

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital tem sido definida como o uso de novas tecnologias digitais para gerar melhorias nos negócios, melhoria para os clientes, operações e de criar modelos de negócios (WARNER; WÄGER,2018), mas vai além disso, analisa quais as ações devem ser tomadas para explorar novos mercados ou evitar ameaças (HESS et al, 2017). Mas também representa um desafio para as organizações, de diversos setores, incluindo o setor de seguros, pois evolui a dinâmica dos processos, promovendo eficiência nas tomadas de decisões (BIAGI, 2013). As organizações procuram maneiras de inovar utilizando os meios tecnológicos para garantir um melhor desempenho operacional. Diante desta complexidade, a mudança de comportamento das organizações é necessária para vencer este desafio, e para isto é preciso desenvolver novas competências e parcerias inovadoras (VIAL,2019).

Entretanto, além das preocupações com as receitas e as melhorias permanentes nos produtos ou serviços, existe uma pressão do mercado para o “digital”. E que no ambiente atual é um pré-requisito, se tornando um item de competição entre as organizações, pois a prioridade é ser digital (NABETO,2020). Para Rogers (2017, p.20)” As forças digitais estão reformulando cinco domínios fundamentais da estratégia: clientes, competição, dados, inovação e valor. (...)as tecnologias digitais estão (...)mudando as regras de como as empresas devem operar no mercado para serem bem-sucedidas”.

Neste sentido, a criação de novos produtos ou serviços que atendam a demanda é primordial para o alcance deste objetivo, conforme Ferroli e Librelotto (2016), o projeto ou design de um novo produto envolve criatividade, noções de gerenciamento, capacidade de síntese e conhecimentos gerais e específicos, tanto na área de projeto como nas adjacentes. E ainda assim, esses projetos são iniciativas únicas de como lançar novos produtos, novas organizações ou novos empreendimentos, ou ainda, melhorar produtos existentes e investir na infraestrutura da empresa (MARQUES; PLONSKI, 2011).

Depois de todos os pontos citados, perceber-se que o gerenciamento de projetos significa muito mais do que cumprir prazos, orçamentos e escopo; ele une clientes e equipes, em um mesmo objetivo, e quando gerenciados adequadamente, existe um impacto positivo que vai além da entrega. Os autores enfatizam que cada vez mais as organizações buscam formas dinâmicas e efetivas de executar seus processos para trazer resultados e assim atrair mais investidores, elevando assim, o valor da marca.

Convém salientar, que atualmente há grandes oportunidades que vão desde aplicativos a uma diversidade incontável de produtos que atendam às demandas do mercado de clientes das seguradoras. Entretanto existem os desafios, Mahraz, Benabbou e Berrado (2019), citam que os principais desafios da Transformação Digital para qualquer organização estão reunidos em três situações: a transformação das experiências do cliente, a transformação dos processos de negócio e a reinvenção dos modelos de negócios.

Diante disso, o presente trabalho buscou apresentar os conceitos relacionados a gestão de projetos, desenvolvimento de novos produtos digitais e transformação digital, demonstrando a importância dos três temas, para se implantar a transformação digital em uma organização. As atividades, processos e setores chave devem estar alinhados, para se evitar grandes dificuldades de integração entre os portais e os aplicativos criados.

Devido a transformação digital ser um processo novo nas empresas, e que interfere em todos os setores, se torna uma tarefa árdua, pois tem que se criar uma cultura, desenvolvendo novas habilidades nos colaboradores, estimulando novas ideias nas equipes, criando um plano de transformação para eliminar o antigo, e ao mesmo tempo envolvendo toda a empresa nas mudanças. Diante deste cenário, quais os problemas, desafios e oportunidades que mais aparecem e como podemos fazer para diminuir o impacto no cotidiano e agregar valor.

Este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa “*Quais os principais desafios e oportunidades em projetos de produtos digitais em seguradoras?*”. A pesquisa visa contribuir para o entendimento dos fenômenos que ocorrem durante os projetos de produtos digitais. Desta forma, a pesquisa buscou contextualizar como vem ocorrendo o processo de transformação digital em uma seguradora, analisando como estão interligados os três assuntos de suma importância para o tema: a transformação digital, a gestão de projetos e o desenvolvimento de novos produtos.

