

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – STA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fernanda Moreira do Amaral

Transformação digital: resistências e aplicações  
para implementação em uma Empresa de Seguros

Orientador:  
Américo da Costa Ramos Filho



Niterói  
2019

FERNANDA MOREIRA DO AMARAL

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: RESISTÊNCIAS E APLICAÇÕES PARA  
IMPLEMENTAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SEGUROS**

Monografia apresentada ao corpo docente da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal Fluminense, como parte das exigências para a conclusão do curso e obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Américo da Costa Ramos Filho

Niterói - 2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

D631t Do amaral, Fernanda Moreira  
Transformação digital: : resistências e aplicações para  
implementação em uma Empresa de Seguros / Fernanda Moreira  
Do amaral ; Américo Da Costa Ramos Filho, orientador.  
Niterói, 2019.  
55 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. Transformação Digital. 2. Gestão da Mudança. 3.  
Mindset. 4. Produção intelectual. I. Da Costa Ramos Filho,  
Américo, orientador. II. Universidade Federal Fluminense.  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. III.  
Título.

CDD -

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - STA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Transformação Digital: resistências e aplicações para implementação em uma empresa de seguros**

**Fernanda Moreira do Amaral**

AVALIADA EM: 11/12/2019

**Banca Examinadora:**

---

**Professor: Américo da Costa Ramos Filho  
Professor Orientador  
Universidade Federal Fluminense**

---

**Professor: Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez  
Universidade Federal Fluminense**

---

**Professor: Mauricio de Souza Leão  
Universidade Federal Fluminense**

*“Importante não é ver o que  
ninguém nunca viu, mas sim, pensar  
o que ninguém nunca pensou sobre  
algo que todo mundo vê.”  
(Arthur Schopenhauer)*

**À minha família.**

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, que apesar de todas as dificuldades, sempre priorizou meu desenvolvimento acadêmico, respeitando e apoiando todas as minhas decisões. A ela agradeço o amor, incentivo e amizade que construímos durante toda esta caminhada.

Aos meus avós, que ampararam todas as minhas conquistas com amor, carinho e paciência.

Ao meu irmão, pelo apoio emocional, confiança e empatia que desenvolvemos durante esse tempo.

À minha família, que representa meu equilíbrio nas horas boas e ruins, compartilhando inúmeros desafios e conquistas.

Aos amigos feitos ao longo da vida por todo apoio, companheirismo e dedicação.

Aos meus amigos e colegas da Finep e SulAmérica que me acompanharam durante esta jornada com muita compreensão. Obrigada pelos ensinamentos.

Aos amigos da faculdade que estiveram ao meu lado, me ajudando, incentivando e dando forças para prosseguir.

À Universidade Federal Fluminense, que me proporcionou formação de excelência. Agradeço a oportunidade de carregar pelo resto da minha vida o nome da UFF em meu diploma e espero contribuir sempre para tornar minha universidade um lugar de conhecimento de qualidade e transformação social.

Ao meu orientador, Professor Américo Ramos, pelo empenho e paciência ao longo de toda elaboração deste trabalho. Agradeço também pelo incentivo, compreensão e suporte durante todo o curso de graduação, inspirando-me sempre a ser uma pessoa e profissional melhores.

Agradeço a todos os professores de Administração da Universidade Federal Fluminense que participaram da minha formação acadêmica.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma com este trabalho, se disponibilizando a responder o questionário e dando dicas.

À Deus por esta oportunidade.

## RESUMO

A transformação digital abre espaço para uma nova dinâmica de negócio, alterando a mentalidade da gestão e redesenhando processos. Entretanto, mais do que exigir que as companhias se adaptem a questões como material e estrutura, o avanço da tecnologia faz com que elas tenham que repensar maneiras de agir e busquem se atualizar sobre novas influências culturais predominantes no mercado. Nesse contexto, o processo de implementação digital se depara com o paradigma dos impactos da mudança nas relações de trabalho.

Este trabalho tem como objetivo principal compreender os fatores críticos de sucesso e conflito para a adoção de práticas modernas de transformação digital. Para atingir esse propósito, além de uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, foi realizado um estudo de caso de uma seguradora brasileira, sediada no Rio de Janeiro, através de um questionário respondido por 176 colaboradores da instituição acerca do assunto. Para melhor compreensão do escopo, serão revistos alguns conceitos e referências sobre transformação digital, suas aplicações e objetivos; gestão da mudança e seus impactos nas relações de trabalho; *mindset* digital e cultura organizacional; e histórico e relevância do mercado segurador. Os resultados apontaram que as questões sobre a insegurança trazida pela transformação digital estão entre os principais entraves para sua implementação.

Palavras chave: Transformação Digital, Cultura Organizacional, Gestão da Mudança.



## ABSTRACT

The digital transformation gives way to a new business dynamic, changing the management mentality and redesigning processes. However, more than just demanding that the companies adapt to issues such as material and structure, the advancement of technology makes they have to rethink ways of acting and seek to update themselves on new predominant cultural influences in the market. In this context, the process of digital implementation is faced with the paradigm of the impacts of change on labour relations.

The main objective of this work is to understand the critical factors of success and conflict for the adoption of modern digital transformation practices. To achieve this purpose, in addition to a bibliographical research on the subject, a study was conducted on a Brazilian insurer, headquartered in Rio de Janeiro, through a questionnaire answered by 176 employees of the institution about the subject. For better understanding of the scope, some concepts and references about digital transformation will be reviewed: applications and objectives; change management and its impact on labour relations; *mindset* and organizational culture; and history and relevance of the insurance market. The results pointed out that the questions about the insecurity brought by digital transformation are between the main obstacles to its implementation.

Key Words: Digital Transformation, Organizational Culture, Change Management.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Transformação Digital nas Organizações .....</b>	<b>16</b>
2.1.1	Transformação Digital .....	16
2.1.2	Inovação e Cultura Organizacional .....	19
2.1.3	<i>Mindset</i> .....	22
<b>2.2</b>	<b>Gestão da Mudança .....</b>	<b>24</b>
2.2.1	Mudança Organizacional .....	24
2.2.2	Resistência à Mudança .....	26
<b>2.3</b>	<b>Mercado Segurador.....</b>	<b>29</b>
2.3.1	Breve Histórico do Mercado Segurador Brasileiro .....	29
2.3.2	Atual Cenário do Mercado Segurador Brasileiro .....	30
2.3.3	Mercado Segurador e Cultura Inovadora .....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Limitações do Método .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Cinco Domínios da Transformação Digital .....	17
--	----

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Evolução das Receitas Total (R\$/mil).....	31
Gráfico 2 – Mercado de Seguros no Brasil.....	31
Gráfico 3 – Distribuição de Prêmio por Segmento de Seguro .....	31
Gráfico 4 – Respondentes por Item 1 .....	40
Gráfico 5 – Ranking de Resultados 1.....	41
Gráfico 6 – Respondentes por Item 2.....	42
Gráfico 7 – Ranking de Resultados 2.....	43
Gráfico 8 – Respondentes por Item 3.....	43
Gráfico 9 – Ranking de Resultados 3.....	44
Gráfico 10 – Respondentes por Item 4.....	45
Gráfico 11 – Ranking de Resultados 4.....	45
Gráfico 12 – Respondentes por Item 5.....	46
Gráfico 13 – Ranking de Resultados 5.....	47

**LISTA DE SIGLAS**

SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
ANS	Agência Nacional de Seguros
IRB	Instituto de Resseguros do Brasil
SNSP	Sistema Nacional de Seguros Privados
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados

## 1.INTRODUÇÃO

O mundo está sendo, vertiginosamente, tomado por um processo de adoção digital que transforma a maneira de viver, trabalhar e se relacionar dos indivíduos. A vida como viveremos no futuro não está vindo do passado através do presente. A descontinuidade dos modelos de negócios, costumes e hábitos pessoais e corporativos caracterizam uma nova era, conhecida como 4ª Revolução Industrial (MAGALDI et.al, 2018). O advento e popularização da internet caracteriza essa nova fase, criando uma geração multitarefa, ou seja, pessoas que vivem em uma realidade onde o volume e o consumo de informações aumentaram consideravelmente e, ainda assim, conseguem consumir e produzir diversos conteúdos em diferentes plataformas e executar tarefas distintas simultaneamente.

A transformação digital abre espaço para uma nova dinâmica de negócio, alterando a mentalidade da gestão e redesenhando processos. Vemos décadas de desenvolvimento digital e, ainda assim, a internet das coisas, inteligência artificial e big data são grandes personagens totalmente principiantes. O terreno digital ainda é relativamente desconhecido pelas empresas, que ainda tratam essa mudança simplesmente como adoção de soluções tecnológicas. Entretanto, mais do que exigir que as companhias se adaptem a questões como material e estrutura, o avanço da tecnologia faz com que elas tenham que repensar maneiras de agir e busquem se atualizar sobre novas influências culturais predominantes no mercado (ESTANISLAU, 2018). O esforço para transformação é sobre mudança de mentes, de pessoas, de estrutura organizacional, de modelos de negócios, de penetração no mercado, isto é, de reinterpretação do mundo. Trata-se de um esforço de longo prazo que envolve mudanças e riscos.

Nesse contexto, o processo de implementação digital se depara com o paradigma dos impactos da mudança nas relações de trabalho. É importante entender e discutir o processo de mudança e sua influência gerada ao ambiente e na produtividade das organizações. Para isso, um dos desafios gerenciais de destaque é o desenvolvimento de práticas sistemáticas que possibilitem o gerenciamento dos fatores que levam ao sucesso ou fracasso nas iniciativas de gestão da mudança. Apesar de saber que as mudanças são inevitáveis, o instinto de defesa dos funcionários acende um alerta, indicando uma situação desconhecida. Mas mudar, reformular ou implantar um projeto de inovação tecnológica pode disparar mais alertas, uma vez que

significa colocar em risco o cargo ou função de toda uma equipe. Para Cunningham (apud SACHUCK at. al, 2008), a intensidade da reação que os trabalhadores podem ter frente à inovação tecnológica pode ser considerada sob dois aspectos: quanto à inabilidade de acompanhar as mudanças e quanto ao medo das inovações. A ocorrência de qualquer destes aspectos pode dificultar a promoção de uma nova tecnologia e provocar a ineficiência de determinada inovação.

A Netflix é um exemplo de empresa que se transformou completamente para atender às novas necessidades do mercado: criada como uma empresa de aluguel de DVDs por correio, em 2009 seus administradores entenderam que as pessoas queriam ter acesso a filmes em qualquer lugar e de maneira rápida, fazendo com que a Netflix adentrasse no ramo de *streaming* (nuvem) de vídeos e escalasse seus serviços para todo o mundo. Seu principal concorrente, Blockbuster, não vislumbrou essa ameaça, não acompanhou a movimentação de mudança tecnológica e sucumbiu. Das cinco empresas mais valiosas no mundo, duas (Google e Facebook) têm em média vinte anos e todas são de tecnologia (MAGALDI at.al, 2018). Se as organizações e indivíduos que não estiverem atentos nesse processo de transformação, não conseguirão se manter no mercado.

Em meio a essa realidade “mutante”, a existência de tecnologias versus práticas de gestão é um risco para a longevidade organizacional (TAURION at.al, 2018). Qualquer mudança gera resistência e por isso, vemos constantemente empresas sucumbirem por desempenharem o mesmo papel e serviço por tempo excessivo. O líder, neste processo, precisa criar estratégias para estimular o aprendizado e reaprendizado. Afinal, a vida tal como nos habituamos hoje, tem grande chance não existir amanhã e esse ambiente de mudança gera extrema insegurança. Cabe ao gestor focar na tendência e engajar as pessoas para efetivamente participarem do processo.

