários para a MAPFRE: ODS 3 «Saúde e Bem-estar».

**O Câncer de Mama
DIZ RESPEITO A TODOS, SEJA VOCÊ HOMEM
OU MULHER. CUIDE-SE!**



SUSTENTABILIDADE, A CHAVE PARA O SUCESSO DA MAPFRE

TEXTO **NURIA DEL OLMO** | FOTOGRAFIAS **MAPFRE, ISTOCK**



A empresa estabeleceu mais de 30 objetivos com vistas a 2021 para enfrentar os desafios globais, como a emergência climática e a desigualdade. O faz no marco de seu compromisso com a sustentabilidade e alinhado ao Plano de Sustentabilidade 2019-2021, um roteiro marcado por múltiplos projetos para se tornar uma empresa neutra em emissões de carbono, tornando-se uma referência em economia circular, promovendo a liderança feminina e a melhoria da educação financeira, entre outros.

Empresas sustentáveis são mais competitivas, geram mais oportunidades, enfrentam novos desafios com mais garantias e têm melhor reputação. Além disso, os funcionários dessas empresas são mais produtivos quando percebem que trabalham em uma organização que respeita as pessoas, que protege o planeta, que se preocupa com a sociedade e que possui códigos de ética.

Para empresas comprometidas com a sociedade, como a MAPFRE, contar com um plano de sustentabilidade é a chave para avançar em seu compromisso com a construção de um mundo melhor, mais justo, mais igualitário, mais ético, mais próspero, mais limpo e mais seguro.

Em 2019, a MAPFRE aprovou o Plano de Sustentabilidade 2019-2021, um roteiro transversal para todo o Grupo, com mais de 30 objetivos e linhas de ação específicas para avançar em seus compromissos em matéria ambiental, social e de governança, ou seja, em questões importantes como a luta contra as mudanças climáticas, a economia circular, a inclusão, a transparência, a educação financeira, a economia do envelhecimento, a Agenda 2030, a ética, o emprego, o voluntariado corporativo e o investimento socialmente responsável, entre outras. Seu principal objetivo é posicionar a empresa como referência em transparência, sustentabilidade

SUSTENTABILIDADE IMPLICA EM

- ▶ **CUMPRIR COM OS COMPROMISSOS PÚBLICOS ASSUMIDOS.**
- ▶ **ENCONTRAR UM EQUILÍBRIO A MÉDIO E LONGO PRAZO ENTRE AS PREOCUPAÇÕES AMBIENTAIS, SOCIAIS E ECONÔMICAS/DE GOVERNANÇA (ASG) E DEFINIR COMO ELAS AFETAM A NÓS E AOS GRUPOS DE INTERESSE COM AS QUAIS SE RELACIONAM.**
- ▶ **GERENCIAR O IMPACTO NA SOCIEDADE E IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PARA CRIAR UM VALOR COMPARTILHADO.**
- ▶ **ESSES OBJETIVOS SE MATERIALIZAM POR MEIO DE UMA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE E DO**

PLANO DE SUSTENTABILIDADE 2019-2021



e confiança; garantir que os clientes, os funcionários e a sociedade em geral reconheçam a MAPFRE como uma empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável; e que os acionistas e investidores compartilhem nossa visão de criação de valor a médio e longo prazo.

Destacamos algumas das linhas de trabalho e projetos mais importantes.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS E PEGADA DE CARBONO

A MAPFRE aspira a ser uma empresa neutra em emissões de carbono a nível internacional até 2030. Para isso, a companhia está implementando uma série de ações essenciais em matéria ambiental, com as quais visa gerenciar e reduzir as emissões de CO₂. Na Espanha e em Portugal, especificamente, o objetivo de neutralidade será alcançado a partir de 2021, o que tecnicamente se traduz na redução de 61% das emissões de gases de efeito estufa do Grupo MAPFRE a nível global.

Para isso, a empresa implementou medidas de ecoeficiência em seus edifícios para economizar energia, água e papel; realiza eventos neutros em carbono, como as duas últimas Assembleias Gerais de Acionistas; adquire energia de fontes 100% renováveis e lançou um projeto de energia solar fotovoltaica na sua sede em Majadahonda, em Madrid,

Na sede do Grupo em Madrid, existem pontos de carregamento para veículos elétricos à disposição dos funcionários



para reduzir o consumo de eletricidade. Também fomenta a mobilidade sustentável com diversas ações, algumas para os funcionários, disponibilizando-lhes diversas alternativas ao transporte privado, como postos de recarga gratuita de carros elétricos, ônibus para o transporte coletivo de funcionários e uma oferta de venda de veículos híbridos e elétricos; e outras, para os seus clientes, oferecendo-lhes veículos de substituição de emissão ZERO e utilizando cada vez mais veículos 100% elétricos e gruas híbridas no caso de assistência rodoviária.

As mudanças climáticas e a transição energética para uma economia descarbonizada também estão na agenda da MAPFRE e, neste contexto, a empresa está trabalhando

A EMPRESA CONTA COM EDIFÍCIOS ECOEFICIENTES, REALIZA EVENTOS NEUTROS EM EMISSÕES, **ADQUIRE 100% ENERGIAS RENOVÁVEIS E FOMENTA A MOBILIDADE SUSTENTÁVEL**

A campanha MAPFRE Sem Plásticos é uma iniciativa para ajudar a reduzir a emissão de resíduos



para fortalecer seus modelos de análise de riscos ambientais, sociais e de governança de forma integral, desde o negócio e como investidor. Aqui entra o compromisso público da MAPFRE de não investir em empresas nas quais 30% ou mais de suas receitas provenham de energia produzida a partir do carvão, e o de não de garantir a construção de novas centrais de geração de energia elétrica a carvão nem a exploração de novas minas. Destaca-se também um projeto-piloto da ONU do qual a MAPFRE participa desde 2018 com o objetivo de avaliar o impacto das mudanças climáticas e incorporar as recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) no setor de seguros.

