

Bruno Manuel Pereira Azevedo

O IMPACTO DIGITAL NA MEDIAÇÃO DE SEGUROS

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Direção
Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor António Lopes de Almeida

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, 04 DE NOVEMBRO DE 2025

Declaração de Honra

Eu, Bruno Manuel Pereira Azevedo abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 231240016, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 04 de novembro de 2025

Bruno Azevedo .

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, antes de tudo, aos meus pais e aos meus irmãos por estarem sempre presentes e por todo o apoio que me dão em qualquer capítulo que eu inicie ou acabe na minha vida.

Um agradecimento especial ao meu pai, que sempre mostrou total disponibilidade durante todo o meu percurso académico, ajudando-me a conciliar o trabalho com o estudo e, mesmo assim, permitindo-me ter tempo para descansar e aproveitar a vida. A sua compreensão e apoio constante foram fundamentais para que eu conseguisse chegar onde estou, quer a nível profissional, quer a nível académico.

Ao meu orientador agradeço a paciência, disponibilidade e acima de tudo a exigência. Como me disse em conversa, “no fim terás algo com que te orgulhes” e foi exatamente essa exigência que me motivou a dar o meu melhor.

Agradeço também ao ISAG, instituição onde passei os últimos cinco anos e onde sempre me senti em casa. Aos professores, coordenadores e à direção, deixo um sincero obrigado por todo o acompanhamento, pelo ambiente humano e pela dedicação que sempre demonstraram ao longo deste percurso.

Por fim, um agradecimento muito especial à minha namorada, que fez todo este caminho de mestrado comigo. Obrigado por estares ao meu lado nos momentos difíceis, por me ajudares a ultrapassá-los e por celebrares comigo os bons momentos. Sem ti, realmente, não teria chegado a este ponto.

RESUMO

A transformação digital tem vindo a remodelar profundamente o setor segurador, introduzindo novas dinâmicas nos processos, nos modelos de negócio e nas formas de relacionamento com os clientes. No centro desta transição encontra-se a mediação de seguros, tradicionalmente ancorada na proximidade e confiança, mas hoje desafiada pela adoção de tecnologias digitais e pela crescente automação de serviços.

O objetivo desta dissertação é analisar o impacto da digitalização na mediação de seguros em Portugal, explorando as perceções, experiências e estratégias de adaptação dos mediadores face às exigências do novo paradigma tecnológico.

Recorreu-se a uma abordagem qualitativa de carácter exploratório, baseada em doze entrevistas semiestruturadas realizadas a profissionais de diferentes níveis hierárquicos de uma seguradora de referência em Portugal.

Os resultados demonstram que a transformação digital trouxe ganhos de eficiência, rapidez e autonomia aos mediadores, mas também desafios significativos de adaptação e resistência, sobretudo entre profissionais menos familiarizados com as novas tecnologias. Verificou-se que o sucesso da transição depende fortemente do apoio institucional, da formação contínua e da promoção de uma cultura de aprendizagem digital.

Conclui-se que a digitalização está a redefinir o papel do mediador de seguros, que passa de um perfil essencialmente transacional para um consultor híbrido, combinando competências tecnológicas e relacionais. O equilíbrio entre inovação digital e proximidade humana emerge, assim, como o fator determinante para a sustentabilidade futura da mediação de seguros em Portugal.

Palavras-chave: mediação de seguros; transformação digital; digitalização; setor segurador; Portugal

ABSTRACT

Digital transformation is profoundly reshaping the insurance sector, introducing new dynamics in processes, business models, and customer relationships. At the core of this shift lies insurance mediation — a field traditionally based on trust and personal contact, but now challenged by technological innovation and service automation.

This dissertation aims to examine the impact of digitalisation on insurance mediation in Portugal, exploring mediators' perceptions, experiences, and adaptation strategies within this evolving technological context.

A qualitative and exploratory approach was adopted through twelve semi-structured interviews with professionals from different hierarchical levels within a leading Portuguese insurance company.

Findings reveal that digital transformation has improved efficiency, speed, and autonomy among mediators, while also generating resistance and adaptation challenges, particularly among less digitally literate professionals. Institutional support, continuous training, and the cultivation of a digital learning culture were identified as critical enablers of successful transformation.

The study concludes that digitalisation is redefining the mediator's role from a transactional intermediary to a hybrid consultant who combines technological and relational skills. Balancing technological innovation with human proximity emerges as the key determinant for the sustainable future of insurance mediation in Portugal.

Keywords: insurance mediation; digital transformation; digitalisation; insurance sector; Portugal

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT	V
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 Transformação Digital e Inovação Tecnológica no Setor Segurador	5
2.1.1 Tecnologias impulsionadoras da transformação.....	6
2.1.2 Digitalização e experiência do cliente	7
2.1.3 Liderança digital e contexto português.....	8
2.1.4 Integração multicanal e complementaridade tecnológica	10
2.2 A Mediação de Seguros no Contexto Digital.....	10
2.2.1 Canais de distribuição: características e equilíbrios estratégicos	11
2.2.2 Predominância da mediação e evolução recente em Portugal	12
2.2.3 Do executor administrativo ao consultor estratégico	13
2.2.4 Desafios da transição e novas formas de mediação	14
2.2.5 Confiança como núcleo do valor mediado.....	14
2.2.6 Comportamento do consumidor em seguros.....	14
2.2.7 Assimetrias e caminhos de convergência	15
2.3 Proteção de dados e ética digital na mediação de seguros	15
2.4 Resistência e Adaptação dos Mediadores	19
2.4.1 Dimensões da resistência e perfis de adoção	19
2.4.2 Assimetrias estruturais e percepção de utilidade	19
2.4.3 Cultura, liderança e capacitação contínua.....	20
2.4.4 Resistência como prudência e adaptação como vantagem.....	21
2.4.5 Identidade profissional e <i>digital enablement</i>	21
2.5 Tensão entre Digitalização e Relação Pessoal Mediador-Cliente	22
2.5.1 A dimensão relacional como essência da mediação	22
2.5.2 O desafio da automação e a tensão entre eficiência e empatia	22
2.5.3 Percepções de valor e complementaridade entre modelos	22
2.5.4 Implementações híbridas no setor segurador português.....	23
2.5.5 Os riscos da desumanização e a importância do equilíbrio	24
2.5.6 Modelo omnicanal centrado no cliente	24
2.6 Esquema-Síntese da Revisão de Literatura	25
3. METODOLOGIA	28
3.1 Abordagem Qualitativa	28
3.2 Técnica de Recolha de Dados.....	29
3.3 Critérios de Seleção dos Entrevistados	30