Uma pesquisa do *International Data Corporation* inferiu que praticamente um quarto das companhias (24,7%) não acha que a transformação digital seja relevante, enquanto apenas 4% estão plenamente cientes da importância do assunto e o tratam como grande prioridade.(FAUSTINO, 2018). Quando tratamos do mercado segurador esse percentual é ainda mais tímido, porém bastante promissor. Dados divulgados pela SUSEP em abril de 2019 expõem uma trajetória de crescimento para produtos do ramo. O lucro líquido das

seguradoras cresceu 17,2% no quadrimestre e a rentabilidade anualizada do patrimônio líquido médio agregado foi de 25,1%, isto é, 5% superior a do mesmo período do ano anterior. No entanto, o excesso de burocracia e regulação do mercado dificulta a adoção de tecnologias e atrasa o processo de digitalização.

Ao acompanhar o dia-a-dia de uma seguradora brasileira sediada no Rio de Janeiro em pleno processo de transformação digital, vimos uma grande oportunidade de entender como esta mudança está sendo estruturada e seus impactos para organização. Um dos pontos desse estudo será a forma como a natureza humana pode comprometer de forma definitiva o processo de mudança digital. A principal incerteza está relacionada com a quantidade de postos de trabalho que serão substituídos pela automação (SCHWAB, 2016). Mediante projetos de treinamentos, *dresscode* (código de vestimenta) diferenciado e gestão conectada, a companhia analisada busca desenvolver o *mindset* digital, isto é, uma realidade em que os colaboradores estejam em contato permanente com a tecnologia, enxergando e determinando sua expansão em escala exponencial. A mudança do código de vestimenta para um ambiente organizacional mais descontraído, por exemplo, tem como objetivo aumentar o engajamento das equipes, reter e atrair talentos com novo perfil e refletir diretamente na transformação da cultura organizacional das companhias. E a partir daí, entender o processo onde a demanda por novos bens e serviços aumenta e leva a criação de novas formas de trabalho, consequentemente, reduzindo o ambiente de incertezas e aumentando o ambiente de inovação digital.

Diante desse cenário de transformação digital e constantes mudanças, esse estudo tem o intuito de responder a questão: quais as principais resistências e entraves para implantação da transformação digital em uma seguradora no mercado brasileiro? O objetivo dessa monografia, portanto, é compreender os fatores críticos de sucesso e conflito para a adoção de práticas modernas de transformação digital. O estudo do caso de uma seguradora neste processo pode levantar aspectos decisivos para o entendimento dos impactos gerados e facilitar sua feitura. A inserção no ramo nos permitirá identificar lacunas e oportunidades sobre o tema. A ruptura que a quarta revolução industrial tem causado aos atuais modelos políticos, econômicos e sociais exigirá que os atores capacitados reconheçam que são parte de um sistema de poderes distribuídos que requer formas mais colaborativas de interação para que possa prosperar (SCHWAB, 2016).



O ramo de seguros no Brasil contribui decisivamente para o desenvolvimento da economia, destacando sua importância para a sociedade e a intensa necessidade de adaptação a novos modelos de negócio a fim de garantir a eficácia das suas operações e a competitividade de mercado. A internet como ferramenta de ensino traz a transformação digital também para o meio acadêmico. Ferramentas como big data, aprendizado de máquinas e armazenamento na nuvem invadem as universidades e impactam a gestão acadêmica, evidenciando a necessidade de estudo do tema.

Para atingir esse propósito, além de uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, foi realizado um estudo de caso de uma seguradora brasileira, sediada no Rio de Janeiro, por meio de um questionário respondido por 176 colaboradores da instituição acerca do assunto. Para melhor compreensão do escopo, serão revistos alguns conceitos e referências sobre transformação digital, suas aplicações e objetivos; gestão da mudança e seus impactos nas relações de trabalho; *mindset* digital e cultura organizacional; e histórico e relevância do mercado segurador. A suposição analisada é a de que existem aspectos que influenciam - facilitam ou dificultam - a implementação do novo modelo de trabalho digital. O estudo do caso de uma seguradora em processo de transformação digital pode levantar aspectos decisivos para o entendimento dos impactos gerados e facilitar sua feitura. Embora seja um ponto passivo de discussão, os aspectos financeiros ocasionados pelo processo de digitalização não serão estudados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 – Transformação Digital nas Organizações

#### 2.1.1 – Transformação Digital

Atualmente, a transformação digital é um pré-requisito para sobrevivência das empresas no mercado econômico global, atuando na expansão de oportunidades, intensificação de relações e encurtamento de distâncias. Empresas tradicionais que buscam vantagem competitiva em mão de obra abundante e barata estão perdendo espaço para organizações que investem em tecnologia e inovação. A mudança está ocorrendo nas relações sociais e pessoais, incluindo consumidores e colaboradores das organizações. Rogers (2017) destaca que as tecnologias digitais estão definindo as regras de como as empresas devem operar no mercado. Personalização e imediatismo são características fundamentais para enfrentar e entender essa forte tendência do ambiente corporativo.

Ao estabelecer os conceitos de digital e digitalização, a ideia de transformação digital torna-se mais clara. Os conceitos de digital, digitalização e transformação digital são constantemente confundidos, não existindo uma determinação amplamente aceita para se definir a transformação digital (KHAN, 2016). O termo “digital” está associado ao processo de conversão de informação analógica em formato digital. Khan (2016) apontou a transformação digital como o efeito desta digitalização, não sendo, portanto, somente a adoção de novas tecnologias, mas também de novas maneiras de tornar os negócios mais eficientes e competitivos.

Boa parte da necessidade de transformar-se digitalmente está fora do controle da empresa e envolve uma adaptação às necessidades dos clientes, parceiros, funcionários e concorrentes que usam e impõem uso de novas tecnologias digitais (TAURION et.al, 2018). Então, não se sabe ainda como será sua realização, qual o seu grau de complexidade, interconexão com setores e, sobretudo, os seus impactos na sociedade. A estratégia, gestão de talentos, estrutura organizacional e liderança são aspectos tão importantes nesse processo quanto à própria implementação de tecnologias. As máquinas e sistemas fazem parte desse contexto, mas não são nem o objetivo nem a parte de maior importância. De acordo com

Rogers, “a transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar (ROGERS, 2017, p.12)”.

Nesse cenário, Rogers apresenta cinco domínios da transformação digital e como a tecnologia está desafiando as estratégias de cada um deles. Segundo o autor, é necessário que as empresas entendam que o digital gera mudanças nos clientes, na competição, nos dados, na inovação e no valor, conforme figura 1.

Figura 1 – Cinco Domínios da Transformação Digital



Fonte: Adaptado de ROGERS (2017)

A visão de cliente como “massa” está sendo substituída por relações mais recíprocas e dinâmicas. Atualmente, os clientes se conectam e interagem com as marcas de forma a transformar o percurso até a efetiva compra, criando demandas por sites atrativos, páginas de redes sociais, mecanismos de buscas e chats online para atingir o melhor grupo de foco. As necessidades dos clientes e a definição de preços, produtos e serviços são percebidos mais facilmente com a utilização de novas tecnologias, tornando as experiências de relações mais próximas e customizadas. Para Schiffman e Kanuk (apud ROGERS, 2017), a agilidade, poder de escolha e praticidade são as principais alterações na visão dos consumidores que estão se tornando extremamente exigentes.

O segundo domínio é a competição, onde a disputa de influências e cooperação entre empresas separam-se por uma linha muito tênue. Fronteiras setoriais estão sendo extintas e os concorrentes assimétricos tornam-se grandes desafiadores. A fluidez proporcionada pelo digital desencadeia uma disputa por influência entre empresas, com modelos de negócios muito diferentes e com o mesmo objetivo de buscar alavancagem no mercado.

Além disso, a era digital possibilitou o acesso a uma infinidade de dados gerados sem planejamento através de conversas, interações ou processos, dentro e fora das empresas. Ferramentas de “big data” criaram condições para análises de padrões e geração de valor de um grande volume de dados estruturados e não estruturados produzidos a todo instante. A velocidade na análise de dados é fundamental para geração de valor das empresas e um ativo estratégico vital para as atividades de negócios. O gerenciamento inteligente de informações é o alicerce para a transformação digital a fim de alcançar inteligência competitiva. “Essas ferramentas de Big Data criam condições para que as empresas façam novos tipos de previsões, descubram padrões inesperados nas atividades de negócios e liberem novas fontes de valor” (ROGERS, 2017, p. 22).

O quarto domínio da transformação digital descrito por Rogers é o processo pelo qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado. O foco da inovação é transferido do produto acabado, onde o custo do fracasso é extremamente alto, para uma experimentação rápida a partir do aprendizado contínuo. Testar ideias e receber feedbacks desde o início do processo de inovação maximiza o aprendizado, minimiza os custos e economiza tempo. Para isso, a cultura da experimentação facilita a medição de resultados e o sucesso de novas propostas construindo bases mais concretas para a mudança da cultura tradicional para inovadora.

Por último, a nova proposta de valor das organizações passa a ser definida pela evolução das necessidades dos clientes, isto é, propostas imutáveis tendem a emergir em meio a um novo movimento de mercado, de público e de inovações. A tecnologia auxilia o aperfeiçoamento da proposta de valor prestada ao cliente. Para Taurion (2018), maturidade digital é o resultado do processo relacionado às 10 dimensões: clientes, redes, estruturas organizacionais, processos, cultura, pessoas, riscos financeiros e aspectos legais e éticos.

Porém, o período transitório do analógico para o digital precisa ser planejado para que alguns aspectos não saiam de maneira indesejada.

A *PricewaterhouseCoopers* (PWC, s.d.) indica que as tecnologias digitais tendem a substituir 38% das tarefas realizadas por funcionários nos Estados Unidos, o que gera um grande sentimento de instabilidade nas equipes. Enquanto o avanço das tecnologias digitais permite grandes resultados, cria-se também intensa preocupação com o desemprego no país. A ideia de substituição do homem por máquinas aproxima-se cada vez mais do dia-a-dia das empresas e torna-se pauta indispensável na implementação da transformação digital. Rifkin (1995) alerta que a maioria dos trabalhadores sente-se totalmente despreparada para lutar com enormidade da transição que está ocorrendo. De acordo com Keynes (Apud. Couto et al, 2011), “o desemprego resultante da descoberta de instrumentos que economizem mão de obra caminha mais rapidamente do que nossa capacidade de encontrar novos empregos para a mesma mão de obra”.

Knox (2002) também enumera aspectos que sustentam uma organização inovadora: a cultura e o clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos. O autor destaca que a inovação contínua baseia-se na capacidade das pessoas que trabalham na organização e depende de uma cultura que encoraje à inovação. Afinal, o impacto da transformação digital no mercado de trabalho precisa ser atentamente analisado. Na próxima sessão analisaremos a relação da cultura organizacional no processo de transformação digital nas organizações, a fim de reduzir as instabilidades e moldar a visão das equipes durante essa mudança.

### 2.1.2 – Inovação e cultura organizacional

A cultura é apontada na literatura como principal obstáculo para implementação da transformação digital, destacando a importância das atitudes e comportamentos para o desempenho da organização. O alinhamento dos valores à cultura organizacional tende a fortalecer o amadurecimento digital. De acordo com Machado e Vasconcellos (2007), a existência de práticas inovadoras está diretamente relacionada às características da cultura organizacional. Pode, inclusive, ser vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçá-la ou inibi-la (AHMED, 1998).

Segundo Schein (2007, p.16):

*“A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.*

É descrita também como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989).

A cultura também é responsável por algumas disfunções para a organização, como a criação de barreiras para o acontecimento da mudança. Devido à adaptação e integração da equipe, são produzidos comportamentos específicos e característicos daquele grupo. A mudança pode provocar rigidez e resistência, uma resposta já esperada por se tratar de algo novo (BACKES, 2011). A criação de conflitos internos entre funcionários da própria organização também se destaca como uma disfunção relacionada à cultura. Muitas vezes, são desenvolvidas subculturas com valores distintos da organização que, conseqüentemente, distancia os grupos, impacta as relações internas e dificulta a adoção de novas técnicas.

Conforme Barbieri et al. (2003), existem fatores internos, chamados de “ponto de vista administrativo”, delimitados pelo modelo de gestão que podem favorecer o surgimento de inovações. Os autores argumentam que motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, redução de conflitos entre gerências, liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador são alguns temas relacionados com modelos de gestão que interferem em processos de inovação. Foram pesquisadas inovações implementadas com sucesso e delimitados grupos envolvidos para identificar direcionadores do processo. A principal característica identificada nesse modelo de gestão foi a crença dos funcionários nos resultados que a inovação trará para si próprios e para organização. Esse fator influencia positivamente o sucesso da inovação por meio da percepção dos participantes em relação aos resultados obtidos.