A empresa promove o talento feminino e contribui para fechar as lacunas de gênero



ECONOMIA CIRCULAR: MINIMIZAR O DESPERDÍCIO E RECICLAR PEÇAS

Estamos falando de um modelo que permite otimizar materiais e resíduos, que evita o atual sistema de uso e descarte, e que aposta no reaproveitamento, reparo, redução e reciclagem, tudo isso com o objetivo de dar aos materiais uma segunda vida. Em seu compromisso com a economia circular, a MAPFRE aderiu recentemente ao Pacto por uma Economia Circular, uma iniciativa que estabelece nove compromissos para promover a economia de energia da empresa e reduzir o impacto ambiental; medir a economia e a eficiência da empresa; promover produtos e serviços com critérios ecológicos que ajudem a reduzir a pegada de carbono, e envolver a sociedade para fomentar um modelo de consumo responsável

Projeto de energia solar fotovoltaica na sede de Madrid para reduzir o consumo de eletricidade



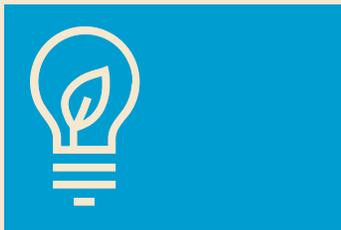
A MAPFRE QUER SER REFERÊNCIA EM ECONOMIA CIRCULAR. UM BOM EXEMPLO É O **CESVIMAP, QUE OFERECE UMA SEGUNDA VIDA A MILHARES DE PEÇAS DE VEÍCULOS DECLARADOS COM PERDA TOTAL**

e reciclagem de qualidade, entre outros.

Para ser referência neste modelo de produção e consumo, a empresa se comprometeu em minimizar a geração de resíduos (papel, plástico, papelão e equipamentos eletrônicos, entre outros) em todo o Grupo e conseguir, no próximo ano, a Certificação Lixo Zero no complexo de Majadahonda (Madrid). Um dos projetos mais destacados é o MAPFRE Sem Plásticos, do qual participaram 80% dos funcionários da Espanha e de Portugal em 2019, e que conseguiu evitar o consumo de um milhão e meio de garrafas de plástico e dois milhões de copos descartáveis.

Outro bom exemplo de economia circular é o CESVIMAP (Centro de Pesquisa, Experimentação e Formação sobre Automóveis da MAPFRE), que projeta métodos

PLANO DE SUSTENTABILIDADE 2019—2021



AMBIENTAL

Mudanças climáticas

- ▶ Redução da Pegada de Carbono
- ▶ Gestão ambiental dos edifícios

Economia circular

- ▶ Redução da geração de resíduos
- ▶ Oportunidades na economia circular



GOVERNANÇA

Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas

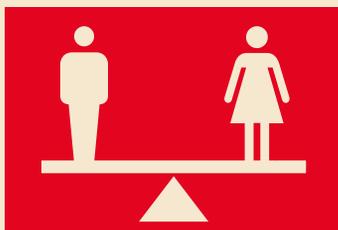
Canal de ética

Marco ético

- ▶ Voluntariado
- ▶ Deficiências

EIXO TRANSVERSAL

Riscos e oportunidades dos aspectos ambientais, sociais, e de governança (ASG) em seguros e investimentos, com foco principalmente na transição energética (low carbon economy)



SOCIAL

Inclusão e talento

- ▶ Mulheres e talento
- ▶ Pessoas com deficiência
- ▶ Novos modelos de trabalho e transformação digital

Responsabilidade sobre produtos e transparência

- ▶ Educação financeira/de seguros, investimento responsável e microsseguros
- ▶ Cadeias de abastecimento (aprovação de fornecedores com os critérios ASG)

Economia do envelhecimento



NA MAPFRE ASSUMIMOS CINCO COMPROMISSOS PELA SUSTENTABILIDADE

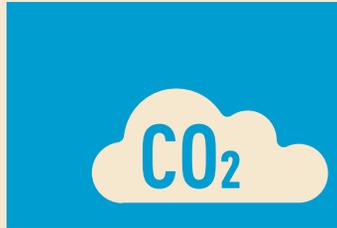
45% DAS VAGAS NOS CARGOS DE RESPONSABILIDADE SERÃO OCUPADAS POR **MULHERES**



PESSOAS COM **DEFICIÊNCIA NO QUADRO LABORAL: 3%**.



AS **INSTALAÇÕES** DA MAPFRE NA ESPANHA E EM PORTUGAL, **NEUTRAS EM CARBONO** EM 2021, E TODO O GRUPO, EM 2030



NÃO INVESTIR EM EMPRESAS NAS QUAIS 30% OU MAIS DE SUA RECEITA PROVENHAM DE **ENERGIA PRODUZIDA A PARTIR DO CARVÃO**



NÃO REALIZARÁ A CONSTRUÇÃO DE NOVAS INSTALAÇÕES DE GERAÇÃO DE ENERGIA QUE FUNCIONEM COM CARVÃO, NEM A EXPLORAÇÃO DE NOVAS MINAS DESTE MINERAL



de reparação de veículos de forma sustentável, contribuiu para a melhoria do design dos veículos para que sejam mais seguros e facilmente reparáveis e proporciona uma segunda vida a milhares de peças de veículos declarados com perda total. Nesse sentido, a entidade, por meio da Cesvi Recambios, já economizou mais de 47.500 toneladas de CO₂ e gerou uma economia anual de 825 toneladas de vidro e 1.200 toneladas de plástico nas oficinas da MAPFRE na Espanha.

IGUALDADE DE GÊNERO E TALENTO

A MAPFRE possui uma Estratégia de Diversidade de Gênero que tem por objetivo consolidar um ambiente de trabalho no qual se aproveita todo o talento feminino disponível na organização – fazendo da MAPFRE um empregador de referência para as mulheres –, eliminar as lacunas de gênero que tenham sido identificadas e aumentar o número de mulheres em cargos de gestão. No desenvolvimento desta estratégia, a MAPFRE implementou um conjunto de medidas que contribuem para a promoção do talento feminino, entre as quais se destaca a criação da Rede de Liderança Feminina, e se comprometeu a que, até 2021, 45% das vagas de responsabilidade que sejam abertas na MAPFRE a nível global sejam ocupadas por mulheres.

