

O USO DO EXEMPLO COMO ESTRATÉGIA NA MUDANÇA DO MINDSET DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Juliana Zan - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Resumo

O artigo apresenta o estudo de caso de como foi trabalhada a cultura organizacional de uma Seguradora sexagenária, no Brasil, que muda seu mindset para estar mais adequado às mudanças contemporâneas em plena era de transformação digital, uma vez que tem influência direta na sustentabilidade dos negócios e da Empresa. O objetivo do estudo é mostrar a mudança de mentalidade de um departamento corporativo, que tem uma atuação operacional e que através de alguns meios, ferramentas, programas, consegue mudar seu modus operandi, migrando para uma área inovadora, que se utiliza das ferramentas atuais, digitais e modernas e por consequência, dentre tantos outros benefícios operacionais e de eficiência, passa a ser inclusive modelo de atuação para demais área da Companhia, influenciando a mudança da corporação como um todo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, sob a forma de estudo de caso, que traz insights que contribuíram para essa mudança de mentalidade, da nova cultura e a nova forma de operar dentro de um departamento corporativo, que pode servir de exemplo para outros departamentos e Organizações. É possível afirmar que o artigo apresenta contribuições importantes para empresas e também para programas de mestrado profissional por possuir relevância prática às disciplinas aplicadas.

Palavras-chave: Seguradora, Inovação, Tecnologia, Gestão, Mudança de Mentalidade, Cultura, Transformação Digital, Chatbot, Robô, RPA, Melhoria de Processo, Eficiência, Produtividade, Cliente, Influência, Exemplo

Abstract

The article presents the case study of how the organizational culture of a 60-year-old insurance company in Brazil was worked on, which changes its mindset to be more suited to contemporary changes in the midst of digital transformation, as it has a direct influence on business and the Company's sustainability. The objective of the study is to show the change in the mentality of a corporate department, which has an operational performance and that through some ways, tools, programs, manages to change its modus operandi, migrating to an innovative area, which uses current, digital and modern tools and consequently, among many other operational and efficiency benefits, it even becomes a model of action for other areas of the Company, influencing the change of the corporation as a whole. This is a qualitative and exploratory research, in the form of a case study, which brings insights that contributed to this change in mentality, the new culture and the new way of operating within a corporate department, which can serve as an example for other departments and organizations. It is possible to affirm that the article presents important contributions for companies and also for professional master's programs because it has practical relevance.

Keywords: Insurance, Innovation, Technology, Management, Mindset Change, Culture, Digital Transformation, Chatbot, Robot, RPA, Process Improvement, Efficiency, Productivity, Customer, Influence, Example

O uso do exemplo como estratégia na mudança do *mindset* de transformação digital

RESUMO:

O artigo apresenta o estudo de caso de como foi trabalhada a cultura organizacional de uma Seguradora, no Brasil, que muda seu *mindset* para estar mais adequada às mudanças contemporâneas em plena era de transformação digital.

O objetivo do artigo é mostrar a mudança de mentalidade de um departamento corporativo, que tem uma atuação operacional e que através de alguns meios, ferramentas, programas, consegue mudar seu *modus operandi*, migrando para uma área inovadora, que se utiliza das ferramentas atuais, digitais e modernas e por consequência, dentre tantos outros benefícios operacionais e de eficiência, passa a ser inclusive modelo de atuação para demais área da Companhia, influenciando a mudança da corporação como um todo. Trata-se de estudo de caso, que traz *insights* que contribuíram para essa mudança de mentalidade desta empresa, de sua nova cultura e da nova forma de atuar dentro do departamento corporativo, que pode servir de exemplo para outros departamentos e Organizações. É possível afirmar que o artigo apresenta contribuições importantes às empresas que estão enfrentando dificuldades no processo de mudança de *mindset* ou àquelas que queiram potencializar a velocidade desta mudança já em andamento e também para programas de mestrado profissional por possuir relevância prática às disciplinas aplicadas.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Recursos Humanos, Tecnologia, Gestão, Mudança de Mentalidade, Cultura, Transformação Digital, Intraempreendedorismo, Estudo de Caso, *Chatbot*, RPA, Melhoria de Processo, Eficiência, Produtividade, Satisfação do cliente, Exemplo, Influência.

ABSTRACT:

The article presents the case study of how the organizational culture of an insurance company in Brazil was worked on, which changes its mindset to be more suited to contemporary changes in the midst of digital transformation.