Nesse contexto, o atual mercado de trabalho demanda uma cultura resistente à mudança com foco em constantes inovações, agregando novos modelos de trabalho que atendam as expectativas de seus colaboradores. Sendo assim, é possível afirmar que uma organização pode ter uma cultura forte ou fraca com impacto direto no comportamento de seus funcionários. Para Dubrin (2006), uma cultura forte é mais fácil de guiar o comportamento do grupo, criando intensidade e clima interno. A cultura fraca é caracterizada por baixo índice de divergência entre os membros e ambiente propício para conflitos de objetivos. Para implementar transformações digitais, as organizações precisam se adaptar às novas exigências, propondo mudanças que passam da estrutura para a própria cultura, sendo mais improváveis em culturas fortes demais.

Segundo Robbins (2005), as organizações inovadoras tendem a possuir culturas semelhantes. Elas estimulam a experimentação, recompensam tanto o sucesso como os fracassos e aplaudem os enganos. Frequentemente, em muitas organizações, as pessoas são recompensadas mais pela ausência do fracasso do que, de fato, pela presença do sucesso. Essas culturas eliminam os riscos e também a inovação. As pessoas só apresentam ideias novas onde não são penalizadas por esse comportamento. Os executivos das organizações inovadoras sabem que o fracasso pode ser um subproduto de se aventurar pelo desconhecido. Para isso, é necessário que a organização como um todo esteja alinhada em prol do mesmo objetivo.

Normalmente, a transformação digital é vista como responsabilidade estritamente da área de tecnologia da informação (TI), já que efetivamente existe uma participação significativa desse setor. Funcionários de áreas diversas desenvolvem certo desinteresse pelo assunto por não enxergarem aplicabilidade em seu dia-a-dia. Porém, o departamento de gestão de pessoas é um exemplo do papel fundamental na mudança da cultura organizacional e implementação da transformação digital. Afinal, de acordo com Dutra (2002, p. 65), “a gestão estratégica de pessoas está intimamente vinculada ao pensar e ao fazer estratégico da organização”. A gestão de pessoas voltada para os novos modelos de negócios e gerenciamento de estratégias é denominada popularmente como “RH digital” e caracteriza-se pela intensa utilização de dados e gestão de talentos. Portanto, o processo de transformação digital deve ser enraizado na cultura organizacional de modo a atingir todas as áreas da

organização, para que todos os funcionários tenham foco no novo perfil de cliente da era digital.

Dentro da categoria de recursos humanos, descobrimos que as organizações inovadoras promovem ativamente o treinamento e o desenvolvimento de seus membros para que eles se mantenham atualizados, garantem sua empregabilidade para que não tenham medo de cometer erros, e encorajam os indivíduos a se tornarem agentes da mudança. Assim que uma nova ideia é desenvolvida, os campeões dessa ideia a promovem de forma ativa e entusiasta, conseguem apoio, vencem as resistências e asseguram que a inovação seja implementada.

A cultura organizacional é transmitida através de um líder ou fundador, que repassa os valores e impulsiona as atitudes da equipe (TEIXEIRA, 2006). O papel do líder também é indispensável na criação e fortalecimento da cultura digital, a fim de promover a capacitação e o desenvolvimento de um *mindset* digital em seus colaboradores. Dessa forma, a fluência digital não requer o domínio das tecnologias – em vez disso, exige a capacidade de articular o valor das tecnologias digitais para o futuro da organização. (Kane et al., 2015). Para entender um pouco mais sobre *mindset*, a próxima sessão discutirá sobre seus conceitos e aplicações.

### 2.1.3 – *Mindset*

De acordo com a psicóloga Dweck (2017), a opinião do indivíduo adotada sobre si mesmo afeta profundamente a maneira pela qual ele realiza suas funções. A partir do conceito de neuroplasticidade, a teoria da inteligência aborda o conceito de *mindset* fixo e de crescimento. O *Mindset* de crescimento é descrito como uma atitude positiva que pode melhorar a capacidade de aprendizado levando o indivíduo ao crescimento (Dweck, 2017), baseando-se na crença na capacidade de cultivar qualidades básicas através do próprio esforço e experiência. Por sua vez, aqueles que possuem o *Mindset* fixo acreditam que suas características são imutáveis e conservam um nível de Inteligência pré-determinado. Estes indivíduos carregam certa aversão a desafios, críticas e tudo o que coloque em cheque suas capacidades, caracterizado pela teoria da entidade (Dweck, 2017).



Uma pesquisa realizada em um grupo de grandes empresas, integrantes da lista de empresas Fortune 500 e Fortune 1000 analisou o impacto do *mindset* na cultura como um todo das organizações (Dweck,2017). A confiança dos funcionários, sentimento de empoderamento para com as atividades exercidas, comprometimento e nível de colaboração, inovação e comportamento ético são características variáveis de acordo com a adoção do *mindset* fixo ou de crescimento. Como resultado, foi observado que pessoas que trabalham em organizações com *mindset* de crescimento expressaram mais concordância e comprometimento para com a empresa. Em contraste, aqueles que trabalham em culturas com *mindset* fixo expressaram grande tendência de mudar de emprego (Dweck, 2017). A atual grande preocupação das empresas que caminham pela transformação digital é determinar qual *mindset* estimula a rapidez e inovação. Nesse sentido, entende-se que talvez a crença no talento fixo motive a inovação, porém, os funcionários entrevistados das empresas com *mindset* de crescimento descrevem que sua organização estimula à exposição a riscos, inovações e criatividade. Já as empresas com *mindset* fixo estão menos propensas a apoiar os funcionários quanto a essas características e tendem a premiar talentos natos, a ponto de todos buscarem um lugar de destaque, gerando significativa dificuldade para trabalhos em equipe.

Para as organizações, a principal chave para ter sucesso na era digital e no futuro dos negócios é criar um novo modelo de pensamento que funcione como linha guia para garantir a total imersão da organização no modelo tecnológico de negócio. Com as mudanças trazidas pela transformação digital, o termo *mindset* digital está sendo adotado e ganhando espaço nas empresas. Afinal, lidar com a alta velocidade das mudanças na era digital ainda é um desafio nas organizações. Uma empresa com *mindset* digital tem profissionais que fazem constantes análises de cenários e buscam novos modelos de negócios. A rotina deve estimular sua criatividade e práticas que deixem a percepção de ações inovadoras mais fáceis. Além disso, ao ter uma visão de futuro alinhada com as mudanças tecnológicas, reduz-se a insegurança coletiva naturalmente criada pela incerteza do momento. Esse novo *mindset* deve ser a ponte para transpor as dificuldades de adaptação para o modelo digital, simbolizando a fixação da cultura da inovação e reformulação de seu modelo de negócio. Os colaboradores são o ponto culminante desse *mindset* e devem tomar plena consciência da importância da transformação digital na organização. Para isso, são utilizados métodos de gestão da mudança para implementação da transformação digital através do *mindset* digital.

## 2.2 – Gestão da Mudança

### 2.2.1 – Mudança Organizacional

Diante desse cenário altamente dinâmico, entender como se dá o processo de mudança organizacional, seus entraves e resistências entre colaboradores e clientes mostram-se extremamente relevantes para o sucesso das organizações e sua sustentabilidade. Araújo (1982) descreve mudança organizacional como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico. Sendo assim, a literatura trabalha com a possibilidade de monitoramento e controle da mudança por parte dos gestores. Desse modo, o termo gestão da mudança refere-se à possibilidade de planejamento, controle e monitoramento da ação humana e das reações dos empregados nesse processo (HAYES, 2007; MAURER, 2001; RAO, 2015).

Segundo Vasconcelos e Pinochet (2002), a mudança seria um processo de criação coletiva onde seus membros inventam e fixam novas maneiras de cooperar e lidar com o conflito, negociando interesses, estabelecendo nova estrutura e ordem social, novas formas de controle de recursos, hábitos, enfim, um novo sistema organizacional. A mudança no ambiente de trabalho gera, com frequência, uma percepção de ameaça ao *status quo* e segurança das pessoas. Isso provoca um desequilíbrio interno, que, geralmente, deflagra reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (FONSECA, 2000). Por produzirem rápidos efeitos, as mudanças são quase sempre perturbadoras, provocando significativas resistências, ressentimentos e, até mesmo, conflitos. Conforme Pereira e Fonseca (1997) destacam, a mudança provoca rupturas traumáticas, porque a aquisição e a manutenção da estabilidade são vitais para a sobrevivência institucional.

Atualmente, a mudança ocorre de forma contínua em vários aspectos vivenciais e os colaboradores devem estar preparados para a adaptação às novas condições de trabalho. Sendo assim, as pessoas precisam adequar-se aos modelos e processos da organização para desempenhar suas atividades (BRESSAN, 2000). Segundo Garcia (2010), há uma forte necessidade de planejamento prévio para a implantação dos processos de mudança a fim de

minimizar o impacto na organização e no trabalhador, porque é preciso tempo para adaptação, já que mudanças podem implicar em perdas.

Existe uma grande diversidade de classificações adotadas na abordagem da mudança organizacional. NADLER e TUSHMAN (1990) propõem um modelo em que caracteriza a mudança como incremental e estratégica. A introdução de nova tecnologia é um exemplo de mudança incremental já que se refere a um componente específico da organização. Ao contrário, a mudança estratégica visa a modificação da organização como um todo e é como caracteriza-se a transformação digital. Os autores acrescentam ao estudo a implementação da mudança de forma reativa ou antecipatória. Mudanças que respondem a pressões são consideradas reativas e, normalmente, são expressas em meio a uma crise de desempenho. As mudanças de natureza antecipatória requerem participação da alta direção e são resultados de uma análise de cenários futuros, não sendo, simplesmente, uma resposta a eventos contemporâneos.

Acunã e Fernández (1995) afirmam que os diferentes tipos de mudança organizacional irão precisar de diferentes tipos de liderança. As mudanças incrementais, de um modo geral, podem ser realizadas no contexto da estrutura e dos processos de gestão existentes na organização, sendo necessário, em alguns casos, combiná-las com estruturas temporárias de transição. Já quando as mudanças são de caráter estratégico, elas não podem apoiar-se nas estruturas e processos existentes, pois os mesmos são objetos de mudança. Nesses casos a liderança é fator crucial na administração da mudança, sendo ela dotada de carisma, permitindo-lhe desenvolver e comunicar um sentido de futuro para a organização, motivar o pessoal, criar condições para uma liderança eficaz na equipe gerencial que a assessora e, por fim, institucionalizar a mudança na cúpula em toda a organização (NADLER e TUSHMAN, 1990).

Damanpour (1991) aponta que as atitudes dos gerentes em face da mudança determinam a participação dos empregados e o sucesso da implantação do programa de mudanças. Bass e Avolio (1993) afirmam que o comportamento dos líderes começa no topo e são encorajados para os níveis inferiores sucessivos. Sendo assim, a mudança requer um líder que tenha como objetivo o engajamento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado, chamados líderes transformacionais (MASOOD et al.,

2006). Simantob e Lippi (2003 p. 14), afirmam que o papel dos gerentes e diretores é fundamental para um processo de mudança de cultura: eles são os verdadeiros responsáveis por criar um ambiente que estimule as pessoas a arriscar. O líder, nesse processo, deve ser atuar como gestor da mudança e tem papel fundamental em suplantar possíveis resistências, vistas a seguir.

### 2.2.2 – Resistência à Mudança

A resistência à mudança é apontada na literatura acadêmica e gerencial como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida (KURTZ e DUNCAN, 1998; COGHLAN, 1993 apud HERNANDEZ at al, 2001). Para Kurt Lewin (1947, apud HERNANDEZ at al, 2001), as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio “quase-estacionário”, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio.

