

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA DE PETRÓPOLIS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDA DA ROCHA YAMAMOTO

**SERVIÇO 4.0 – ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA ACELERAÇÃO DIGITAL EM UMA
SEGURADORA**

PETRÓPOLIS

2021

FERNANDA DA ROCHA YAMAMOTO

**SERVIÇO 4.0 – ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA ACELERAÇÃO DIGITAL EM
UMA SEGURADORA**

Projeto Final apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de Petrópolis da Universidade Federal Fluminense, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientadora:

Profa. D. Sc. Ercilia de Stefano

Coorientador:

Prof. D. Sc. Alberto Eduardo Besser Freitag

Petrópolis, RJ

2021

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

Y11s Yamamoto, Fernanda da Rocha
Serviço 4.0 - Projeto de aceleração digital em uma
seguradora / Fernanda da Rocha Yamamoto ; Ercilia de Stefano,
orientadora ; Alberto Eduardo Besser Freitag, coorientador.
Petrópolis, 2021.
64 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia
de Produção)-Universidade Federal Fluminense, Escola de
Engenharia de Petrópolis, Petrópolis, 2021.

1. Transformação digital. 2. Inovação e gestão da
mudança. 3. Mercado segurador brasileiro. 4. Pandemia. 5.
Produção intelectual. I. Stefano, Ercilia de, orientadora.
II. Freitag, Alberto Eduardo Besser, coorientador. III.
Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia de
Petrópolis. IV. Título.

CDD -

FERNANDA DA ROCHA YAMAMOTO

**SERVIÇO 4.0 – ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA ACELERAÇÃO DIGITAL EM UMA
SEGURADORA**

Projeto Final apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de Petrópolis da Universidade Federal Fluminense, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheira de Produção.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ercilia de Stefano – UFF
Orientadora

Prof. Dr. Alberto Eduardo Besser Freitag – CEFET/RJ
Coorientador

Prof. Dr. José Gustavo Francis Abdalla – UFJF
Membro da banca

Profa. Marcelle Feitoza Bassi Costa
Membro da banca

Petrópolis
2021

Não há exemplo maior de dedicação do que o da nossa família. À minha querida família, que tanto amo e admiro, dedico inteiramente o resultado do esforço realizado ao longo destes anos. Muito obrigada por sempre me incentivarem a realizar os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus que me trouxe até este momento tão importante, sem Ele não seria possível realizar o meu sonho.

Agradeço também a toda minha família que sempre me incentivou e acreditou no meu potencial, principalmente os meus pais, Carmem e Paulo, e meu irmão, Rodrigo, que são o meu porto seguro.

Aos amigos que conquistei e levo para a vida, desde os da escola até os que a Universidade me presenteou, agradeço por sempre me darem forças e apoio. Minha eterna gratidão por sempre me ajudarem Bianca, Mayara, Raquel, Carol Marques, Guimarães, Clarice, Luana, Maria Paula, Henrique, Carol Melo e João Pedro.

E não menos importante, aos professores da Universidade, por todo conhecimento que me passaram. Agradeço especificamente aos que me orientaram neste projeto, a professora Ercilia de Stefano e o professor Alberto Eduardo Besser Freitag, obrigada pela paciência e passagem de conhecimento. Além destes, gostaria muito de agradecer ao professor José Gustavo Francis Abdalla e à professora Marcelle Feitoza Bassi Costa por terem aceito o convite para integrar minha banca.

*“Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência,
poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar.”*

William Shakespeare

RESUMO

A transformação digital remodela a dinâmica do negócio, alterando não apenas as tecnologias da empresa, mas sim o negócio por completo. Desta forma, as empresas devem se adaptar as novas maneiras de agir e se atualizar perante as novas influências do mercado. Diante disso, este processo esbarra nos paradigmas das relações de trabalho.

Este projeto tem como objetivo principal analisar a aceleração da transformação digital em uma seguradora, em época de atendimento remoto, causado pela pandemia. Para atingir este propósito, além de uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, é realizado o estudo em uma seguradora brasileira, sediada no Rio de Janeiro. Para melhor compreensão do escopo, são previstos conceitos e referências sobre transformação digital, a importância dos dados para informação, os impactos da pandemia na tecnologia, inovação, cultura e mudança organizacional e a análise do mercado segurador brasileiro, desde um histórico breve até o atual cenário do mercado segurador.

Palavras-Chave: Transformação Digital. Inovação. Mercado Segurador.

ABSTRACT

Digital transformation reshapes the dynamics of the business, changing not only the company's technologies, but the business as a whole. Thus, companies must adapt with new ways of acting and update themselves in the face of new market influences. Therefore, this process collides with the paradigms of labor relations.

This project's main objective is to accelerate the digital transformation into a security, at the time of remote service, transmission by the pandemic. To achieve this purpose, in addition to a bibliographical research on the subject, the study is carried out in a Brazilian insurance company, headquartered in Rio de Janeiro. For a better understanding of the scope, there are brief concepts and references on digital transformation, the importance of data for information, the impacts of the pandemic on technology, innovation, culture and organizational change and the analysis of the Brazilian insurance market, from a historical to the current scenario of the insurance market.

Keywords: Digital Transformation. Innovation. Insurance Market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1– Elaboração do questionário da pesquisa	17
Figura 1 – Gráfico de resposta sobre o incentivo da empresa.....	19
Figura 2 – Gráfico de resposta sobre a preparação para a transformação digital.....	20
Figura 3 – Gráfico de resposta sobre a inovação de produtos e impacto	20
Figura 4 – Gráfico de resposta sobre a importância do trabalho para a empresa.....	21
Figura 5 – Gráfico de resposta sobre o cliente e suas necessidades	21
Figura 6 – Gráfico de resposta sobre a utilização de tecnologia para comunicação.....	22
Figura 7 – Gráfico de resposta sobre a gestão de dados	22
Figura 8 - Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de desenvolvimento pessoal	23
Figura 9 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de instabilidade na carreira	24
Figura 10 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de agilidade nos processos	25
Figura 11 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de automatização de atividades	26
Figura 12 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de crescimento da empresa	26
Figura 13 – Gráficos de grau de relevância da transformação digital na vida profissional.....	27
Figura 14 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora no quesito foco no cliente	28
Figura 15 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora no quesito otimização de processos	29
Figura 16 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora no quesito redução de custos	30
Figura 17 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora no quesito treinamento.....	30
Figura 18 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora	31
Figura 19 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito desespero da equipe	32

Figura 20 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito investimento financeiro	32
Figura 21 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito cultura organizacional.....	33
Figura 22 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito falta de interesse	34
Figura 23 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito confiabilidade no setor.....	35
Figura 24 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras.....	36
Figura 25 – Gráfico de resposta sobre aceleração digital na empresa	37
Figura 26 – Gráfico de resposta sobre o incentivo da transformação digital.....	38
Figura 27 – Gráfico de resposta sobre a aceleração digital durante a pandemia	39
Figura 28 – Gráfico de resposta sobre a automatização dos processos	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
CNseg	Conselho Nacional das Empresas de Seguros
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
IRB	Instituto de Resseguros do Brasil
NIST	<i>National Institute of Standards and Technology</i>
Covid-19	<i>SARS-CoV-2</i>
SNSP	Sistema Nacional de Seguros Privados
SPE	Secretaria de Política Econômica
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
UIT	União Internacional de Telecomunicações

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
1.1	O problema e sua importância	4
1.2	Hipótese.....	5
1.3	Objetivos.....	5
1.4	Justificativa	5
2	REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1	Transformação Digital	6
2.1.1	A Transformação Digital nas empresas	6
2.1.2	Importância dos dados para informação e as vantagens das aplicações na nuvem.....	7
2.1.3	Impacto da pandemia na tecnologia	9
2.2	Inovação e gestão da mudança	10
2.2.1	Inovação e cultura organizacional.....	10
2.2.2	Mudança organizacional.....	11
2.3	Mercado segurador brasileiro	11
2.3.1	Histórico do mercado de seguros no Brasil.....	11
2.3.2	O mercado segurador brasileiro e a cultura inovadora.....	12
2.3.3	Cenário do mercado de seguros brasileiro durante a pandemia	13
3	METODOLOGIA	14
3.1	Classificação de pesquisa	14
3.2	Unidade de análise	15
3.3	Pesquisa Bibliográfica	15
3.3.1	Busca	15
3.3.2	Organização	15
3.3.3	Seleção e priorização	16
3.3.4	Leitura	16
3.3.5	Redação	16
3.4	Pesquisa de Campo	16
3.4.1	Procedimento de Coleta de dados.....	16
3.4.2	Procedimento de análise dos resultados	18
4	ESTUDO DE CASO	18
5	CONCLUSÃO	41

6 REFERÊNCIAS.....43
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO.....48

1 INTRODUÇÃO

O mundo está sendo tomado pela aceleração digital, diante disso, um novo modelo de indústria começou a ser desenvolvido. A Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0 transforma de forma fundamental maneiras de viver, trabalhar e se relacionar (SCHWAB, 2016). Esta revolução digital é capaz de elevar a vida das pessoas, assim está sendo criada uma geração multitarefas, ou seja, onde conseguem consumir e produzir conteúdo em diferentes plataformas e realizam diferentes tarefas simultaneamente.

O avanço da tecnologia faz com que as empresas se adaptem em várias questões, principalmente em repensar as maneiras de agir e a buscar atualizações no mercado (ROGERS, 2017). Devido a transformação digital, o consumidor tem se tornado mais exigente, pois atualmente consegue comparar mais produtos, serviços e empresas de forma rápida. Diante disso, esta transformação não tem a ver apenas com a tecnologia da informação e sim com mudança de mentes, pessoas, estrutura organizacional e modelos de negócio.

De acordo com a Agência Brasil (2020), três em cada quatro brasileiros têm acesso à internet, o que equivale a 134 milhões de pessoas. Conforme a pesquisa realizada pelo Centro Regional para o Desenvolvimento de Estudos sobre a Sociedade da Informação (2019), 79% da população brasileira tem acesso à internet. Este número praticamente dobrou ao longo dos 10 anos, onde apenas 41% da população estava nesta condição. Diante disso, este número vem aumentando devido aos meios facilitadores de comunicação, vendas, transporte privado e entretenimento. Desta forma, o estudo aponta que 90% dos usuários relatam acessar todos os dias a internet, 8% pelo menos uma vez na semana e 2% pelo menos uma por mês.

Em 2020, com a pandemia do SARS-CoV-2, nome científico do novo coronavírus, houveram mudanças na vida das pessoas, impactando também o mundo digital. Devido a necessidade de manter o distanciamento social, como aponta a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), em 2020 houve um aumento entre 40% e 50% no uso de internet no Brasil. Este crescimento está ligado diretamente ao uso dos serviços online, redes sociais, entretenimento e o home office.

Atualmente, destacam-se as empresas que sabem adotar as inovações tecnológicas para o seu setor, sabendo explorar seus potenciais (SCHWAB, 2016). É notório que a pandemia do COVID-19 acelerou o processo de inovação tecnológica

em inúmeros setores, e os líderes das empresas precisam pensar em resoluções, resiliência, retorno financeiro, redesenho da nova realidade e reformar conforme a mudança do setor (SNEADER, 2020).

Entretanto, o setor de seguros brasileiro começou recentemente a explorar mais tais inovações. Dessa forma, em um ambiente altamente competitivo como o mercado de seguros brasileiro, a aplicação de novas tecnologias pode influenciar bastante.

1.1 O problema e sua importância

Em conformidade com os dados da CNseg – Confederação Nacional das Empresas de Seguros (2018), as empresas de seguros brasileiras contribuem crescentemente no desenvolvimento da economia nacional. Dessa forma, há grande importância na necessidade de uma inovação tecnológica constante. Entretanto, a transformação digital nas seguradoras é lenta devido ao modelo burocrático de gestão que as empresas de seguros realizam, sendo esse, ligado às normas impostas pelo Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP) e pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

Apesar do modelo de gestão ainda burocrático, as empresas de seguro entenderam que devem se renovar tecnologicamente e além da utilização da tecnologia, é necessário melhorar os processos e o relacionamento com as pessoas, se adequando aos novos modelos de negócio.

Atualmente, devido à pandemia do novo coronavírus, COVID-19, de acordo com a CNseg (2020), as empresas de todos os setores perceberam a necessidade da transformação digital, inclusive a indústria de seguros. Assim, além da aceleração digital com a utilização de ferramentas tecnológicas, as seguradoras buscaram formas de inovar seus processos e focaram na experiência do consumidor para a construção de produtos e modelos de negócios mais eficientes.

Diante disso, devido à atual mudança na indústria seguradora, torna-se importante analisar como está ocorrendo o processo de aceleração tecnológica. Além disso, analisar as relações dos benefícios de produtividade e transparência nos processos com os desafios de adaptação às plataformas digitais, gerenciamento de dados em nuvem, os riscos à segurança da informação e alto custo de investimento repentino.

1.2 Hipótese

É possível que uma seguradora consiga realizar seus processos que anteriormente eram feitos de forma burocrática e demorada, de forma ágil e prática, a partir de uma aceleração da transformação digital atenta à necessidade do cliente e utilizando recursos tecnológicos.

1.3 Objetivos

O objetivo principal deste projeto é analisar uma aceleração da transformação digital em uma seguradora, impulsionada pelas necessidades de atendimento remoto trazidos pelo COVID-19. O Serviço 4.0 apoiado na tecnologia e aceleração digital ganhou espaço neste período. O projeto a ser elaborado visa acelerar a referida seguradora e adequá-las às características do Serviço 4.0 e necessidades dos clientes, utilizando-se para isso recursos tecnológicos e investimentos em inovação, para permanecerem competitivos, mesmo sem o atendimento presencial aos seus segurados.

Além do objetivo principal, esse projeto propõe objetivos específicos:

- Analisar os principais processos a serem inovados;
- Identificar tendências tecnológicas para o setor;
- Identificar o papel da segurança de dados na garantia da integridade dos produtos entregues;
- Aplicar métodos de inovação nos processos focados nos usuários.

1.4 Justificativa

A pandemia do COVID-19 trouxe a necessidade de protocolos de segurança rígidos e recomendações para que as pessoas fiquem em casa e evitem aglomerações. Diante desse período, o interesse por contratar um seguro teve um aumento significativo.

Com a Indústria 4.0, emergem novas tecnologias de segurança de dados. Diante disso, processos que no passado não poderiam ser realizados pelo risco do

vazamento de informações ou dificuldade de validação de dados, atualmente foram solucionados através das atuais ferramentas tecnológicas.

Com a quarentena, a tecnologia se firmou como grande aliada das seguradoras. Muitas empresas adotaram medidas para proteger seus clientes, como por exemplo, o aumento de funcionalidades disponíveis pela internet para o cliente. Dessa forma, em um mundo cada vez mais tecnológico, as seguradoras devem seguir tendências inovadoras para garantir cada vez mais eficácia e agilidade nos processos, executando de forma rápida e prática, visando redução de custos e tempo.

Dessa forma, este projeto se torna relevante à medida que apresenta a análise de uma aceleração digital em uma seguradora, de forma a analisar inovações nos processos, soluções para os riscos na segurança de dados, e uma melhor experiência para o usuário.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Transformação Digital

2.1.1 A Transformação Digital nas empresas

A transformação digital é um pré-requisito para sobrevivência das empresas no mercado econômico global, além disso, alterou a maneira do ser humano de se relacionar e comprar ao longo dos anos. As startups têm uma facilidade maior para se adaptar a essa transformação, pois comparadas às empresas tradicionais, se iniciaram nessa era digital. Desta forma, empresas tradicionais estão perdendo espaço para organizações que investem em tecnologia e inovação.

Como aponta a *Computerworld* (2017), as mudanças nas tecnologias de uma empresa estão acontecendo, pois o foco está no aumento do nível de satisfação dos clientes. Além disso, de acordo com a publicação, o vice-presidente de TI do Bradesco, Maurício Machado de Minas, afirma a importância da transformação digital, pois através da TI, o banco conseguiu inovar na criação e revisão de processos de negócio; melhorar o nível de satisfação dos clientes e a qualidade dos produtos e serviços.

Nas palavras de Khan (2016), a transformação digital é o efeito da digitalização, ou seja, algo além da inclusão de novas tecnologias e novas maneiras de realizar

negócios de forma mais eficiente e competitiva. Nas palavras de Rogers (2017), a tecnologia que antes era utilizada apenas para melhorar a gestão através da redução de riscos e otimização de processos, atualmente ganhou novo significado nas empresas, passando a ser essencial para reinventar o negócio e otimizá-lo cada vez mais.