No Cesvi Recambios é gerada uma economia anual de 825 toneladas de vidro e 1.200 toneladas de plástico



O projeto Ageing desenvolve medidas para o grupo mais sênior da empresa em matéria de talento, formação e saúde



DESAFIO DIGITAL

O plano de sustentabilidade da MAPFRE também foca na importância da transformação digital e seu impacto no mercado de trabalho e, nesse sentido, a empresa está acompanhando as pessoas nesta nova era digital com iniciativas voltadas para a melhoria da empregabilidade interna e dos conhecimentos e competências digitais dos funcionários, bem como captar perfis estratégicos e digitais que permitam captar o talento de que a organização necessita, o que sem dúvida está contribuindo para que tenhamos os melhores profissionais e melhoremos a experiência dos funcionários na empresa. Destaca-se a importância que a Universidade Corporativa representa em tudo isso, com uma aula específica para que todos os colaboradores possam atualizar os seus conhecimentos e competências

A MAPFRE ESTÁ TRABALHANDO PARA **REFORÇAR SEUS MODELOS DE ANÁLISE DE RISCOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA DE FORMA INTEGRAL**, DESDE O NEGÓCIO E COMO INVESTIDORA

digitais, bem como um plano de mentoring inverso que foca na transferência de conhecimento, experiência e cultura entre colaboradores de diferentes gerações e uma nova estratégia de Employer Branding para atrair os talentos de que o Grupo necessita.

DEFICIÊNCIAS E CONTRIBUIÇÃO DE VALOR

A MAPFRE conta com uma estratégia de diversidade funcional que visa consolidar um ambiente de trabalho favorável à integração de pessoas com deficiência na organização, para se tornar o empregador de referência para este coletivo, eliminar as barreiras que sejam identificadas, aumentar o número de pessoas com deficiência na empresa e melhorar a qualidade de vida dessas pessoas e de seus familiares. Para desenvolver

A MAPFRE está usando cada vez mais veículos 100% elétricos e gruas híbridas para prestar assistência rodoviária



O Grupo conta com um modelo de aprovação de fornecedores sob critérios ambientais, sociais e de governança



esta estratégia, a MAPFRE conta com um Programa Global para Deficientes, por meio do qual são realizadas ações de conscientização em todos os países para gerar uma cultura sensível à deficiência, de integração laboral das pessoas com deficiência e melhorar a qualidade de vida destas pessoas. Para o próximo ano, a empresa tem como meta atingir 3% do quadro funcional composto por pessoas com deficiência.

INCLUSÃO FINANCEIRA E DE SEGUROS

A educação financeira adquiriu um papel de destaque como elemento fundamental de estabilidade e proteção. A MAPFRE se propôs a fazer com que clientes e funcionários se sintam mais seguros sobre suas decisões de seguro, poupança e investimento, e para isso

O PLANO DE MENTORING INVERSO FOCA NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIA E CULTURA ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DE GERAÇÕES DIFERENTES

lançou várias iniciativas, como o Observatório MAPFRE de Finanças Sustentáveis, um fórum de instituições acadêmicas com o qual o Grupo pretende promover o desenvolvimento de instrumentos financeiros, seguros e pensões que cumpram com critérios de investimento socialmente responsáveis através de várias linhas de pesquisa e divulgação. A empresa também almeja mudar o conceito do microsseguro como um produto reservado às pessoas com poucos recursos econômicos, para um conceito mais inclusivo, como motor de desenvolvimento econômico e coesão social, e nesse sentido criou um grupo de trabalho específico sobre estes produtos, e preparou o relatório *Inclusão Financeira em Seguros* para dar uma visão atualizada dos mercados, produtos e

população-alvo deste tipo de seguro, que cobrem riscos básicos.

Em seu compromisso de promover a inclusão financeira, nos últimos dois anos, a MAPFRE lançou uma linha completa de produtos que integram critérios ambientais, sociais e de governança, entre os quais se destacam os fundos de investimento, como o Capital Responsável, que investe em ações e títulos de renda fixa de empresas europeias selecionadas com base em suas qualidades ambientais, sociais e de governança (ASG).

FORNECEDORES COMO EMBAIXADORES DA MARCA

A MAPFRE quer contar com fornecedores que não ponham em risco os compromissos internacionais assumidos em matéria de Direitos Humanos e Sustentabilidade. Para isso, conta com um modelo de aprovação de fornecedores que está sendo implementado sob os critérios ASG e que quer consolidar fornecedores dos ramos de Casa e Automóveis, e em países como Colômbia, Brasil, México, Itália e Estados Unidos. A empresa aspira, ademais, conscientizar em matéria de Direitos Humanos 75% dos fornecedores que sejam aprovados pelos critérios ASG e aumentar a conscientização sobre a Agenda 2030 das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável, a pelo menos 50% dos fornecedores já aprovados.

DESAFIO DEMOGRÁFICO

POR MEIO DO PROJETO **AGEINGNOMICS** FOI APRESENTADO **LA REVOLUCIÓN DE LAS CANAS**, UM DOCUMENTO INFORMATIVO SOBRE A ECONOMIA DO ENVELHECIMENTO E FOI CRIADO UM ESPAÇO PARA DEBATE EM ÂMBITOS COMO A SAÚDE E A INOVAÇÃO, **SEMPRE DESDE UMA PERSPECTIVA POSITIVA, LIGADA AO ENORME POTENCIAL DE OPORTUNIDADES PARA QUEM TEM MAIS DE 65 ANOS**