Com a popularização da noção de resistência à mudança, diversas “receitas” foram sugeridas essa barreira na implementação de mudanças e inovações. Kotter (1979, apud HERNANDEZ at al, 2001) descreve os erros mais comuns que acontecem quando os executivos iniciam um processo de mudança. Entre eles, a incapacidade para criar um senso de urgência para a necessidade da mudança; a incapacidade de criar uma coalizão para administrar a mudança; a ausência de uma visão para a mudança e a ineficácia de sua comunicação; a incapacidade de remover obstáculos para a conquista da visão; o fracasso na fixação de metas de curto prazo factíveis; a tendência a declarar a vitória cedo demais; e a falta de ancoragem da mudança na cultura da organização.

Coghlan defende que a resistência à mudança é um “fenômeno natural”, portanto, ocorre durante a implementação de toda transformação ou inovação. Porém, de acordo com Dent e Goldberg (1999; apud HERMANDEZ at al, 2001), tomando essa relação como

verdade e ao tentar minimizar seu impacto, os agentes da mudança geram o efeito inverso, contribuindo para o aparecimento intenso de resistências. O clima de incerteza é diretamente proporcional à ameaça trazida pelas mudanças.

A resistência à mudança, na maioria das vezes, não aparece de maneira padronizada. Para Robbins (2005), ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. A resistência aberta e imediata é mais fácil de ser enfrentada pelos executivos. Por exemplo, uma mudança é proposta e os funcionários logo se manifestam contrariamente, fazendo protestos, diminuindo o ritmo do trabalho ou ameaçando entrar em greve. O maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são mais sutis - perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeito, aumento do absenteísmo por "questões de saúde" - e, portanto, mais difíceis de identificar. De maneira semelhante, as ações proteladas podem ser uma ligação entre a fonte da resistência e a reação a ela. Uma mudança pode aparentemente causar apenas uma reação mínima no momento de sua implementação, mas a resistência acaba surgindo depois de semanas, meses ou até anos.

Robbins (2005) sugere seis táticas para enfrentar essa resistência: educação e comunicação, participação, facilitação e apoio, negociação, manipulação e cooptação e coerção. Como a mudança invariavelmente ameaça o *status quo*, ela implica, inerentemente, atividade política. Os agentes internos de mudança geralmente são indivíduos dos altos escalões da empresa e têm muito a perder. A mudança representa uma ameaça a habilidades e padrões de comportamento que são favorecidos pela organização. Kurt Lewin argumentava que as mudanças bem-sucedidas nas organizações deviam seguir três etapas: descongelamento do *status quo*, movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para torná-la permanente.

Lacombe (2003) utiliza o conceito de Crozier (1994), em que garante que não se pode mudar a cultura de uma empresa por meio de decreto emitido pela alta administração; nem mesmo por meio de uma votação de assembleia, já que as pessoas não podem se forçar por voto coletivo a mudar seus comportamentos. Para que a mudança aconteça, é preciso um planejamento eficiente, sendo bem elaborado para que todos dentro da organização saibam da

necessidade de mudar, que este não seja um processo impossível e que esta mudança só irá acontecer se todos estiverem dispostos a ajudar, contribuindo com sua parte.

Poucos autores discorrem sobre os temas mudança e inovação de forma concomitante. Robbins (2005, p.406) conceitua inovação enfatizando o termo mudança:

*“Inovação é uma forma mais especializada de mudança. Inovação é uma ideia aplicada a iniciar ou melhorar um produto, processo ou serviço. Assim, todas as inovações envolvem mudança, mas nem todas as mudanças necessariamente envolvem novas ideias ou levam aa melhorias significativas.”*

Nonaka e Takeuchi (1999, p.61) também afirmam a relação entre mudança e inovação:

*“Quando as companhias inovam, não somente processam informação do exterior para o interior, para resolver os problemas existentes e adaptar-se ao ambiente mutável que as rodeia. De fato, criam novo conhecimento e informação do interior para o exterior, para redefinir tanto os problemas como as soluções e, no processo, recriar seu ambiente.”*

Para Cunningham (apud SACHUCK at. al, 2008), a intensidade da reação que os trabalhadores podem ter frente à inovação tecnológica é considerada sob dois aspectos: quanto à inabilidade de acompanhar as mudanças e quanto ao medo das inovações. Destaca-se que a ocorrência de qualquer um destes aspectos pode dificultar a promoção de uma inovação tecnologia e provocar a ineficiência de determinada inovação. Mañas (2001, apud MEDEIROS at al, 2014) afirma que os hábitos individuais são uma forma de bloqueio à inovação e que, muitas vezes, estão relacionados à falta de conhecimento, uma vez que mudar remete à ideia de gastos desnecessários.

Bernardo (2008) e Ceribeli e Merlo (2013) destacam que a área de gestão de pessoas tem papel fundamental na gestão da mudança, pois é o setor responsável pela comunicação e preparação do processo. O resultado positivo ocorre quando o RH mantém de forma constante treinamentos dos colaboradores, com isso é possível atingir um grau reduzido de resistência. Oliveira (2001) indica o treinamento e desenvolvimento de capacitação interna como um importante aspecto para o sucesso da implementação da mudança. Na próxima sessão, analisarem o mercado segurador e seu posicionamento frente as atuais mudanças tecnológicas.

## 2.3 – Mercado Segurador

### 2.3.1 – Breve Histórico do Mercado Segurador Brasileiro

O seguro no Brasil teve início em 1808 com a fundação da Companhia de Seguros Boa-Fé pela corte portuguesa por solicitação dos comerciantes locais, segundo a SUSEP (2017). Anos mais tarde, a promulgação do Código Comercial em 1984 desencadeou os primeiros passos para a regulamentação do seguro marítimo e demais ramos. Porém, de acordo com Contador (2003), o início do levantamento organizado das estatísticas do mercado de seguro aconteceu em 1939, com a criação do IRB (Instituto de Resseguros do Brasil), pelo Decreto-Lei 1186.

*“Existem registros anteriores, alguns – esparsos – desde o final do século XIX, e de forma contínua pelo IRB, a partir de 1929, mas o interesse de registrar e manter o acervo de dados com coerência ao longo do tempo surge apenas com a criação do IRB em 1939. O cuidado de registro das estatísticas era necessário, como requisito do objetivo do IRB de regular o resseguro no Brasil e desenvolver as operações de seguros em geral (Artigo 3, Decreto-Lei 1.186, 03/04/1939). Para regular era preciso conhecer o mercado, e isto explica o trabalho cuidadoso dos técnicos do IRB, numa época em que as estatísticas econômicas eram pouco prezadas – em particular no Brasil – e sem o suporte de sistemas de computação.”*

Nos primeiros anos da década de 1960, a crescente instabilidade política e a aceleração da inflação intensificaram e as seguradoras brasileiras sofreram com uma intensa perda monetária nos contratos, perda da confiança dos clientes e encolhimento do mercado. Em 1862, foi autorizada a primeira companhia estrangeira a operar no país, conhecida como “Garantia da Cidade do Porto”, seguradora portuguesa (BORELLI e MONTI, 2013). Porém, o principal marco para a atividade ocorreu somente em 21 de novembro de 1966 com o Decreto-lei nº 73 que instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP), constituído pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), pelo Instituto de Resseguro do Brasil (IRB), pelas Sociedades autorizadas à operar em seguros privados (Sociedades Seguradoras) e pelos corretores.

O CNSP é o órgão responsável por fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados. É composto por representantes do Ministério da Fazenda (Presidente), do Ministério da Justiça, do Ministério da Previdência e Assistência Social, da Superintendência de Seguros Privados, do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários. Cabe à

Secretaria de Política Econômica - SPE, nos termos do Decreto nº 9.003, de 13 de março de 2017, assessorar o representante do Ministério da Fazenda no Conselho Nacional de Seguros Privados, órgão regulador dos setores de seguros, resseguros, previdência complementar aberta e capitalização.

A Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) é órgão governamental responsável pela autorização, controle e fiscalização dos mercados de seguros no Brasil. A função principal da SUSEP é regulamentar o setor de seguros no país, ou seja, estabelecer as regras para operação de todos os envolvidos na oferta e comercialização de seguros no Brasil. Também é função deste órgão a fiscalização de mercado, garantindo que as empresas cumpram as normas estabelecidas e que a cotação de seguro, o apoio durante a vigência da apólice e o pagamento em caso de sinistro sejam feitos de acordo com a lei. O combate à fraude no mercado de seguros, bem como punição em caso de ocorrência de desvio de comportamento, também é responsabilidade deste órgão.

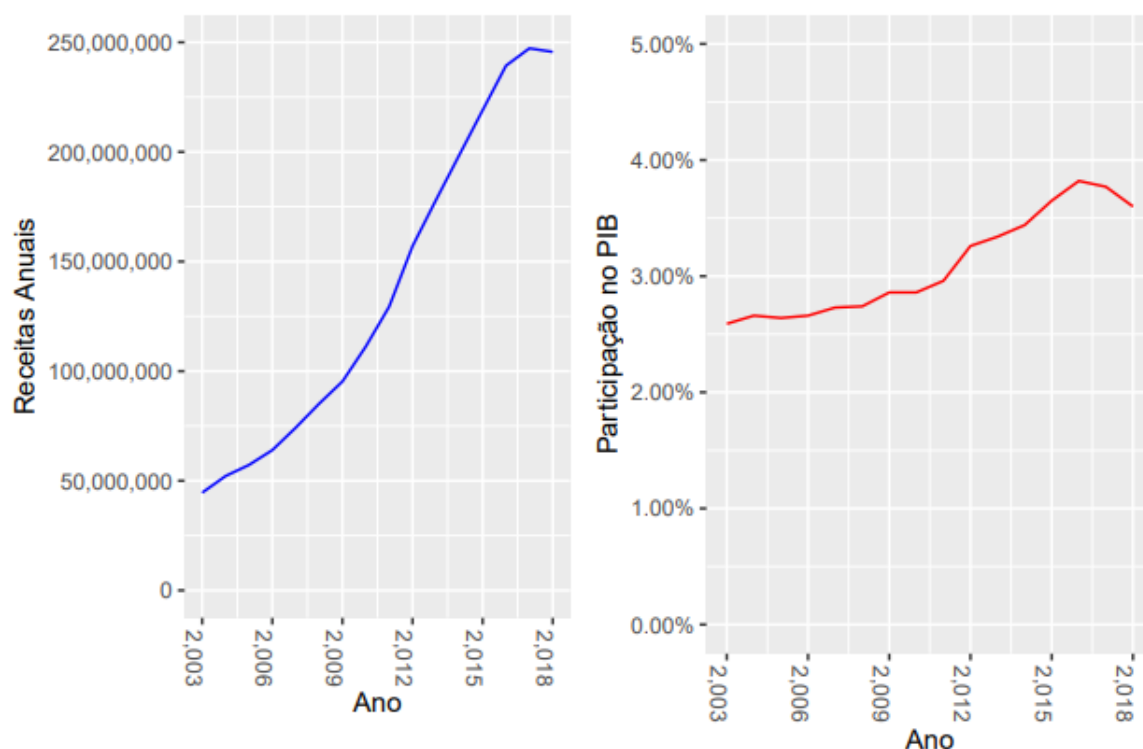
Em 1985, a SUSEP começa a enfrentar problemas para expressar suas estatísticas já que os critérios de utilização das taxas de cambio não seguiam um único padrão. Neste momento, o órgão regulador inicia uma intensa informatização a fim de aperfeiçoar a coleta e consolidação de dados. Esse panorama garantiu que as seguradoras se destacassem na utilização da informática e no investimento em sistemas próprios. Porém, o mercado continua sendo fortemente caracterizado por um alto conservadorismo, onde o relacionamento cara a cara entre cliente e subscritores continua se destacando.

### 2.3.2 – Atual Cenário do Mercado Segurador Brasileiro

O setor segurador tem, atualmente, uma participação de 3,6% no produto interno bruto (PIB), com potencial para atingir valores da ordem de 6% a 10% - valores observados em países com mercado segurador maduro (SUSEP, 2019). Registra-se que o mercado de seguros no Brasil, de acordo com a publicação “World Insurance in 2017” (Swiss Re Institute), ocupa a 12ª posição no ranking mundial, em termos de emissão de prêmios totais (vida e não vida). O gráfico 1, a seguir, apresenta o crescimento das receitas anuais no mercado de seguros e sua participação no PIB nos últimos quinze anos, com base nos dados estatísticos da SES/SUSEP (2019), conforme gráfico 1.