Como contribuição, buscou-se identificar os principais desafios, visando diminuir os impactos dos desalinhamentos das atividades de projeto de produtos digitais e perceber as oportunidades de melhoria na execução das atividades do cotidiano da organização.

Este trabalho é, portanto, dividido em 5 seções. A segunda trata sobre o referencial teórico sobre gestão de projetos, desenvolvimento de projetos de novos produtos e transformação digitais. Na seção 3 foi apresentado o método utilizado, que foi um estudo de caso, em que foram entrevistados 5 gerentes de projeto. A seção 4 apresenta os principais resultados deste estudo, a saber: aspectos sobre demandas concorrentes entre setores, envolvimento da alta

gestão na mudança no ambiente de trabalho; aspectos sobre as mudanças causadas pela transformação digital, bem como o treinamento das equipes e feedbacks, maestria digital e riscos percebidos. A última seção apresenta a conclusão com os principais *highlights*, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Projetos

Projetos são iniciativas únicas, de como lançar novos produtos, novas organizações ou novos empreendimentos, ou ainda, melhorar produtos existentes e investir na infraestrutura da empresa (MARQUES; PLONSKI, 2011). Para tanto, é necessário aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos predefinidos com prazo, custo e qualidade estabelecidos, através da mobilização de recursos técnicos e humanos (JORDÃO et al, 2015).

Dentre as variações e adaptações das metodologias, surgiu o conceito de gerenciamento ágil de projetos (GAP) ou *Agile Project Management* (APM), inicialmente direcionadas para projetos dinâmicos e inovadores, como desenvolvimento de software. O objetivo seria descomplicar os processos de gerenciamento de projetos e torná-los mais ágeis (JOAQUIM et al, 2011). E ainda temos, o Scrum como um exemplo de metodologia de gerenciamento para a gestão ágil de projetos, onde o objetivo é definir um processo de desenvolvimento iterativo e incremental podendo ser aplicado a qualquer produto ou no gerenciamento de qualquer atividade complexa (GUERRA et al, 2016).

Percebemos que os projetos de inovação são diferentes dos tradicionais. Enquanto os tradicionais são elaborados somente para legitimar decisões já tomadas, os projetos de inovação estão, positivamente, transformando a área de empreendedorismo, encontrando na inovação o incentivo para a criação, desenvolvimento e obtenção dos benefícios sucedidos do conhecimento humano (GUERRA et al, 2016).

2.2 Desenvolvimento de Novos Produtos

Observa-se que o portfólio de projetos nas organizações contém projetos que sofrem de sobreposição e duplicação; competem por recursos limitados, não compartilham capacidades de forma adequada, ou excedem a capacidade da organização para a mudança (LOCKETT;

REYCK; SLOPER, 2008). É de suma importância que exista um gerenciamento de portfólio para garantir que o conjunto de projetos escolhidos se desenvolvam para atender os objetivos organizacionais (KENDALL; ROLLINS, 2003).

Seguindo o projeto certo e a maneira correta de se fazer, Faria et al (2008), citam que o modelo para o desenvolvimento do produto consiste no levantamento de informações e execução das seguintes etapas: 1)**Geração do conceito:** desenvolver a ideia de um produto que explore algum problema ou oportunidade e identificar o público-alvo; 2)**Projeto preliminar:** projetar um produto que atenda a demanda, se atentando aos custos; 3)**Projeto detalhado:** fazer a reavaliação do produto, detalhar o produto, e planejar os processos de fabricação, montagem e embalagem e 4)**Definição do custo e processo de produção:** nesta fase são considerados os aspectos relacionados com a estratégia da empresa, o mercado, o marketing, a tecnologia envolvida, as inovações desejadas e o processo de produção. Sendo analisados os custos dos recursos de cada atividade de desenvolvimento e produção, a viabilidade técnica e econômica do novo produto, sendo necessário criar todo o layout de produção para a estimativa correta do valor final.

E ainda assim, poderá também ocorrer o envolvimento de fornecedores ou parcerias estratégicas no desenvolvimento, e este é um dos fatores responsáveis pela melhoria do desempenho desse processo em termos de produtividade, velocidade e qualidade do produto. As definições das parcerias podem ser feitas durante toda a fase de projeto conceitual (MARI,2016).