The objective of this article is to show the change in the mentality of a corporate department, which has an operational performance and that through some ways, tools, programs, manages to change its *modus operandi*, migrating to an innovative area, which uses current, digital and modern tools and consequently, among many other operational and efficiency benefits, it even becomes a model of action for other areas of the Company, influencing the change of the corporation as a whole. This is a case study, which brings insights that contributed to this change in the mindset of this company, its new culture and the new way of operating within the corporate department, which can serve as an example for other departments and organizations. It is possible to affirm that the article presents important contributions to companies that are facing difficulties in the process of changing their mindset or to those that want to enhance the speed of this change already in progress and also for professional master's programs because of its practical relevance to the applied disciplines.

KEY WORDS: Innovation, Human Resources, Technology, Management, Change of Mindset, Culture, Digital Transformation, Intrapreneurship, Case Study, *Chatbot*, RPA, Process Improvement, Efficiency, Productivity, Customer Satisfaction, Example, Influence.

INTRODUÇÃO:

O mundo dos negócios atravessa tempos de incertezas. A globalização da economia, a questão ecológica, o avanço tecnológico fazem com que as companhias tenham que reagir às diversas macro-influências. Não obstante a este mundo globalizado, as companhias também gastam fortunas para criar vantagem competitiva perante os clientes e fórmulas mirabolantes de redução de despesas ou maximização de receitas. Além desta tarefa árdua, com o objetivo da perenidade da companhia, as empresas modernas, independentemente de seu setor, necessitam se reinventar para ter uma eficiência operacional no seu dia a dia, com uma pitada de criatividade e inovação na era da transformação digital para entregar valor agregado a todos os *stakeholders* (partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa).

Como bem definido pela empresa HPE (2020), a transformação digital é um processo de integrar tecnologia digital a todos os aspectos da empresa, o que exige mudanças fundamentais de tecnologia, cultura, operações e entrega de valor. Para aproveitar melhor as tecnologias emergentes e sua rápida expansão nas atividades humanas, uma empresa precisa se reinventar, inovar, revisitar, transformar radicalmente (ou não) todos os seus processos e modelos.

No entanto, quanto se pensa em inovação, a primeira coisa que vem a mente é inovação com tecnologia, mas na verdade é muito mais abrangente que isso. Como cita Bessant e Tidd (2019), a inovação pode assumir diferentes formas, como: inovação de produto e/ou serviço; inovação de processo (mudança nas formas em que são criadas e disponibilizadas); inovação de posição (mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos); inovação de paradigma (mudanças nos modelos mentais subjacentes, que orientam o que a organização realiza).

Porém, tais mudanças somente são possíveis mediante uma série de fatores: disponibilidade de abrir mão do antigo *modus operandi* ou modos de operação pelo novo, pessoas, ambiente, ferramentas, tempo e tantos outros.

Adicionado a isso, tem a questão tempo, com a necessidade de aceleração de tais mudanças. O que reforça que a necessidade real da mudança é urgente por conta do momento atual do mundo, que impacta todas as empresas, das pequenas às gigantes, de todas as indústrias e segmentos para a continuidade dos negócios.

Para tanto, o artigo abaixo apresenta o estudo de caso de como foi trabalhada a cultura organizacional de uma área específica da Companhia para a mudança do *mindset*, ou seja, a forma de pensar daquele grupo de pessoas, direcionando a mentalidade do grupo para a “era da transformação digital”. No caso, é relatado como a área inicia o processo de transformação digital, com implantação de novos projetos, novas tecnologias, novas ferramentas, novos processos, como: *chatbot* e RPAs (robôs para melhora operacional de automação de processos) e como esta área tem papel influenciador e de exemplo na cultura organizacional de inovação da Companhia, que reflete em outros departamentos e conseqüentemente junto aos clientes finais da Corporação. É citado também os aprendizados diante das condições vivenciadas para que tais aprendizados possam ser replicados, seja através de mudança de comportamentos e/ou mudança no modo de atuação, e assim ser marco do início de um movimento contínuo dentro do departamento e da Companhia.

Como disse Bessant e Tidd (2019), “a inovação não ocorre simplesmente porque a desejamos. Ela é um processo complexo que envolve riscos e exige gerenciamento cuidadoso e sistemático. A inovação não é um evento único. (...) É um processo ampliado de busca e seleção de ideias, de mudança e de sua respectiva viabilização e concretização. (...) O desafio está em fazer isso de forma organizada e ser capaz de repetir o feito”.

Após análise do caso, apresento ao término, alguns *insights* que contribuíram para essa mudança de mentalidade, da nova cultura e a nova forma de operar dentro do departamento estudado, que pode ser replicável para outros tantos e também outras Organizações.

CONTEXTO INVESTIGADO:

A Seguradora estudada é a maior e mais antiga seguradora japonesa do mundo. Sua matriz mundial está localizada em Tóquio, com operações em mais de 40 países.