Gráfico 1 - Evolução das Receitas Totais (R\$ mil)



Fonte: SES/SUSEP (2019)

A seguir, no gráfico 2, estão apresentados os valores relacionados ao total de prêmios de seguros no ano de 2018, os quais envolvem previdência privada, capitalização e todas as outras modalidades de seguros.

Gráfico 2 - Mercado de Seguros no Brasil

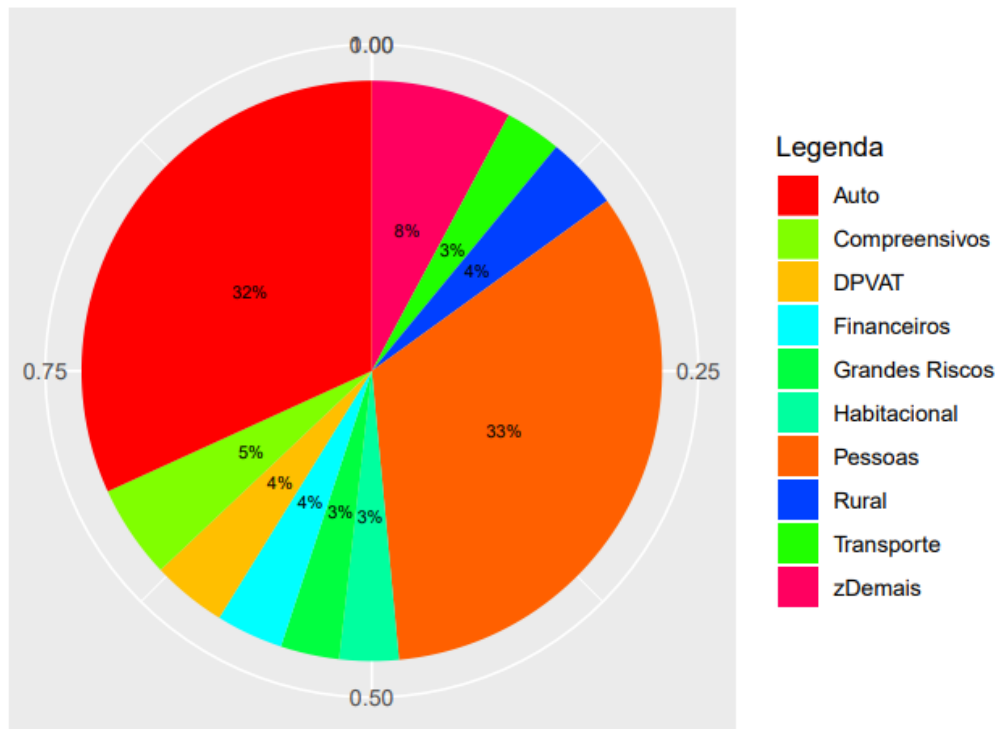
Empresas	Prêmio Seguros	Sinistro Ocorrido
PORTO SEGURO COMPANHIA DE SEGUROS GERAIS	9.077.085.860	4.106.930.591
BRASILSEG COMPANHIA DE SEGUROS	7.373.338.255	2.407.040.963
MAPFRE SEGUROS GERAIS S.A.	6.402.908.159	4.336.907.371
CAIXA SEGURADORA S.A.	5.927.649.021	1.495.632.067
BRADESCO AUTO/RE COMPANHIA DE SEGUROS	5.597.722.040	2.994.348.744
TOKIO MARINE SEGURADORA S.A.	5.154.868.909	2.585.213.700
ZURICH SANTANDER BRASIL SEGUROS E PREVIDÊNCIA S.A.	4.301.885.516	630.386.798
BRADESCO VIDA E PREVIDÊNCIA S.A.	3.863.947.469	1.180.250.113
ZURICH MINAS BRASIL SEGUROS S.A.	3.696.937.756	1.235.754.558
SUL AMÉRICA CIA. NACIONAL DE SEGUROS	3.646.195.333	2.087.267.139
HDI SEGUROS S.A.	3.424.560.095	2.195.178.753
LIBERTY SEGUROS S.A.	3.408.236.028	1.763.894.085
ITAU SEGUROS S.A.	3.347.041.171	729.803.540
ALLIANZ SEGUROS S.A.	3.242.531.773	2.066.291.284
AZUL COMPANHIA DE SEGUROS GERAIS	3.078.140.294	1.669.569.225
SOMPO SEGUROS S.A.	2.937.320.680	1.677.450.863
CHUBB SEGUROS BRASIL S.A.	2.438.773.720	777.626.366
SEGURADORA LÍDER DO CONSÓRCIO DO SEGURO DPVAT S.A.	2.352.374.521	14.145.655
BRASILVEÍCULOS COMPANHIA DE SEGUROS	1.426.107.294	981.197.536
ICATU SEGUROS S.A.	1.370.372.251	602.362.442
DEMAIS 102 SEGURADORAS	25.347.032.096	9.689.086.154
<b>Totais</b>	<b>107.415.028.241</b>	<b>45.226.337.947</b>

Fonte: SES/SUSEP (2019)

De acordo com o gráfico 2, a empresa com maior venda de prêmios em 2018 foi a Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais, a qual faturou mais de R\$ 9,1 bilhões, e dentre as seguradoras de maior faturamento, a que menos faturou foi a Icatu Seguros S.A, com um total de aproximadamente R\$ 1,4 bilhão. Outro dado importante observado é o faturamento das outras 102 companhias de seguros menores, que chegou a mais de R\$ 25,3 bilhões, e que somadas apresentam uma boa representatividade neste mercado.

Com relação aos segmentos de atuação do mercado de seguros, a figura 3 a seguir, apresenta como o montante de prêmios de seguro está distribuído, não fazendo parte desta distribuição o segmento de Previdência Privada, Capitalização e Saúde. O destaque fica para o ramo de pessoas com 19%, seguido do ramo de automóveis com 32% da carteira total, conforme mostra a gráfico 3.

Gráfico 3 - Distribuição de Prêmio por Segmento de Seguros



Fonte: SES/SUSEP (2019)

Mediante a análise dos dados apresentados, verifica-se a existência de um mercado bastante competitivo e distribuído de seguros no Brasil.

### 2.3.3 – Mercado Segurador e Cultura Inovadora

Pavitt (1984) conceitua inovação como um produto ou processo de produção novo ou melhorado, comercializado ou utilizado em um país. Joseph Schumpeter (1984, 1997) descreve a ideia como principal mecanismo pelo qual o capitalismo se desenvolve. A cultura organizacional pode ser vista como um dos determinantes da inovação, uma vez que possui elementos que podem servir para reforçá-la ou inibi-la. (AHMED, 1998). Serra, Fiates e Alpersted (2007) evidenciam a importância de uma cultura inovadora para um ambiente favorável à inovação.

*“Uma postura inovadora nem sempre é fácil, pois depende de um ambiente favorável, de pessoas criativas e sem medo de errar, de recursos para pesquisas e uma interação muito próxima com o mercado e seus atores, de modo a perceber as oportunidades existentes” (Serra, Fiates, & Alpersted, 2007, p. 182).”*

Entretanto, a inovação não deve ser confundida com transformação digital, mas sim entendida com uma dos vetores para o processo. A cultura organizacional inovadora é a principal ferramenta para implementação e sucesso do universo digital. São as mudanças de comportamento, atitude, postura e posicionamento que vão fazer com que a adoção de práticas permitiram que modelos de negócios sejam reestruturados para a nova era digital. Dobni (2008) salienta que “em um ambiente organizacional, inovação é frequentemente expressa através de comportamentos ou atividades que são em última análise ligados a uma ação ou resultado tangíveis”. A importância de analisar clima e cultura organizacional para inovação também é destacada por Ahmed (2008).

As seguradoras durante três séculos mantiveram um famoso conservadorismo a fim de ganhar a confiança dos clientes. Porém, a ameaça crescente de novos entrantes ágeis e outros players de serviços financeiros fizeram com que surgissem necessidades de ganho de agilidade e aumento do grau de inovação. O surgimento das “InsurTechs” contrapõem o conservadorismo a vontade da população, que quer sua própria produtividade, numa era de

comunicação, escolha e satisfação instantâneas. As “InsurTechs” tem origem nas palavras seguro e tecnologia e são startups que unem exatamente o mercado de seguros com os benefícios que a tecnologia oferece. Além disso, apresenta novos modelos de negócios para as seguradoras, que diferente dos bancos, ainda baseia grande parte do seu ciclo de valor em processos manuais, pelo menos no Brasil (INSIDSEEG, 2016). Essa tendência está sondando o setor de seguros tradicional e fazendo com que a surja uma necessidade de combate urgente com novos diferenciais competitivos.

O novo modelo de negócios agrega muitos benefícios para o cliente, transformando seu relacionamento com as seguradoras. Com um perfil mais conectado, bem informado e engajado, o comportamento do consumidor está se transformando e tornando-se mais exigente. O novo consumidor deposita expectativas altas sobre os produtos oferecidos pelas seguradoras, o que demanda uma combinação de velocidade, transparência, conveniência e tecnologia. Estas preferências são importantes para que as seguradoras repensem o mercado e desenvolvam ofertas de produtos e serviços inovadores.

As companhias de seguro têm, cada vez mais, buscado seu espaço online. As vendas de seguros, em geral, são tradicionalmente feitas pelos corretores de seguros, cuja atuação foi regulamentada pela Lei no 4.594/64 e pelo Decreto-Lei no 73/66. A Resolução CNSP 359/2017 em alteração da Resolução CNSP 294/2013 dispõe sobre a utilização de meios remotos nas operações relacionadas aos planos de seguro e de previdência complementar aberta, permitindo uso dos meios remotos para celebrar contratos coletivos de seguro e de previdência, bem como para algumas atividades de pós venda, que não eram tratadas pela Resolução CNSP 294/2013 (BRASIL, 2013, 2017). Dessa forma, os canais online possibilitaram a consulta de valores para a contratação e a efetivação do contrato com mais praticidade e agilidade. Também existem portais online para o atendimento das necessidades pós-venda, conjugadas com os meios tradicionais, como o atendimento telefônico (BITTENCOURT; FERREIRA JR., 2014).

De acordo com um levantamento realizado por Bittencourt e Ferreira Jr. (2014) sobre a venda de seguros online, a maioria dos respondentes (76%), prefere contratar seguros de um corretor de seguros por questões de segurança, sendo que apenas 7% afirmou contratar seguros direto da seguradora pela internet. Conquistar a confiança do cliente no comércio

eletrônico tem sido um grande desafio enfrentado pelas seguradoras. Sendo assim, o canal de vendas de seguros no Brasil ainda é concentrado nos corretores, seja em função do cliente final ou pelos próprios corretores que ainda têm dificuldade de adequação às novas tecnologias.

Redução da burocracia com atendimento simplificado; novas formas de comunicação com os clientes, para facilitar o entendimento do que está sendo oferecido e de forma imediata; personalização dos serviços de acordo com o perfil do segurado são demandas que o novo consumidor do mercado de seguros está buscando. Para as seguradoras, a captura de informações sobre os clientes e a análise desses dados permite identificar riscos em determinados perfis, otimizar o preço do produto, descobrir quais os novos riscos que surgem ao cruzar dados, detectar e reduzir fraudes, além de gerar insights sobre segurança, saúde e hábitos cotidianos dos segurados. Além disso, a inteligência artificial facilita a automatização de processos, como chatbots mais inteligentes, o uso de drones para o reconhecimento dos danos em áreas de catástrofes ou avaliações de propriedade, a fim de evitar fraudes em sinistros; além de apoiar a interação entre departamentos da companhia, desde os processos de análise até o levantamento das perdas para o cliente em situações diversas, como em um acidente.