ECONOMIA DO ENVELHECIMENTO

A MAPFRE quis lançar um projeto próprio para contribuir com a análise e o debate sobre uma das transformações sociais mais significativas do século XXI: o envelhecimento da população. Através de seu projeto Ageingnomics (Economia do Envelhecimento), apresentou *La Revolución de las Canas*, um documento informativo sobre a economia do envelhecimento; criou um espaço de debate em âmbitos como a saúde e a inovação, e lançou o Centro de Pesquisas Ageingnomics com o objetivo de promover a investigação científica e a divulgação da geração dos cabelos grisalhos, um segmento da população entre os 60 e 75 anos. Neste contexto, a empresa também está trabalhando em uma linha para gerir o envelhecimento do quadro funcional, com projetos como o Ageing, com o qual irá desenvolver medidas dirigidas ao grupo mais sênior da empresa em matéria de desenvolvimento profissional e formação, saúde, bem-estar financeiro e condições de trabalho, que nos permitam continuar aproveitando o talento deste coletivo ao longo de toda sua vida profissional. Destaca-se também outra linha de trabalho de promoção da cultura de poupança e previdência e, nesse sentido, o plano tem como objetivo desenvolver produtos competitivos que favoreçam a poupança de jovens e microempresários, com iniciativas

como El Pasillo del Ahorro Digital, na qual estamos trabalhando atualmente.

AGENDA 2030

A MAPFRE é uma seguradora que cuida e protege as pessoas e ajuda no desenvolvimento do tecido empresarial dos países onde atua. Por isso, a empresa se sente muito identificada com o que representa a Agenda 2030 e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que falam de desafios importantes, ligados à igualdade, diversidade, justiça, saúde, educação, o crescimento e o planeta e convidam os cidadãos a se envolver e agir. Um dos grandes desafios da Agenda 2030 é envolver todos os agentes do desenvolvimento, sendo eles o setor público, o setor privado, o terceiro setor e os cidadãos, e para isso é necessário divulgar a Agenda e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Nesse sentido, a empresa está colaborando na difusão e divulgação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e na visibilidade dos ODS prioritários para a MAPFRE, entre os quais se destacam saúde e bem-estar (ODS 3), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), indústria, inovação e infraestrutura (ODS 9), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11), ação contra a mudança global do clima (ODS 13) e parcerias e meios para atingir os objetivos (ODS 17).

ALGUNS DOS ODS

DE AÇÃO PRIORITÁRIA PARA A MAPFRE INCLUEM SAÚDE E BEM-ESTAR (ODS 3); TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO (ODS 8); INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA (ODS 9); CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS (ODS 11); AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA (ODS 13); E PARCERIAS E MEIOS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS (ODS 17)



MARCO ÉTICO: VALORES E PRINCÍPIOS BÁSICOS

A MAPFRE está ciente da importância de sua atividade, mas também da forma como a desenvolve. Para evitar acontecimentos que possam vir a afetar sua imagem e reputação, a empresa conta com um Código de Ética e Conduta, que reflete os princípios básicos que devem guiar a atuação das pessoas que integram a empresa e os grupos de interesse com os quais se relaciona em sua atividade, como funcionários, fornecedores e terceiros. Nesse sentido, o plano de sustentabilidade inclui, entre outras ações, o lançamento do curso online em Código Ético e Conduta, que está à disposição de todos os seus colaboradores.

PEGADA SOCIAL: EMPREGO E VOLUNTARIADO

A MAPFRE está comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos países onde atua, o que se traduz em projetos específicos, cujo impacto deve ser medido. Assim, a empresa está trabalhando para conhecer a contribuição para a sociedade do programa de voluntariado, do qual participam atualmente mais de 10.000 funcionários em todo o mundo.



ACESSE A SEÇÃO ZOOM
EM WWW.MAPFRE.COM PARA SABER MAIS

INFODEMIA, outra praga invisível em tempos de coronavírus



A pandemia de COVID-19 é a primeira pandemia na história mundial em que a tecnologia e as mídias sociais são usadas em grande escala para ajudar as pessoas a se manterem conectadas e informadas. Mas, ao mesmo tempo, essas ferramentas se tornaram uma faca de dois gumes, ampliando o alcance de informações falsas que prejudicam uma resposta global e comprometem as medidas de controle da doença.

TEXTO JAVIER ORTEGA | ILUSTRAÇÃO ISTOCK

No início de fevereiro, termos como coronavírus ou COVID-19 passaram a ser comuns na rotina informativa de quase todos os países do mundo. Naquela época, a grande maioria dos cidadãos ainda via o coronavírus como algo distante em suas vidas; mas as possibilidades de comunicação em nossa “aldeia global” fizeram com que, muito antes de o SARS-CoV-2 colapsar a maioria dos sistemas de saúde e confinar a população em suas casas a nível mundial, outro perigo espalhasse seus tentáculos por todo o globo: a desinformação.

Quando o novo coronavírus ainda era considerado uma epidemia localizada, no dia 15 de fevereiro, o diretor-geral da Organização Mundial da Saúde (OMS), Tedros Adhanom, alertou que, além do novo patógeno, o mundo enfrentava o fenômeno da infodemia, que vinha dificultando “as medidas de contenção do surto, espalhando pânico e confusão de forma desnecessária e gerando divisões em um momento em que precisamos ser solidários e colaborar para salvar vidas e acabar com essa crise de saúde”.

O termo ‘infodemia’, que a Fundación del Español Urgente (FUNDEU) aceita para referir-se à “superabundância de informações (algumas rigorosas e outras falsas) sobre determinado assunto”, nos confronta com um duplo problema. De um lado, o excesso de dados (também conhecido por alguns como infoxicação), que faz com que não possamos priorizar aqueles que são úteis daqueles que simplesmente tiram o foco do que é importante; de outro, as tristemente populares *fake news*, ou notícias falsas, que podem causar danos irreparáveis, principalmente quando se trata de temas relacionados à saúde.



A UNESCO adverte que, embora a informação torne as sociedades mais fortes, a infodemia “desempodera ao colocar vidas em risco e levar à confusão e à discórdia”. Os distúrbios violentos vividos em muitas cidades como contestação às medidas de prevenção adotadas pelos governos ou as manifestações de grupos negacionistas que consideram a doença uma trama orquestrada por interesses econômicos são apenas alguns exemplos dessa realidade.