Tem presença no Brasil desde 1959 e sua origem localmente deu-se para atendimento exclusivo de clientes japoneses. No entanto, como o mercado japonês já era muito maduro em termos de seguros, por ter mais de 150 anos de existência, a empresa buscou expandir seus negócios e começou a globalizar o seu espaço, buscando oportunidades de compra de empresas fora do país de origem.

Com a estratégia de crescimento, em 2005, ela compra uma empresa brasileira e salta da 23ª posição no ranking das seguradoras para o 7º lugar, no Brasil.

A partir de então, com o objetivo de crescer localmente, depois da compra, verificou-se a necessidade de fazer uma grande reestruturação de empresa, com a unificação de produtos, processos, sistemas e equipes/pessoas. Pela demora neste processo, pela cultura japonesa ser mais conservadora, nesta mesma época, os resultados começaram a tornar-se negativos, com grande perda de quantidade de clientes, perda de faturamento e se depara com prejuízo durante 4 anos seguidos, além de diversas dificuldades, que dentre uma delas era a cultura organizacional, já que a seguradora tinha “duas empresas”, “dois feudos”, “dois times”, “duas realidades” e, durante muito tempo, teve dificuldades em integrar esses “dois universos”.

Diante das dificuldades encontradas, em 2010, chegou a ser cogitada a venda da seguradora no Brasil, ou seja, uma crise organizacional completa. No entanto, o Brasil ainda estava em momento de grandes louros, porque existiam grandes marcos como Copa mundial de futebol de 2014, Olimpíadas de 2016, economia em ascensão e outras frentes promissoras. Mediante isso, o grupo da seguradora resolve fazer uma grande aposta e uma grande operação para ver se conseguiria dar uma reviravolta na companhia.

Mandaram um grande grupo de pessoas para fazer uma força-tarefa local e houve uma grande reestruturação, desde troca de presidente, diretores, rearquitetura de sistema, repaginação de produtos, mudança de equipes, *downsizing* (técnica de administração contemporânea, cujo objetivo é reestruturar organizações, envolvendo demissões, achatamento da estrutura organizacional, redução de custos e racionalização), realinhamento estratégico e inúmeras outras iniciativas, inclusive reestruturação de todos os departamentos.

Como objeto de estudo deste artigo, citamos a área de Recursos Humanos, uma área que sofreu bastante para adequar-se e superar a crise apresentada. Esta área será apresentada apenas

com uma área corporativa, uma dentre tantas outras, sem adentrar em aspectos específicos da missão da área dentro da organização em si.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU DA OPORTUNIDADE:

Como todas as outras áreas, a área de Recursos Humanos (RH), também foi convidada a se reestruturar e a mudar o *modus operandi* e tem a premissa de utilizar-se do movimento de transformação digital para se colocar como uma parceira estratégica do negócio para apoiar nessa recuperação e reposicionamento da empresa.

Diante disso, uma das grandes ferramentas utilizadas pela área de RH foi a pesquisa de clima, que desde então passou a ouvir a voz do colaborador para que eles pudessem falar o que pensassem e dizer o que estava bom e o que não estava tão bom e, através de sua percepção e satisfação, a área pudesse dar respostas através de programas institucionais e/ou facilidades diversas, ouvindo a voz dos clientes.

Waengertner (2018) ressalta a importância de colocar o cliente no centro e comenta que na Amazon “... a prática é que, em todas as suas reuniões, sempre haja uma cadeira vazia. É a cadeira do cliente. A ideia é que, ao ver aquele espaço reservado para os consumidores, todos se lembrem de que são eles quem mandam e devem ser a prioridade sempre”. Diz ainda que “colocar o cliente no centro da equação exige um comprometimento forte de todos os envolvidos e uma grande disposição para ouvir...”, quer seja em áreas de negócios ou quer seja departamentos internos, como um RH.

Portanto, ouvir a voz do cliente foi o primeiro passo da mudança e muita lição de casa foi feita, a partir do entendimento das reais necessidades dos clientes.

Três pontos (de alguns) mencionados por grande parte desses colaboradores/cliente, foram i. falta de clareza e de agilidade nos questionamentos sobre assuntos de RH para os colaboradores (como dúvidas de verbas de folha de pagamento, férias, como calcula o benefício de previdência privada e tantos outros) ii. que a Companhia tivesse mais soluções de RH, como por exemplo uma trilha de carreira iii. que a Companhia providenciasse mais oportunidade de treinamento e desenvolvimento no dia a dia, entre outros. Há época, mesmo diante da identificação de pontos importantes para os clientes internos, a área de RH não tinha condições de entregar tais soluções não porque era uma área pequena, com poucos funcionários, mas sim porque era muito operacional, com perfil executor e que não tinha tempo para dispendir em entregas mais estratégicas.