### 3. METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2003) descrevem a pesquisa como um método formal de investigação de fenômenos e ampliação de conhecimento, o que possibilita a apreensão de novas realidades e formas de pensar. Fachim (2010) refere-se à pesquisa bibliográfica como sendo a mais importante no trajeto da pesquisa, eis que constitui o ato de ler, selecionar, fichar, organizar, compreender.

Vergara (2013) classifica os tipos de pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins, a pesquisa desenvolvida é exploratória, descritiva e explicativa. Exploratório pela necessidade de aprofundamento no tema a fim de ampliar e simplificar o conhecimento do assunto, tornando-o mais claro possível. A pesquisa descritiva foi utilizada para descrever as características do mercado estudado com o foco de solucionar os problemas do ramo. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e estudo de caso. Gil (2010, p.29) conceitua pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

*“A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.”*

Desta forma, a pesquisa é do tipo bibliográfica por utilizar fontes de pesquisa acessíveis ao público em geral e materiais já publicados por outros autores para a primeira parte do estudo, vinculando-o à sua parte prática. O estudo de caso se aplica para o estudo amplo e detalhado de um objeto a fim de alcançar maior conhecimento sobre ele e corroborar com a revisão de literatura previamente exposta. Utilizou-se o questionário como técnica de observação da interação entre variáveis e o grupo selecionado para pesquisa. Além disso, a pesquisa também se enquadra como pesquisa de campo do tipo levantamento (*survey*), onde informações são solicitadas para um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado para possibilitar uma análise quantitativa a fim de atingir uma conclusão final.

O universo da pesquisa é composto por uma empresa nacional que atua no mercado brasileiro de seguros, sediada no Rio de Janeiro, que encontra-se durante o processo de transformação digital, tema principal abordado neste estudo. A pesquisa de campo conta com um questionário respondido por pessoas que trabalham na seguradora e obteve 176 respondentes.

A classificação da pesquisa do ponto de vista de sua natureza se classifica em pesquisa básica ou aplicada. Neste estudo de caso trata-se de uma pesquisa aplicada. Segundo Gil (2010, p. 27) Pesquisa Aplicada “é voltado à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Na visão de Vergara (1998, p. 45).

*“A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrario da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.”*

Utiliza-se esta pesquisa para aplicar numa situação específica por meio dos conhecimentos construídos, resolvendo os problemas contidos neste estudo, ou seja, com finalidade prática.

O questionário foi aplicado através da plataforma Survio, a uma amostra não aleatória de 176 respondentes de áreas diversas na seguradora estudada. Sua divulgação foi realizada através de plataformas internas da empresa e explorou a percepção dos funcionários acerca da transformação digital a fim de compreender sua percepção acerca da transformação digital, identificar possíveis resistências e estabelecer métodos que facilitem sua implementação.

### 3.1 – Limitações da Pesquisa

A pesquisa apresenta algumas limitações no que tange ao número de respostas. O questionário foi respondido por 176 pessoas, ou seja, a amostra da pesquisa representa uma pequena parcela do total, quando comparada à quantidade de funcionários que trabalham na empresa estudada. Além disso, o questionário abrange somente uma organização e não trata

de informações que retratam de forma abrangente o universo da indústria de seguros no Brasil.

Contudo, as análises e conclusões realizadas com base no cruzamento do referencial teórico e dos dados coletados na pesquisa. É importante ressaltar, portanto, que muito ainda se deve explorar sobre o assunto, visto que a transformação digital mostra-se extremamente dinâmica e sua literatura pode tornar-se defasada muito rapidamente.



#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

A empresa objeto do estudo representa o maior grupo segurador independente do Brasil e conta com mais de 7 milhões de clientes, de pessoas físicas a grandes empresas, em todo o país. Com sede no Rio de Janeiro, a companhia possui cerca de 5,3 mil funcionários e atua em várias linhas de seguros, como saúde e odontológico, automóveis e outros ramos elementares, vida, além de outros segmentos, como previdência privada, investimentos e capitalização.

Durante uma grande conferência de tecnologia chamada IT Forum X (2019), foi reconhecida como uma das empresas mais inovadoras em tecnologia da informação do Brasil e busca posicionamento entre grandes marcas digitais e start-ups. A empresa desenvolve diversos projetos de implementação digital baseados em quatro pilares: uma área de inovação multidisciplinar que tenha mais liberdade para prospectar novos negócios para a empresa; a criação de um centro especializado em Advanced Analytics para desenvolver a capacidade de uso de Machine Learning com um pool de cientistas de dados; a digitalização das jornadas de clientes e corretores, com a meta de entregar a melhor experiência digital; e ações para transformação de cultura, que aposta na agilidade de decisões, apetite para risco e atração de talentos digitais. Com isso, mostrou-se relevante para o estudo em questão.

Nesta seção será realizada a descrição das alternativas propostas no questionário através de uma adaptação ao método de borda (FONTANILLAS et al., 2014) e serão apresentadas as suas respostas quanto a inclinação dos indivíduos ao grau de relevância de cada item. Esse método foi escolhido devido ao desenvolvimento de rankings de preferência para cada alternativa apresentada, sendo o preferido dado peso 5 e o último, menos relevante, peso 1, evidenciando a posição de cada alternativa. Assim, estabeleceu-se uma pontuação para cada alternativa que foi dividida pelo total dos itens para fins de comparação.

Gráfico 4 – Respondentes por Item 1

	5	4	3	2	1	Geral
1 Instabilidade na Carreira	99	45	21	11	0	50,7
Agilidade nos Processos	17	56	52	48	3	37,6
1 Automatização de Atividades	25	43	54	44	10	37,1
Crescimento da Empresa	18	38	50	62	8	34,9
Desenvolvimento Pessoal	0	0	25	60	91	19,1

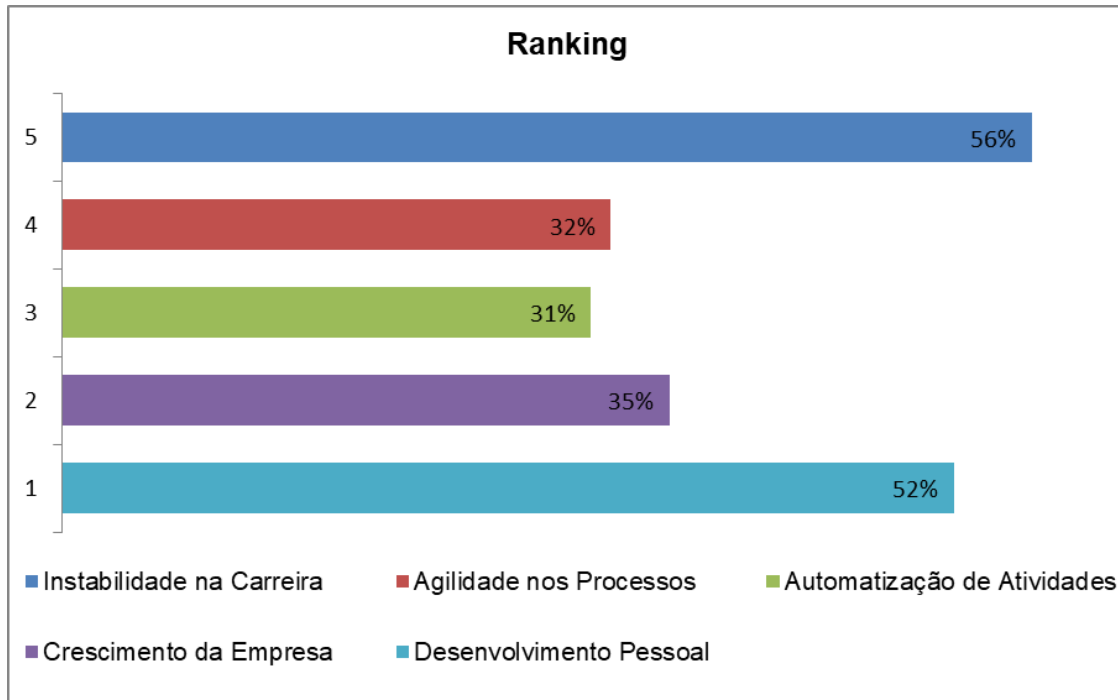
Fonte: Autora (2019)

O resultado obtido por meio do método de borda manteve a mesma ordem de relevância observada pela quantidade de respostas. Com relação à instabilidade na carreira no âmbito da transformação digital, grande parte dos respondentes (56%) indica como fator de maior relevância. Vale ressaltar que esta característica foi considerada entre a 5ª e 3ª posição por 165 pessoas em uma amostra de 176, evidenciando a visão remetida pelo funcionário em perder espaço no mercado devido à implementação digital.

Ao ser questionado sobre o item “desenvolvimento pessoal” como aspecto da transformação digital, 91 respondentes (52%) o considera como ponto menos relevante dos itens apresentados. Destaca-se a dificuldade do colaborador em relacionar a transformação digital com o desenvolvimento de habilidades pessoais.

A agilidade do processo trazida pela transformação digital foi considerada 4ª mais relevante em escala de importância, representando 32% dos respondentes. Observa-se que houve um equilíbrio entre este item, a automação de atividades e o crescimento da empresa, que ocuparam respectivamente a 3ª e 2ª posição, apesar das características possuírem uma forte relação de causa e consequência.

Gráfico 5 – Ranking de resultados 1



Fonte: Autora (2019)

Portanto, sobre a visão geral dos funcionários acerca da transformação digital na sua vida pessoal, houve um alto grau de importância atribuído às instabilidades de carreira, evidenciando o desemprego tecnológico como principal preocupação. Logo em seguida, a agilidade nos processos, automatização de atividades e crescimento da empresa encontram-se percentualmente equilibrados. Destaca-se que os respondentes classificaram o desenvolvimento pessoal como fator de menor importância no processo de transformação digital. Esse resultado permite afirmar que o principal obstáculo para implementação da cultura digital está em afastar as inseguranças trazidas pela tecnologia e relaciona-la com o desenvolvimento pessoal da força de trabalho a fim de estimular o funcionário a participar do processo.

Gráfico 6 – Respondentes por item 2

		5	4	3	2	1	Geral
	TI	148	20	8	0	0	56,3
	RH	2	72	70	18	14	37,2
2	Financeiro	0	44	80	49	3	34,5
	Comercial	0	5	77	91	3	29,1
	Jurídico	0	16	29	37	94	21,3

Fonte: Autora (2019)

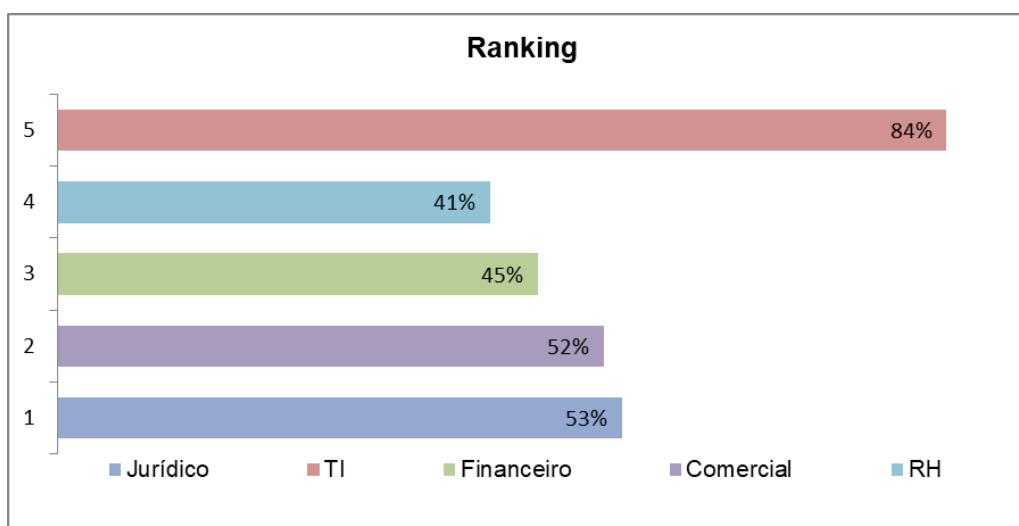
O resultado obtido por meio do método de borda também manteve a mesma ordem de relevância observada pela quantidade de respostas. A área de tecnologia da informação se destacou consideravelmente quando questionado sobre projetos de digitalização em curso. Todos os votos se concentraram entre as três primeiras posições, com 84% de respondentes alocando como área em destaque.