3.4 Amostra-Dimensão: Equilíbrio e Saturação	31
3.5 Procedimentos de Análise de Dados	33
3.5.1 Fases da análise temática	33
3.5.2 Apoio tecnológico e rigor analítico.....	34
3.6 Considerações Éticas e Proteção de Dados.....	34
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	36
4.1 Caracterização da Amostra	36
4.2 Temas Emergentes e Interpretação Integrada	39
4.2.1 A Transformação digital como processo estratégico e inevitável	40
4.2.2 Benefícios operacionais e o <i>empowerment</i> digital.....	43
4.2.3 Resistências, adaptação e mudança organizacional.....	45
4.2.4 Apoio institucional e literacia digital organizacional	48
4.2.5 Reconfiguração do papel do mediador e o futuro da mediação.....	51
4.3 Síntese Integradora dos Resultados.....	55
5. CONCLUSÕES	59
5.1 Síntese das Principais Conclusões.....	60
5.1.1 Transformação digital como fenómeno estratégico	60
5.1.2 Benefícios operacionais e capacitação digital	60
5.1.3 Resistências e fatores humanos da mudança	61
5.1.4 Reconfiguração do papel do mediador.....	61
5.2 Convergências Gerais e Contributos Científicos.....	62
5.3 Implicações Práticas para o Setor	63
5.4 Considerações Finais	64
6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	66
6.1 Limitações da Investigação	66
6.2 Recomendações para Investigações Futuras.....	67
6.3 Recomendações para o Setor Segurador.....	68
6.4 Considerações Finais	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXO	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Quota de Mercado das Maiores Seguradoras ‘Não Vida’ em Portugal em 2024	9
Figura 2 - Prémios brutos subscritos e crescimento anual do seguro ‘Não Vida’ em Portugal, 2019–2028 (em mil milhões de euros)	9
Figura 3 - Modelo hierárquico de questões éticas relacionadas com a transparência e explicabilidade da IA no setor segurador.....	18
Figura 4 - Modelo Híbrido de Distribuição de Seguros.....	20
Figura 5 - Comparação do Valor Percebido Entre Mediação Tradicional e Digital.	23
Figura 6 - Modelo de Experiência Omnicanal Centrado no Cliente.....	25
Figura 7 - Esquema Estrutural do Impacto Digital na Mediação de Seguros.....	27
Figura 8 - Estrutura hierárquica da amostra de entrevistados: níveis micro, intermédio e macro.....	30
Figura 9 - Mapa de Palavras.....	37
Figura 10 - Distribuição da perceção da transformação digital como processo estratégico e inevitável, por nível hierárquico.....	41
Figura 11 - Distribuição da perceção dos benefícios operacionais e o empowerment digital, por nível hierárquico	43
Figura 12 - Distribuição da perceção das resistências, adaptação e mudança organizacional, por nível hierárquico.....	46
Figura 13 - Distribuição da perceção do apoio institucional e literacia digital organizacional, por nível hierárquico.....	49
Figura 14 - Distribuição da reconfiguração do papel do mediador e o futuro da mediação, por nível hierárquico	52
Figura 15 - Cobertura percentual dos temas emergentes por nível hierárquico. Distribuição percentual das referências codificadas nos cinco temas principais	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação Entre Canais de Intermediação de Seguros	11
Tabela 2 - Distribuição Percentual dos Canais de Venda no Setor Segurador em Portugal (2021–2023), por Ramos ‘Vida’, ‘Não Vida’ e Total	13
Tabela 3 - Perfil dos Entrevistados.....	38
Tabela 4 - Frequência de Referências por tema.....	39

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o avanço tecnológico tem transformado profundamente os modelos de negócio, os processos organizacionais e as formas de interação entre empresas e consumidores. O setor segurador acompanha esta tendência global, enfrentando uma reconfiguração significativa dos seus produtos, serviços e canais de distribuição. A digitalização de processos, a utilização de plataformas online, a automatização de serviços e a análise de dados têm redefinido a forma como o setor opera e se relaciona com os seus clientes.

Neste contexto, a mediação de seguros assume um papel relevante. Tradicionalmente baseada em relações de confiança e proximidade, a mediação tem funcionado como elo essencial entre o cliente e a seguradora. Contudo, o impacto da transformação digital está a alterar este papel de forma rápida e profunda, exigindo novas competências e uma reconfiguração das práticas profissionais. O mediador passa a exercer funções que combinam capacidades técnicas, comerciais e digitais, num ambiente caracterizado por elevada competitividade e pela crescente exigência do cliente digital.

A introdução de ferramentas tecnológicas — como portais de cliente, assinaturas eletrónicas, aplicações móveis e sistemas integrados de gestão, entre outras — transformou as rotinas de trabalho, os fluxos de comunicação e a experiência do consumidor. Estas alterações levantam questões críticas sobre o reposicionamento do mediador no ecossistema segurador, a sua capacidade de adaptação tecnológica e o impacto da digitalização nas práticas profissionais e na relação com o cliente.