Com isso, surge a necessidade de mudança de atuação da área, para uma visão mais estratégica e com produtos que agregassem mais valor sob a ótica destes clientes. Muitas iniciativas e atitudes foram tomadas, mas uma que vale menção neste artigo foram as melhorias em processos, para ganhar eficiência ao time do RH, para que pudessem ganhar tempo útil para direcionar e focar em soluções importantes aos clientes, como as apresentadas acima.

Diante disso, com foco na busca da eficiência e produtividade do time, o RH fez implantação de novos projetos, uso de novas tecnologias, novas ferramentas, novos processos, com utilização de *chatbot* e RPAs (robôs para melhora operacional de automação de processos), entre outros, para se posicionar e ser reconhecido como parceiro de negócios de seus tantos clientes internos.

Importante mencionar que além dessas implantações, o RH acaba sendo utilizado também como área piloto para implantar facilidades para a empresa e se torna referência para as demais áreas, afinal de contas, ao implantar soluções e inovações num departamento específico e com certa influência para a Organização, o RH passa a demonstrar pelo exemplo uma mudança no *modus operandi*, que gera um ciclo virtuoso da mudança em toda a Companhia (sem deixar de citar que passa a ser um área parceira que acaba ensinando uma outra área, através do compartilhamento de aprendizados dos projetos implementados).

INTERVENÇÃO PROPOSTA:

a. Implantação de *chatbot*

Fernandes (2019), conceitua que Inteligência artificial pode ser representada um conjunto de respostas diante de questões apresentadas e essa “inteligência” nada mais quis é que o resultado de uma programação com base em algoritmos robustos que julgam o que deveria ser “respondido” frente a situações ou questionamentos. Dentre outras formas de se apresentar a inteligência artificial, uma delas é um sistema simples de conversação, mais conhecido como *chatbot*, que tem o objetivo responder as perguntas de tal forma que as pessoas tenham a impressão de estar conversando com outra pessoa e não com um programa de computador, utilizando-se de linguagem natural.

Em 2017, a área de RH implantou um projeto interno focado em melhoria de processo para melhorar a experiência do cliente final. Por conta de criado um perfil de RH muito proativo em decorrência de todos esses anos se aproximando do colaborador, o RH era muito acionado pelos mais de 2000 funcionários da Organização, com isso, o telefone da área tocava incessantemente, havia falta de clareza e de agilidade no retorno das perguntas dos colaboradores sobre assuntos de RH (como dúvidas de verbas de folha de pagamento, férias, como calcula o benefício de previdência privada e tantos outros) e a produtividade do RH era muito baixa, portanto, foi implementado o primeiro *chatbot* para responder perguntas dos funcionários em relação a assuntos de RH.

O projeto foi piloto e respondia às questões mais recorrentes e dúvidas como férias, benefícios específicos e questões operacionais que os colaboradores tinham em relação ao RH. Depois de implantado, o projeto trouxe 60% de produtividade para o time de RH, que permitiu com que eles tivessem mais tempo para outras atividades mais estratégicas. Esse indicador foi medido através da redução da quantidade de ligações que a área recebia antes e depois da implementação do *chatbot*. Além de ter sido um laboratório para que a Companhia pudesse implementar essa mesma facilidade para o cliente final meses depois, o projeto foi um grande exemplo para que outras áreas implementassem essa mesma solução e melhorassem os processos operacionais de seus respectivos departamentos. Também foi motivo de premiação dentro do mercado segurador que promove iniciativa anual para reconhecer a capacidade criativa do mercado e todos que estão envolvidos nele e que contribuem com a inovação do setor. Além de que, foi uma grande oportunidade também para que a própria equipe de RH pudesse desmistificar um pouco o medo da “máquina” como tomador do lugar de pessoas (ou de seus empregos) e tê-la como aliada dos negócios.

Uma das estratégias que o time de gestão do RH utilizou foi garantir à sua equipe que, com a implantação do *chatbot*, além deles ganharem produtividade no seu dia a dia, que ninguém do time seria desligado por conta da implantação da solução. Isso fez com que todos apoiassem e se engajassem mais ao projeto. Além do time de RH, a condução do projeto foi

interessante, pois envolveu outras pessoas da companhia de uma forma colaborativa, para que todos pudessem contribuir com o projeto de *chatbot*. Isso fez com que todos se sentissem parte do processo e, ao ser lançado o *chatbot*, as pessoas não teriam tanta rejeição ao não serem mais atendidos por um colaborador humano do RH, mas sim por um robô. Uma outra estratégia adotada diante do projeto, foi a forma de comunicação deste robô. Foi criada uma personalidade deste robô que, também com a participação de todos os colaboradores, definiram características de como eles queriam que esta robô respondesse às perguntas questionadas e, por conta desta personalidade, que no caso era despojada e engraçada, fez com que as pessoas quisessem conhecer este robô e, cada vez mais, fizessem mais questionamentos para entender, não somente o conteúdo, mas a forma do como o robô responderia tais questionamentos. O projeto foi um sucesso e trouxe, dentre tantos reconhecimentos e engajamento interno, também muita visibilidade para a seguradora.