INFORMAÇÃO DESCONTROLADA

Se, em circunstâncias normais, a superabundância de impactos aos quais sujeitamos nosso cérebro pode levar ao estresse (como uma resposta natural e adaptativa do nosso corpo), é mais provável que isso aconteça em situações nunca antes vivenciadas. Isso por vezes nos faz agir sem pensar.

Quando, no mês de março, na Espanha, foi decretado o primeiro estado de alarme, certo caos se espalhou entre a população, que não sabia para onde ir em caso de emergência de saúde. As diferentes autoridades em cada região forneceram números de telefone para obter mais informações ou relatar casos de contágio. Enquanto algumas,

como a região de Extremadura, centraram esse atendimento no habitual número 112, outras, como Madrid, pediram para liberar essa linha para as emergências habituais e disponibilizaram outra linha específica para a COVID-19. Porém, não foi incomum a difusão de redes com esse tipo de informação, que, de origem local, acabava chegando a uma região diferente por meio de e-mails ou mensagens telefônicas, contribuindo para uma situação de descontrole. Procurando ajudar, muitos cidadãos contribuíram para gerar ainda mais confusão. Claro que, pelo menos moralmente, foi muito pior o caso daqueles que se aproveitaram dessa facilidade de compartilhamento sem filtro e conscientemente espalharam informações falsas.

Somente durante a última quinzena de março de 2020, a rede social Twitter detectou mais de 1,5 milhão de contas em todo o mundo suspeitas de manipular ou divulgar mensagens não verificadas sobre conversas relacionadas à COVID-19.

O gigante tecnológico se viu obrigado a ampliar sua definição de dano para, mediante análises através de ferramentas treinadas com aprendizagem automática (*machine learning*), abordar conteúdos que iam diretamente contra as mensagens e recomendações das fontes

autorizadas de informação sobre saúde pública.

Desde o começo da pandemia, as mentiras, os alertas falsos e as desinformações sobre o coronavírus não pararam de crescer. O espectro de temas que têm sido objeto da desinformação é amplo: orientações de supostos médicos contra o uso de máscaras, apesar de ser um meio de prevenção aprovado; formas inverossímeis de contágio, como cantar nas varandas durante os aplausos às equipes de saúde; métodos falsos de prevenção do contágio, como o uso de produtos de higiene íntima como filtro respiratório; remédios caseiros para combater doenças através da inalação; vídeos e imagens de anos passados... É provável que muitas destas notícias tenham chegado até você através do seu celular e que você até acredite nelas.

RASTREABILIDADE, TAMBÉM NAS NOTÍCIAS

Visto que teremos que continuar enfrentando o coronavírus enquanto não haja uma vacina ou tratamento eficaz que reduza sua gravidade, é importante que, pelo menos, não contribuamos para gerar mais problemas e ajamos responsabilmente

com as informações que compartilhamos. Para isso, em primeiro lugar, se procuramos informações de forma proativa, devemos sempre recorrer a fontes verificadas (instituições governamentais oficiais, OMS, União Europeia, meios de comunicação reconhecidos...).

Quando se trata de compartilhar informações que recebemos de conhecidos e que acreditamos ser úteis, antes de reenviá-las automaticamente, devemos pensar por alguns segundos se reconhecemos quem escreveu a mensagem. Embora venha de uma pessoa confiável, não sabemos como a informação chegou até ela. É importante que identifiquemos sempre a sua origem e, de preferência, que seja referendada por uma organização ou um meio de comunicação qualificado. Tanto para combater a transmissão de boatos quanto para lutar contra o vírus, seguir a rastreabilidade é importante.

Existem múltiplas plataformas jornalísticas de verificação de informação que oferecem seus serviços gratuitamente (mediante contato por meio de aplicativos de mensagens como WhatsApp, Telegram ou por e-mail) e que podem investigar para nós, e com ferramentas profissionais, a origem de qualquer imagem, dado ou link suspeito. Aqui também oferecemos algumas dicas...

COM CORONAVÍRUS OU SEM CORONAVÍRUS

A LUTA CONTRA AS FAKE NEWS PRECISA DA SUA AJUDA

Não compartilhe sem pensar. Sua intenção é certamente boa, mas você pode estar contribuindo para a desinformação.

Pergunte a quem te enviou qual é a origem da notícia.

Verifique a data. Às vezes, notícias que aconteceram anos atrás se tornam virais e, por algum motivo, voltam a circular.

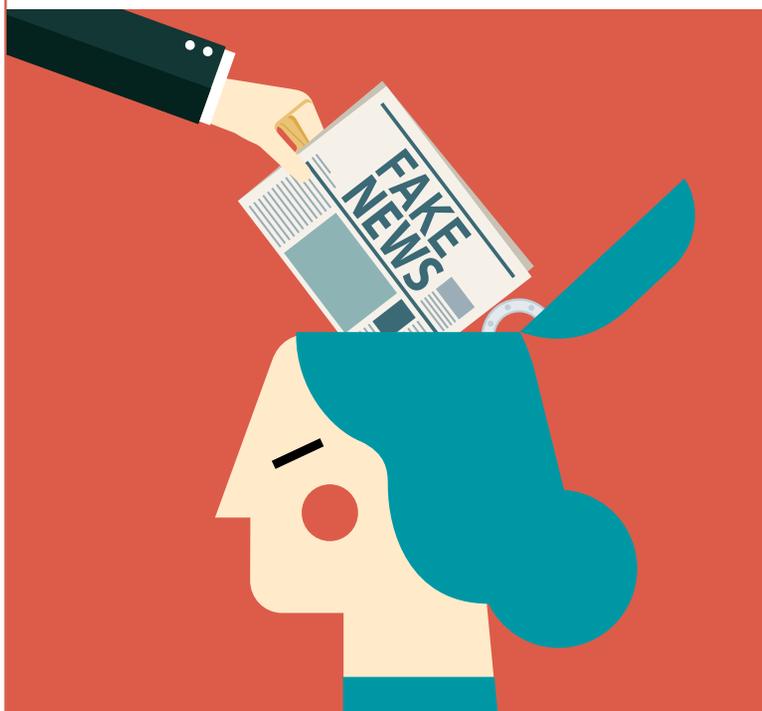
Aprenda a reconhecer boatos.