Apesar da relevância do tema, a literatura científica sobre o impacto digital na mediação de seguros, especialmente no contexto português, é ainda escassa. A maioria dos estudos existentes centra-se na transformação digital das companhias seguradoras, negligenciando a perspetiva dos mediadores e os desafios específicos que enfrentam. Assim, torna-se pertinente investigar como estes profissionais percebem, interpretam e vivenciam o processo de digitalização nas suas atividades quotidianas.

O objetivo geral desta dissertação consiste em compreender o impacto da transformação digital na mediação de seguros em Portugal, analisando de que forma os mediadores se adaptam às novas ferramentas, processos e modelos de interação com clientes e seguradoras.

De forma mais específica, esta investigação visa:

- Explorar as perceções dos mediadores sobre o impacto das tecnologias digitais no desempenho das suas funções;
- Identificar os principais desafios e resistências associados à adoção de práticas digitais;
- Analisar as estratégias de adaptação e desenvolvimento de competências utilizadas pelos profissionais do setor;
- Avaliar o papel das seguradoras e das estruturas de suporte na promoção e integração do digital na atividade de mediação.

Para atingir estes objetivos, adota-se uma abordagem qualitativa de carácter exploratório, com base em entrevistas semiestruturadas realizadas a profissionais de diferentes níveis da estrutura de mediação de uma seguradora a operar em Portugal. A análise dos dados foi conduzida segundo a metodologia de análise temática, com o apoio do software NVivo 15, permitindo identificar padrões de significado e interpretar de forma sistemática as perceções e experiências dos participantes.

A relevância deste estudo é dupla. No plano académico, contribui para o enriquecimento da literatura nacional sobre o setor segurador e sobre os efeitos da digitalização na mediação — um domínio ainda pouco explorado. No plano prático, fornece informações úteis para profissionais e gestores, permitindo compreender os desafios e oportunidades associados à integração digital e apoiar o desenvolvimento de estratégias de capacitação e modernização do setor.

A presente dissertação organiza-se em seis capítulos principais.

O Capítulo 1 – Introdução apresenta o enquadramento do tema, a justificação da relevância do estudo, os objetivos gerais e específicos e a metodologia adotada.

O Capítulo 2 – Revisão de Literatura sistematiza o enquadramento teórico, abordando a transformação digital e inovação tecnológica no setor segurador, a evolução do papel do mediador e a literacia digital.

O Capítulo 3 – Metodologia descreve o desenho do estudo, a abordagem qualitativa utilizada, os critérios de seleção da amostra, os procedimentos de recolha e análise dos dados e as considerações éticas.

O Capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados integra a interpretação dos dados empíricos à luz da literatura, organizando-os em temas que traduzem as perceções dos profissionais sobre a transformação digital.

O Capítulo 5 – Conclusões consolida as principais evidências do estudo, destacando as implicações teóricas e práticas para a mediação e para o setor segurador.

Por fim, o Capítulo 6 – Limitações e Recomendações apresenta as restrições da investigação, as linhas futuras de pesquisa e as recomendações estratégicas para promover uma mediação digital mais inclusiva, sustentável e centrada nas pessoas.

Esta estrutura assegura uma progressão lógica entre fundamentação teórica, análise empírica e reflexão crítica, garantindo coerência e continuidade ao longo de todo o trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O setor segurador, enquanto pilar essencial da economia moderna, desempenha um papel determinante na proteção contra riscos e na promoção da estabilidade financeira de famílias e empresas. Historicamente, os seguros surgiram como resposta à necessidade de mitigar incertezas e assegurar a continuidade económica. A mediação de seguros, por sua vez, consolidou-se como elo fundamental entre as seguradoras e os clientes, baseada na confiança, proximidade e aconselhamento personalizado. Compreender esta evolução histórica é essencial para interpretar as transformações recentes introduzidas pela digitalização, que alteram não apenas processos operacionais, mas também a própria natureza da intermediação.

A transformação digital constitui um dos fenómenos estruturantes da economia contemporânea, modificando de forma profunda a forma como as organizações operam, comunicam e geram valor. A digitalização de processos, a automação de tarefas e o uso intensivo de dados têm impulsionado a reformulação dos modelos de negócio e a criação de novos paradigmas de interação entre empresas e consumidores (Verhoef et al., 2021). Evidências recentes mostram que, no setor segurador, a transformação digital pode ser avaliada por meio de um índice multidimensional que integra infraestrutura tecnológica, plataformas digitais e aplicações operacionais, refletindo um crescimento superior a 20 % ao ano entre 2014 e 2020 no contexto chinês (Liu et al., 2024).

No contexto português, o setor segurador desenvolveu-se de forma gradual ao longo do século XX, acompanhando a modernização económica e a consolidação do sistema financeiro nacional. A liberalização do mercado, ocorrida na década de 1980, e a subsequente integração europeia reforçaram a concorrência e impulsionaram a profissionalização das práticas comerciais e de mediação (Vieira, 2018). A mediação de seguros consolidou-se como o principal canal de distribuição, sustentada por uma rede de agentes e corretores que garantiram proximidade e confiança ao cliente (Eling & Lehmann, 2018). Este percurso histórico ajuda a compreender a atual fase de transformação digital, que representa não apenas uma evolução tecnológica, mas também uma nova etapa na maturidade institucional e relacional do setor segurador português.