Outro ponto citado por Stickdorn e Schneider (2014), é o design de serviços, que é uma atividade multidisciplinar e centrada no ser humano, isso permite uma concepção de serviços de origem de diferentes perspectivas, usando diferentes abordagens. No design de serviço ou *Desingh Thinking*, existem 3 fases, a imersão, ideação e prototipação, Segundo Vianna et al. (2012) apud Santos e Baia (2018), a fase de ideação tem como intuito gerar ideias inovadoras para serem aplicadas no contexto do produto do projeto, para isso, utiliza-se as ferramentas de síntese para estimular a criatividade e gerar soluções, utilizando técnicas de brainstorming, workshops de cocriação, cardápio de ideias e matriz de posicionamento.

Para o projeto seguir em harmonia, entre os colaboradores é necessário existir um clima organizacional favorável que mantenha a equipe comprometida. Neto e Cruz (2017), cita que a comunicação com o supervisor, o *feedback* e o clima comunicacional são os componentes com maior peso no desenvolvimento de comprometimento. Uma relação transparente entre o gerente

e os membros da equipe, baseada na verdade e com mensagens claras, criam um ambiente com participação colaborativa e qualidade do feedback. Eis um dos desafios do Gerente de Projetos, manter esse relacionamento e sinergia na equipe para que o projeto transcorra dentro do prazo, custo e escopo.

2.3 Transformação Digital

As organizações procuram maneiras de inovar utilizando os meios tecnológicos para garantir um melhor desempenho operacional. Diante desta complexidade, a mudança de comportamento das organizações é necessária para vencer este desafio, e para isto é preciso desenvolver novas competências e parcerias inovadoras (VIAL,2019).

Acompanhando esse paradigma, Gupta (2018), menciona que quando as organizações buscam novas oportunidades no meio digital, geralmente o fazem estrategicamente, criando unidades pequenas ou startup dentro das organizações, fazem experimentos digitais e recorrem a tecnologia para cortar custos e melhorar a eficiência. Ainda segundo o autor, é necessário criar uma visão estratégica, que é composta de quatro componentes: **Reinventar a empresa**, conforme Mundim (2019), com a definição do escopo, a organização define sua linha de atuação buscando otimizar suas competências, ativos e recursos, de modo que consiga implantar a estratégia da Transformação Digital. **Reavaliar a cadeia de valor**, seria identificar quais são os principais clientes, e perceber qual o tipo de valor que eles consideram no relacionamento com a organização, e é claro que observando quais seriam as possíveis ameaças (novas tecnologias, mudanças de necessidades e novos concorrentes). Mundim (2019) cita ainda que se for utilizada frequentemente vai ajudar a identificar novas oportunidades estratégicas. **Reconectar-se com os clientes**, Gupta (2018), cita que esta etapa tem três ações: adquirir, engajar e medir, com isso consegue-se perceber quais os clientes são mais estratégicos para o negócio e o que fazer para mantê-los. E por fim **reconstruir a empresa**, o autor ainda cita que nesta fase, devem ser considerados: a transição, a estrutura organizacional e as habilidades e capacitações do time, sendo um grande desafio para as organizações essa transição para o “digital”.

Para a mudança acontecer, conforme Westerman, Bonnet e Mcaffé (2020), é necessário mobilizar na organização, programas de grandes mudanças. As transformações acontecem quando os líderes são capazes de conquistar a confiança dos funcionários, envolvendo-os e

mobilizando-os para a ação. Ou seja, a maioria dos funcionários ainda não sentem que seus líderes tenham compartilhado adequadamente uma visão para a transformação digital com todos os membros da organização. Então dever-se prestar atenção a três situações fundamentais: a) a ideia da transformação digital deve ser divulgada de forma clara, demonstrando as ambições e benefícios, b) deve-se criar impulso suficiente para que os funcionários sejam os coautores de soluções e agentes da mudança, c) deve-se encorajar a mudança de comportamento na cultura organizacional para a forma em que as pessoas trabalhem e colaborem para a mudança.

Dando seguimento, deve-se observar uma lista de implementações planejadas, que modificam a empresa, sendo a base para a transformação digital: 1) Implementar/Atualizar projetos, soluções e aplicações de Mobilidade; 2) Implementar Soluções de Big Data e *Analytics*; 3) Aquisição/ampliação de soluções de TI em *Cloud Computing*; 4) Investimento em Segurança da Informação; 5) Melhorar a Governança Corporativa (FERREIRA, 2018). Sendo ainda citado por Gupta (2018), a importância da questão de se ter pessoas preparadas, capacitadas para lidar com tecnologia (*Big Data, Analytics, Cloud*), pois é a base da transformação digital.