Manchetes sensacionalistas, sintaxes incorretas e até mesmo erros de ortografia costumam ser sinais que nos devem fazer duvidar.

Desconfie e investigue. Ao receber uma notícia que te comova, surpreenda ou irrite (ou que até mesmo apoie a sua opinião), leia a notícia toda, não apenas o título, encontre a fonte e confirme a origem. Mesmo que um grande amigo seu tenha te enviado a notícia, isso não é garantia de veracidade.

Busque por canais de verificação jornalística (*fact-checking*) em seu país. Eles são seus aliados nesta luta.

Lembre-se de que espalhar notícias falsas pode contribuir para prejudicar a reputação de indivíduos e empresas. Ou colocar em risco a saúde das pessoas.





O PROGRAMA DE ACONSELHAMENTO PSICOLÓGICO DA MAPFRE PERU, UM PONTO DE INFLEXÃO PARA A SAÚDE MENTAL



Em memória de Karla Martell (R.I.P).

A saúde mental nos permite dar um sentido positivo ao nosso trabalho, fortalecer nossa autonomia e nos dá recursos para lidar com situações estressantes, aproveitar a vida e desenvolver nosso potencial. Em termos de saúde pública, é considerada um elemento necessário para o desenvolvimento econômico e social dos países, e sua cobertura universal está contemplada no terceiro Objetivo de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

TEXTO **LILY CEDRÓN, JUAN PABLO CASTRO**
FOTOS **MAPFRE, ISTOCK**



Equipe de psicólogos do PAS (2016-2019)
Lily Cedrón, Karla Martell e Juan Pablo Castro

Muitos trabalhadores enfrentam dificuldades psicológicas que podem passar despercebidas nas organizações e que afetam a qualidade de vida, a produtividade, o comprometimento com o trabalho, o relacionamento interpessoal e o funcionamento diário.

Estima-se que 1 em cada 4 pessoas no mundo terá um transtorno mental ao longo da vida (OMS, 2016). Essa situação foi agravada pela propagação da COVID-19 e pelas importantes transformações ocorridas na economia e na sociedade, com impactos nas condições de vida e bem-estar psicológico da população. Diante dessa realidade, é importante abrir um diálogo sobre a saúde emocional no trabalho e desestigmatizar a necessidade de apoio psicológico. Na MAPFRE, uma das nossas prioridades é dar uma resposta precoce aos nossos funcionários para fortalecer o seu bem-estar emocional.

COMO SURTIU O PROGRAMA DE ACONSELHAMENTO PSICOLÓGICO?

O Programa de Aconselhamento Psicológico (PAS) da MAPFRE Peru foi fundado em 2016 pela psicóloga Karla Martell como resposta à necessidade dos colaboradores de contar com um espaço de apoio emocional para enfrentar as diversas situações de suas vidas profissionais e pessoais. É composto por psicólogos que, a partir de um modelo de intervenção breve, proporcionam sessões individuais de psicoterapia aos funcionários que delas necessitem. As consultas são realizadas presencialmente ou online com o objetivo de chegar a todas as províncias do país, com uma média de seis sessões por paciente.

Inicialmente, o PAS foi proposto como um benefício de uso individual dirigido especificamente aos nossos colaboradores de funerárias e cemitérios, bem como aos assessores da rede de falecimentos, que apresentam um maior risco psicossocial devido à natureza de suas funções. No entanto, o bom recebimento do programa exigiu a ampliação progressiva de seu alcance para todas as unidades da empresa.

Posteriormente, foram sendo desenvolvidos outros espaços de apoio, como a iniciativa

“A MAPFRE Te Acompanha” (2017), para o setor funerário da empresa e os “Grupos de Diálogo” (2018), que consistem em uma série de encontros entre os líderes de áreas específicas para o fortalecimento de suas capacidades e o fomento de uma cultura de trabalho positiva nas equipes. Além disso, a iniciativa “MAPFRE Comigo” (2019) direciona esforços para prevenir a violência de gênero, situação que é abordada de forma interdisciplinar em conjunto com outras áreas de Recursos Humanos.

QUAIS SÃO SEUS RESULTADOS?

Desde 2016, o PAS já recebeu mais de 400 funcionários que foram beneficiados pelo programa, acumulando 1.635 atendimentos até o momento (setembro de 2020). Os motivos das consultas estão expostos na Figura 1 no final desta página.

Como se pode observar, os sintomas de ansiedade, as dificuldades familiares e o estresse laboral são os motivos mais comuns que afetam psicologicamente os trabalhadores, o que tem um impacto tanto na vida pessoal quanto no trabalho.

Nesse sentido, estudos sobre saúde mental e produtividade nos últimos 20 anos têm

Gráfico 1. MOTIVOS DE CONSULTA NO PAS 2016-2020

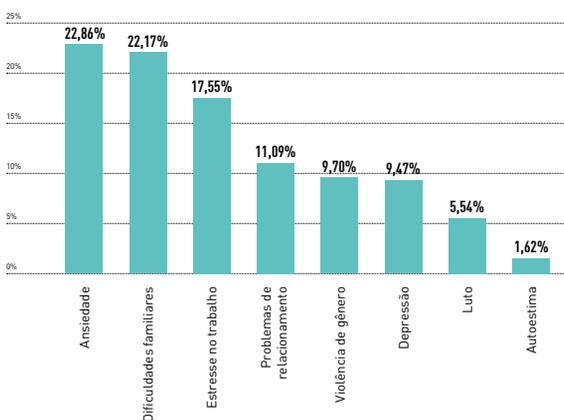
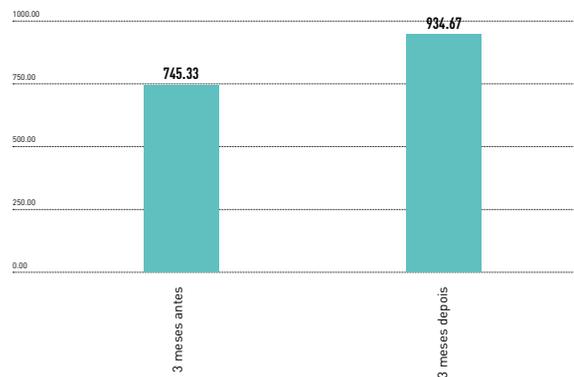