Conforme refere o autor acima, o setor segurador enfrenta atualmente mudanças estruturais em toda a sua cadeia de valor — desde a conceção e subscrição de produtos até à gestão de sinistros e ao relacionamento com os clientes. A

incorporação de tecnologias como a inteligência artificial, o *big data* e as plataformas digitais tem permitido ganhos significativos de eficiência, rapidez e personalização, enquanto impõe novas exigências regulatórias e desafios de natureza ética e operacional (Milinkovich et al., 2025).

Entre as áreas mais impactadas por esta transformação destaca-se a mediação de seguros. Tradicionalmente, os mediadores — agentes e corretores — desempenham funções de aconselhamento e intermediação baseadas em relações de confiança, proximidade e conhecimento técnico. Representam o principal canal de ligação entre o cliente e a seguradora, assegurando a adequação das coberturas às necessidades específicas de cada tomador de seguro (Stricker et al., 2023).

A digitalização, contudo, introduz uma dinâmica de mudança que desafia o papel histórico do mediador. A automatização de tarefas administrativas, a disponibilização de plataformas de autosserviço e o crescimento de canais diretos e digitais criam formas de interação que coexistem — e por vezes competem — com a mediação tradicional (Cappiello, 2020). Esta evolução obriga os mediadores a redefinir as suas práticas, a desenvolver competências digitais e a adaptar-se a um ambiente híbrido, no qual a tecnologia e o contacto humano devem atuar de forma complementar.

Esta transição tecnológica não é apenas operacional, mas também estrutural e cultural, exigindo mudanças de mentalidade, reconfiguração de funções e novos modelos de relacionamento com o cliente (Vial, 2019). Assim, compreender o impacto da digitalização na mediação de seguros implica uma análise integrada das dimensões tecnológicas, organizacionais e humanas envolvidas no processo de transformação.

Tendo em vista este enquadramento, o presente capítulo procura sistematizar o conhecimento teórico existente sobre a digitalização no setor segurador, o papel da mediação e os desafios que emergem da sua adaptação ao contexto digital. Parte-se de uma perspetiva que reconhece simultaneamente as oportunidades e as tensões associadas à transformação tecnológica, analisando as principais contribuições da literatura recente e as lacunas que justificam a investigação empírica subsequente.

2.1 Transformação Digital e Inovação Tecnológica no Setor Segurador

A transformação digital no setor segurador constitui um processo irreversível que está a redefinir estruturas, modelos operacionais e a própria experiência do cliente em toda a cadeia de valor (Eling & Lehmann, 2018; Verhoef et al., 2021). Mais do que uma simples transição tecnológica, representa uma mudança estratégica e cultural profunda, que obriga as organizações a reconfigurar processos, competências e

relações com os diversos *stakeholders*. A digitalização deixou de ser uma vantagem competitiva pontual para se tornar uma condição de sobrevivência, exigindo um reposicionamento estrutural das seguradoras e mediadores (Bernardino, 2020).

Tapscott (1996) descreve a economia digital como um fenómeno estrutural e sistémico, enquanto Schwab (2016) destaca o seu carácter irreversível, ao remodelar as dinâmicas económicas e sociais. De modo convergente, Almeida et al. (2020) identificam a crise pandémica como um acelerador de transformação, impulsionando a adoção massiva de tecnologias digitais e novas formas de trabalho colaborativo. A digitalização deixou de ser uma resposta conjuntural e passou a constituir um fator determinante de competitividade e inovação no setor segurador contemporâneo.

Conforme defende Vial (2019), a transformação digital ultrapassa a informatização de tarefas, traduzindo-se numa reconfiguração global das organizações, onde a tecnologia, os processos e as pessoas se articulam para gerar novas formas de valor. No setor segurador, esta transformação manifesta-se na automatização de operações, na digitalização da subscrição e gestão de apólices, no uso intensivo de dados e na personalização da oferta. Estas mudanças alteram profundamente o papel das seguradoras e dos mediadores, impactando a eficiência, a transparência e a proximidade com o cliente.

2.1.1 Tecnologias impulsionadoras da transformação

Entre as tecnologias que mais têm impulsionado a digitalização do setor segurador destacam-se a Inteligência Artificial (IA), o *Big Data*, a Automação de Processos Robóticos (RPA) e o *Blockchain* (Eling & Lehmann, 2018; Kirk et al., 2022; Waddell et al., 2023). A IA tem permitido a automatização de processos complexos e a análise preditiva de grandes volumes de dados, otimizando decisões em tempo real. Kuppan et al. (2024) demonstram que os algoritmos de *machine learning* e *deep learning* estão a revolucionar a gestão de sinistros e o *underwriting* — o processo de avaliação e definição do risco e do prémio antes da subscrição de uma apólice —, ao permitirem prever com maior precisão os riscos e personalizar as soluções para cada cliente. Estas técnicas baseiam-se na análise de grandes volumes de dados e na utilização de redes neuronais capazes de processar informação complexa e aprender continuamente com novos padrões. Belhadi et al. (2023) reforçam que a IA potencia a eficiência operacional e favorece uma abordagem proativa e orientada por dados.

O *Big Data* refere-se à recolha, processamento e análise de grandes volumes de dados estruturados e não estruturados, provenientes de múltiplas fontes digitais, que

permitem identificar padrões de comportamento e apoiar decisões estratégicas em tempo real (Sood et al., 2022). No contexto segurador, ele amplia as capacidades analíticas das seguradoras, viabilizando a recolha e processamento de informação proveniente de múltiplas fontes — dispositivos *IoT* (Internet das Coisas), redes sociais e interações digitais — e permitindo uma avaliação de risco mais precisa (Yokoi-Arai, 2020). Segundo Sood et al. (2022), o *big data* representa uma mudança paradigmática ao permitir a transição de uma lógica reativa para uma abordagem preditiva baseada em dados em tempo real, reforçando o papel do mediador como gestor de informação e relacionamento com o cliente.