Desta forma, a implementação ocorre por fases, Taurion (2016), menciona que o processo tecnológico se divide em 3 fases: a digitização, a digitalização e a transformação digital. A digitização, os dados (imagens, sons e sinais) são convertidos em bits e armazenados em dispositivos. A digitalização, é quando são implementadas as soluções de TI em *Cloud, Big Data, Analytics* e Inteligência Artificial, utilizam-se essas ferramentas em benefício da empresa. E por fim, a Transformação Digital, quando o cliente já pode usufruir de aplicativos, portais para poder comprar ou se comunicar diretamente com a empresa, de maneira rápida e eficaz.

Contudo, para a criação desse projeto de inovação chamado Transformação Digital, Zurlo (2010), menciona que é necessário a adoção de design estratégico, que vai ajudar a compreender os fenômenos antecipando respostas, ajudando a projetar cenários futuros e a criar modelos para compartilhar com os demais stakeholders.

2.4 Maestria Digital

Os ‘mestres digitais’ são organizações que se sobressaem em duas dimensões críticas, da tecnologia (capacidades digitais) e como liderar para a mudança (capacidades de lideranças),

não se trata apenas do quanto é investido, mas a forma como é investido e o seu impacto, se torna um dos fatores de sucesso. A liderança é estabelecida de “de cima para baixo”, direcionando, dando força e garantindo que a organização siga adiante. Sendo necessário criar uma visão de futuro clara e ampla, implementando iniciativas críticas e posteriormente envolver os colaboradores ao longo da trajetória, envolvendo os setores das áreas técnicas e comercial através da governança (WESTERMAN; BONNET; MCAFFE, 2020).

Segue abaixo os quatro níveis de maestria digital:



Figura 1: Níveis de Maestria Digital

Fonte: Adaptado de Westerman, Bonnet e Mcaffé (2020)

De acordo com o framework apresentado pelos autores (Figura 2), **os principiantes** estão no início da jornada, esperam ter certeza para depois agir, possuem capacidades digitais básicas, e ficam em últimas colocações em várias pesquisas quando se trata de desempenho financeiro. Muitos usam como artifício para seu atraso tecnológico, a regulamentação ou a privacidade. **Os fashionistas** não esperam para agir, compram qualquer produto digital novo e fazem muita propaganda e alarde a respeito da tendência tecnológica, desperdiçam muitos recursos investidos, ou reverterem o que fizeram para ampliar a capacidade (um exemplo: usam vários tipos de tecnologias, mas que não se integram), impedindo a sinergia e limitando maiores oportunidades, isso ocorre devido baixa capacidade de liderança, falta de governança firme e liderança digital. No sentido oposto, **os conservadores** apresentam prudência extrema que impede o desenvolvimento das capacidades digitais, não se importam com a onda tecnológica, o investimento em tecnologia é realizado de forma cuidadosa e com coordenação firme, não querem cometer erros que desperdicem tempo, dedicação e dinheiro. Essa prudência pode ser

útil para setores altamente regulamentados (assistência médica e financeiras), mas podem atrasar o desenvolvimento das organizações, pois se concentra mais nos controles do que no progresso. Os ‘*Mestres Digitais*’ possuem excelência tanto na dimensão digital quanto na dimensão da liderança, sabem onde e como investir, veem a tecnologia como um meio para aproximar os clientes, dar maior poder de decisão aos funcionários e transformar os negócios, utilizam fortemente a capacidade de liderança para promover a vantagem competitiva digital.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa “Quais os principais desafios e oportunidades em projetos de produtos digitais em seguradoras e instituições financeiras?”.

A abordagem metodológica foi um estudo de caso transversal, de carácter exploratório e abordagem qualitativa para análise dos dados e informações coletadas.

O estudo de caso foi selecionado como método, pois de acordo com a Eisenhardt (1989), é o método indicado para quando não há uma delimitação do problema, o problema é contemporâneo e deve ser estudado profundamente diante das características contingenciais que o envolvem. Ainda de acordo com Yin (2017), o estudo de caso é indicado quando aparecem indagações do tipo “como” e “por que”, e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, sendo estes contemporâneos e em alguma circunstância da vida real.