Gráfico 2. MÉDIA DE VENDAS ANTES E DEPOIS DO PAS



evidenciado sistematicamente que programas de intervenção psicológica no trabalho favorecem o bem-estar e o desempenho dos funcionários.

Partindo dessa premissa, realizamos uma análise com um consultor externo sobre a relação entre a produtividade dos agentes comerciais e a psicoterapia proporcionada pelo PAS. Os resultados mostraram que existe uma relação estatisticamente significativa entre o uso do PAS e uma melhora na produtividade dos agentes comerciais. Especificamente, houve diferenças significativas na produtividade registrada três meses antes da intervenção psicológica e três meses após a mesma, a favor da produtividade pós-programa.

A nível descritivo, no Gráfico 2 pode-se observar uma diferença na média das vendas realizadas antes e depois da intervenção.

CONTEXTO COVID-19

Diante da crise causada pela pandemia, surgiram as lógicas preocupações sobre como fornecer ajuda psicológica de forma rápida e correta.

Assim, colocamos à disposição dos funcionários uma linha telefônica para primeiros socorros psicológicos, a Linha PAS. Até o momento,

neste ano, obtivemos um aumento de 28% nas solicitações de atendimento em relação aos anos anteriores, o que reflete a necessidade de um espaço de contenção emocional para a equipe nesse período de emergência.

Além disso, desenvolvemos ações formativas para o cuidado da saúde mental em tempos de crise, fornecemos um acompanhamento psicológico para aqueles que estão retornando ao escritório e contamos com um programa especial de apoio ao pessoal do setor funerário, que estão na linha de frente do atendimento. Este último representou um desafio metodológico para o PAS, pois, em um curto espaço de tempo e diante de equipes com horários rotativos, tivemos que implantar um sistema virtual de apoio em grupo para um coletivo que está passando, provavelmente, pela fase mais exigente de suas carreiras.

Tentar enfrentar a atual conjuntura em que vivemos requer um grande esforço mental e emocional para muitos de nós. Porém, temos a certeza de que devemos continuar garantindo um espaço seguro para continuar contribuindo, com respeito e cuidado, para a saúde do colaborador.





Bill Brandt
Bond Street hatter's show-case, 1934
Private collection, Courtesy
Bill Brandt Archive and Edwynn
Houk Gallery © Bill Brandt /
Bill Brandt Archive Ltd.

UM OUTONO CARREGADO DE ARTE

A pandemia global que estamos vivendo não deteve o desejo da Tu Fundación de colocar a arte ao seu alcance. Assim, como mencionamos na edição anterior de *O Mundo da MAPFRE*, o Centro de Fotografia KBr de Barcelona foi inaugurado no início de outubro com duas exposições espetaculares de fotógrafos renomados. Também sobre fotografia está a exposição que pode ser visitada em Madrid neste outono cultural. O Museu Carmen Thyssen de Málaga recebe uma exposição representativa da coleção de desenhos da Tu Fundación e a exposição da fotógrafa Paz Errázuriz viaja ao Brasil.

SOCIEDADE, PAISAGEM E LITERATURA NA OBRA FOTOGRAFICA DE **BILL BRANDT**

Até 24 de janeiro de 2021, pode-se visitar no novo Centro de Fotografia KBr Fundación MAPFRE, em Barcelona, a primeira retrospectiva realizada na Espanha sobre Bill Brandt (Hamburgo, 1904-Londres, 1983), um artista atualmente considerado um dos fotógrafos britânicos mais influentes do século XX.

Suas imagens, que exploram a sociedade, a paisagem e a literatura inglesas são essenciais para entender a história da fotografia e até a vida britânica em meados do século passado. Dois são os aspectos que permeiam a obra do artista ao longo de sua trajetória. Por um lado, a eliminação de toda e qualquer referência às suas raízes alemãs após se estabelecer em Londres em 1934; uma ocultação devido à crescente animosidade contra os alemães que se seguiu à ascensão do nazismo. Por outro lado, a condição do “sinistro”, termo usado por Sigmund Freud em 1919 e com o qual Brandt estava mais do que familiarizado depois de passar por sessões de psicanálise durante sua juventude em Viena. Partindo dessas ideias, a exposição percorre, através de 186 fotografias positivadas pelo próprio Bill Brandt, todos os gêneros da disciplina fotográfica: reportagem social, retratos, nus artísticos e paisagens. Da mesma forma, destaca a relação da obra do fotógrafo britânico com as teorias do surrealismo, movimento com o qual entrou em contato durante sua estada em Paris na década de 1930.

A JORNADA FOTOGRÁFICA DE PAUL STRAND

Nas mesmas datas e local da exposição de Bill Brandt, Tu Fundación apresenta 110 das 131 imagens de Paul Strand que fazem parte de seu acervo.

Este fotógrafo de Nova York (1890-1976) explorou o potencial dessa disciplina como um instrumento de superação da visão humana por meio de retratos íntimos e detalhados e da captura de nuances em formas mecânicas e naturais.

Depois de realizar, em 1920, um dos filmes pioneiros na linguagem cinematográfica de vanguarda, *Manhatta*, no qual o fascínio e o ritmo trepidante da cidade de Nova York são narrados ao longo de um dia, ele combinou o seu trabalho como fotógrafo com a sua dedicação ao cinema e, posteriormente, à produção de livros, que se tornarão parte fundamental de sua atividade.