Com a implantação de chatbot, foram observados vários aprendizados que foram replicados em projetos futuros, como:

- Profissionais qualificados, em cargos de gestão (gestão hierárquica e/ou gestão de projeto), com boa percepção e clareza da situação para enxergar o problema vigente (muito atendimento e acionamento da equipe que não permitia que os colaboradores da área atendessem outras demandas) ou da oportunidade do momento (de melhorar a experiência do próprio cliente do RH na necessidade de esclarecimento de dúvidas, de forma mais rápida, acessível e acurada), foram importantes para impulsionar o projeto *chatbot*;
- Provocação e estímulo da própria equipe de RH para fazer de forma diferente uma rotina do dia a dia e atuar com uma entrega diferenciada. O sentimento de fazer algo novo e se sentir desafiado, traz um novo olhar ao profissional e uma vontade de realização/entrega;
- Estar atualizado sobre boas práticas, ferramentas e soluções atuais de mercado, que pudessem contribuir para a solução do problema vigente ou da oportunidade encontrada, como a própria ferramenta de *chatbot*;
- Estimular um trabalho colaborativo do time para que juntos eles pudessem entregar o *chatbot* e, diante da pluralidade de seus olhares diversos, contribuíssem de forma mais poderosa e eficiente na entrega do projeto. No decorrer da construção, todos foram envolvidos para poderem responder os possíveis questionamentos de RH e ao mesmo tempo que foram convidados a responder, também foram convidados a perguntar a *chatbot*, despertando engajamento e curiosidade da finalização do projeto (medo também);
- Estimular também conexões pró ativas entre os colegas de outras dentro da Companhia, sendo possível com que todos pudessem interagir e contribuir para o projeto, além de que também seria um “agente estimulador da mudança”;
- Transparência junto ao time sobre o medo da perda do emprego em detrimento da eficiência da máquina. Foi necessário que a gestão conversasse com o time que ninguém perderia o emprego com a implantação da nova solução, desta forma houve um maior engajamento do time (e não boicote);
- Depois do lançamento do projeto, reconhecimento e agradecimento interno no RH para os envolvidos no projeto, bem como reconhecimento e agradecimento dentro da Companhia, mas fora do ambiente do RH, em reuniões com participação de outras áreas e, logo na sequência, publicidade externa, com muita comunicação. Todas essas etapas são importantes porque além de valorizar o trabalho individual e do time do RH, também dão muita visibilidade para as pessoas, o que tem grande valor agregado à elas.
- Devido a eficiência do projeto por conta da redução do trabalho operacional junto ao time, os analistas conseguiram ver o quanto aquilo trazia de benefício para eles mesmos, sendo este o primeiro olhar de credibilidade do time junto a inovação (primeiro passo para os

demais), o que trouxe um respiro de alívio, satisfação pessoal e profissional de cada um e interesse por mais inovação futura.

b. Implantação de RPA

RPA (*Robotic process automation*) ou Robô é a automação de processos, de tarefas repetitivas por meio de inteligência robótica. Em complemento, Figurelli (2016), comenta que RPA trata-se de automação de processos nas empresas que poderá um dia até mesmo substituir a atividade de os humanos dentro dela. No meu grifo, concordo com a colocação do autor, mas insiro que para que o RPA funcione, é necessário que essa atividade seja repetitiva e absolutamente igual, porque se houver a necessidade de alguma “mudança de rota”, o Robô por si só não consegue tomar decisões para dar continuidade ao processo. Isso só funcionaria com outra inteligência artificial

Depois do sucesso da implantação do *chatbot*, a equipe do RH conseguiu verificar que o robô pode ser um aliado no dia a dia, na melhoria operacional e, com isso, a implantação de novas soluções foi melhor aceita. O passo seguinte foi a implantação de RPA, os robôs de melhoria operacional de automatização de processos.

A equipe, de forma modesta, começa a testar e implantar o RPA em processos operacionais pequenos, já que o RPA é capaz de copiar comandos onde os humanos realizam determinada ações, só que numa velocidade infinitamente superior, portanto atividades operacionais nas quais pessoas demoravam horas para executar, os robôs conseguem repeti-las em segundos.