O RPA também tem contribuído para ganhos significativos de eficiência, substituindo tarefas administrativas repetitivas e libertando profissionais para atividades de maior valor estratégico, como o aconselhamento personalizado (Capgemini, 2017). Já o *Blockchain* (tecnologia de registo distribuído que armazena transações em blocos, garantindo transparência e segurança) constitui um mecanismo de confiança e transparência, através da validação descentralizada de transações e da implementação de *smart contracts* (contratos digitais que executam automaticamente cláusulas quando determinadas condições são cumpridas), que reduzem o risco de fraude e simplificam a execução contratual (Eling & Lehmann, 2018).

A integração destas tecnologias potencia ganhos substanciais de eficiência, qualidade de serviço e capacidade analítica, mas introduz igualmente desafios relacionados com privacidade, cibersegurança e literacia digital. Eling e Lehmann (2018) alertam que a inovação tecnológica isolada, sem uma estratégia organizacional coerente, pode gerar resistência interna e fragmentação. Assim, o verdadeiro valor da transformação digital depende da integração equilibrada entre tecnologia, pessoas e cultura.

2.1.2 Digitalização e experiência do cliente

Um dos impactos mais importantes da digitalização verifica-se na experiência do cliente, que passou a exigir serviços contínuos, personalizados e acessíveis em qualquer momento. Para responder a esta exigência, as seguradoras têm desenvolvido estratégias omnicanal, integrando canais físicos e digitais de forma fluida, o que permite ao cliente escolher como e quando interagir (Gerea et al., 2021). A conveniência e a rapidez tornam-se fatores críticos de competitividade, enquanto a confiança e a personalização permanecem os principais fatores diferenciadores.

Cosma e Rimo (2024) defendem que esta evolução implica uma reconfiguração profunda dos modelos de negócio, baseada na automação e na centralidade do

cliente. Tal transformação reforça o papel do mediador como elo de confiança entre inovação tecnológica e proximidade humana. Celestin e Vanitha (2022) acrescentam que o crescimento das soluções *insurtech* (*startups* que aplicam a inovação digital para otimizar produtos, serviços e processos no setor segurador) está a redefinir o equilíbrio competitivo, promovendo novas formas de interação cliente-seguradora e exigindo formação contínua e atualização digital dos mediadores.

2.1.3 Liderança digital e contexto português

A digitalização ocupa hoje o topo das agendas estratégicas das seguradoras (DeSantis et al., 2025). De acordo com a McKinsey & Company (2017), as empresas que se posicionam como líderes digitais — ao integrar tecnologia, inovação e cultura — alcançam ganhos expressivos de eficiência e crescimento. Ser “líder digital” implica, assim, um processo contínuo de redefinição estratégica e cultural, e não apenas tecnológica.

No contexto português, os dados da Associação Portuguesa de Seguradores (APS, 2024) revelam que cerca de 90 % das apólices continuam a ser distribuídas através de mediadores, embora os canais digitais apresentem crescimento sustentado desde 2020. As principais companhias — Fidelidade, Generali e Ageas — têm investido fortemente em plataformas de mediação digital, formação tecnológica e soluções de CRM (*Customer Relationship Management*, sistema de gestão de relacionamento com o cliente que integra dados, interações e processos para apoiar a personalização do serviço), conciliando eficiência digital com proximidade relacional.

A Fidelidade, líder do mercado nacional, destaca-se pela criação de um ecossistema digital integrado que inclui aplicações móveis, canais digitais de mediação e sistemas de IA aplicados à gestão de sinistros (Fidelidade Companhia de Seguros SA, n.d.). A Ageas Portugal tem apostado na plataforma Mundo Ageas e em processos de subscrição digital acelerada (Quelle, 2020), enquanto a Tranquilidade (Grupo Generali) implementou o *Interactive Voice Response* (IVR), uma plataforma que permite aumentar a qualidade da gestão dos canais de receção e de encaminhamento de chamadas dos clientes, com uma redução significativa dos tempos de atendimento (Generali Tranquilidade, 2019).

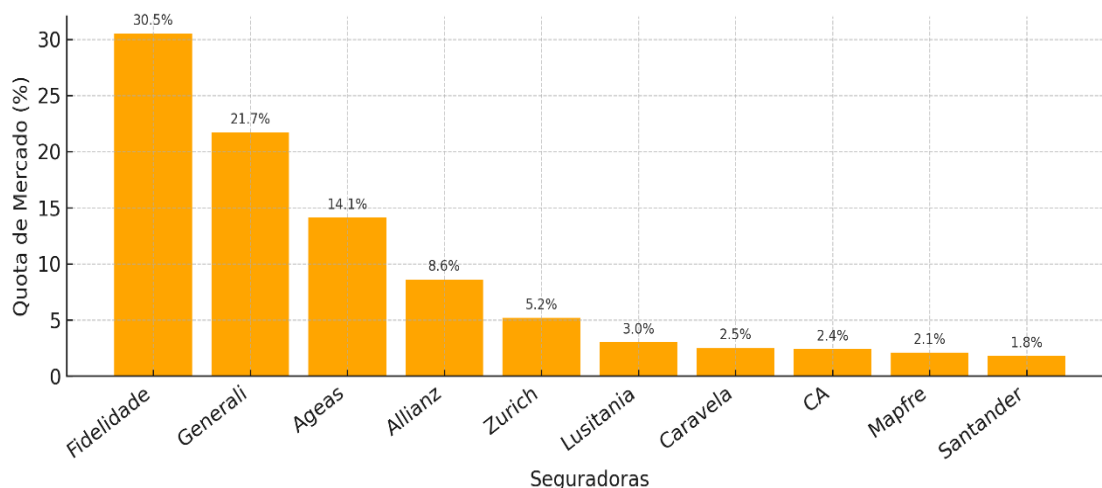
No setor segurador, as atividades dividem-se tradicionalmente em dois grandes ramos: o Ramo ‘Vida’ e o Ramo ‘Não Vida’. O Ramo ‘Vida’ engloba produtos associados à poupança, investimento e proteção financeira em caso de morte, invalidez ou reforma. Já o Ramo ‘Não Vida’ abrange seguros que protegem pessoas e bens contra riscos

diversos — como automóvel, saúde, habitação, responsabilidade civil e acidentes de trabalho — representando a componente mais operacional e diversificada do mercado.