Neste estudo de caso vamos abordar a questão da Transformação Digital, um tema atual no cotidiano das empresas, procurando por evidências que nos tragam insights sobre os principais desafios e as oportunidades que ocorrem neste processo.

Para tanto foi elaborado um questionário semiestruturado com perguntas abertas, em que o roteiro de entrevista, foi dividido basicamente em três seções, sendo a primeira relacionada a Empresa e ao Entrevistado, a segunda para avaliar as questões de Produtos Digitais e Transformação Digital, e a terceira para avaliar as questões de Gestão de Projetos.

Foram selecionados 2 colaboradores do curso de especialização em gerenciamento de projetos para realizar um piloto do questionário. Neste teste foram identificados alguns aspectos para melhoria quanto ao vocabulário a ser utilizado, a cronometragem do tempo da entrevista, a ordenação das questões, a apresentação do tema e a preparação técnica para a entrevista.

A coleta de dados conta com fontes de dados primários, proveniente de entrevistas com os responsáveis pela área de gerenciamento de projetos. Sendo utilizado questionário que foi elaborado com base no referencial teórico, de assuntos que implicam no cotidiano dos profissionais. Adicionalmente foi utilizada fontes de dados secundários referentes aos documentos, relatórios e informações disponíveis nos sites das organizações para triangulação das informações.

Foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelo gerenciamento de projetos. Este perfil de entrevistado foi selecionado, pois entende-se que eles tenham acesso a informações relevantes e uma perspectiva mais ampla sobre o desenvolvimento de produtos digitais e Transformação Digital da empresa. Outro critério de seleção foi o tempo de experiência destes profissionais no desenvolvimento deste tipo de projeto (mínimo 5 anos).

Foram convidados para as entrevistas os seguintes profissionais: Gerente de Projetos, Gerente de Regulação, Coordenador de Regulação, Coordenador de Projetos e Analista de Projetos Júnior, esses profissionais foram convidados devido trabalharem com projetos digitais na empresa e terem mais de 5 anos de experiência (Quadro 2).

Quadro 1: Perfil de Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Formação	Experiência (anos)	Nº de Projetos
A1	Gerente de Projetos,	ADM/GP	13	100
A2	Gerente de Regulação	ADM/G. Sist. Saúde	12	30
A3	Gestão de Projetos/Analista	ADM/GP	9	30
A4	Coordenador Regulação e Coordenador de Projetos.	ADM/G.Pessoas/MBA	8	5
A5	Analista de Projetos Júnior	Matemática/MBA/PMP	12	30

Foram realizadas 5 entrevistas com os profissionais, os dados coletados foram analisados pela técnica análise de conteúdo, sendo as categorias apresentadas de acordo com a revisão teórica e depois complementada com o surgimento de novas informações relevantes para o estudo de caso.

As entrevistas foram previamente agendadas, realizadas por videoconferência, através do aplicativo Google Meet, foram gravadas, quando autorizadas, transcritas e enviadas aos entrevistados por e-mail para validação das informações. Posteriormente foram codificadas e analisadas mais detalhadamente. Os principais resultados e insights são apresentados no capítulo 4.

A amostra é composta por 5 profissionais que atuam na empresa, sendo 3 profissionais da área de gestão de projetos e 2 profissionais de outros setores que estão envolvidos nos projetos. A seleção dos candidatos seguiu um critério de uma amostra por conveniência, e indicação por eles mesmos.

Todos estão na área a mais de 5 anos, tem experiência com projetos de produtos digitais, e possuem bastante bagagem profissional, contribuindo bastante para o presente estudo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Percebeu-se uma grande mudança com a transformação digital, o que antes era um processo pesado e com muitos papéis nas áreas, com a implantação do digital e o *paperfree*, gerou sustentabilidade, garantindo sigilo, a qualidade do processo, e agregando valor para a marca. Houve a implantação da robotização e inteligência artificial, sendo um diferencial nas análises dos processos, gerando muitos benefícios para as áreas, para os clientes e os colaboradores, com isso houve muito aprendizado interno, e externo com os parceiros estratégicos, fomentando ainda mais a vontade de aprender, informações que vão de encontro em muitos dos pontos listados pelos autores Yeoh e Koronois (2010) apud Félix, Tavares e Cavalcante (2018) e Weiss (2019). Um dos entrevistados cita que é muito importante implementar as questões relevantes a transformação digital, mas implementar somente por implementar, como se fosse uma moda digital, focando somente nas ferramentas e esquecendo-se do propósito, não é eficaz, é necessário medir os resultados e realizar práticas relevantes que maximizem os resultados para os clientes e para a empresa.