Para Rogers (2017), as tecnologias estão mudando as formas de como as empresas devem operar, reformulando em cinco domínios fundamentais da estratégia, sendo: clientes, competição, dados, inovação e valor. Taurion (2016) recorda que com o passar dos anos as empresas tendem a ser inteiramente ágeis. No entanto, é necessário haver planejamento nesse período transitório, pois a empresa não deve esquecer da importância da experiência do usuário.

Devido à aceleração digital, é necessário entender que o contexto de negócios está sempre mudando. Diante disso, o melhor caminho para as empresas é a evolução constante da tecnologia, melhorando assim, a proposta de valor para o cliente. Para Rogers (2017) as trocas entre clientes e empresas estão cada vez mais interativas, pois as principais mudanças na vida dos consumidores com a internet, são: a agilidade, o poder de escolha a partir da facilidade para conseguir informações dos produtos e serviços, e a praticidade.

A inovação contínua baseia-se na capacidade das pessoas que trabalham na organização e depende de uma cultura que encoraje e defenda a transformação contínua. Sendo assim, a partir do uso correto de tecnologia na empresa, os processos tendem a ficar mais rápidos, os custos mais baixos e o cliente mais satisfeito.

2.1.2 Importância dos dados para informação e as vantagens das aplicações na nuvem

Em concordância com Rogers (2017) antigamente era possível realizar previsões e análises de dados através de pesquisas realizadas. Entretanto, atualmente se tem acesso a inúmeros dados, dificultando a conversão desses dados em informações que geram valor. Dessa forma surgiu o conceito de Big Data, que corresponde à quantidade de dados que provêm de uma variedade de recursos de captura das operações online.

Para a desenvolvedora de soluções tecnológicas IBM, o termo *Big Data* possui a seguinte definição:

Big Data é um termo aplicado a conjuntos de dados cujo tamanho ou tipo está além da capacidade dos bancos de dados relacionais tradicionais de capturar, gerenciar e processar os dados com baixa latência. E tem uma ou mais das seguintes características - alto volume, alta velocidade ou alta variedade. Estes grandes dados vêm de sensores, dispositivos, vídeo / áudio, redes, arquivos de log, aplicativos transacionais, web e mídias sociais - muitos deles gerados em tempo real e em grande escala (IBM, p.1, 2018).

Esta análise é caracterizada pelo uso de técnicas analíticas em conjunto de dados muito grandes e de diversos tipos. À medida que a quantidade de dados coletados cresce e o cenário de análise se torna mais complexo, novas ferramentas que facilitam o armazenamento e análise desses dados, têm ganhado a indústria. A utilização de *Big Data Analytics* tem se tornado algo essencial para a transformação dos grandes dados em indicadores e informações valiosas ao processo de tomada de decisões da empresa. Pois, cria condições para que as empresas façam novos tipos de previsões, descubram padrões inesperados nas atividades de negócio e liberem novas fontes de valor.

Além disso, através destes dados, é possível compreender comportamentos e prever comportamentos seguintes, criando soluções cada vez mais otimizadas, rápidas e com precisão para tomada de decisões. Para Rogers (2017) esta análise cria condições para que a empresa faça novos tipos de previsões, descubra padrões inesperados e libere novas fontes de valor.

Nas palavras do Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (NIST, na sigla em inglês), a definição de computação em nuvem é a seguinte:

A computação em nuvem é um modelo para permitir acesso de rede onipresente, conveniente e sob demanda a uma rede compartilhada. É um conjunto de recursos de computação configuráveis que pode ser provisionado e liberado rapidamente com esforço mínimo de gerenciamento ou interação com o provedor de serviços (GRANCE et al, 2011, p.3).

Diante disso, a computação em nuvem é uma forma de armazenamento e disponibilização de informações, que tem cada vez mais despertado o interesse e investimento na infraestrutura da tecnologia da informação. Uma vez que dessa forma, é possível que os clientes de uma empresa, acessem remotamente aplicações, recursos e dados fornecidos pelo servidor que armazena estes dados.

Assim, entre as vantagens competitivas da automação de nuvem, destacam-se: aumento na lucratividade dos negócios; aumento da velocidade; melhora na experiência com o cliente; e reestruturação e redução de custos. Estas entregas

contínuas podem ser consideradas outra vantagem, facilitando a inovação nas empresas. Desta forma, esta aplicação vem mostrando cada vez mais a sua importância em empresas de diversos ramos, inclusive seguradoras.

Um estudo realizado em 2019 pela União Internacional de Telecomunicações (UIT), agência das Nações Unidas, apontou que 4,1 bilhões de pessoas utilizam a rede, transmitindo e recebendo dados constantemente, diante disso, a segurança destas informações é extremamente importante. A quebra de protocolos de segurança de uma empresa pode gerar consequências sérias. Desta forma, o Brasil passou a ter a própria legislação sobre proteção de dados em agosto de 2018. A lei 13.709/18 é semelhante ao Regulamento Geral de Proteção de Dados na União Europeia. A lei de proteção de dados é nova e é preciso se reinventar para atender às novas exigências para que não coloque a empresa em risco.

Portanto, pode-se afirmar que o sucesso na implementação das novas tecnologias, inclusive do mercado segurador, está ligado ao sucesso das medidas de segurança de dados. No próximo tópico será analisado o impacto da pandemia na tecnologia.

2.1.3 Impacto da pandemia na tecnologia

Como aponta a análise realizada em 2020, pela Fundação Dom Cabral e a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras, a pandemia tem significativo impacto na sociedade, e devido ao atual cenário, a era agora é inevitavelmente de rápida adaptação às novas metodologias de trabalho, as quais se tornam cada dia mais dependentes de inovações tecnológicas. Diante disso, de acordo a empresa de consultoria empresarial americana McKinsey & Company (2020), as empresas devem pensar e atuar em resoluções para enfrentar os desafios; resiliências de forma a adaptações rápidas; retorno econômico, encontrando uma forma de retomar o ritmo; redesenho da atual realidade; e reforma, a fim de atingir o sucesso.

Embora a Indústria 4.0 esteja em estudo há algum tempo, o atual momento acelerou o processo. Neste período, o avanço da tecnologia é maior do que nos últimos anos, e diante disso ao fim da pandemia, as indústrias tendem a estar cada vez mais utilizando tecnologias e automação nas suas organizações. Na próxima seção será realizada uma análise sobre inovação e gestão da mudança.

2.2 Inovação e gestão da mudança

2.2.1 Inovação e cultura organizacional

A inovação é indispensável para qualquer negócio, sendo assim, é necessário que as empresas reinventem seus produtos e serviços para ficarem competitivas no mercado. A nova abordagem de inovação otimiza o tempo, diminui os custos e otimiza o aprendizado organizacional.

Para Chesbrough (2003) se as empresas não inovam, elas falem, e o coletivo é mais inteligente do que o individual. Além disso, o crescimento de uma empresa é muito mais difícil se não for acompanhado pela inovação tecnológica. Sendo assim, a inovação tecnológica é importante para a competitividade de uma empresa. Podendo ser através da implementação de produtos e processos tecnologicamente novos ou a realização de melhoramentos tecnológicos neles.

Entretanto, de acordo com Schein (2007), a inovação está relacionada com a cultura organizacional. Sendo assim, a cultura pode ser um dos principais obstáculos da implementação na transformação digital. Entretanto, existem fatores que favorecem o surgimento de inovações, entre eles: motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, redução de conflitos entre gerências, lideranças, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, sistemas de recompensas e clima inovador.

Para Robbins (2005), organizações que prezam a inovação, tendem a possuir culturas semelhantes, estimulando a experimentação e recompensando o sucesso. É fato que as pessoas só apresentam novas ideias onde não sentem que são penalizadas por isso. Desta forma, há uma nova gestão de pessoas denominada “RH digital”, que é focada nos novos modelos de negócio. Diante disso, com a transformação digital enraizada na cultura organizacional da empresa, ou seja, atingindo todas as áreas, todos os funcionários têm desta forma, o foco no novo perfil de cliente.

Diante disso, é válido ressaltar que para uma cultura digital é indispensável um líder, para repassar valores e impulsar a equipe. E que a fluência digital não requer domínio das tecnologias, e sim, exige a capacidade de articular o valor das tecnologias digitais para o futuro da organização.

2.2.2 Mudança organizacional

Diante o atual cenário dinâmico, é necessário entender como é realizado o processo de mudança organizacional. Lima (2003) defende que há dois tipos de mudanças: incremental e estratégica. A mudança incremental é a que se refere a um componente específico da organização, são realizadas no contexto da estrutura dos processos de gestão existentes, como a introdução de uma nova tecnologia. Já a mudança estratégica, visa a mudança da organização toda, não se apoiam nas estruturas e processos existentes, como a transformação digital. Os líderes, gerentes e diretores têm papel fundamental para o processo de mudança de cultura, pois são eles que vão estimular as pessoas.

Entretanto, durante a implementação da inovação, ocorre certa resistência à mudança. Para Robbins (2005), ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. A resistência aberta e imediata é mais fácil de ser enfrentada pelos líderes, pois os funcionários se manifestam. Porém a resistência implícita é algo sutil, e dessa forma, mais difícil de identificar, de maneira semelhante, há a resistência protelada.

Robbins (2005) descreve a ligação entre inovação e mudança como, a inovação sendo a forma mais especializada de mudança, ou seja, a inovação é uma ideia aplicada a melhorar um produto, processo ou serviço. Diante disso, todas as inovações envolvem mudanças, mas nem todas as mudanças envolvem novas ideias.

Desta forma, para Santos (2014) a área de gestão de pessoas tem papel fundamental na gestão de mudanças. Sendo assim, o RH deve manter constantemente treinamentos e desenvolvimento de capacitação aos colaboradores para o sucesso da implementação da mudança. Na próxima seção, será analisado o mercado segurador brasileiro e seu cenário atual.

2.3 Mercado segurador brasileiro

2.3.1 Histórico do mercado de seguros no Brasil

Conforme a SUSEP (2017) em 1808 no Brasil, teve a fundação da primeira Companhia de Seguros, porém apenas em 1939, com a criação do IRB (Instituto de Resseguros do Brasil) teve o início do levantamento organizado das estatísticas do mercado de seguros brasileiro.

Em 21 de novembro de 1966 ocorreu o Decreto-lei nº73 que institui o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP), constituído pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), pelo Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), pelas Sociedade autorizadas a 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 9.745, de 8 de abril de 2019, assessorar o representante do Ministério da Economia no Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP, órgão regulador dos setores de seguros, resseguros, previdência complementar aberta e capitalização.

A SUSEP é o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Tem como função regulamentar o setor de seguro no país, ou seja, estabelece regras para operação de todos os envolvidos na oferta e comercialização de seguros. Além disso, tem como função 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 de sinistro, sejam feitos de acordo com a lei.

Vale ressaltar que em 1985 a SUSEP passou a enfrentar problemas em expressar as estatísticas dos dados, diante disso, a partir deste momento o órgão passa a aperfeiçoar a coleta de dados, através do investimento na tecnologia. Porém, o mercado de seguros no Brasil continua sendo caracterizado como conservador.

2.3.2 O mercado segurador brasileiro e a cultura inovadora

A cultura organizacional inovadora é a principal ferramenta para implementação e sucesso do universo digital. Nas palavras de Schein (2007) a inovação é frequente em um ambiente organizacional. De acordo com o relatório da Confederação Nacional das Seguradoras (2019), apenas 30% das empresas atuam no desenvolvimento de soluções tecnológicas. Tal número indica que ainda há muito conservadorismo neste mercado.

Como aponta Risco Seguro Brasil (2017), as seguradoras mantiveram o conservadorismo para conquistar a confiança dos clientes, porém com o surgimento das *Insurtechs*, perceberam a necessidade de se inovar. *Insurtech* tem origem nas palavras seguro e tecnologia e são startups que unem o mercado de seguros com os benefícios que a tecnologia oferece. Este novo modelo de negócio tem agregado muito valor aos clientes, fazendo com que eles criem expectativas altas sobre os produtos. Velocidade, transparência, conveniência e tecnologia são fatores que têm feito as seguradoras buscarem a inovação.

As seguradoras têm buscado cada vez mais seu espaço online, processos que anteriormente eram apenas realizados pessoalmente, hoje em dia são realizados através da internet, seja através das vendas de seguros ou através de portais online para atendimento das necessidades dos clientes (CNseg, 2020).

Segundo o estudo *World Insurtech Report 2020*, divulgado pela Capgemini e Efma (2020) para as seguradoras, a aceleração tecnológica fez com que houvesse melhora significativa na análise de dados sobre o cliente, permitindo identificar riscos, otimizar o preço do produto e detectar fraudes, além de haver a facilitação da automatização de processos. Já para os consumidores, há a redução das burocracias no atendimento, melhor comunicação entre seguradora e cliente e a personalização dos serviços.

A fim de buscar inovar as tecnologias, em 2017 foi realizado o primeiro workshop “Inovações Tecnológicas no Mercado de Seguros”. Apesar das dificuldades, percebe-se um esforço do mercado em inovar tecnologias, e o *Insurtech Innovation Program* é um exemplo, o programa realizado pela PUC-Rio, a seguradora Mag Seguros e a resseguradora IRB Brasil RE, é um programa para estudantes de graduação e pós-graduação, de diversas áreas de estudo e com visão empreendedora que tem como objetivo formar profissionais que queiram transformar o mercado de seguros e resseguros por meio do desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços baseados em tecnologia (SUSEP, 2017).

2.3.3 Cenário do mercado de seguros brasileiro durante a pandemia

Conforme o Relatório Financeiro do Setor de Seguros (SUSEP, 2021) a situação econômico-financeira permaneceu estável em 2020, com níveis adequados de suficiência de capital para absorver perdas inesperadas. Além disso, os ativos

garantidores sob gestão do setor atingiram o total de R\$1,23 trilhão em 2020, frente a R\$ 1,16 trilhão ao final de 2019, o que representa um aumento de 6% no volume total.

Os efeitos da pandemia foram diferentes nos diversos ramos de seguros. A rentabilidade do segmento auto, medida pelo resultado técnico, cresceu de 19% para 25%, um aumento de R\$ 1,98 bilhão, enquanto no seguro de pessoas, caiu de 33% para 28%, uma queda de R\$ 1,62 bilhão. Os movimentos possuem correlação com a sinistralidade observada nos dois segmentos, com queda da sinistralidade no seguro auto e aumento no seguro de pessoas.

Além disso, o lucro líquido total do setor em 2020 foi de R\$ 17,52 bilhões. Apesar do resultado técnico/operacional das seguradoras ter permanecido estável em comparação com 2019, o ambiente de baixas taxas de juros contribuiu para uma queda nos resultados financeiros e patrimoniais, o que gerou uma redução na lucratividade total do setor em relação a 2019.

Assim, apesar da queda nas contribuições dos produtos de previdência tradicional, este foi o produto que apresentou maior crescimento percentual de provisões matemáticas, que representam as obrigações da entidade de previdência para com os participantes, uma vez que tais produtos garantem, em muitos casos, rendimentos contratuais maiores do que as atuais taxas de juros.

Além disso, o volume de cessões em resseguros observou um aumento de 29,2% em relação aos valores de 2019, fechando 2020 com uma cessão total de R\$ 14,3 bilhões. As cessões para os resseguradores locais, admitidos e eventuais aumentaram 15,2%, 72,7% e 66%, respectivamente.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação de pesquisa

Segundo Turrioni e Mello (2012) uma pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, seus objetivos, abordagens e métodos. Dessa forma, o projeto que se segue caracteriza-se por apresentar uma pesquisa de natureza aplicada, com estudos e conhecimentos aplicados na resolução de problemas reais. Possui objetivos exploratórios e explicativos, que com base em pesquisas bibliográficas e entrevistas busca entender melhor o problema, além de aprofundar os conhecimentos da realidade. Uma abordagem combinatória, pois engloba tanto aspectos quantitativos, interpretando

fenômenos e atribuindo-os significados. Utiliza como método o estudo de caso, que visa o estudo aprofundado com o detalhamento do conhecimento.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise onde o projeto será realizado é uma seguradora especializada em vida e previdência, com mais de 186 anos de atuação ininterrupta no Brasil. Tem como propósito oferecer soluções de proteção individual nos diversos momentos de vida de todos os brasileiros.

3.3 Pesquisa Bibliográfica

3.3.1 Busca

A busca das referências bibliográficas se dá através de livros atuais com autoridade na área de Gestão da Inovação, Indústria 4.0, Transformação Digital e Mercado segurador brasileiro. Além destes livros são utilizados como apoio artigos publicados em revistas acadêmicas, buscas no Google Scholar por teses de mestrado e doutorados e no portal CAPES (biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional, por meio de buscas simples e avançadas).