Inicialmente foi realizado no processo de orçamento salarial para movimentação de pessoas (mérito e promoção), cuja atividade era inserir o orçamento das mais de 200 áreas da companhia, no sistema de RH, que até então era realizada manualmente pelo analista de RH. Essa atividade é executada pelo menos 3 vezes ao ano e é relativamente muito simples, onde o analista entra em cada campo do sistema para parametrizar o valor máximo de orçamento que o gestor pode utilizar para movimentações do seu time. Operação simples, porém, que demandava a repetição de muitos comandos, como entrar e sair de muitas páginas, visto que para cada departamento o valor mudava. A atividade demandava 2 horas de trabalho do analista, enquanto o robô conseguiu fazer em apenas 7 minutos .

Essa foi a primeira experiência do RPA para a equipe de RH e com isso os demais colegas da área gostaram do que viram pela eficiência do processo, pela diminuição (ou inexistência) da possibilidade de erro e quiseram repetir em outras atividades operacionais, ou seja, o robô foi ganhando a confiança da equipe de RH, que começou a fazer fila de espera, para que esse robô também fosse programado em suas rotinas diárias.

Outra atividade robotizada, foi para fazer *upload* ou transferência de um arquivo para dentro do sistema de RH de uma relação de relatórios de pesquisa de clima por departamento que estava na rede corporativa, sendo que a Companhia possui em média 350 líderes, o que significa um relatório por cada líder. O processo em si era relativamente muito simples também, de copiar o relatório de um diretório, para inseri-lo no sistema, sendo que cada líder somente poderia ter acesso ao relatório exclusivamente de sua área. Outra operação simples, porém, que demandava tempo pelo volume de relatórios, portanto, o robô foi programado inicialmente neste processo para repetir comandos. A atividade demandava de uma analista 1 dia de trabalho, enquanto o robô conseguiu fazer a operação em 4 horas.

No fim de cada implantação, como as citadas acima, os analistas ganham tempo de trabalho, pois deixam de realizar uma atividade absolutamente operacional para que seu tempo fosse direcionado para outra atividade mais estratégica. Além disso, se a atividade que foi robotização tem uma certa frequência, os analistas ganham em escala, porque uma vez o robô já programado, num próximo ciclo da atividade não há necessidade de investimento de tempo em reprogramar o robô, porque ele já está preparado para repetir a operação. Ademais, a robotização também evita erro humano, o que pode trazer uma qualidade superior percebida pelo cliente final da prestação do serviço (nestes casos as áreas clientes e respectivos líderes) e, principalmente, a evolução da robotização traz a confiança e credibilidade no próprio robô, o que faz com que a própria área e todos os sub processos do RH queiram implementar em outras atividades e em equipes distintas.

Com a implantação de RPA, além dos mencionados no *chatbot*, foram observados vários aprendizados que foram replicados em projetos futuros, como:

- Profissional exclusivo para ajudar na implantação do RPA, que junto com o dono de um processo específico auxilia na programação do robô. O dono do processo sozinho não consegue fazer a implantação do RPA sozinho seja por falta de tempo, de conhecimento, de habilidade ou de vontade (fatores isolados ou conjuntos) e, ter alguém que o ajude a fazer de forma diferente, auxilia o processo de mudança. Assim como disse Grinberg (2011), “não apresente ideias, mostre resultados”, uma vez que as pessoas podem ser resistentes à inovação;
- Implementar a ferramenta de forma gradativa foi uma solução eficaz, ou seja, o profissional exclusivo citado acima foi sensibilizando, buscando “clientes internos” na empreitada de programação de robô de uma forma natural, sem ser uma necessidade obrigatória. À medida que cada robô ia sendo entregue, despertava o interesse dos demais colegas em querer implantar robô também nas suas próprias atividades/rotinas. Isso fez com que o dono do processo tomasse a iniciativa somente quando ele estivesse pronto para a ação e, com isso, a aceitação e o barulho interno foi exclusivamente “O positivo”;
- Devido a eficiência do projeto por conta da redução do trabalho operacional junto aos donos dos processos, os analistas conseguiram ver o quanto aquilo trazia de benefício para eles mesmos, sendo este o reforço e o crescimento da credibilidade do time junto a inovação, o que trouxe mais espaço para os próximos.
- A autonomia dada aos membros do grupo de trabalho foi bem grande, em conjunto com a confiança que potencializou o engajamento e contribuições criativas de atuação;
- A percepção do valor agregado junto ao cliente final potencializa ainda mais a vontade de querer ouvir a voz do cliente e com isso encontrar cada vez mais oportunidades de inovar e fazer diferença, seja através de novas tecnologias, novas ferramentas, novas formas de atuação ou revisão de processos.