Para ilustrar a realidade do setor segurador português, a Figura 1 apresenta a distribuição da quota de mercado das principais seguradoras do ramo “Não Vida” em 2024.

Figura 1

Quota de Mercado das Maiores Seguradoras ‘Não Vida’ em Portugal em 2024.

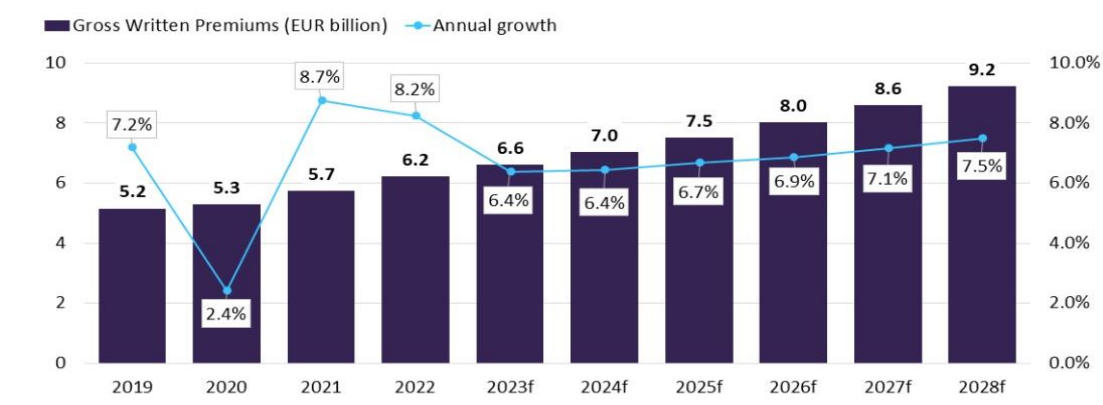


Fonte: Elaboração própria com base em ECO (2025).

Complementarmente, a Figura 2 mostra a evolução dos prémios brutos subscritos e a taxa de crescimento anual entre 2019 e 2028, destacando uma tendência positiva que acompanha a digitalização gradual das operações e o reforço da confiança dos consumidores.

Figura 2

Prémios brutos subscritos e crescimento anual do seguro ‘Não Vida’ em Portugal, 2019–2028 (em mil milhões de euros).



Fonte. GlobalData Insurance Intelligence Center. (2024), citado em ECO (2023).

Apesar deste progresso, persistem limitações estruturais no panorama europeu, como sistemas legados (infraestruturas tecnológicas antigas ou desatualizadas que continuam em uso e dificultam a integração de novas soluções digitais), regulação fragmentada e uma ainda débil cultura de dados (Bernardino, 2020). Em Portugal, Oliveira e Sá et al. (2024) identificam assimetrias tecnológicas entre grandes seguradoras e mediadores independentes, o que pode comprometer a coesão e a equidade do mercado.

2.1.4 Integração multicanal e complementaridade tecnológica

A consolidação deste processo passa pela adoção de estratégias multicanal inteligentes, que combinam canais digitais e mediação humana, ajustando-se aos diferentes perfis de consumidores. Esta abordagem promove a complementaridade entre tecnologia e relação pessoal, otimizando a eficiência sem comprometer a confiança e a personalização.

Em suma, a transformação digital no setor segurador não implica substituição, mas sim integração estratégica entre tecnologia, processos e pessoas. O desafio das organizações passa por equilibrar eficiência operacional e valor relacional, assegurando que a digitalização seja um meio de fortalecer a confiança, personalização e sustentabilidade da relação entre seguradoras, mediadores e clientes.

2.2 A Mediação de Seguros no Contexto Digital

A mediação de seguros permanece o canal predominante de distribuição no mercado segurador português, sustentada pela sua capacidade histórica de criar proximidade, confiança e aconselhamento personalizado entre clientes e seguradoras. Em Portugal, distinguem-se três perfis principais: agentes exclusivos, mediadores multimarca e corretores independentes. Os primeiros dependem mais das plataformas e diretrizes da seguradora que representam; os segundos operam com várias companhias, ainda que com constrangimentos contratuais; e os terceiros atuam com maior independência, defendendo os interesses dos clientes e oferecendo um portefólio mais diversificado (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões [ASF], 2025). Esta diversidade é crucial para compreender o impacto da digitalização: agentes tendem a beneficiar de soluções prontas fornecidas pelas seguradoras, enquanto corretores enfrentam desafios acrescidos de investimento tecnológico e interoperabilidade de sistemas.

Do ponto de vista funcional, a mediação evolui de um papel transacional para uma orquestração de ecossistema. Howells (2024) descreve os intermediários como criadores de valor relacional e coordenadores de redes de serviço. No seguro, isso traduz-se num mediador que combina literacia tecnológica e competência consultiva, atuando como ponte entre tecnologia e capital humano — dinâmica igualmente observada nas perceções recolhidas neste estudo. A integração equilibrada de canais digitais com a interação pessoal está associada a ganhos em receita, produtividade e satisfação (Waddell et al., 2023). Em plataformas omnicanal, o cliente pode avançar de forma autónoma e, nos momentos críticos da decisão, recorrer ao mediador para aconselhamento e validação. Tal como salientam Parasuraman (2000) e Schwab (2016), a tecnologia deve potenciar, e não substituir, o profissional; a Quarta Revolução Industrial exige liderança cooperativa e requalificação contínua, preservando o fator humano como diferenciador central.