3.3.2 Organização

Para a melhor organização deste projeto utiliza o Mendeley, que é um gerenciador de referência gratuito, além de funcionar como uma rede social acadêmica. Através dele é possível que bibliografias sejam geradas automaticamente, arquivos de outro software sejam importados e documentos relacionados com o que se está lendo sejam encontrados. O acesso pode ser realizado de qualquer lugar online e atualmente ainda é possível utilizar este software em dispositivos iOS e Android. Desta forma, o Mendeley se mostrou o dispositivo de relevância para o projeto.

3.3.3 Seleção e priorização

As referências bibliográficas apresentadas neste projeto, sendo elas de livros e artigos, foram pesquisadas e indicadas pela orientadora e coorientador, na qual sofreram uma análise e posteriormente uma seleção na qual algumas foram classificadas como irrelevantes e outras colocadas em uma ordem de prioridades. Assim, leituras mais abrangentes foram realizadas com marcações específicas e dispostas em pastas de acordo com o conteúdo disponível na fonte.

3.3.4 Leitura

O processo de leitura das referências bibliográficas é realizado por meio de uma análise dos objetivos centrais e específicos, que direcionam o que deve ser lido. A literatura lida é resumida, ou seja, são realizadas anotações dos tópicos mais relevantes ao assunto abordado

3.3.5 Redação

O projeto é redigido de forma objetiva, imparcial, concisa e clara obedecendo à norma culta e às regras da ABNT 14724 – 2011 e é o último passo do projeto. O texto é redigido e quando finalizado será formatado em PDF.

3.4 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo tem como finalidade observar os fenômenos da maneira como ocorrem na realidade, por meio da coleta de dados. Posteriormente, os dados são analisados e interpretados com base na fundamentação teórica. Ou seja, a pesquisa de campo é importante para compreender melhor e fundamentar o estudo da pesquisa.

3.4.1 Procedimento de Coleta de dados

O procedimento de coleta de dados é realizado através de entrevistas com perguntas previamente elaboradas a partir da revisão de literatura. O questionário,

disponível no anexo deste trabalho, foi composto por perguntas fechadas, sendo utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos, tendo como objetivo esclarecer dúvidas gerais e pontuais sobre a organização e o projeto. O questionário mostrado no Quadro 1 foi construído com base na revisão da literatura, e pode ser verificado na íntegra no Anexo I do presente trabalho.

Quadro 1– Elaboração do questionário da pesquisa

Referência (ano)	Pergunta
Santos (2014)	1 - A seguradora investe e incentiva o desenvolvimento dos funcionários em assuntos relacionados a Transformação Digital
Taurion (2016)	2 - Você acredita que a seguradora está preparada para a Transformação Digital que acontece nos dias atuais?
Sneader (2020)	3- A seguradora é uma empresa inovadora criando produtos cada vez mais inovadores e que impacta positivamente seus clientes
Schein (2007)	4 - Eu entendo claramente como meu trabalho contribui para os objetivos e metas da empresa
Rogers (2017)	5 - A empresa possui uma visão clara de quem é o cliente e suas necessidades para lhe oferecer produtos e soluções que entregarão valor para ele
Schein (2007)	6 - A empresa faz uso de tecnologia digital para se comunicar e atender seus clientes, corretores, funcionários de forma satisfatória
Rogers (2017)	7 - A empresa possui uma boa gestão de seus dados disponibilizando-o com qualidade e rapidez para as áreas
Schein (2007)	8 - Quais os aspectos mais relevantes para você da transformação digital na sua vida profissional?
Schein (2007)	9 - Quais dos aspectos abaixo sua organização considera mais relevante na transformação digital?
Schein (2007)	10 - Quais são as barreiras internas para o uso de tecnologias e processos em sua organização? Classificar de 1 a 5, onde 1 é a menos relevante e 5 é a mais relevante
Sneader (2020)	11 - Em uma escala, quanto você acha que a pandemia afetou a aceleração digital na empresa?

Taurion (2016)	12 - Em uma escala, quanto você acha que a empresa incentiva a transformação digital?
Susep (2021)	13 - Em uma escala, quanto você acha que a seguradora incentivou a transformação, durante a pandemia?
Susep (2021)	14 - Quanto dos processos hoje são realizados de maneira digital?

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.2 Procedimento de análise dos resultados

Será realizada uma análise triangular das técnicas de coleta de dados, entrevistas, documentos e observações, para obter uma relação entre elas com o intuito de obter respostas às questões centrais e específicas do tema abordado.

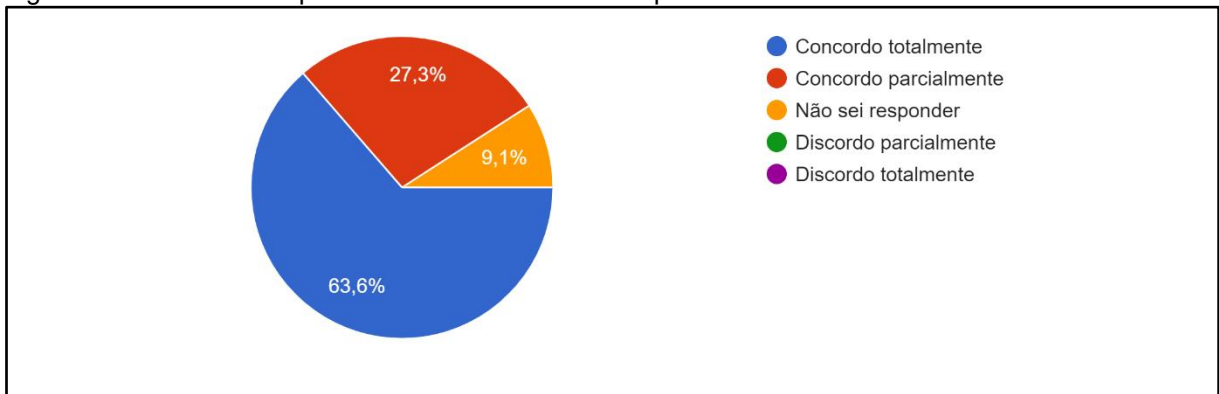
4 ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo é uma seguradora especializada em vida e previdência, com mais de 186 anos de atuação ininterrupta no Brasil, conta com mais de 4 milhões de clientes em todo país. Com sede no Rio de Janeiro, a seguradora possui mais de 1.300 funcionários e aproximadamente 5.000 corretores parceiros. Além de seguradora, o grupo oferece as melhores soluções em investimentos, operações financeiras digitais, fundos de pensão, gestão de previdência, ativos imobiliários e ainda conta com um braço social para discussão de longevidade no país. Além disso, em 2014 a companhia recebeu o Prêmio de Inovação em Seguros da CNseg e em 2020 ganhou o prêmio de uma das 150 empresas mais inovadoras no Prêmio Valor Inovação Brasil.

Nesta seção será realizada a análise do questionário, elaborado através de estudos bibliográficos sobre os temas chaves do projeto: Transformação digital, Inovação e mudança e Mercado segurador brasileiro. A empresa desenvolve diversos projetos de implementação digital e tem focado na capacidade de desenvolver as melhores experiências digitais para os clientes, parceiros e corretores. Assim se viu necessário a realização deste questionário, para compreender como tem acontecido essa aceleração digital, de que forma isso envolve a transformação de cultura da empresa e quanto a pandemia impactou essas mudanças.

Ao serem questionados sobre “A seguradora investe e incentiva o desenvolvimento dos funcionários em assuntos relacionados à Transformação Digital”, analisa-se que 63,6% concordam totalmente, 27,3% concordam parcialmente e 9,1% não souberam responder, conforme demonstrado na figura 1. Desta forma, nota-se que mais da metade do grupo entrevistado sente que a empresa incentiva o seu desenvolvimento relativo às transformações digitais. Sendo isto um ponto positivo, pois de acordo com Santos (2014), para que o funcionário consiga entregar o seu melhor, este precisa sentir que é importante para a empresa, ou seja, é necessário incentivo da empresa.

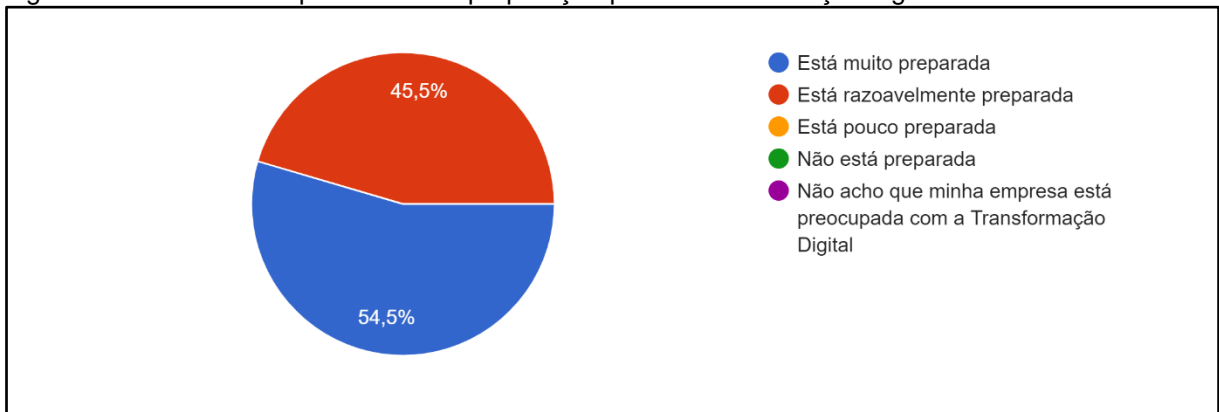
Figura 1 – Gráfico de resposta sobre o incentivo da empresa



Fonte: Elaborado pela autora

A segunda pergunta, “Você acredita que a seguradora está preparada para a Transformação Digital que acontece nos dias atuais?”, mostra que 54,5% dos respondentes acreditam que a empresa está muito preparada, entretanto 45,5% acreditam que está razoavelmente preparada, podendo melhorar. Analisando o gráfico de respostas e comparando com o que foi dito por Taurion (2016), sobre a necessidade de o planejamento para a empresa estar preparada para a transformação, pode-se afirmar que a empresa está encaminhada no rumo certo a esta. A figura 2 representa as respostas dos entrevistados correspondentes à esta questão.

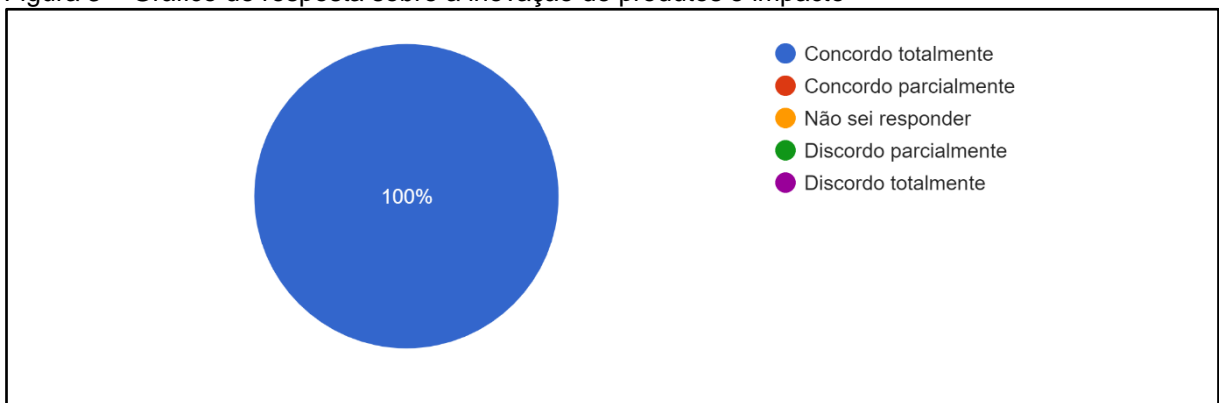
Figura 2 – Gráfico de resposta sobre a preparação para a transformação digital



Fonte: Elaborado pela autora

Quando perguntados “A seguradora é uma empresa inovadora criando produtos cada vez mais inovadores e que impacta positivamente seus clientes”, 100% dos respondentes concordam totalmente. Assim, seguindo os pensamentos de Sneaader (2020), o processo de inovação tecnológica vem acontecendo em vastos setores e o gráfico abaixo mostra o quanto os funcionários acreditam que a empresa está encaminhada para inovação dos produtos e processos. Abaixo, a figura 3 demonstra esta avaliação.

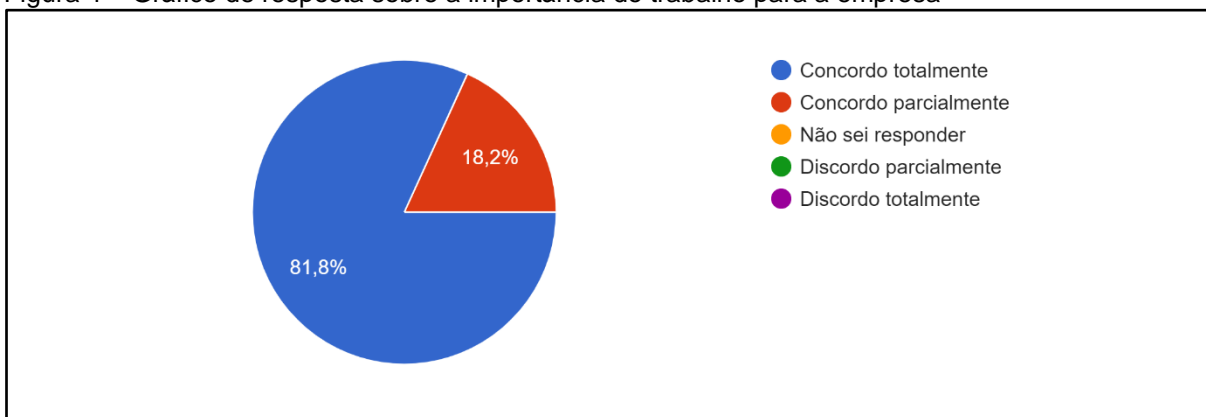
Figura 3 – Gráfico de resposta sobre a inovação de produtos e impacto



Fonte: Elaborado pela autora

A questão 4, “Eu entendo claramente como meu trabalho contribui para os objetivos e metas da empresa” apresentou 81,8% de respostas sendo concordo totalmente e 18,2% concordo parcialmente. Desta forma, é possível analisar que praticamente todo o grupo entrevistado é consciente da importância do seu trabalho, o que gera impacto diretamente no valor do produto final, conforme estudado por Schein (2007). Na figura 4 é possível analisar esse gráfico de resposta.

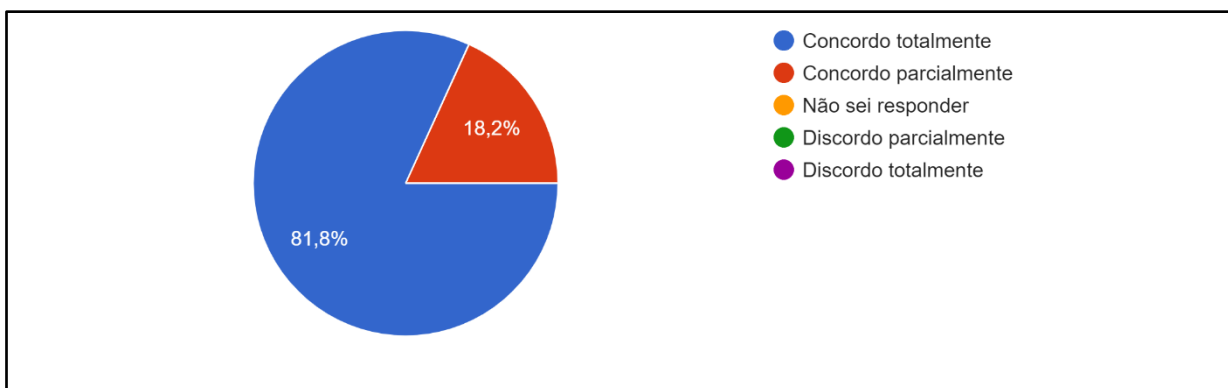
Figura 4 – Gráfico de resposta sobre a importância do trabalho para a empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Para 81,8% dos respondentes da pergunta 5, “A empresa possui uma visão clara de quem é o cliente e suas necessidades para lhe oferecer produtos e soluções que entregarão valor para ele” a resposta é que concordam totalmente em a visão estar clara e 18,2% responderam que concordam parcialmente, tendo dúvidas sobre esta visão. De acordo com Rogers (2017), esta resposta evidencia que a empresa consegue passar para o funcionário de maneira clara, a importância do cliente e do valor de entrega, conforme demonstrado as respostas na figura 5.