RESULTADOS OBTIDOS:

Verificou-se que com o processo de implantação dos projetos de *chatbot* e RPA, a interação propiciada na jornada de discussão, construção e implementação contribuiu para a mudança de *mindset* de transformação digital da área objeto de estudo, ou pelo menos o início da mudança dessa nova cultura e a nova forma de operação dentro do departamento e, que sua aplicação traz insights, ensinamentos, protocolos replicáveis para influenciar pelo exemplo a mudança de mentalidade e de comportamento de outras áreas da Organização, seja pelo resultado do projeto em si ou pela condução do projeto.

Em linhas gerais, a mudança do *mindset* da área de RH na era da transformação digital permeia muitos assuntos, mas em grandes e resumidos blocos, temos: ambiente, pessoas e gestão.

O ambiente tem que ser favorável, estamos em plena geração 4.0, devendo favorecer a inovação, mas não basta ser um quadro na parede ou um discurso da alta administração, ele também é importante, mas é necessário permear todo o ambiente da organização: no discurso, na prática e no orçamento. A companhia e suas áreas devem estar dispostas a investirem dinheiro em ferramentas tecnológicas, programas e outros frentes de atuação, não necessariamente falando de valores exorbitantes, mas simplesmente tendo o espaço para o tema. O ambiente tem que ser favorável a essas mudanças. Algumas vezes as mudanças nem precisam de tanto dinheiro, mas precisam fundamentalmente de mudança atitude, então ter um espaço também na agenda para falar sobre o assunto é um grande passo para que todos estejam com olhares abertos e atentos para novas oportunidades e momentos oportunos para que elas ocorram. Como bem disse Mendes e Bueno (2018), “(...) nunca use a falta de recursos como desculpa. O importante é começar a trabalhar. O feito é sempre melhor que o perfeito”.

Para que isso aconteça, é importante que a companhia tenha claro qual o seu planejamento estratégico de hoje e próximos anos e, não menos importante, o que acredita ser inovação e tudo que envolve o tema, como deixar claro que arriscar, testar, errar, corrigir, são ações que fazem parte da mudança. Ter essa clareza estratégica e altamente difundida para todos da Organização é como se fosse uma carta branca que autorizasse a todos a agir de uma forma diferente, nessa era de transformação digital, afinal para que o colaborador se arrisque no processo de mudança, ele precisa ter espaço. Além disso, o ambiente requer abertura e franqueza, desafio e envolvimento, apoio e espaço para ideias, conflito e debate, aceitação de risco e liberdade, assim como Mendes e Bueno (2018) retrataram quando escreveram que você será sempre “beta”. O profissional evoluirá em pequenos ciclos, sendo um passo de cada vez e vai ganhando corpo à medida que as soluções são implantadas e os resultados são comprovados e reconhecidos por diversos *stakeholders*.

Ter conhecimento e acesso a ferramentas potentes interfere na mudança. Elas existem, são poderosas e necessárias para resolver problemáticas reais e atuais. São *chatbots*, RPAs e tantas outras, que a busca constante por se atualizar é quase uma corrida contra o tempo. O trabalho em equipe com time interno, com áreas e fornecedores são necessárias nesta busca eterna além de serem fundamentais para o sucesso da implantação de projetos.

Portanto, somado a hipótese da importância do ambiente e o emprego de recursos que viabilizem a mudança, o fator pessoas é determinante e crucial.

A inovação somente acontece se as pessoas se sentirem estimuladas, preparadas e com liberdade e autonomia de atuação, pois sem isso a inovação e mudança não acontecem sozinhas.

Conforme mencionado por Bessante e Tidd (2019), a inovação é passível de ser apresentada como uma disciplina de ser ensinada, de ser aprendida, de ser praticada. Portanto, ter programas de desenvolvimento e comunicação potencializam a inovação.

Possuir programas bem estruturados de inovação, seja na universidade corporativa, com espaços de compartilhamento de iniciativas dos colaboradores para demais colegas a fim de estimulá-los à mudança é interessante para criar um círculo virtuoso, isso estimula cada vez mais um ambiente colaborativo e abre oportunidades de integração entre áreas, aumentando a

visão de que todos dentro de uma organização são interdependentes e fazem parte de uma engrenagem única, que é da organização e que juntos são mais poderosos do que quando trabalham sozinhos.

A questão da gestão é também relevante. O papel da gestão neste contexto tem participação essencial na jornada, pois inclui fatores como articulação de uma visão e comunicação inspiracional, estímulo intelectual e qualidade das trocas entre líderes e equipe, conforme cita Bessant e Tidd (2019).