Em seguida, a área de recursos humanos foi considerada segunda mais utilizada em projetos de digitalização em curso, com 41% de respostas, isto é, 72 respostas. Verifica-se que ainda há uma parcela de 18% (14 pessoas) dos respondentes que discorda totalmente da afirmação acima e elenca a área entre as últimas posições.

O comercial é a principal área de contato e foco com o cliente e manteve a 4ª posição na escala do questionário com 91 respostas (52%), ficando atrás de áreas internas, como o financeiro. Nota-se a necessidade de disseminação de projetos digitais com foco no cliente externo, um dos princípios principais citados por Rogers.

O jurídico, por ser caracterizado como extremamente burocrático, foi considerado por 94 respondentes (53%) dispondo de menos processos de digitalização em curso.

Gráfico 7 – Ranking de Resultados 2



Fonte: Autora (2019)

Sobre a percepção dos funcionários acerca das áreas de atuação de processos digitais, a área de TI destaca-se consideravelmente de todas as demais áreas. São observados poucos processos de digitalização em áreas como jurídico, financeiro e RH. Esse resultado evidencia a necessidade de comunicação entre as áreas e o rompimento da ideia do processo de transformação digital acontecendo somente em setores de informática e sistemas.

Gráfico 8 – Respondentes por item 3

	5	4	3	2	1	Geral
Aprendizagem contínua e alcance de novas ideias.	102	61	13	0	0	52,9
Trabalho em equipe e estímulo ao feedback	51	120	3	2	0	49,9
3 Criatividade para execução de tarefas e estímulo a experimentação.	39	43	73	11	10	41,2
Definição de rotinas e fórmulas prontas para o alcance de resultados.	12	52	19	87	6	33,7
Conhecimentos específicos e talentos natos sem necessidade de mudanças.	0	12	11	20	133	16,9

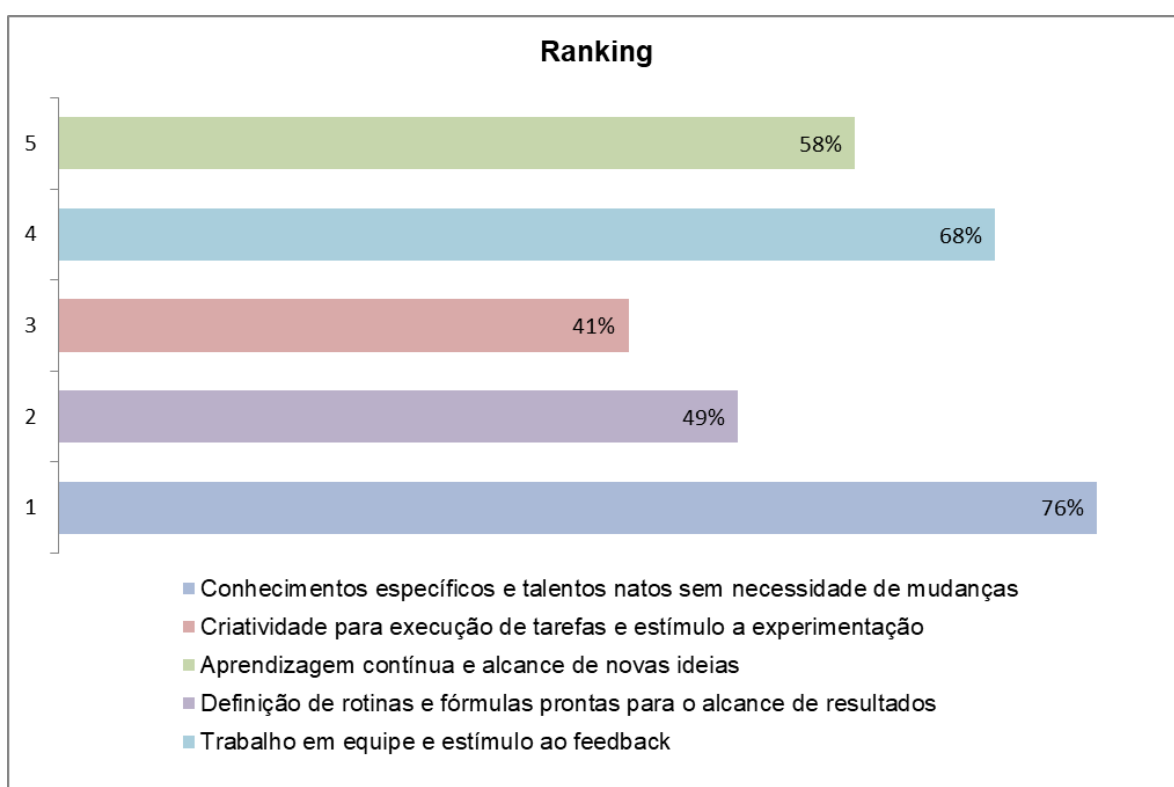
Fonte: Autora (2019)

O resultado obtido por meio do método de borda também manteve a mesma ordem de relevância observada pela quantidade de respostas. Criatividade, aprendizado e trabalho em equipe são características principais para empresas com *mindset* de crescimento. A aprendizagem contínua e alcance de novas ideias foi considerada ponto de destaque na organização estudada por 102 respondentes (52%). Logo em seguida, o trabalho em equipe e estímulo ao feedback foi selecionado 120 respondentes (68%). A criatividade para execução

de tarefas e estímulo a experimentação foi a 3ª característica de maior relevância (41%) e evidencia a presença e desenvolvimento de uma cultura digital na organização.

Os aspectos que caracterizam o *mindset* fixo, como busca por conhecimentos específicos e talentos natos e definição de rotinas e fórmulas prontas para alcance de resultados, estiveram presentes nas últimas posições no questionário aplicado com, respectivamente, 76% e 49% dos votos.

Gráfico 9 – Ranking de Resultados 3



Fonte: Autora (2019)

Baseado na organização estudada, nota-se uma forte presença do *mindset* de crescimento nas relações com os funcionários, o que gera um ambiente mais propício à implementação de mudanças sem grandes resistências.

Gráfico 10 – Respondentes por item 4

	5	4	3	2	1	Geral
Aumento de Vendas	75	52	27	14	8	46,7
Foco no Cliente	52	55	30	27	12	42,4
Otimização de Processos	32	50	51	28	15	38,9
Redução de Custos	19	23	49	59	26	31,9
Treinamento	6	19	11	49	91	21,9

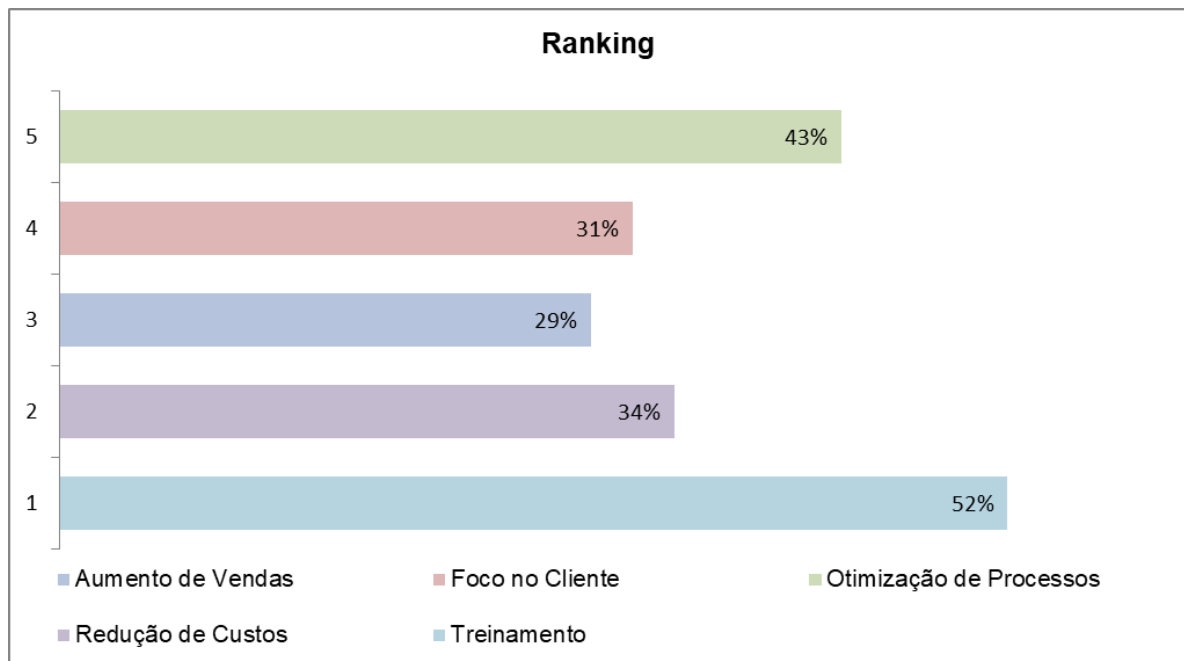
Fonte: Autora (2019)

Dentre as características sobre a transformação digital valorizadas pela empresa em questão, o aumento de vendas teve destaque com 75 respondentes (43%).

O foco no cliente, redução de custos e otimização de processos foram elencados nas posições intermediárias com, em média, 31,11% dos votos.

Treinamento foi considerado por 91 respondentes (52%) como ponto menos valorizado pela organização.

Gráfico 11 – Ranking de Resultados 4



Fonte: Autora (2019)

Tendo em vista os focos relevantes para a transformação digital na organização, houve um destaque significativo para a otimização de processos . Nesse caso, nota-se incentivo para implementação de plataformas digitais para atividades que consomem tempo e atrasem a produtividade. Logo em seguida, encontram-se o foco no cliente, aumento de vendas e redução de custos, características que, muitas vezes, são consequência da otimização de processos. O treinamento foi considerado último aspecto relevante para a organização, evidenciando a maior possibilidade de resistência a mudanças ou a ausência de habilidades necessárias para enfrentar o processo.

Gráfico 12 – Respondentes por item 5

	5	4	3	2	1	Geral
5 Despreparo da Equipe	67	108	1	0	0	51,3
Cultura Organizacional	82	77	17	0	0	51,3
Investimento Financeiro	2	18	74	71	11	30,5
Falta de interesse	3	0	58	38	77	22,8
Confiabilidade do Setor	0	0	19	81	76	19,7

Fonte: Autora (2019)

Essa questão foi a única que observa-se, quando analisado pelo método de borda, um ranking alternativo ao visto com o número de respondentes. A principal barreira interna para o uso de tecnologias e processos digitais na organização foi definida como cultura organizacional por 82 respondentes (47%). Porém, verifica-se um empate na pontuação calculada por meio do método de borda, devido à concentração de votos nas primeiras posições dos itens “despreparo da equipe” e “cultura organizacional”.

Em seguida, o despreparo da equipe é destacado com 61% dos votos e está diretamente relacionada à falta de foco em treinamentos, conforme descrito em questões anteriores.