Figura 5 – Gráfico de resposta sobre o cliente e suas necessidades

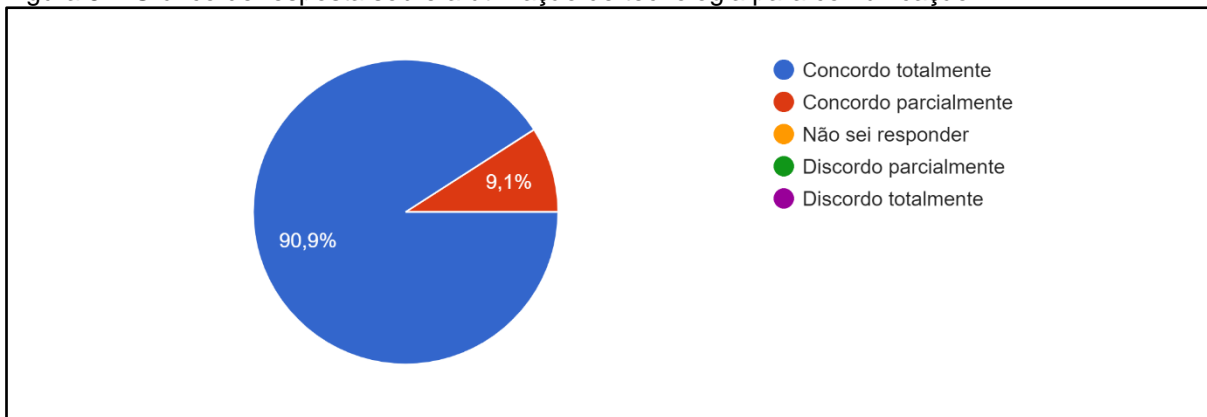


Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a pesquisa, 90,9% dos entrevistados concordam totalmente que a empresa faz uso de tecnologia digital para se comunicar e atender seus clientes, corretores e funcionários de forma satisfatória, e apenas 9,1% dizem que concordam parcialmente. Conforme Schein (2007), para o novo modelo de negócio, é necessário que as empresas façam boa comunicação com os clientes e utilizem destas tecnologias. Assim, analisando o gráfico, chega-se à conclusão que a empresa está utilizando

de forma satisfatória e a seu favor, as ferramentas tecnológicas. Abaixo, a figura 6 demonstra essa resposta.

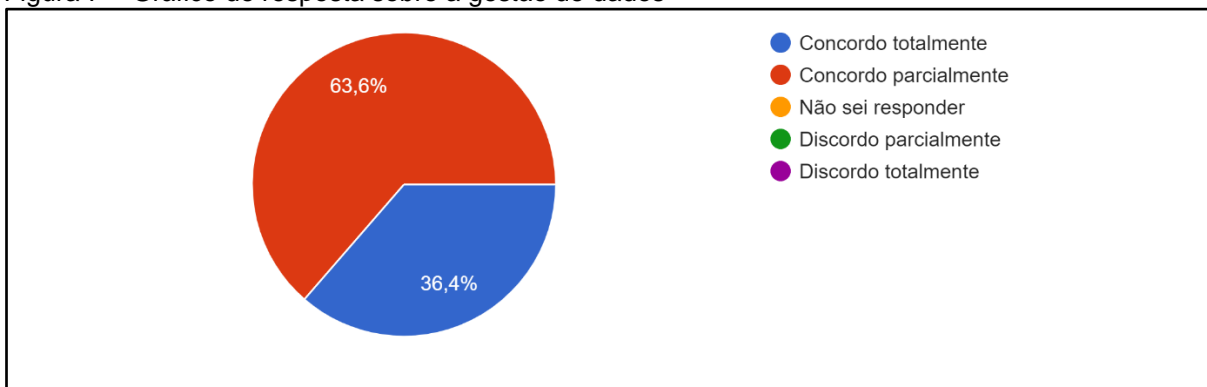
Figura 6 – Gráfico de resposta sobre a utilização de tecnologia para comunicação



Fonte: Elaborado pela autora

As respostas relativas à pergunta 7, “A empresa possui uma boa gestão de seus dados, disponibilizando-o com qualidade e rapidez para as áreas”. É possível analisar que 63,6% dos entrevistados concordam apenas parcialmente com a afirmativa e 36,4% concordam totalmente. Desta forma, a figura 7 exhibe a necessidade de realizar uma pesquisa aprofundada neste quesito, para entender melhor o que acontece atualmente na empresa e analisar propostas de melhoria, vale lembrar que Rogers (2017) informa a importância de uma boa gestão de dados para otimização dos processos.

Figura 7 – Gráfico de resposta sobre a gestão de dados



Fonte: Elaborado pela autora

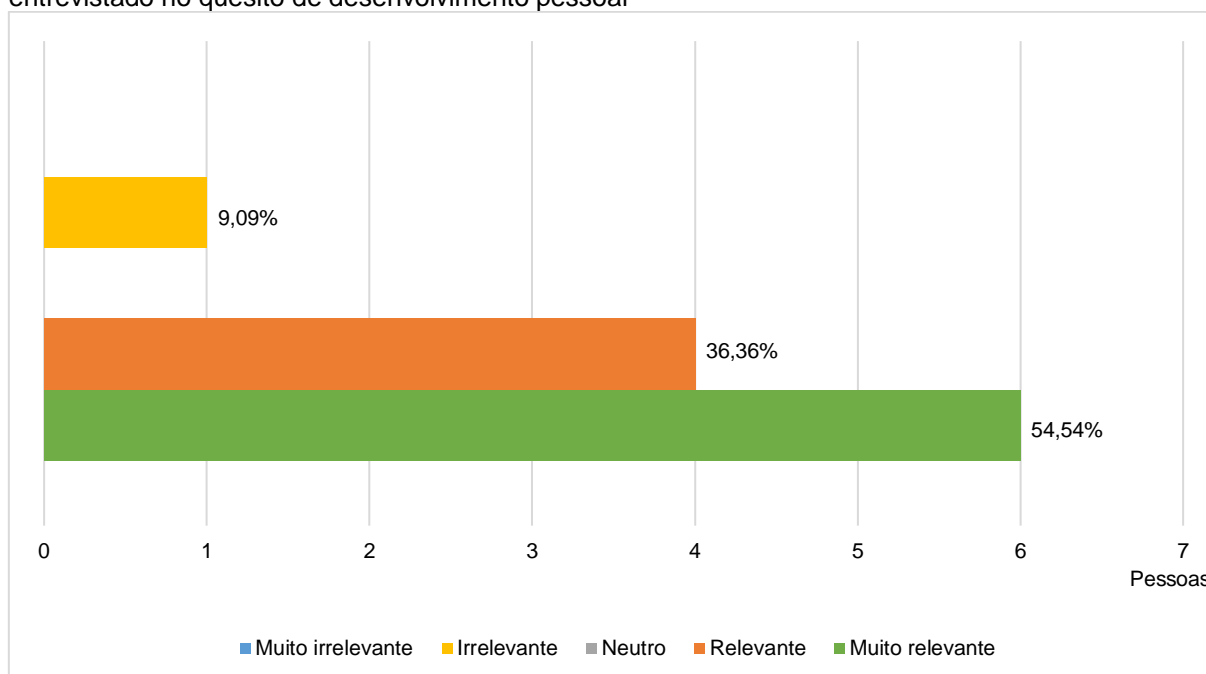
Nas próximas perguntas a seguir, foram realizadas entrevistas com questões onde o respondente deveria informar o grau de relevância de cada item. Desta forma,

para cada alternativa apresentada, o entrevistado deveria informar do peso 1, sendo o menos relevante, ao peso 5, sendo o mais relevante.

Pergunta 8 “Quais os aspectos mais relevantes para você, da transformação digital, na sua vida profissional?”. Nesta pergunta, foram dados os seguintes pontos a serem informados o grau de relevância: Desenvolvimento pessoal, Instabilidade na carreira, Agilidade nos processos, Automatização de atividades e Crescimento da empresa.

Analisando, tem-se que 54,54% dos entrevistados informaram desenvolvimento pessoal como ponto mais relevante, 36,36% consideraram como peso 4, sendo um pouco menos relevante e 9,01% deram como peso 2, quase menos relevante. Percebe-se que desenvolvimento pessoal é um quesito importante para os entrevistados, conforme exibido na figura 8.

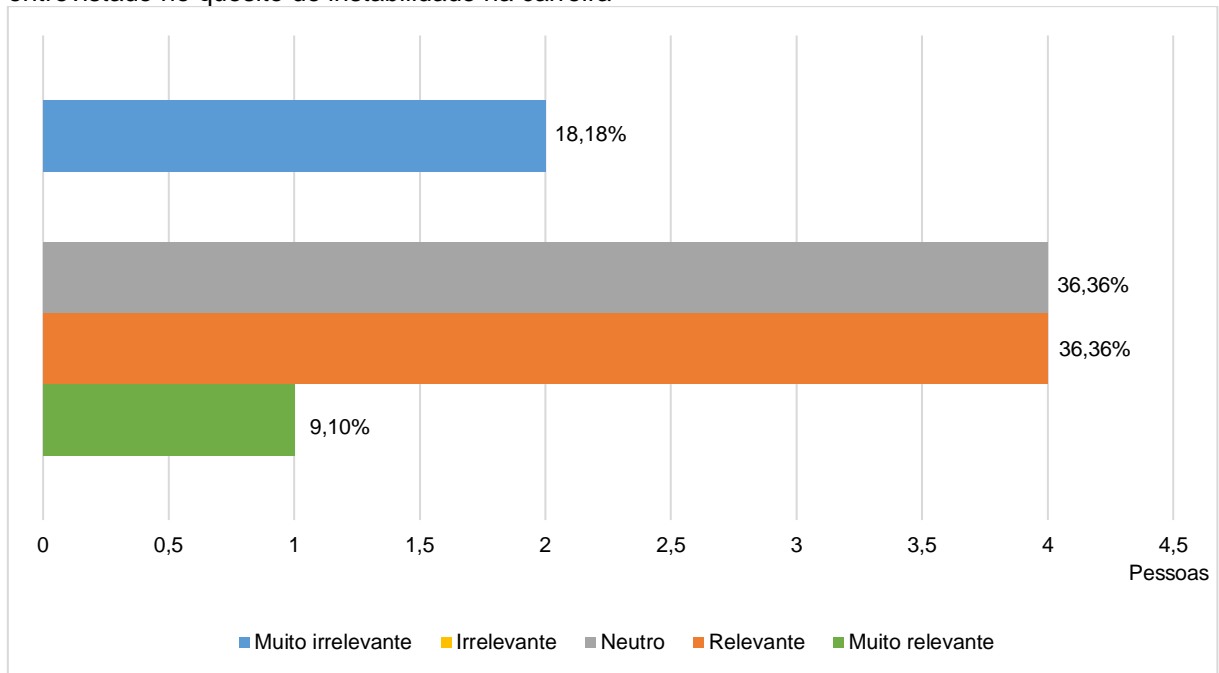
Figura 8 - Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de desenvolvimento pessoal



Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a instabilidade na carreira, 36,36% deram como grau de relevância 3 e 4, já 18,18% consideraram como menos relevante e 9,1% consideraram como ponto mais relevante. Ou seja, instabilidade na carreira, não é o ponto principal aos respondentes. A figura 9 representa o gráfico de resposta.

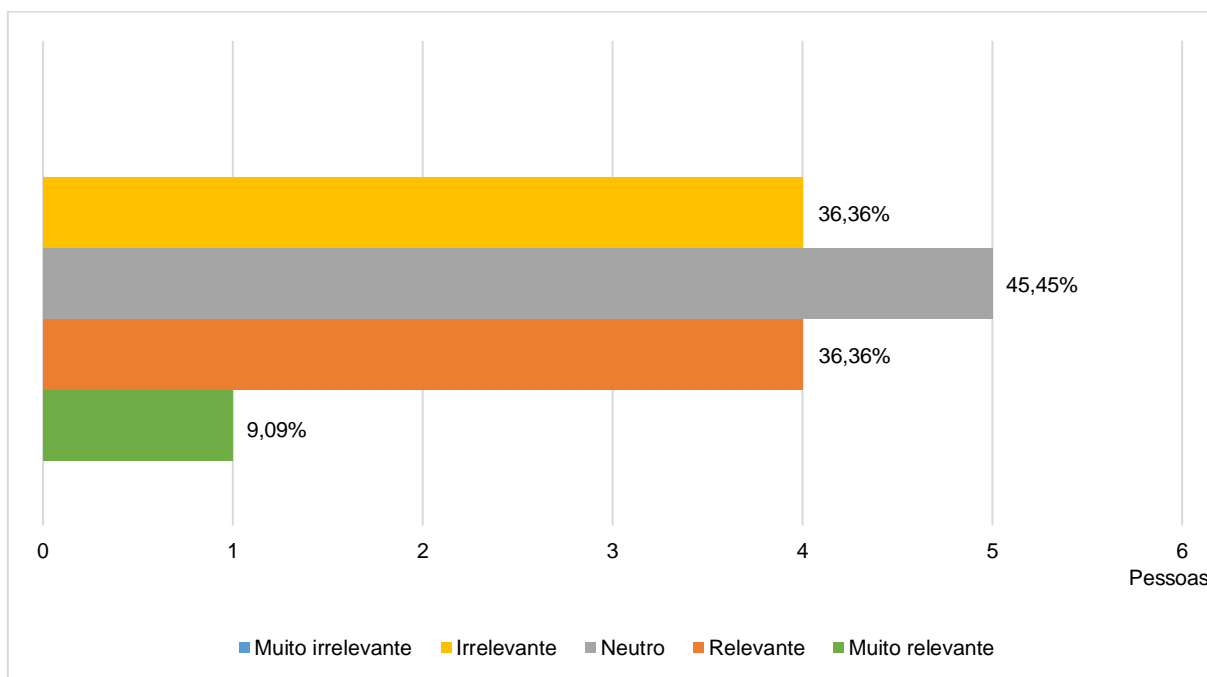
Figura 9 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de instabilidade na carreira



Fonte: Elaborado pela autora

A respeito da agilidade nos processos, 45,45% dos entrevistados consideraram como grau 3 de relevância, 36,36% informaram ser praticamente menos relevante, ou seja, peso 2, e 9,09% deram como pesos 4 e 5. Assim, analisa-se que os respondentes consideram a agilidade no processo, como mediano perante a relevância da transformação digital, a figura 10 abaixo exhibe essa análise.

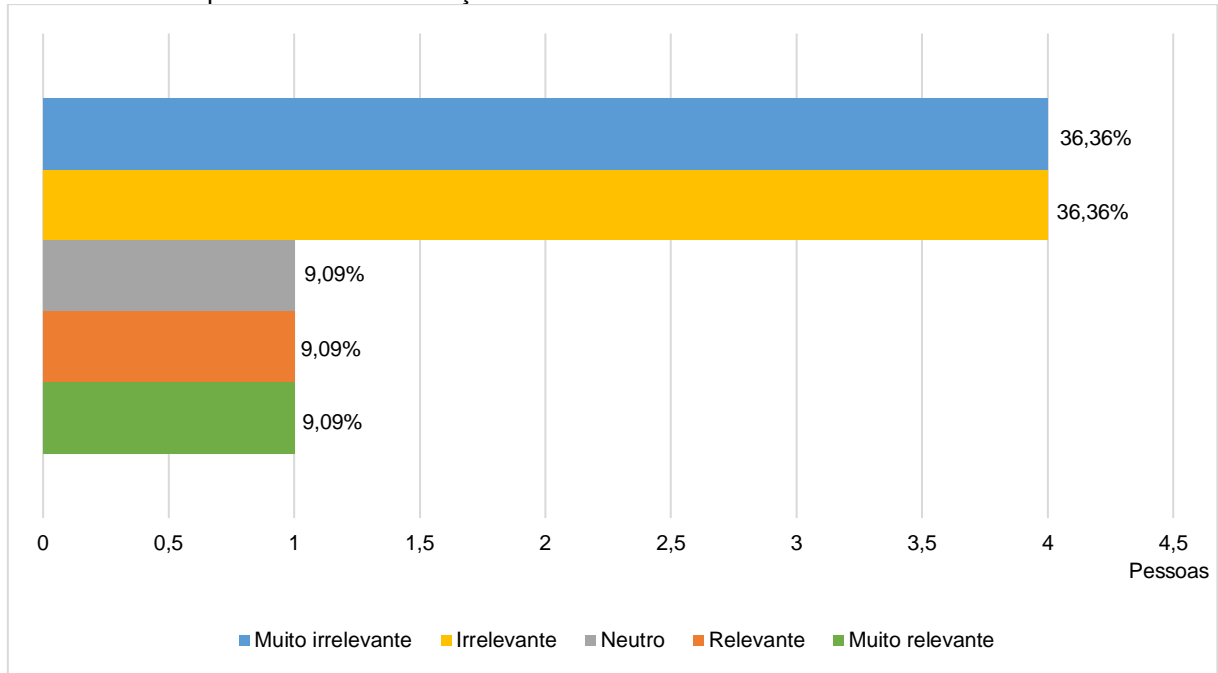
Figura 10 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de agilidade nos processos



Fonte: Elaborado pela autora

Agora sobre a automatização de atividades, 36,36% informaram considerar como graus 1 e 2 de relevância, 9,09% deram pesos de relevância 3,4 e 5. Desta forma, analisa-se que automatização de atividades não tem grande relevância para os entrevistados, em comparação aos outros aspectos. No gráfico demonstrado na figura 11, é possível realizar esta percepção.