Outro ponto citado, é a falta de uma ação mais protagonista da empresa em relação a Transformação Digital, deveria ser mais direcionado a transformação da ideia digital, conforme citado por Westerman, Bonnet e Mcaffé (2020). Percebe-se ainda que as maiores dificuldades foram a resistência a mudança, problemas nos processos, orçamento escasso, a área de tecnologia não acompanhar as mudanças necessárias para a transformação digital, a comunicação que existe, mas ainda assim não atende completamente, e devido os projetos serem transversais disputam tempo das tarefas/rotinas com as outras áreas. Esta última colocação, de dependência de outras áreas, ocasiona dificuldades no andamento dos projetos devido a concorrência com as rotinas operacionais, demonstrando uma falta de direcionamento mais claro da importância dos projetos, um dos entrevistados acredita que se houvesse práticas diretas, como uma conexão da meta de projetos atreladas as metas anuais dos gestores

envolvidos, poderia melhorar este cenário. Apontamentos que vão de acordo com as colocações dos autores Correia et al (2020), Félix, Tavares e Cavalcante (2018), Erbert & Duarte (2018) e Silveira (2019).

Depois de implantada a transformação digital, foram mencionados que os maiores desafios são: se manter sempre atualizado perante as novidades e prestando atenção nas transformações do mercado, para agir sempre a frente dos concorrentes, pensando em como fazer diferente para agregar mais valor, e atender as necessidades do cliente, acompanhando e monitorando para saber se ele está entendendo o que está sendo fornecido. Os pontos mencionados estão de acordo com as citações de Rogers (2017), nos cinco domínios fundamentais da estratégia.

As equipes recebem treinamentos específicos referentes aos projetos, porém um dos entrevistados pensa que deveria ser criado uma trilha de aprendizado para guiar o profissional futuramente seguindo o desenvolvimento da organização. Os colaboradores sentem a necessidade de uma direção, para poder contribuir melhor com a empresa, ainda assim outro entrevistado cita que o processo poderia ser mais democrático, muitos treinamentos são fornecidos mais para as altas lideranças, isso ocorre devido muitos colaboradores depois de treinados migrarem para o mercado em busca de melhores oportunidades, e o investimento da empresa fica perdido. Essa questão entra na colocação dos autores Félix, Tavares e Cavalcante (2018).

Observou-se que a empresa possui maestria digital conservadora, conforme, Westerman, Bonnet e McAfee (2020), devido ser uma empresa altamente regulamentada, apresenta questões burocráticas e/ou situações que impactam no cotidiano dos projetos. As questões de legislação e o ritmo dos processos internos da companhia, ainda geram questões de agilidade que são mais complexas de serem tratadas. O conservadorismo para a gestão de recursos financeiros, gera burocracia que atrasa no cotidiano e que as vezes gera insatisfação. Referente a tomada de decisões, existe autonomia, mas deve ser comunicado quando se envolve questões orçamentárias e quando for decisões que mudam o rumo do projeto. Conforme Silveira (2019), cada organização dimensiona de uma forma.

Os riscos citados, que foram percebidos e que podem afetar a empresa, vão desde um escopo mal definido, onde as pessoas não sabem o que querem e com um orçamento escasso, se perde tempo e recursos. O risco de empregabilidade, pois o mundo digital traz menos

interações entre as pessoas, quem não estiver antenado fica de fora do mercado de trabalho, o que está de acordo com a citação de Paletta e González (2019).

Foram citados também o risco da cultura organizacional, a identidade da empresa é muito importante, quando se traz um mundo digital muito forte pode-se perder a identidade da marca, essa situação deve ser muito bem acompanhada. Temos também o risco financeiro, pois se trata de um investimento alto e com um retorno que leva certo tempo, e deve-se pensar o que é esperado de resultado. Todas essas citações confirmam a colocação de Carvalho (2021). E por último a questão da fraude, que é um detalhe que deve ser muito bem trabalhado, pois mudou-se a forma de interação com o cliente, tendo que se criar estratégias que venham a resguardar o processo, e ao mesmo tempo se adequar as facilidades seguindo as normas dos órgãos reguladores do mercado, situação abordada por Weiss (2019).