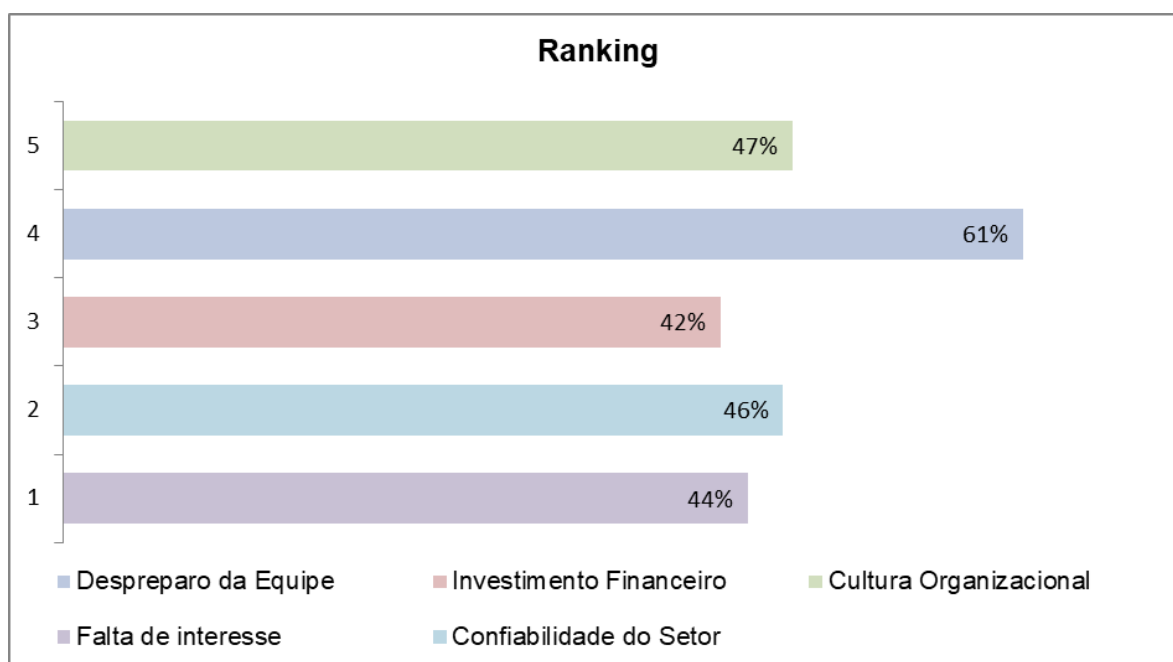
Devido ao setor de seguros ser caracterizado por extrema burocracia e incertezas, a confiabilidade para implementação da transformação digital na organização foi considerado como 2ª ponto menos relevantes para utilização de tecnologias digitais. O cliente desse ramo, muitas vezes, não mostra-se preparado para aderência de novas ferramenta, o que pode



dificultar o visão interna de processos. Esse item também sofreu alteração no cálculo pelo método de borda.

A falta de interesse por parte dos funcionários foi considerada última barreira para implementação da transformação digital por 77 respondentes (44%). Entende-se que existe uma conscientização acerca da necessidade de constante inovação tecnológica, porém, deve haver um foco no desenvolvimento de habilidades necessários para tal.

Gráfico 13 – Ranking de Resultados 5



Fonte: Autora (2019)

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou compreender os fatores críticos de sucesso e conflito para a adoção de práticas modernas de transformação digital. Esse setor foi selecionado devido sua intensa regulação e sua necessidade de modernização do canal de vendas, mostrando-se um ramo propício para caminhar rumo ao novo modelo de negócio digital.

Inicialmente, foram realizados estudos bibliográficos, os quais abordaram os temas de transformação digital e sua relação com a cultura organizacional, *mindset* digital, gestão da mudança e suas resistências e panorama do mercado segurador. A partir desses estudos, foi possível elaborar um questionário com questões chaves a uma amostra de 176 indivíduos em uma seguradora em processo de transformação digital, a fim de possibilitar o desenvolvimento da pesquisa e respostas aos objetivos do trabalho.

Com base na análise das respostas, evidenciou-se que o tema transformação digital é visto como foco de grande instabilidade empregatícia, sendo principal ponto de resistência à sua implementação. Apesar da pesquisa demonstrar que a empresa estudada possui características de *mindset* de crescimento propícias a inovações, os respondentes não relacionaram o processo de transformação digital com seu desenvolvimento pessoal, o que reflete a falta de percepção do benefício individual trazido pelo processo. A ideia de indiferença é a principal causa de resistências passivas, onde o funcionário não colabora com o processo e também não o prejudica diretamente, dificultando a implementação da cultura digital.

Além disso, a área de tecnologia da informação foi considerada principal área com projetos de digitalização em curso por unanimidade de respostas. O processo de transformação digital não deve ser apenas função da área de TI, afinal, os conhecimentos de tecnologia deixaram de ser uma área específica dentro das organizações e foram ampliados para qualquer profissional que deseja se manter ativo no mercado. Essa ideia está diretamente relacionada à relevância dada ao treinamento e desenvolvimento na cultura digital. Porém, em questão paralela, treinamento de pessoas foi elencado como aspecto menos importante para a organização estudada e a cultura organizacional definida como principal barreira para o uso de tecnologias. A seguradora mostra-se com movimentos muito focados em otimização de

processos através da tecnologia em si. Entretanto, sem pessoas bem preparadas e uma cultura que as incentive, a tecnologia não fará nada por si só. É necessário que as empresas estejam preparadas para desenvolver e atualizar os funcionários a fim de potencializar o novo modelo de negócio.

Os principais entraves identificados na pesquisa para a seguradora estudada na implementação da transformação digital são a educação tecnológica para os funcionários, a mudança da cultura organizacional e a insegurança trazida pela tecnologia. As facilidades identificadas são o fácil acesso às informações e a conscientização da necessidade de transformação e crescimento dos resultados ocasionados por ela. Sendo assim, confirma-se a suposição analisada de que existem aspectos que influenciam - facilitam ou dificultam - a implementação do novo modelo de trabalho digital.

Em trabalhos futuros, recomenda-se um aumento no escopo de seguradoras, a fim de ampliar a visão através de amostras maiores. É sugerido também que sejam realizadas novas pesquisas em outros ramos, pois embora o ramo das seguradoras seja de grande representatividade, certamente não é o único impactado pela transformação digital e viver a necessidade de adequação ao mercado da inovação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional teoria e gestão**. FGV, 2003.

MAGALDI, Sandro; SALIBI, José Neto. **Gestão do Amanhã: tudo que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4º revolução industrial**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

DWECK, Carol S. **Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança: administração de empresas**. Editora Atlas, 2007.

FERREIRA, Líndice Thiengo: **Transformação Digital: Aplicações e limitações de seu uso em Empresas de Seguro no Brasil**: Rio de Janeiro, 2018.

BELLI, V.; MEDEIROS, L.; PRADO JUNIOR, T. **Substituição de pessoas por máquinas e o uso de inteligência artificial pelo mercado segurador**. Revista Brasileira de Risco e Seguro, v. 14, n. 24, 2018.

CONTADOR, Claudio, & Ferraz, Clarisse. 2003. **Os Mercados de Seguro e de Capitalização No Brasil: O Resgate Da História** UFRJ/Coppead. Estudos Funanseg.

MOHRMAN, AS & MOHRMAN JR., AM: Mudanças Organizacionais e aprendizado. In GALBRAITH, JR. et. al. **Organizando para competir no futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

AMARAL, Rodrigo. **Conservador, seguro tenta adotar novas tecnologias**. Revista Risco Seguro Brasil, 2017.

ESTANISLAU, Alexandre. **Os impactos da transformação digital no seu negócio.** Disponível em: <  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BUQpwhybeBMJ:www.bolt.com.br/blog/os-impactos-da-transformacao-digital-no-seu-negocio/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>

FORTES, Daniel Torquato. **Mercado de Seguros no Brasil: Análise das Mudanças na Estrutura de Mercado entre 1980 e 2014.** UFRJ, 2015.

ALVES, Yarine Isabel Francisca. **Uma Análise da Revolução Tecnológica no Mercado de Seguros: o Crescimento das Insurtechs no Brasil.** ICSA Minas Gerais, 2018.

FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos.** RAC Rio de Janeiro, 2014.

TAURION, Cezar; DUARTE, André Luis de Castro Moura; TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Transformação Digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital.** Rio de Janeiro, 2018.

GOMES, Giancarlo. **Cultura Organizacional e Inovação: uma Perspectiva a partir do Modelo de Schein.** UNIMEP, 2017.

MEDEIROS, Daiane Oliveira; MORAES, Rosilda Alves; MULLER, Carlos André da Silva. **Inovação e Resistência à Mudanças: Comparação entre Restaurantes EPP's.** Faculdades Integradas de Ariquemes; UNIR, 2014.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais.** Rev. Adm. Pública [online]. 2016, vol.50, n.1, pp.41-58.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica.** FGV EBAPE, 2014.

KNOX, S. **The boardroom agenda: developing the innovative organization.** Corporate Governance, Bradford, UK, v.2, n.1, p.27-36, Jan./Feb. 2002.

SACHUCK, M. I., TAKAHASHI, L. Y. e AUGUSTO, C. A. **Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho.** CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. v. 16, n.2, p. 57-66, jul/dez. 2008.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Organizações Inovadoras: Estudos dos Principais Fatores que Compõem um Ambiente Inovador.** Revista Alcance, 2009.

KHAN, S. **Leadership in the Digital Age – a study on the effects of digitalization on top management leadership.** Shahyan Khan, 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11.ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SANTOS, Guilherme Eduardo Tanoue; GUIMARÃES, Márcia Regina Neves; FONTES, Andréa Regina Martins; SALTORATO, Patrícia; ANDRADE, Luciana do Carmo Menezes. **Relação entre Cultura Organizacional e Inovação Tecnológica – Um Estudo de Caso em uma Fábrica de Fitas Adesivas.** GEINTEC, 2015.

KISIL, Marcos. **Gestão da Mudança Organizacional.** Editora Fundação Peirópolis, 1998.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

BACKES, Thiago Schneider. **Cultura organizacional e os processos de mudança.** Artigo de pós-graduação. Faculdade FAETEC – Grupo Uninter, 2011.

ROGERS, David L. **Transformação Digital: Repensando o seu Negócio para a Era Digital**. São Paulo, Autêntica Business, 2017.

AHMED, P. K. **Benchmarking Innovation Best Practice**. Benchmarking for quality Management & Technology, MCB University Press, v. 5 n. 1, p.45-58, 1998.

FAUSTINO, Rafael. **Um quarto das empresas no Brasil ignora a transformação digital, aponta pesquisa**. Disponível em:<  
<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/11/um-quarto-das-empresas-no-brasil-ignora-transformacao-digital-aponta-pesquisa.html>>

Machado, D. D. P. N., & Vasconcellos, M. A. (2007). **Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente?** Revista de Gestão USP, 14(4), 15-31.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa and CALDAS, Miguel P.. **Resistência a mudança: uma revisão crítica**. *Rev. adm. empres.* [online]. 2001, vol.41, n.2, pp.31-45. ISSN 0034-7590

CRUZ, Eduardo Picanço; BARRETO, Cesar Ramos; FONTANILLAS, Carlos Navarro. **O processo decisório nas organizações**. InterSaberes, 2014.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO

- 1. Quais os aspectos mais relevantes para você da transformação digital na sua vida profissional? Classificar de 1 a 5, onde 5 é mais relevante e 1 é menos relevante.**

Desenvolvimento Pessoal  
Instabilidade na Carreira  
Agilidade nos Processos  
Automatização de Atividades  
Crescimento da Empresa

- 2. Quais são as áreas que possuem processos de digitalização em curso, em sua organização? Classificar de 1 a 5, onde 5 é mais relevante e 1 é menos relevante.**

Jurídico  
TI  
Financeiro  
Comercial  
RH

- 3. Quais aspectos são valorizados em sua organização? Classificar de 1 a 5, onde 5 é mais relevante e 1 é menos relevante.**

Conhecimentos específicos e talentos natos sem necessidade de mudanças  
Criatividade para execução de tarefas e estímulo a experimentação  
Aprendizagem contínua e alcance de novas ideias  
Definição de rotinas e fórmulas prontas para o alcance de resultados  
Trabalho em equipe e estímulo ao *feedback*

- 4. Quais dos aspectos abaixo sua organização considera mais relevante na transformação digital? Classificar de 1 a 5, onde 5 é mais relevante e 1 é menos relevante.**

Aumento de Vendas  
Foco no Cliente  
Otimização de Processos



Redução de Custos

Treinamento

**5. Quais são as barreiras internas para o maior uso das tecnologias e processos digitais em sua organização? Classificar de 1 a 5, onde 5 é mais relevante e 1 é menos relevante.**

Despreparo da Equipe

Investimento Financeiro

Cultura Organizacional

Falta de interesse

Confiabilidade do Setor