Uma boa gestão sobre as equipes alinha cada vez mais a expectativa dos objetivos comuns e organizacionais, reforça compromissos unificados, promove e/ou estimula conhecimento especializado, interfuncional, além de um ambiente colaborativo, com apoio e reconhecimento e, tudo isso em prática, ajuda a mudança acontecer e gera exemplo positivo para ser copiado por todos, seja internamente ou fora da empresa.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A transformação digital é a necessidade de adaptação que hoje as empresas têm em se adequar as necessidades contemporâneas, ou seja, é um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir melhores resultados, porém não exclusivamente ao uso de tecnologia, mas na forma de se fazer a gestão dos negócios como um todo. Trata-se de mudança estrutural bastante significativa nas Empresas, que requer muito cuidado e inovação na jornada.

Bessant e Tidd, no livro *Inovação e Empreendedorismo* comenta algo muito parecido, que “inovação é uma questão de crescimento, de reconhecer oportunidades para fazer algo de novo e de implementar essas ideias para criar algum tipo de valor. Pode ser o crescimento do negócio, pode ser uma mudança social, mas seu cerne é a criatividade do espírito humano, o ímpeto de alterar nosso ambiente”.

Eles ainda dizem que “a inovação é um imperativo de sobrevivência. Se uma empresa não alterar o que oferece ao mercado e as formas como cria e entrega as suas ofertas, ela pode estar em apuros”.

Comenta ainda que inovação contribui para o sucesso competitivo de muitas maneiras: é um recurso estratégico para levar a organização aonde ela deseja chegar, seja proporcionando valor para os acionistas, oferecendo os serviços de melhor qualidade ou permitindo a criação e o crescimento de novos empreendimentos. E, que a “inovação não acontece por acaso. Ela é motivada pelo empreendedorismo. Essa mistura poderosa de energia, visão, paixão, comprometimento, bom senso e aceitação de risco é a força motriz por trás do processo de inovação”.

O artigo apresenta contribuições importantes para empresas e também para programas de mestrado profissional por possuir relevância prática às disciplinas aplicadas, já que a teoria da mudança de *mindset* na era da transformação digital não é tão simples de incorporação no dia a dia, uma vez que nem todo mundo sabe como inserir na prática tais mudanças e novas formas de atuar e /ou pensar. O estudo de caso traz *insights* que contribuíram para essa mudança de mentalidade, da nova cultura e a nova forma de operar dentro de um departamento corporativo de uma Seguradora, serviu inclusive de exemplo para outros departamentos e outras Organizações.

Em complemento aos aprendizados e *insights*, é de suma importância comentar, que para o início de toda a transformação digital da área objeto de estudo, a própria Companhia passou por um processo de redefinição de missão, visão e valores da organização e todo o planejamento estratégico da mesma. Passando a ter um objetivo organizacional em comum, alinhado entre todos, com uma única fala, com um único patrocinador e que foi disseminado para todos os níveis hierárquicos da organização, no dia a dia, sendo esse caminho do exemplo da alta administração também, contribuir para este movimento de grande marco na história da Seguradora e um dos muitos fatores responsáveis pela mudança do *mindset* da transformação digital.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2019

CARLOS, E.A. **Inovações em Processo e Estrutura Organizacional como Bases para a Transformação Digital: um Caso Aplicado no Mercado Brasileiro de Seguros**. Anais do Emprad 2020. Disponível em <<http://sistema.emprad.org.br/2020/arquivos/4.pdf>>. Acesso em 10/08/2021

FERNANDES, C. H. R. **Por dentro da Transformação Digital e novos modelos de gestão e trabalho**. Rio de Janeiro: Amazon Kindle, 2019.

FIGURELLI, R. **Meu gerente é um robô: o futuro da administração na era dos robôs**. Amazon Kindle, 2016

GOLEMAN, D. **Liderança. A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRINBERG, R. **Estratégia do olho de tigre**. São Paulo: Editoria Gente, 2011.

MENDES, R. BUENO, R. C. **Mude ou Morra**. São Paulo: Planeta Estratégica, 2018.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; PAOLUCCI, J.; ASTUA, F. **Design Thinking. Inovação**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2017

WAENGERTNER, P. **A estratégia da inovação radical: Como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

SITES

HEWLETT PACKARD ENTERPRISE - HPE. Disponível em <<https://www.hpe.com/br/pt/what-is/digital-transformation.html>>. Acesso em 01/12/2020

JORNAL O GLOBO. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=oYCMu_rKdJY> de 10/11/2020. Acesso em 10/12/2020.