5. CONCLUSÃO

Este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa “*Quais os principais desafios e oportunidades em projetos de produtos digitais em seguradoras?*”. Visando contribuir para o entendimento e a compreensão dos fenômenos que ocorrem durante o processo, para diminuir os impactos, ajudar nos desafios e perceber as oportunidades no cotidiano das organizações. Desta forma, a pesquisa procurou contextualizar como vem ocorrendo o processo de transformação digital em uma seguradora, analisando como estão interligados os três assuntos de que são de suma importância para o tema: a transformação digital, a gestão de projetos e o desenvolvimento de novos produtos.

O método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso, e para tanto foram coletadas informações provenientes de 5 gestores de alta hierarquia da organização. Considera-se que o método foi adequado para endereçar a questão e pesquisa, pois permitiu uma coleta de informações mais aprofundada acerca das movimentações e percepções dos colaboradores quanto aos projetos de transformação digital na empresa.

Com relação aos highlights desta pesquisa, observou-se que o processo de transformação digital é muito dinâmico e complexo devido principalmente a questões regulatórias, bem como a desafios internos da organização relacionados à orientação das atividades do conjunto de colaboradores. Adicionalmente, constatou-se que o principal desafio são os inúmeros atrasos em projetos digitais principalmente devido à falta de comprometimento

da gestão. Observa-se que se as metas de projetos estivessem alinhadas com a metas estratégicas dos gestores, isso provavelmente causaria aumento do comprometimento com os cronogramas de projeto de transformação digital, haja vista que a PLR é diretamente vinculada ao atingimento de metas estratégicas por cada gestor. Esta solução também foi identificada como uma oportunidade de melhoria futura.

Além disso, existe uma preocupação para vender a ideia da transformação digital na empresa, o que poderia trazer melhorias para a organização de uma forma geral. Dentre elas, valorização da marca, atrair mais stakeholders e melhoria na colocação de mercado.

Apesar dos desafios enfrentados, a organização tem apostado na mudança cultural, de uma mentalidade de seguradora tradicional, para uma digital. Observa-se que apesar de realizar treinamentos para os funcionários acompanharem as mudanças, ainda existem inúmeros aspectos organizacionais a serem repensados. Dentre eles, a própria área de TI da organização teria que ser mais conectada com as atualizações do mercado.

Por se tratar de uma empresa de maestria digital “conservadora” muitos projetos são embargados, pois o processo de inicialização, por exemplo, ainda permanece engessado, com dependência de inúmeras etapas de aprovação e envolvimento de stakeholders internos e externos.

Dentre as limitações de pesquisa pode-se mencionar o fato de a pesquisa ter sido realizada com apenas uma empresa e apenas com 5 entrevistados, o que limitou muito o universo de coleta de dados. Outro aspecto limitante a ser citado é o viés das experiências dos entrevistados e da entrevistadora que colabora como analista na instituição.

Entretanto, apesar das limitações citadas, considera-se que houve uma contribuição acadêmica, quanto à expansão da percepção dos desafios reais, baseada em pesquisa empírica. Como contribuição prática a ponte com a literatura e o roteiro semiestruturado, utilizado nas entrevistas permitiu esclarecer alguns dos desafios e captar oportunidades de melhoria dos profissionais entrevistados, favorecendo uma reflexão sobre o assunto gestão de projetos internos. Adicionalmente, os aspectos abordados neste trabalho, serão divulgados aos interessados dentro da organização, aumento sua repercussão e possível contribuição prática.

Para pesquisas futuras sugere-se a ampliação da coleta de dados, e uma análise quanto às possibilidades e adaptações das demandas internas de trabalho a partir da transformação digital orientada pela organização.