2.2.1 Canais de distribuição: características e equilíbrios estratégicos

No setor segurador, coexistem atualmente dois outros canais relevantes de distribuição além da mediação tradicional: a banca-seguro (*bancassurance*) e a venda direta.

A banca-seguro resulta da integração entre instituições financeiras e seguradoras, permitindo a comercialização de produtos de seguro através das redes bancárias. Este canal distingue-se pela ampla base de clientes, eficiência operacional e capacidade de cross-selling, embora apresente menor personalização e maior dependência das estruturas bancárias.

Por sua vez, a venda direta, realizada por canais digitais ou por equipas comerciais próprias das seguradoras, caracteriza-se por custos de intermediação reduzidos e processos altamente automatizados, sendo mais adequada a produtos padronizados e de menor complexidade. Contudo, este modelo enfrenta desafios de construção de confiança e fidelização, aspetos em que a mediação humana continua a oferecer uma vantagem comparativa.

Para enquadrar as especificidades de cada canal de distribuição, a Tabela 1 apresenta uma síntese comparativa elaborada com base em Berger e Roman (2016), Eling e Lehmann (2018) e Stricker et al. (2023). Estes autores destacam que a coexistência dos diferentes canais resulta de um equilíbrio entre eficiência, personalização e custo. Esta perspetiva permite compreender onde cada canal cria mais valor e quais os principais desafios que enfrenta no contexto da digitalização do setor segurador.

Tabela 1

Comparação Entre Canais de Intermediação de Seguros.

Canais de Intermediação	Vantagens	Desafios
Mediação (Agentes e Corretores)	<ul style="list-style-type: none"> - Aconselhamento personalizado e imparcial - Relação de confiança e proximidade - Apoio na gestão de apólices e sinistros - Capilaridade geográfica e conhecimento local - Relevante para produtos complexos 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo de intermediação (comissões) - Risco de conflitos de interesse - Pressão para adoção de tecnologia - Variação na qualidade do serviço - Concorrência de canais digitais
Banca-seguros (Bancassurance)	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a ampla base de clientes bancários - Conveniência de “balcão único” - Forte presença em seguros ‘Vida’ e Poupança - Fidelização via pacotes integrados - Alta credibilidade do banco junto ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa personalização na venda - Risco de <i>misselling</i> por falta de formação técnica - Menor presença em ramos ‘Não Vida’ - Desafio de digitalização do canal bancário
Venda Direta (Balcão, Telefone, Online)	<ul style="list-style-type: none"> - Controle total da relação com o cliente - Eliminação de comissões a terceiros - Maior rentabilidade e coerência na experiência - Feedback direto do cliente - Escalabilidade sem rede física 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de aconselhamento humano - Baixa penetração em produtos complexos - Necessidade de alto investimento em marketing - Requer excelência no serviço direto ao cliente - Limitações em capilaridade e notoriedade

Fonte: Elaboração própria com base em Stricker et al., (2023); Berger et al. (2016); Eling e Lehmann (2018).

2.2.2 Predominância da mediação e evolução recente em Portugal

Os dados mais recentes da APS (2024) confirmam a hegemonia da mediação como principal canal de distribuição, nos ramos ‘Vida’ e ‘Não Vida’. Para evidenciar a trajetória recente dos canais, apresenta-se a seguir um retrato evolutivo que destaca a estabilidade da mediação e o crescimento gradual da venda direta, sobretudo digital.

Tabela 2

Distribuição Percentual dos Canais de Venda no Setor Segurador em Portugal (2021–2023), por Ramos ‘Vida’, ‘Não Vida’ e Total.

	VIDA			NÃO VIDA			TOTAL		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mediadores	97,4%	97,0%	96,1%	90,4%	90,5%	90,6%	94,4%	93,7%	93,0%
Agentes e Med. a título acessório	95,6%	94,5%	92,5%	69,1%	67,8%	65,0%	84,3%	81,1%	76,8%
Corretores de seguros	1,8%	2,5%	3,7%	21,3%	22,6%	25,5%	10,1%	12,6%	16,1%
Mediadores de resseguro	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Dos quais: Bancos</i>	<i>79,3%</i>	<i>77,3%</i>	<i>72,8%</i>	<i>15,7%</i>	<i>16,2%</i>	<i>15,8%</i>	<i>52,3%</i>	<i>46,6%</i>	<i>40,4%</i>
<i>Dos quais: CTT</i>	<i>4,1%</i>	<i>4,0%</i>	<i>0,3%</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>2,3%</i>	<i>2,0%</i>	<i>0,2%</i>
Venda Direta	2,5%	2,9%	3,7%	7,9%	7,5%	7,6%	4,8%	5,2%	5,9%
Balcões das seguradoras	2,5%	2,8%	3,5%	5,8%	5,3%	5,0%	3,9%	4,1%	4,3%
Internet	0,0%	0,0%	0,2%	0,6%	0,6%	0,8%	0,3%	0,3%	0,5%
Telefone	0,0%	0,0%	0,1%	1,5%	1,6%	1,8%	0,6%	0,8%	1,1%
Outros	0,1%	0,1%	0,2%	1,7%	2,0%	1,9%	0,8%	1,0%	1,1%

Fonte: APS (2024).