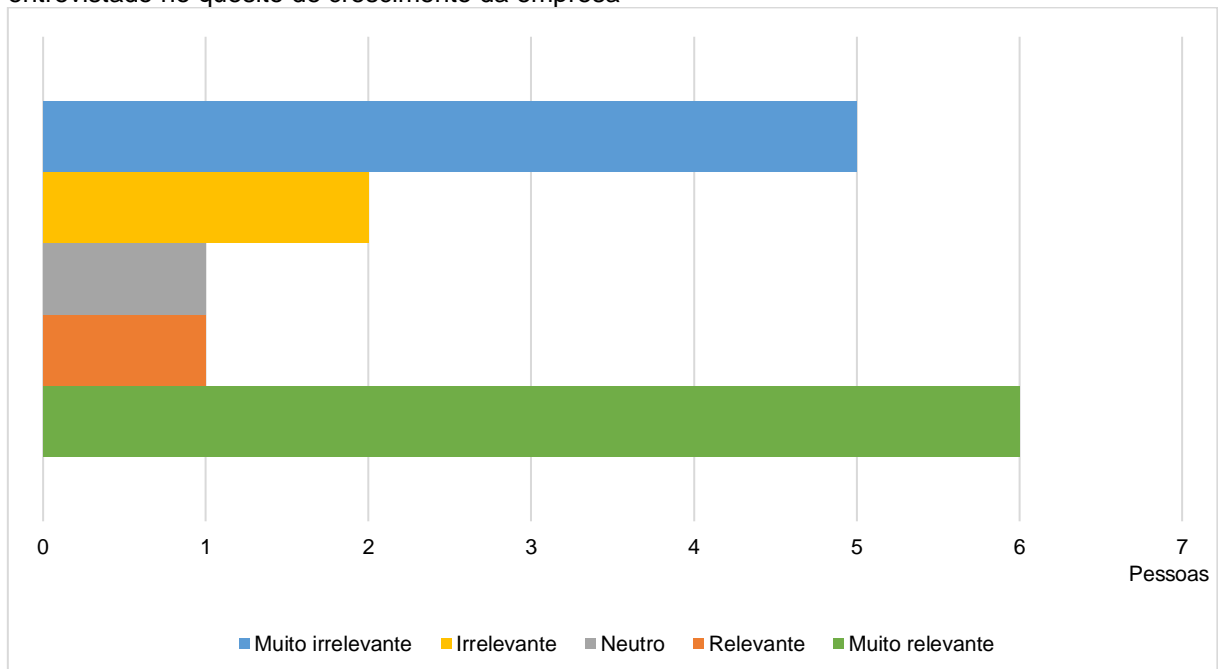
Figura 11 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de automatização de atividades



Fonte: Elaborado pela autora

E analisando o último ponto, o crescimento da empresa, 45,45% dos entrevistados responderam ser o ponto menos relevante, 18,18% consideraram como peso 2 e 5, e 9,09% deram grau 3 e 4 de relevância. Assim, analisando a figura 12, é notório que este é o aspecto menos relevante para os respondentes.

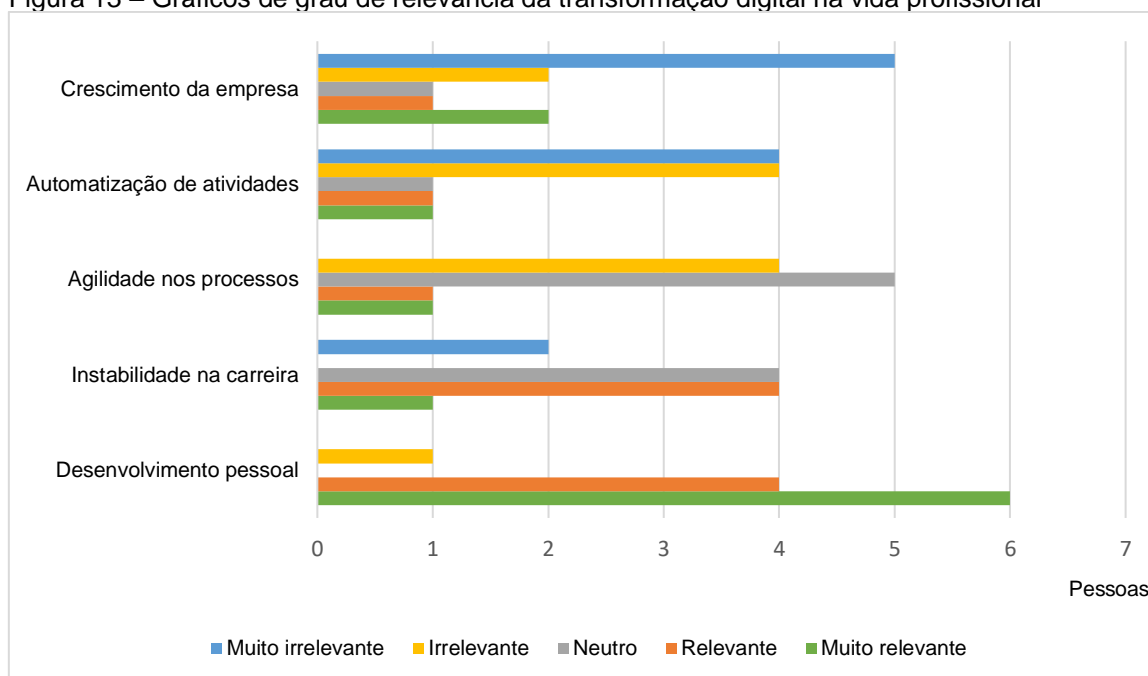
Figura 12 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância da transformação digital na vida do entrevistado no quesito de crescimento da empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Após analisar as respostas de cada aspecto, é possível afirmar que a questão 8 tem como ponto mais relevante para os entrevistados, o desenvolvimento pessoal, com 54,54% dos respondentes afirmando isto, e o ponto menos relevante, o crescimento da empresa, com 45,45% das respostas. A figura 13 abaixo, representa as respostas da oitava pergunta.

Figura 13 – Gráficos de grau de relevância da transformação digital na vida profissional

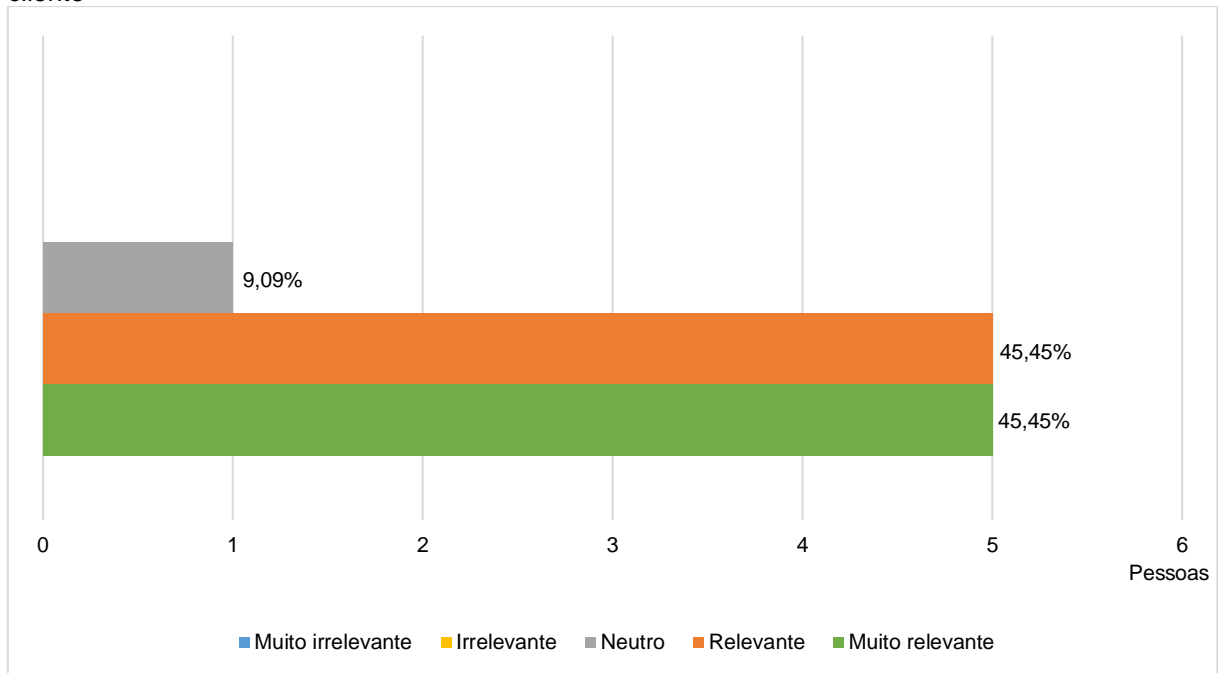


Fonte: Elaborado pela autora

A nona pergunta, “Quais dos aspectos abaixo, sua organização considera mais relevante na transformação digital?”. Nesta pergunta, foram dados os seguintes pontos a serem informados o grau de relevância: Foco no cliente, Otimização de processos, Redução de custos e Treinamento.

Analisando o foco no cliente, 45,45% dos respondentes consideraram como graus 4 e 5 de relevância e 9,09 como grau 1. Conclui-se que perante os entrevistados, o foco no cliente é um ponto de extrema importância para a seguradora, como demonstrado na figura 14 abaixo.

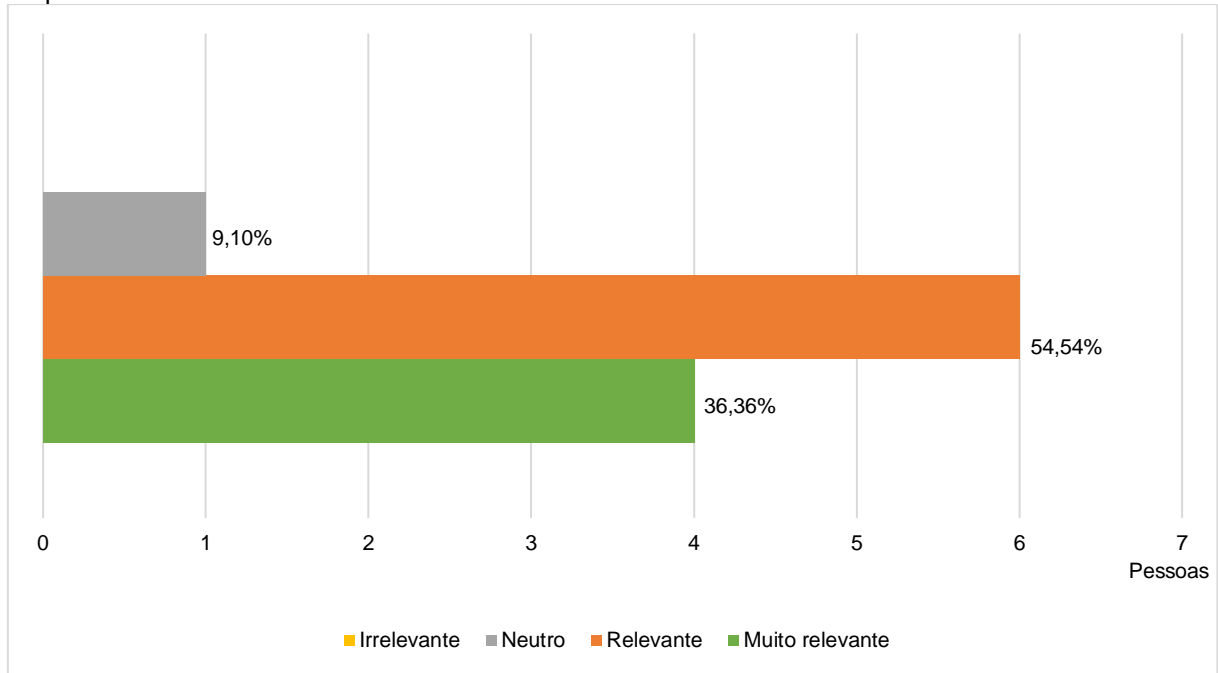
Figura 14 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora no quesito foco no cliente



Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a otimização de processos, 54,54% responderam ser o segundo ponto de maior relevância, 36,36% o ponto de maior relevância e 9,10% grau 3 na escala de importância. Assim, mais da maioria dos entrevistados acreditam que a seguradora considere como bem relevante a otimização de processos atualmente, conforme é possível visualizar na figura 15.

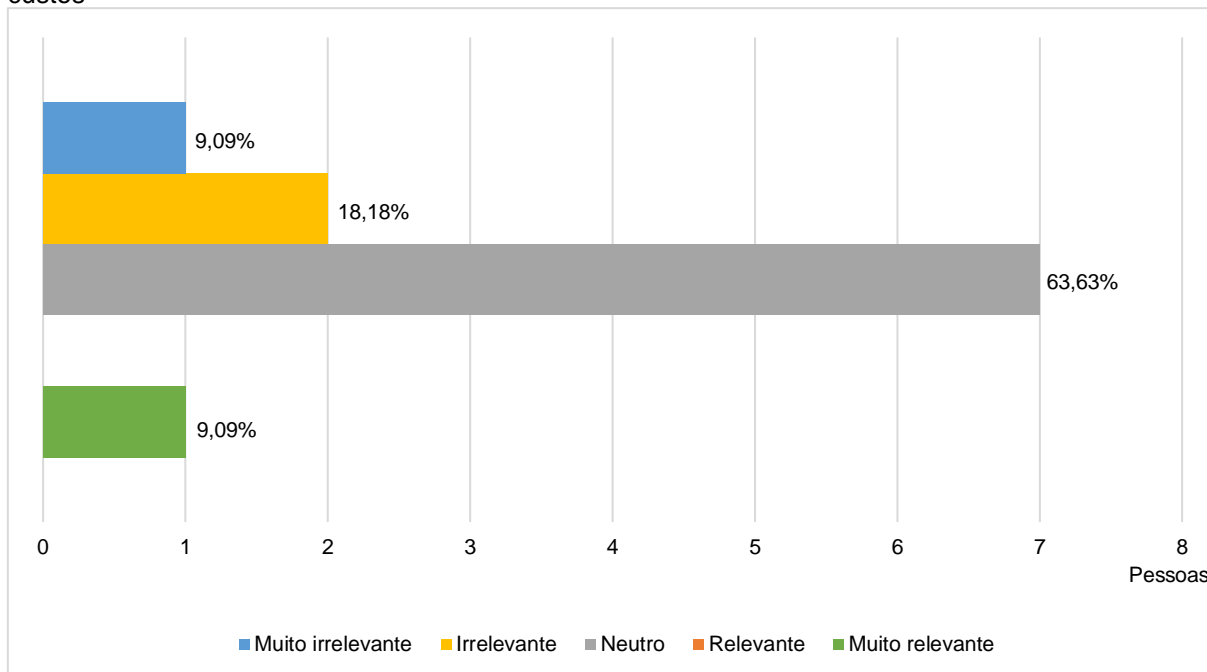
Figura 15 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora no quesito otimização de processos



Fonte: Elaborado pela autora

A respeito da redução de custos, 63,63% dos respondentes classificaram como 3, o grau de relevância, 18,18% responderam ser peso 2 e 9,09% consideram a redução de custos como grau de maior e menor relevância. Sendo desta forma, um aspecto de relevância mediana para a seguradora. Abaixo, na figura 16 é exibido o gráfico de resposta.