REFERÊNCIAS

- BIAGI, F. (2013). ICT and Productivity: A Review of the Literature. Institute for Prospective Technological Studies. Digital Economy Working Paper 2013/9. Disponível online: <https://pdfs.semanticscholar.org/1c85/219b3f962cb8f9884ec93a4c8e2556ed5fc7.pdf>. Acesso em 1 fev. 2019
- CARVALHO, Laura Estela. Curso Governança de TIC no contexto da transformação digital. 2021.
- CORREIA, Silvia Regina Veronezi; MARTENS, Cristina Dai Prá; PEDRON, Cristiane Drebes. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS DE CLOUD COMPUTING. In: **Congresso Transformação Digital 2020**. 2020.
- DE REZENDE GUERRA, Sarah et al. Metodologias de Gestão de Projetos de Inovação: Uma Análise Bibliométrica sobre a Produção Científica Relacionada. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 18, n. 3, p. 119-138, 2016.
- Erbert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FARIA, A. F. et al. Processo de desenvolvimento de novos produtos: uma experiência didática. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, p. 1-14, 2008.
- FÉLIX, Bruno Muniz; TAVARES, Elaine; CAVALCANTE, Ney Wagner Freitas. Fatores críticos de sucesso para adoção de Big Data no varejo virtual: estudo de caso do Magazine Luiza. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 112-126, 2018.
- FERREIRA, Líndice Thiengo. Transformação digital: aplicações e limitações de seu uso em empresas de seguro no Brasil. 2018. PhD Thesis.
- FERROLI, Paulo Cesar Machado; LIBRELOTTO, Lisiane Ilha. Geração de alternativas no design: uso da ferramenta FEAP. *Estudos em Design*, v. 24, n. 1, 2016.
- GUPTA, Sunil. *Driving digital strategy: A guide to reimagining your business*. Harvard Business Press, 2018.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- JOAQUIM, Gustavo Moreno Colturato et al. **Estudo sobre a aplicação de métodos de gerenciamento ágil de projetos para o desenvolvimento de painéis de média tensão**. 2011. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.
- JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias et al. Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. *Gestão & Produção*, v. 22, n. 2, p. 280-294, 2015.
- KENDALL, Gerald I.; ROLLINS, Steven C. **Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed**. J. Ross Publishing, 2003.
- LOCKETT, Martin; DE REYCK, Bert; SLOPER, Andrew. Managing project portfolios. **Business Strategy Review**, v. 19, n. 2, p. 77-83, 2008.
- Mahraz, M., Benabbou, L., & Berrado, A. (2019). A Systematic literature review of Digital Transformation. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Toronto, Canada, October 23-25, 2019. Retrieved from <http://ieomsociety.org/toronto2019/papers/236.pdf>
- MARQUES JUNIOR, Luiz José; PLONSKI, Guilherme Ary. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único?". *Gestão & Produção*, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2011.
- MARI, Fernando Alievi. Análise do processo de desenvolvimento de produtos como estratégia para inovação em uma empresa do setor eletroeletrônico. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- MUNDIM, Camila Augusto. Gerenciamento Estratégico Da Transformação Digital: Perspectivas Conceituais E Estudo De Caso De Uma Grande Empresa Petrolífera. 2019. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)—Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- NETO, Cátia Filipa; CRUZ, Sofia Alexandra. Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 34, p. 47-72, 2017.
- PALETTA, Francisco Carlos; GONZÁLEZ, José Antonio Moreira. Profissional da Informação e a Transformação Digital. 2019.
- ROGERS, David. *Transformação Digital – Repensando o seu negócio para a era digital*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- SANTOS NABETO, Ana Maria. A Transformação Digital no Sector da Saúde. 2020. Tese de Doutorado.
- SILVEIRA, Matheus Vidal. CULTURA ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PROJETOS NA DIRETORIA DE COORDENAÇÃO DA ITAIPU BINACIONAL. 2019.

- STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Isto é design thinking de serviços: Fundamentos, ferramentas, casos. Bookman Editora, 2014.
- TAURION, C. O Primeiro Passo: A Transformação Digital como base para os negócios Pós-Digitais no século 21, 2016
- Vial, G (2019). Compreendendo a transformação digital: uma revisão e uma agenda de pesquisa. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- VIANNA, Maurício. **Design thinking: inovação em negócios**. Design Thinking, 2012.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2018). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*.
- WEISS, Marcos Cesar. Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. **Estudos avançados**, v. 33, n. 95, p. 203-214, 2019.
- WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFFE, Andrew. Liderando na Era Digital: Como utilizar tecnologia para transformação de Seus Negócios. M. Books, 2020.
- YIN, Robert K. Case study research and applications: Design and methods. Sage publications, 2017.
- ZURLO, Francesco. Design strategico. 2010.



IX SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302



CYRUS Institute of
Knowledge
MAKE A DIFFERENCE

9TH INTERNATIONAL CONFERENCE