Strand era um artista politicamente comprometido, o que também o conduziu pelo caminho da fotografia documental. E a sua forma de lidar com o meio,

transformando boa parte das cenas das suas composições em abstrações, fez dele um dos pais do que hoje se conhece como *straight photography* ou fotografia direta.



Paul Strand, *Abstraction, Bowls, Twin Lakes, Connecticut* [Abstração, bowls, Twin Lakes, Connecticut], 1916
Imagem em papel de gelatina e prata Coleções Fundación MAPFRE

O MUNDO DE LEE FRIENDLANDER

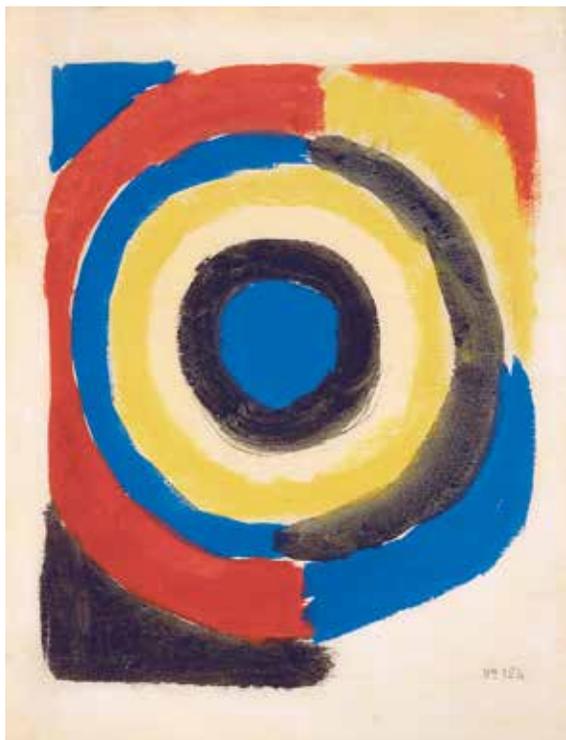
Vamos até Madrid para conhecer este artista estadunidense prolífico, curioso e apaixonado também pela música e pelos livros, e que atualmente segue em atividade. A exposição, que pode ser visitada até o dia 10 de janeiro, apresenta um percurso cronológico por toda a sua obra: quase 350 fotografias, incluindo retratos, autorretratos, fotografias de família, natureza e paisagens urbanas, com as quais frequentemente forma séries, que reúne por

associações temáticas e estilísticas desenvolvidas ao longo de vários anos. Muitos destes conjuntos foram especificados em diferentes publicações também presentes na exposição. Outros materiais também estão incluídos, por exemplo, os discos vinil de jazz, cujas capas são o resultado de fotografias realizadas por Friedlander no início de sua carreira.

Lee Friedlander

Albuquerque, Novo México, 1972. Imagem em papel de gelatina e prata. Cortesia do artista e Fraenkel Gallery, San Francisco





DESENHOS DE VANGUARDA [1910-1945]. COLEÇÕES FUNDACIÓN MAPFRE

E também na Espanha, no Museu Carmen Thyssen de Málaga, você poderá apreciar até 17 de janeiro quase trinta obras em papel procedentes das Coleções Fundación MAPFRE. Das mãos de alguns dos mais destacados criadores da arte de vanguarda da primeira metade do século XX, esta exposição permite-nos adentrar no fascinante universo do desenho. Expressão que, além de sua importância

histórica no ensino artístico, alcançou como gênero independente, nas primeiras décadas do século passado, um protagonismo inusitado e contribuiu, subvertendo os até então códigos vigentes interpretativos de base realista, para o desenvolvimento das linguagens da modernidade.

Desenhos simples e elegantes, de linhas poderosas e traços expressivos, que revelam o gesto de seu autor ou técnicas experimentais como a *colagem*, compõem o percurso desta exposição através do desenho da vanguarda espanhola e internacional que protagonizam

Sonia Delaunay. *Disque*, Portugal, 1915 Têmpera (aguada) sobre papel Coleções Fundación MAPFRE © Sonia Delaunay. L&M Services BV, La Haya

grandes nomes da arte do século XX e os principais movimentos dos quais fizeram parte, como o cubismo, construtivismo, Dada, novos realismos e surrealismo.

PAZ ERRÁZURIZ

A obra arriscada da fotógrafa chilena pode ser apreciada no Instituto Moreira Salles, em São Paulo, Brasil, até 3 de janeiro de 2021.

Paz Errázuriz encontrou na fotografia a melhor arma para defender os direitos humanos dos excluídos pelo regime e pela sociedade.

Suas imagens difíceis e às vezes desconfortáveis não fazem concessões ao espectador. Seu olhar estava voltado para aqueles que, por sua aparência ou circunstâncias, faziam parte de uma sociedade marginalizada e aprisionada: doentes mentais, sem-teto, membros de circos, transexuais, prostitutas ou indígenas. O preto e branco e os rostos anônimos dos chilenos inadaptados se converteram em uma voz de denúncia.

A exposição tem como objetivo mostrar as principais séries que compõem a obra da artista, nas quais se mostra a face mais decadente e marginal da sociedade chilena.

Paz Errázuriz. *Mago Karman*, Santiago, da série "El Circo", 1988
Cortesía da artista





Nueva App Daño Cerebral

Todo el **apoyo** que necesitas, siempre a tu lado

Desde hoy tienes un **asistente virtual en tu móvil**: la nueva **App Daño Cerebral**. Una solución digital creada para ayudar a todos los pacientes que sufren una lesión cerebral y sus familias. **Para orientaros y acompañaros en cada paso, nada más salir del hospital.**

Con la colaboración de:

GmpFundación 

**FE
DA
CE**
Federación Española de Daño Cerebral

C2O
DIGITAL BUSINESS
TRANSFORMATION


fundación
políbea

Fundación
MAPFRE

O MUNDO DA MAPFRE

#109