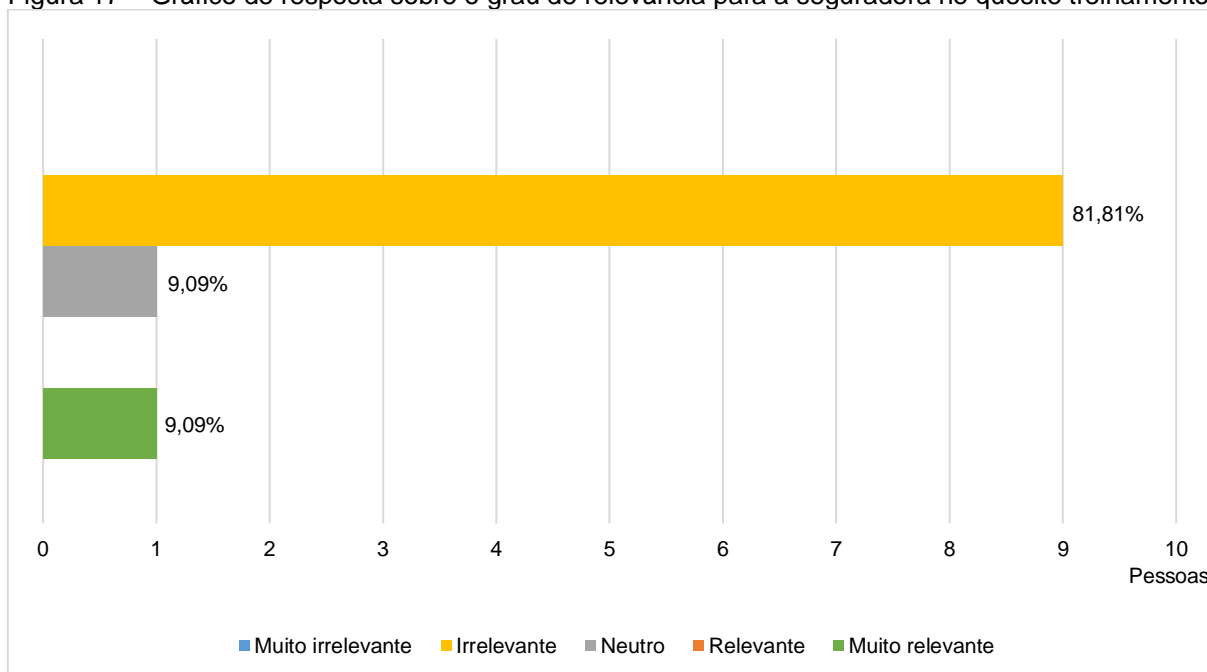
Figura 16 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora no quesito redução de custos



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o último aspecto, o treinamento, 81,81% dos entrevistados consideraram como sendo o grau 2 de relevância, e 9,09% classificaram como graus 3 e 5 de importância. Ou seja, de acordo com os entrevistados, é o aspecto que a seguradora menos demonstra relevância. Na figura 17, é possível analisar este aspecto.

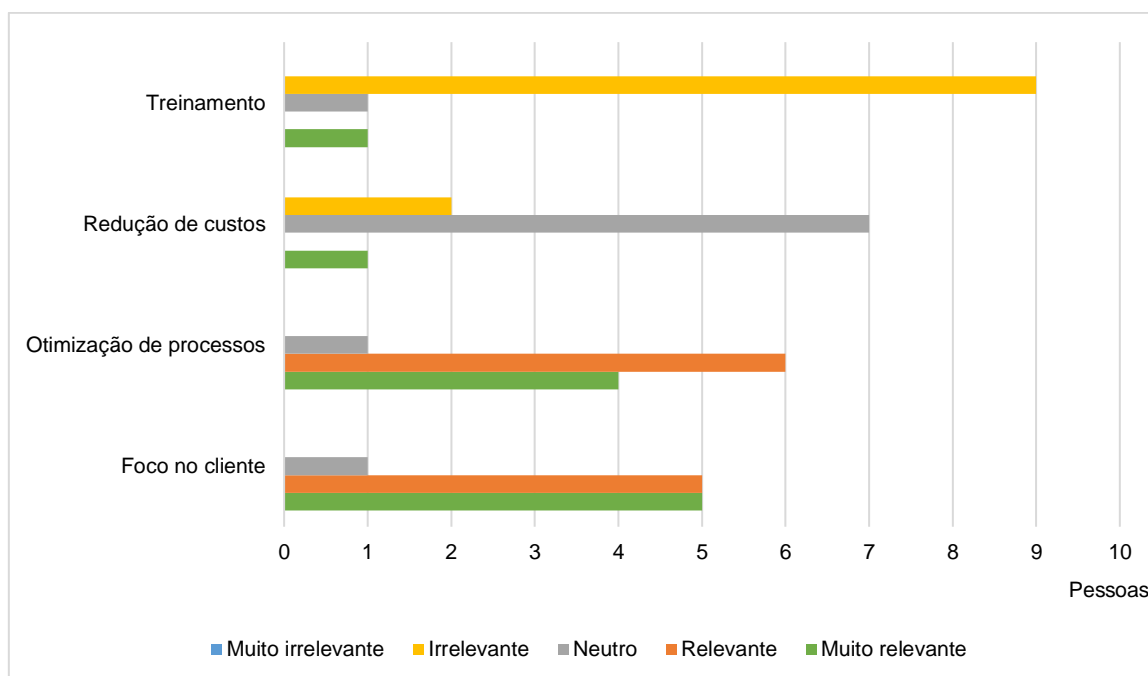
Figura 17 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora no quesito treinamento



Fonte: Elaborado pela autora

Realizando a análise geral da questão 9, pode-se concluir que de acordo com os respondentes, os aspectos de maior e menor relevância para a seguradora em relação a transformação digital, são o foco no cliente e treinamento, respectivamente. A figura 18 demonstra tal conclusão.

Figura 18 – Gráfico de resposta sobre o grau de relevância para a seguradora

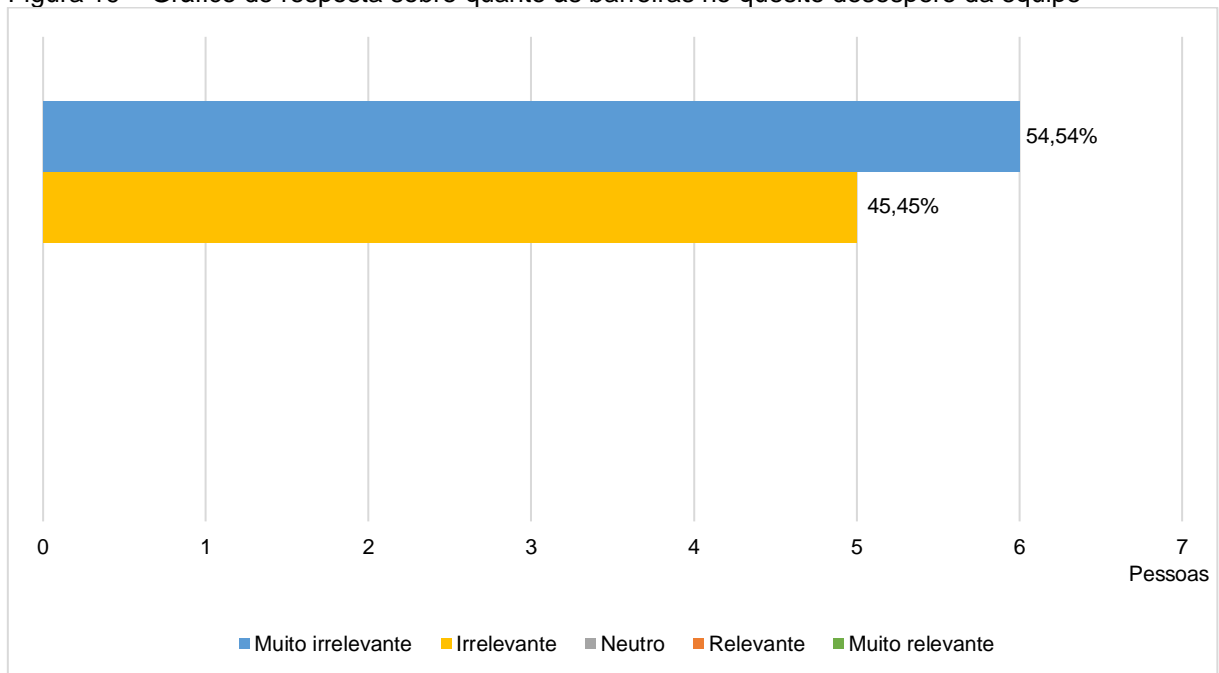


Fonte: Elaborado pela autora

Já a pergunta 10 “Quais são as barreiras internas para o uso de tecnologias e processos em sua organização?”, nesta pergunta, foram dados os seguintes aspectos a serem informados o grau de relevância: Desespero da equipe, Investimento financeiro, Cultura organizacional, Falta de interesse e Confiabilidade no setor.

Sobre o desespero da equipe, 54,54% informaram como sendo o menor grau de relevância e 45,45% classificaram como sendo o grau 2 de relevância. Ou seja, os entrevistados não consideram que o desespero da equipe seja uma barreira interna ocorrente na organização. A figura 19 demonstra tais dados.

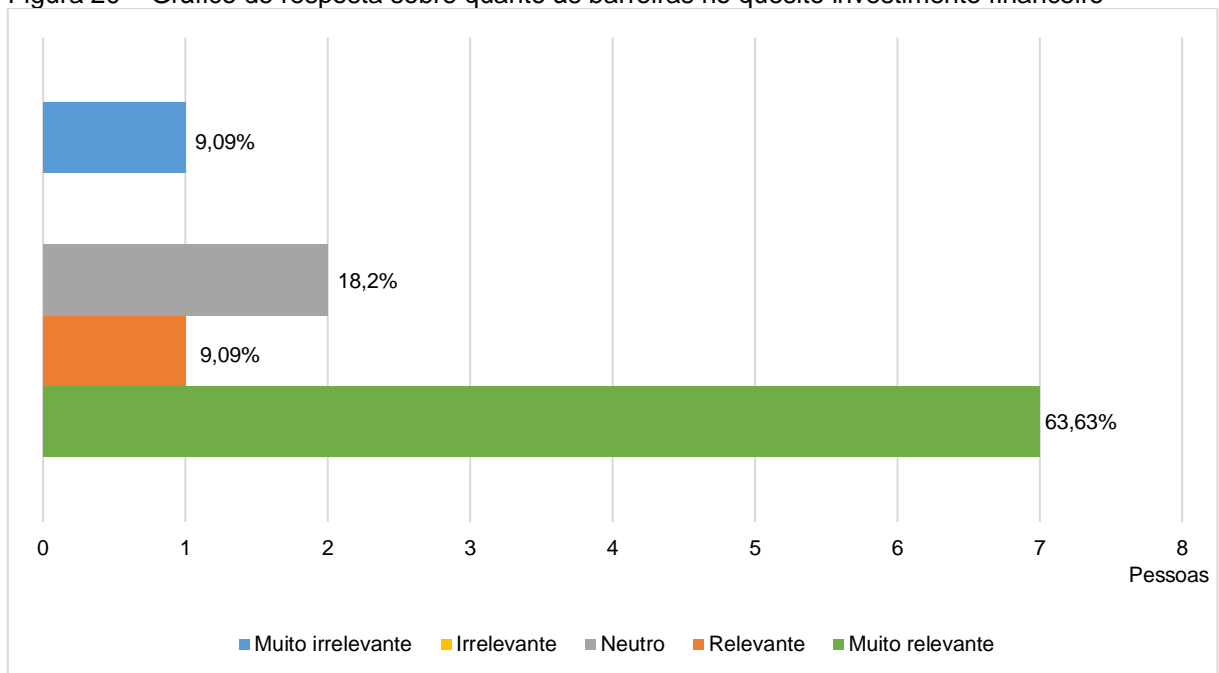
Figura 19 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito desespero da equipe



Fonte: Elaborado pela autora

Além disso, 63,63% consideraram investimento financeiro como o maior grau de relevância, 18,18% como grau 2 e 9,09% classificaram como graus 4 e 1. Desta forma, conforme a figura 20 demonstra, a maior parte dos entrevistados consideram o investimento financeiro como uma barreira de grande relevância.

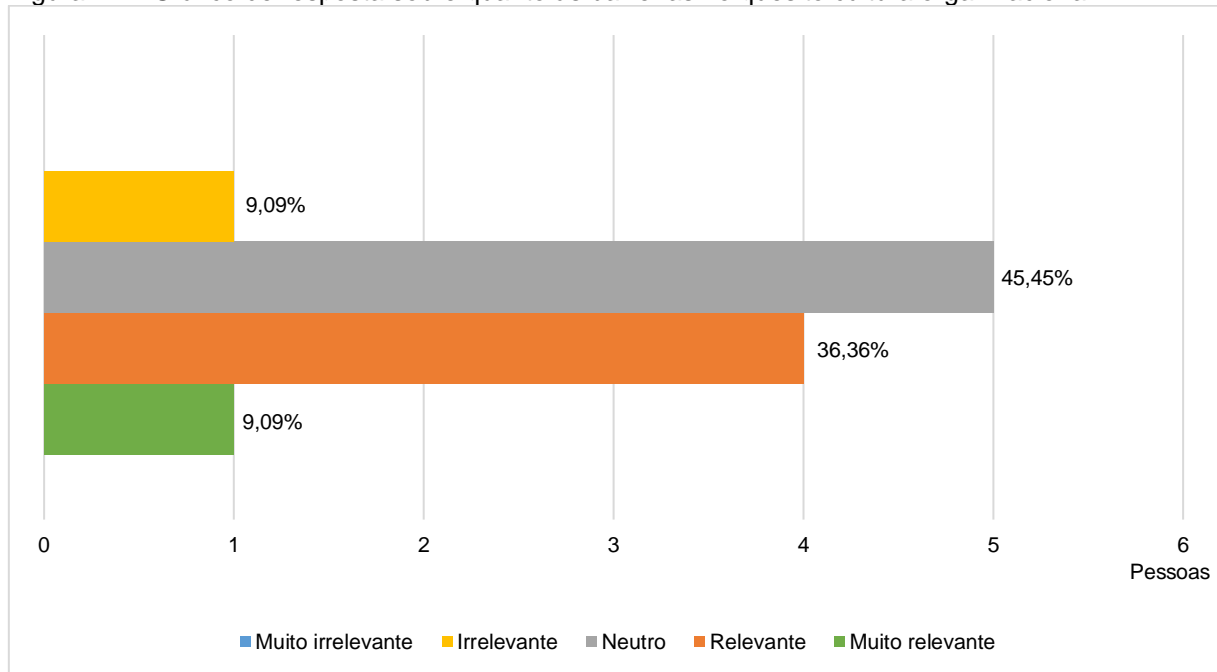
Figura 20 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito investimento financeiro



Fonte: Elaborado pela autora

A respeito da relevância da cultura organizacional, 45,45% classificaram como grau 3, 36,36% informaram ser grau 4 e 9,09 consideram relevância 2 e 5. A figura 21 mostra que a cultura organizacional é uma barreira mediana, considerando os outros aspectos. Vale lembrar que de acordo com o estudo bibliográfico, a cultura organizacional impacta diretamente a transformação digital.

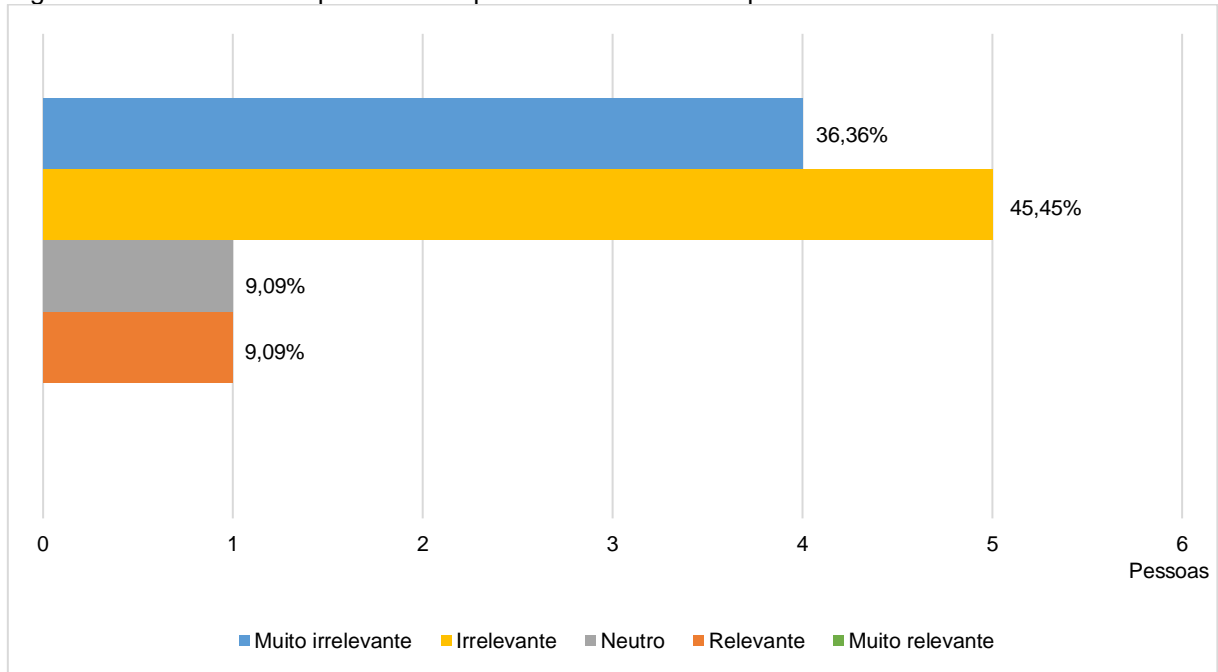
Figura 21 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito cultura organizacional



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a falta de interesse, 45,45% dos respondentes classificaram como grau 2, 36,36% consideraram como menor grau de relevância e 9,09% responderam graus 3 e 4. Conclui-se que a falta de interesse não é relevante para os entrevistados, ou seja, não é uma barreira que atualmente os entrevistados precisam enfrentar. Abaixo, na figura 22, os dados são demonstrados.

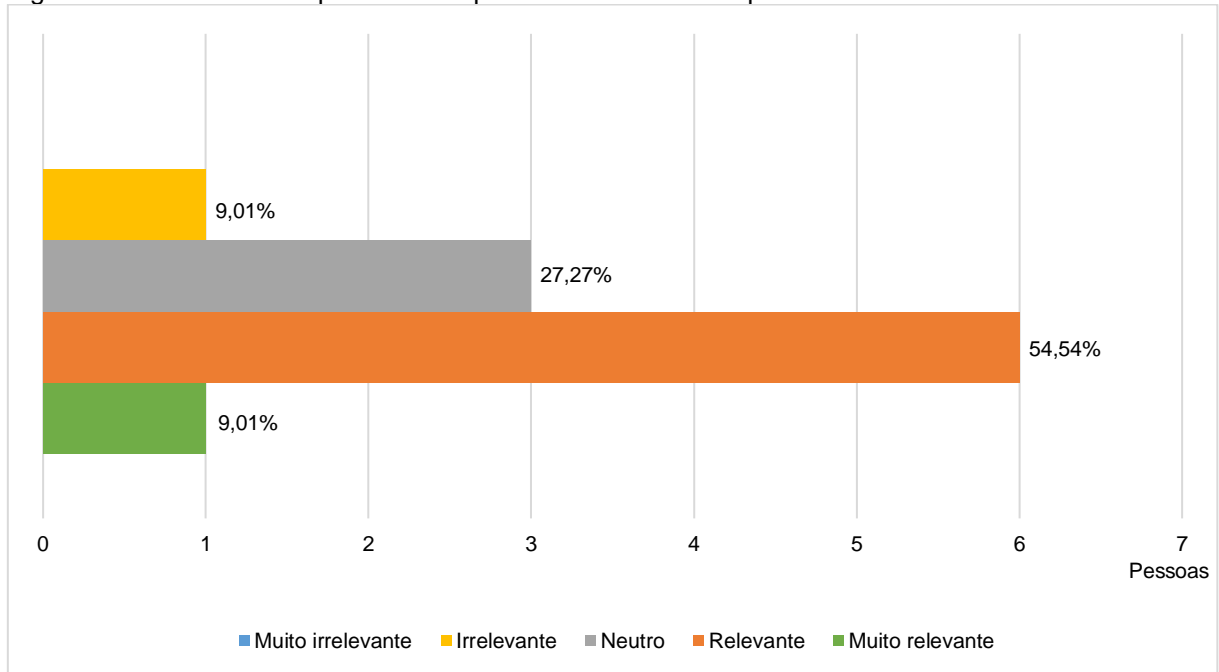
Figura 22 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito falta de interesse



Fonte: Elaborado pela autora

E, verificando o último aspecto da pergunta, 54,54% consideraram confiabilidade do setor, como grau 4 de relevância, 27,27% como 3, e 9,01% responderam ser 2 e 5. Analisando, percebe-se que confiabilidade no setor é um aspecto com barreiras a serem superadas, desta forma, é necessário realizar uma análise de confiabilidade. A figura 23 representa o resultado da pesquisa.

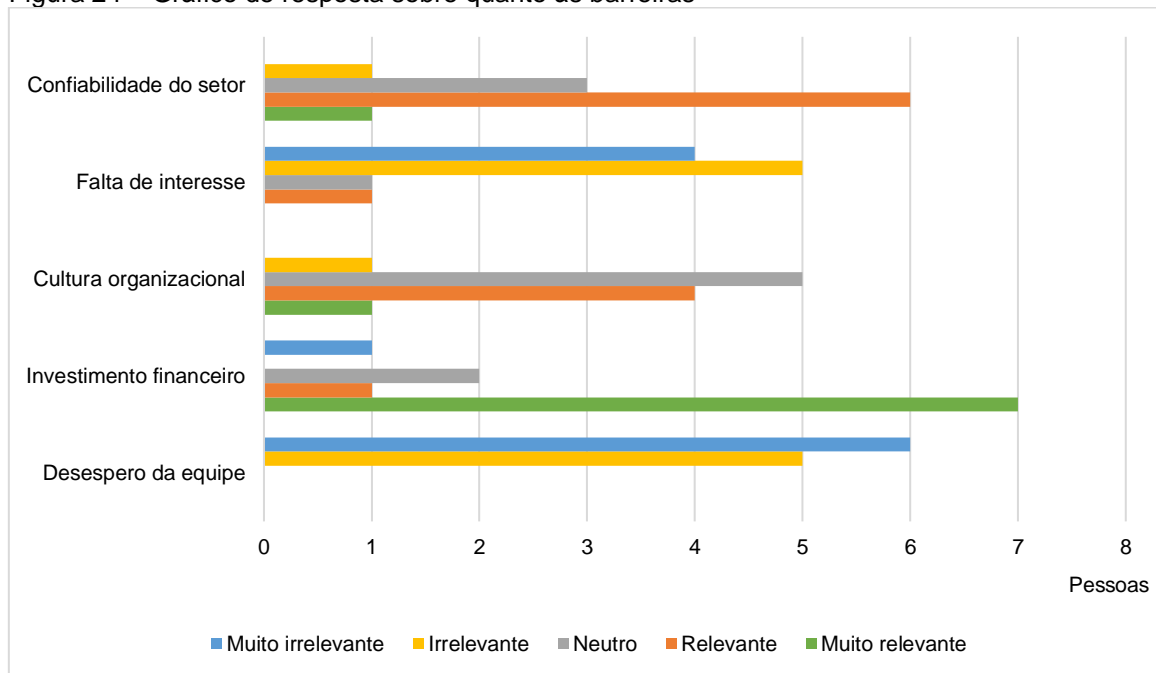
Figura 23 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras no quesito confiabilidade no setor



Fonte: Elaborado pela autora

Assim, analisa-se que de acordo com os entrevistados, a maior barreira interna para o uso de tecnologia e processos na empresa, é o investimento financeiro, e a menor barreira é o desespero da equipe. Estes dados podem ser comprovados na figura 24 abaixo.

Figura 24 – Gráfico de resposta sobre quanto às barreiras

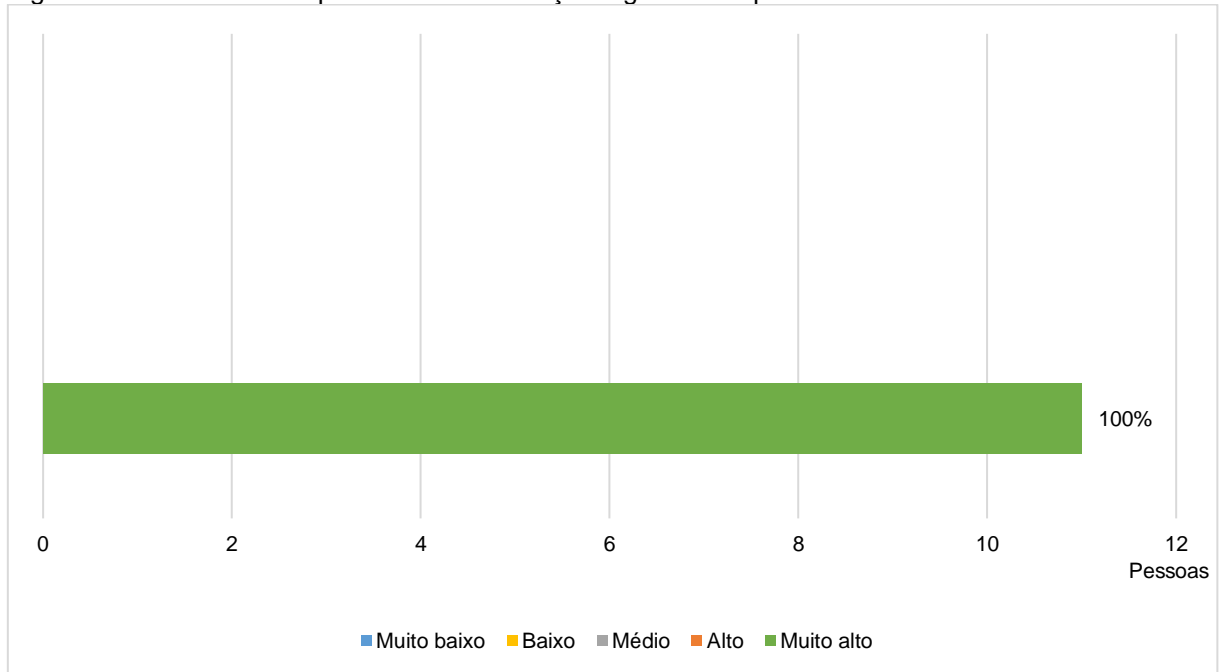


Fonte: Elaborado pela autora

As demais perguntas foram para o entrevistado responder fazendo uma análise de escala de 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muito.

Para a pergunta 11, “Em uma escala, quanto você acha que a pandemia afetou a aceleração digital na empresa?”, todos os respondentes informaram 5. Ou seja, todos consideraram que a pandemia acelerou a transformação digital da empresa. Tal fato comprova o que foi dito por Sneader (2020), que a pandemia do COVID-19 aceleraria o processo de inovação tecnológica. Abaixo, na figura 25, isto é comprovado.

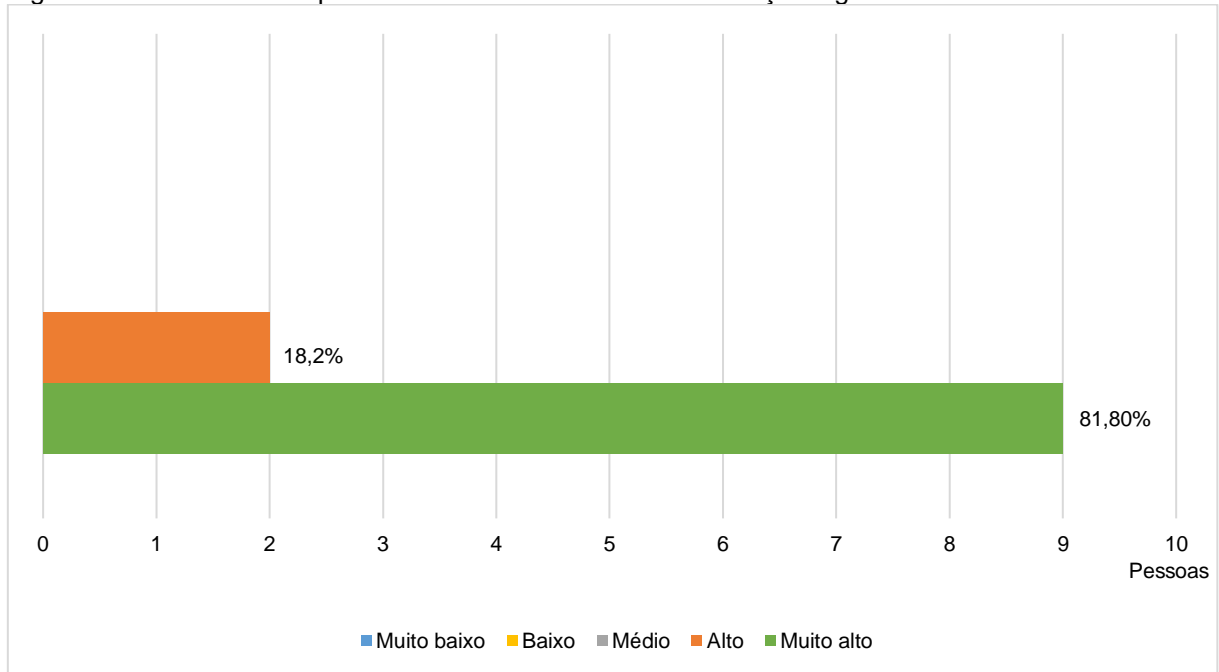
Figura 25 – Gráfico de resposta sobre aceleração digital na empresa



Fonte: Elaborado pela autora

A décima segunda pergunta, “Em uma escala, quanto você acha que a empresa incentiva a transformação digital?” obteve 81,80% dos respondentes classificando como muito e 18,2% assinalando como 4. Assim, é notório que os funcionários sentem que a empresa incentiva a transformação digital nas áreas, conforme demonstrado na figura 26. Vale lembrar que conforme Taurion (2016), o incentivo a transformação digital é algo necessário para caminhar rumo ao novo modelo de negócio ágil e atual.

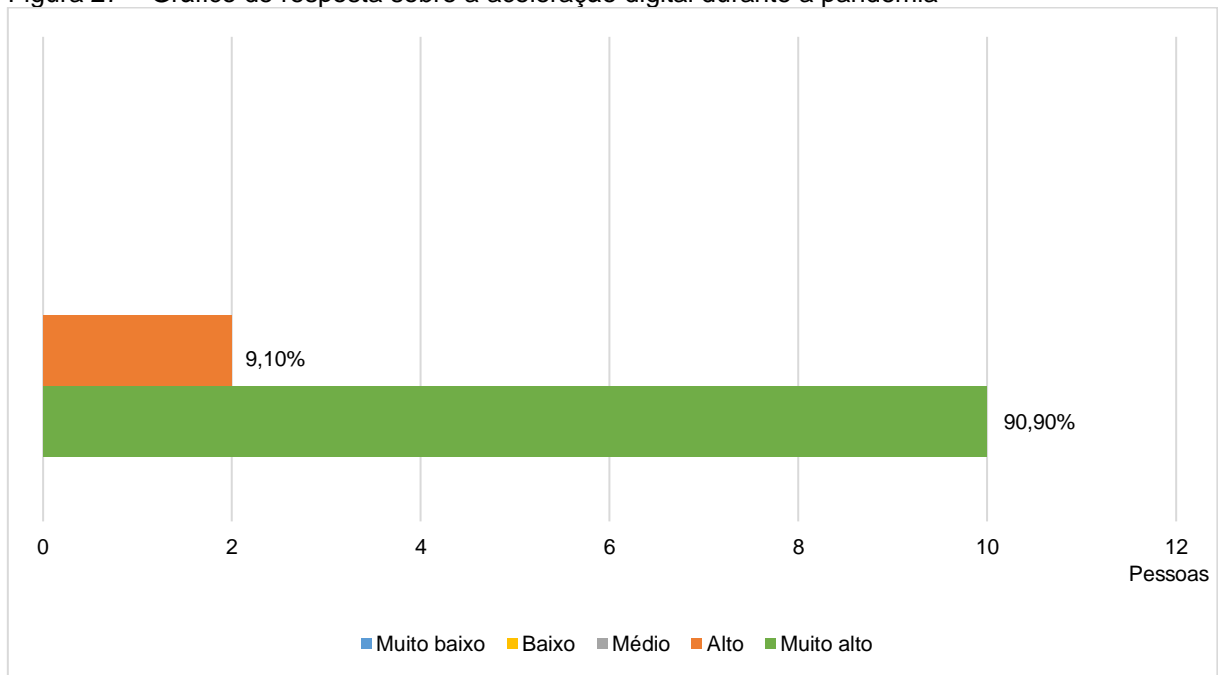
Figura 26 – Gráfico de resposta sobre o incentivo da transformação digital



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à questão 13, “Em uma escala, quanto você acha que a seguradora incentivou a transformação, durante a pandemia?”, 90,90% dos entrevistados informaram que a empresa incentivou muito e 9,10% consideraram 4 na escala. Portanto, de acordo com a entrevista, é notório para os funcionários, a aceleração digital causada pela pandemia, o gráfico da figura 27 demonstra a afirmação. Esta questão confirma o relatório da SUSEP (2021), onde foi analisado o aumento do incentivo da transformação digital nas seguradoras durante a pandemia.

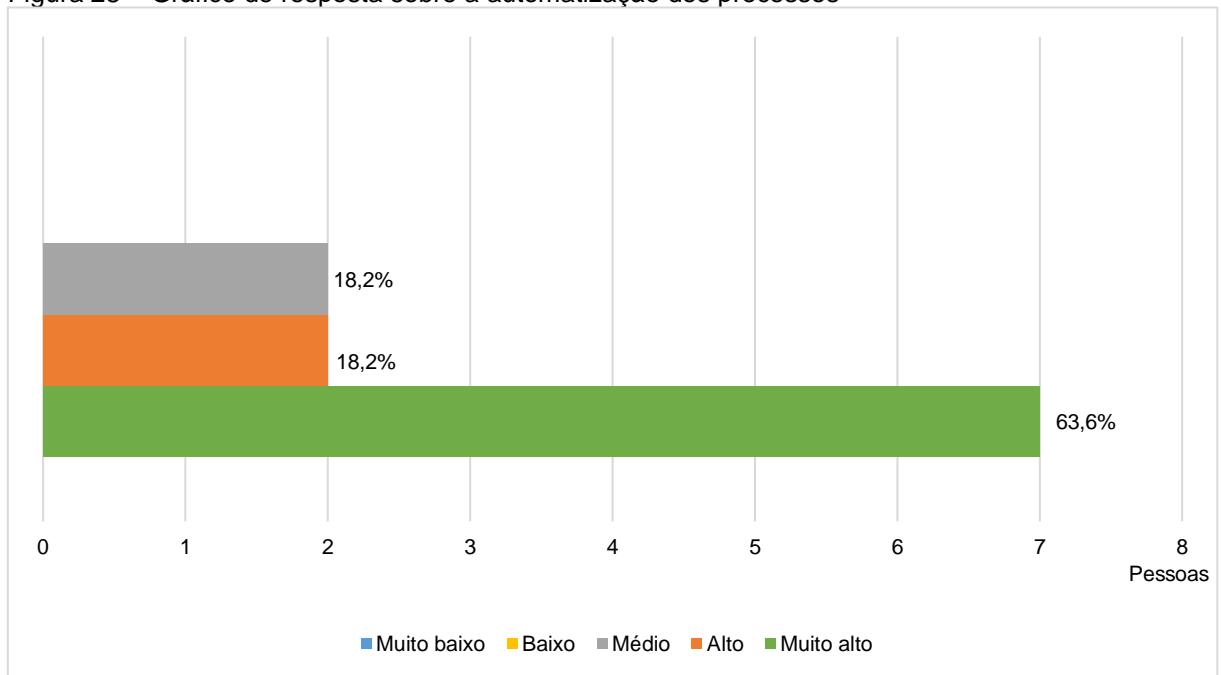
Figura 27 – Gráfico de resposta sobre a aceleração digital durante a pandemia



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a última pergunta do questionário “Quanto dos processos hoje são realizados de maneira digital?” 63,6% dos respondentes informaram muito, 18,2% classificaram como escala 3 e 4. De acordo com a figura 28, muitos dos processos atualmente são realizados de maneira digital, porém percebe-se que ainda há processos a automatizar na área. Sendo assim, seguindo o relatório da Susep (2020), que informa que seguradoras têm buscado automatizar cada vez mais seus processos.

Figura 28 – Gráfico de resposta sobre a automatização dos processos



5 CONCLUSÃO

Neste projeto buscou-se analisar a aceleração da transformação digital em uma seguradora, no atual contexto de pandemia. Este setor foi selecionado devido ao crescimento do número de vendas de seguros no último ano.

Apesar do modelo de gestão ainda burocrático, as empresas de seguro entenderam que devem se renovar tecnologicamente e além da utilização da tecnologia, é necessário melhorar os processos e o relacionamento com as pessoas, se adequando aos novos modelos de negócio.

Para entender esse crescimento e compreender como as empresas estão lidando com o processo, foram realizados inicialmente, estudos bibliográficos dos seguintes temas: transformação digital, inovação e gestão da mudança e mercado segurador brasileiro, analisando a visão geral do cenário atual. Assim, com base nesse estudo, foi possível realizar um questionário para funcionários de uma seguradora, com questões chave sobre a transformação digital no setor de seguros.

O estudo das seguradoras brasileiras possibilitou perceber a evolução tecnológica no setor de seguros. Diante disso, percebe-se que essa transformação não é apenas tecnológica, há a necessidade de uma mudança na cultura da empresa, as seguradoras precisam estar preparadas para desenvolver e atualizar os funcionários, a fim de se potencializar no novo modelo.

A fim de analisar melhorias na empresa, foi realizado um questionário com o objetivo de entender como o funcionário está passando pelo processo de aceleração digital e como a empresa está o incentivando perante esta transformação. Sendo assim, foram entrevistados todos os membros do time da Área do Cliente, composto por 11 pessoas que atuam em diversos papéis, ou seja, com diferentes níveis de responsabilidade. A Área do Cliente tem como objetivo possibilitar que o cliente consiga ter uma visão geral de todas as suas informações, assim como, fazer o acompanhamento de sua vida como cliente da seguradora, alguns exemplos das informações disponíveis são: exibição dos produtos e coberturas contratadas, faturas, documentos, carteirinha, contribuições e solicitações de benefício.

Na análise do questionário, é demonstrado que atualmente a empresa estudada consegue repassar de forma eficiente o incentivo ao desenvolvimento do funcionário. Além disso, percebe-se que a seguradora está preparada para esta aceleração digital

que está ocorrendo principalmente devido a pandemia, e que além disso, a empresa está sempre inovando seus produtos.

Para a transformação digital ocorrer da melhor forma, os colaboradores devem entender a importância da experiência do cliente e valor da entrega. Sendo assim, é importante que o funcionário compreenda a importância da sua contribuição para o produto final e entenda bem as metas para se alcançar isto. Nestes quesitos, a seguradora consegue repassar competentemente os seus objetivos e a visão e necessidades dos clientes, aos seus funcionários.

Através dos dados é possível compreender comportamentos e prever comportamentos seguintes, criando soluções cada vez mais otimizadas, rápidas e com precisão de tomada de decisões. Desta forma, uma boa gestão destes dados, é algo extremamente impactante na transformação digital. Entretanto, a empresa estudada não conta com bons resultados na pesquisa, sobre a gestão de seus dados.

Atualmente, devido à pandemia, as empresas perceberam a necessidade da transformação digital, inclusive o setor de seguros. Sendo assim, analisando a processo de aceleração digital da empresa, nota-se que a empresa sentiu o impacto do atual momento e aproveitou o impulso para se adequar da melhor forma ao novo modelo de negócio. Além disso, percebe-se que pretende incentivar cada vez mais seus funcionários e focar no processo de automatização de em diversas áreas.

A análise limitou-se em relação à abrangência da pesquisa, que considerou apenas o Brasil. Além disso, o questionário foi realizado apenas por um time de profissionais da área de TI de uma única empresa, fazendo com que haja a possibilidade de o estudo ter sido influenciado por esse aspecto. Ademais, os entrevistados podem fornecer respostas falsas e que não são suas verdadeiras opiniões, por falta de conhecimento, medo, entre outras possibilidades.

Em trabalhos futuros, recomenda-se que o questionário seja realizado em diversas áreas da empresa. Entrevistar pessoas com diferentes visões de negócio e desenvolvimento ajuda a realizar uma análise mais profunda e aumenta a eficácia do estudo, possibilitando assim, entender melhor os impactos obtidos. Além disso, como visto anteriormente, a gestão de dados é algo de extrema importância para a empresa. Assim, é proposto que a seguradora perscrute os motivos dos resultados negativos quanto à qualidade e rapidez que os dados estão sendo disponibilizados para as áreas.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Brasil tem 134 milhões de usuários de internet, aponta pesquisa**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-05/brasil-tem-134-milhoes-de-usuarios-de-internet-aponta-pesquisa>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Conecta Brasil 2020 debateu as telecomunicações na pandemia**. Disponível em: <<https://www.gov.br/anatel/pt-br/assuntos/noticias/conecta-brasil-2020-debateu-as-telecomunicacoes-na-pandemia>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Anatel divulga balanço dos serviços de telecomunicações de 2019**. Disponível em: <<https://www.gov.br/anatel/pt-br/assuntos/noticias/anatel-divulga-balanco-dos-servicos-de-telecomunicacoes-de-2019>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

AMARAL, Rodrigo. **Conservador, seguro tenta adotar novas tecnologias**. Revista Risco Seguro Brasil, 15 jun. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2Vwm3lo>. Acesso em: 10 abr.2021

CENTRO REGIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Três em cada quatro brasileiros já utilizam a Internet, aponta pesquisa TIC Domicílios 2019**. Cetic.br -. Disponível em: <<https://cetic.br/pt/noticia/tres-em-cada-quatro-brasileiros-ja-utilizam-a-internet-aponta-pesquisa-tic-domicilios-2019/>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS. **A Atividade Seguradora: Fundamentos, Conceito, História E Operação**. Disponível em: <[https://cnseg.org.br/data/files/70/13/9D/26/6EC4B61069CEB5A63A8AA8A8/CNSlivretoAtividadeSeguradora-300518_%20\(APROVADO\).pdf](https://cnseg.org.br/data/files/70/13/9D/26/6EC4B61069CEB5A63A8AA8A8/CNSlivretoAtividadeSeguradora-300518_%20(APROVADO).pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS. **Pandemia da COVID-19 pode vir a ser um catalisador para a transformação digital no setor de seguros**. Disponível em: <<https://cnseg.org.br/noticias/pandemia-da-covid-19-pode->

vir-a-ser-um-catalisador-para-a-transformacao-digital-no-setor-de-seguros.html>.

Acesso em: 30 abr. 2021.

CHESBROUGH, Henry W. **Open Innovation, the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COMPUTERWORLD. **Transformação digital avança e desafia os CIOs**. Perspectiva. São Paulo, dezembro 2017.

EXAME. **A digitalização do setor de seguros chegou para ficar**. Disponível em: <<https://exame.com/blog/gustavo-caetano/a-digitalizacao-do-setor-de-seguros-chegou-para-ficar/>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Fundação Dom Cabral**, 2020. Relatório de Pesquisa FDC: Empresas inovadoras e a pandemia da COVID-19: uma reavaliação. Disponível em: <<https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-35071>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

GRANCE, Timothy; MELL, Peter. **The NIST Definition of Cloud Computing**. Disponível em: <<http://faculty.winthrop.edu/domanm/csci411/Handouts/NIST.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. **Acesso à internet cresceu nos lares brasileiros**. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2021/04/acesso-a-internet-cresceu-nos-lares-brasileiros>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

IBM. **Data Lake Analytics**. Disponível em: <<https://www.ibm.com/analytics/hadoop/big-data-analytics>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

INNOVATION TECHNOLOGY COMMUNICATION. **Aumento de tráfego na internet: como a pandemia tem contribuído**. Disponível em: <

INSIDSESEG. **Crescimento no mercado de Resseguro deixa setor otimista.** Disponível em: <<http://www.insideseg.com.br/crescimento-no-mercado-de-resseguro-deixa-setor-otimista/>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

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

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

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Brasil está entre os cinco países do mundo que mais usam internet.** Disponível em: <<https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2021/abril/brasil-esta-entre-os-cinco-paises-do-mundo-que-mais-usam-internet>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Brasil tem mais de 234 milhões de acessos móveis em 2020.** Disponível em: <<https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2021/abril/brasil-tem-mais-de-234-milhoes-de-acessos-moveis-em-2020>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **OCDE destaca aumento na conectividade em banda larga e no consumo de Internet no Brasil desde 2019.** Disponível em: <<https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2021/abril/ocde-destaca-aumento-na-conectividade-em-banda-larga-e-no-consumo-de-internet-no-brasil-desde-2019>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

ONU NEWS. **Estudo da ONU revela que mundo tem abismo digital de gênero.** Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

MELLO, Carlos Henrique; TURRIONI, João. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção.** Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI, 2012.

REDAÇÃO. **COVID-19 acelera a transformação digital no setor de seguros, diz estudo.** TI INSIDE Online. Disponível em: <<https://tiinside.com.br/22/10/2020/covid-19-acelera-a-digitalizacao-de-seguros-para-atender-a-demanda-dos-clientes-diz-es-tudo/>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

REVISTA APÓLICE. **Transformação digital é aliada do setor de seguros durante a pandemia.** Revista Apólice. Disponível em: <<https://www.revistaapolice.com.br/2020/12/transformacao-digital-e-aliada-do-setor-de-seguros-durante-a-pandemia/>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

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

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

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

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

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

SEBRAE. **Impactos da pandemia na Indústria de Base Tecnológica.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/impactos-da-pandemia-na-industria-de-base-tecnologica,ecab33b156252710Vgn-VCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

SNEADER, Kevin; SHUBHAM SINGHAL. **Além do coronavírus: o caminho para o próximo normal.** McKinsey & Company. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal/pt-br#>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

SNEADER, Kevin; STERNFELS, Bob. **Da sobrevivência à prosperidade: reinventando o retorno pós-COVID-19**. McKinsey & Company. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/from-surviving-to-thriving-reimagining-the-post-covid-19-return/pt-br>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Susep lança Relatório Financeiro do setor de seguros**. Disponível em: <<http://novosite.susep.gov.br/noticias/susep-lanca-relatorio-financeiro-do-setor-de-seguros/>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

TAURION, Cezar; DUARTE, André Luís de Castro Moura; TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Transformação Digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital**. Rio de Janeiro, 2016.

TUDO SOBRE SEGUROS. **Como os seguros apoiam a economia**. Disponível em: <<https://www.tudosobreseguros.org.br/como-os-seguros-apoiam-a-economia/>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

WORLD INSURTECH REPORT. **World InsurTech Report 2020**. Disponível em: <<https://worldinsurtechreport.com/>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO

- 1- A seguradora investe e incentiva o desenvolvimento dos funcionários em assuntos relacionados a Transformação Digital
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Não sei responder
 - d. Discordo parcialmente
 - e. Discordo totalmente

- 2- Você acredita que a seguradora está preparada para a Transformação Digital que acontece nos dias atuais?
 - a. Está muito preparada
 - b. Está razoavelmente preparada
 - c. Está pouco preparada
 - d. Não está preparada
 - e. Não acho que minha empresa está preocupada com a Transformação Digital

- 3- A seguradora é uma empresa inovadora criando produtos cada vez mais inovadores e que impacta positivamente seus clientes
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Não sei responder
 - d. Discordo parcialmente
 - e. Discordo totalmente

- 4- Eu entendo claramente como meu trabalho contribui para os objetivos e metas da empresa
 - a. Concordo totalmente
 - b. Concordo parcialmente
 - c. Não sei responder
 - d. Discordo parcialmente
 - e. Discordo totalmente

- 5- A empresa possui uma visão clara de quem é o cliente e suas necessidades para lhe oferecer produtos e soluções que entregarão valor para ele
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Não sei responder
 - Discordo parcialmente
 - Discordo totalmente
- 6- A empresa faz uso de tecnologia digital para se comunicar e atender seus clientes, corretores, funcionários de forma satisfatória
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Não sei responder
 - Discordo parcialmente
 - Discordo totalmente
- 7- A empresa possui uma boa gestão de seus dados disponibilizando-o com qualidade e rapidez para as áreas
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Não sei responder
 - Discordo parcialmente
 - Discordo totalmente
- 8- Quais os aspectos mais relevantes para você da transformação digital na sua vida profissional? Classificar de 1 a 5, onde 1 é a menos relevante e 5 é a mais relevante
- Desenvolvimento pessoal
 - Instabilidade na carreira
 - Agilidade nos processos
 - Automatização de atividades
 - Crescimento da empresa

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

- a. Foco no cliente
- b. Otimização de processos
- c. Redução de custos
- d. Treinamento
- e. Foco no cliente
- f. Otimização de processos
- g. Redução de custos
- h. Treinamento

10-Quais são as barreiras internas para o uso de tecnologias e processos em sua organização? Classificar de 1 a 5, onde 1 é a menos relevante e 5 é a mais relevante

- a. Desespero da equipe
- b. Investimento financeiro
- c. Cultura organizacional
- d. Falta de interesse
- e. Confiabilidade do setor

11-Em uma escala, quanto você acha que a pandemia afetou a aceleração digital na empresa?

- a. 1 (Pouco)
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 (Muito)

12-Em uma escala, quanto você acha que a empresa incentiva a transformação digital?

- a. 1 (Pouco)
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 (Muito)

13- Em uma escala, quanto você acha que a seguradora incentivou a transformação, durante a pandemia?

- a. 1 (Pouco)
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 (Muito)

14-Quanto dos processos hoje são realizados de maneira digital?

- a. 1 (0%)
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 (100%)