Como mostra a Tabela 2, a mediação continua a ser o canal dominante ainda que com ligeira redução face ao avanço de canais diretos e digitais. Neste quadro, o mediador assume um papel estratégico na gestão da experiência omnicanal, assegurando coerência entre pontos de contacto físicos e digitais. Para além da função comercial, a mediação gera valor relacional: personalização e confiança seguem como determinantes de satisfação e fidelização (Naujoks et al., 2023; Verleye, 2015). A venda direta, embora minoritária, cresce de forma consistente — especialmente no ramo “Vida” — refletindo a digitalização das seguradoras e a procura por soluções simples, rápidas e online.

2.2.3 Do executor administrativo ao consultor estratégico

Tradicionalmente, o mediador interpreta cláusulas, ajusta coberturas e acompanha clientes ao longo do ciclo de vida da apólice. Essa função consultiva diferencia a mediação face aos canais diretos, sobretudo em produtos complexos (Stricker et al., 2023). A digitalização deslocou o foco: tarefas operacionais foram automatizadas e o tempo libertado é canalizado para prospeção, personalização e pós-venda (Siderska, 2020). O mediador passa a atuar como intérprete de dados, convertendo informação dispersa dos sistemas em soluções compreensíveis e adequadas (Bouwmeester et al., 2022). A automação de processos elimina rotinas repetitivas e sustenta ganhos

duradouros de eficiência e qualidade de serviço (Siderska, 2020), enquanto eleva a fasquia das competências exigidas (Oliveira e Sá et al., 2024).

2.2.4 Desafios da transição e novas formas de mediação

A transição digital traz exigências técnicas e culturais: requalificação, adoção de ferramentas, pressão competitiva dos canais digitais e novas lógicas de remuneração (mais dependentes de performance e segmentação). Muitos mediadores independentes enfrentam restrições de investimento e integração, aumentando o risco de exclusão digital e reforçando a necessidade de apoio institucional (ASF, 2025). Em paralelo, emergem modelos inovadores:

- Plataformas colaborativas entre mediadores;
- Aconselhamento remoto assistido por IA;
- *Insurtechs* orientadas a nichos.

Estas propostas adotam um modelo híbrido, combinando escalabilidade tecnológica com proximidade humana (Berger & Roman, 2016; Oliveira e Sá et al., 2024)

2.2.5 Confiança como núcleo do valor mediado

Apesar da inovação, a confiança permanece o principal diferencial competitivo da mediação. De acordo com Stricker et al. (2023) os clientes valorizam imparcialidade, apoio em sinistros e aconselhamento contínuo. Por isso, os modelos omnicanal das seguradoras integram a mediação como pivô relacional. Em resposta, as seguradoras têm reforçado o suporte tecnológico: plataformas CRM, formação contínua, cotação em tempo real, partilha de leads e acompanhamento remoto — o que aumenta a produtividade da rede e melhora a experiência do cliente.

2.2.6 Comportamento do consumidor em seguros

A transformação digital no setor segurador reflete também uma mudança profunda no comportamento dos consumidores. O cliente atual é mais informado, compara ofertas online e valoriza a conveniência e a rapidez, mas continua a atribuir grande importância à segurança, à clareza da informação e à confiança no intermediário (Kirk et al., 2022; Waddell et al., 2023). A pesquisa digital tornou-se o primeiro passo da jornada de compra, mas as decisões finais continuam frequentemente mediadas pelo contacto humano, especialmente em produtos mais complexos.

Como salientam Howells (2024) e Parasuraman (2000), o fator relacional mantém-se central na perceção de valor: mesmo num ambiente digital, o consumidor procura

aconselhamento personalizado, empatia e transparência. A digitalização alterou, assim, as expectativas dos clientes — que desejam processos mais simples e rápidos — mas não eliminou a necessidade de mediação qualificada e credível.

Compreender estas motivações e atitudes é essencial para que as seguradoras e mediadores ajustem estratégias, comunicações e modelos de serviço. A confiança, sustentada na competência técnica e na proximidade, continua a ser o elemento-chave que diferencia a mediação num mercado cada vez mais digital e competitivo.

2.2.7 Assimetrias e caminhos de convergência

A adaptação digital no país revela-se desigual: grandes redes e estruturas corporativas dispõem de infraestruturas avançadas, enquanto parte significativa dos independentes enfrenta barreiras de literacia e investimento (ASF, 2025). Essa assimetria, porém, abre espaço para estratégias colaborativas (parcerias, partilha de conhecimento, programas de capacitação), acelerando a convergência de capacidades no ecossistema.

2.3 Proteção de dados e ética digital na mediação de seguros

A proteção de dados e a ética digital assumem um papel cada vez mais central na mediação de seguros, à medida que a digitalização redefine os processos de recolha, tratamento e utilização de informação pessoal dos clientes (Eling & Lehmann, 2018). A introdução da inteligência artificial e da análise de *big data* no setor segurador levanta novas questões éticas, como a transparência, a parcialidade algorítmica e o risco de exclusão, que podem comprometer a confiança dos clientes (Mullins et al., 2021). Num setor em que a confiança é um ativo fundamental, o respeito pela privacidade e a clareza na utilização dos dados tornam-se determinantes para a credibilidade e a legitimidade das práticas de mediação.

Para além da dimensão ética, a proteção de dados integra também uma perspetiva de sustentabilidade e de governação responsável. De acordo com a EIOPA (2024), a gestão ética e segura da informação constitui parte essencial das práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*), refletindo o compromisso das seguradoras e mediadores com a transparência e a confiança social. Tsang et al. (2023) sublinham que a sustentabilidade digital vai além da eficiência tecnológica, implicando a adoção de princípios éticos no tratamento de dados e na utilização de tecnologias emergentes. Assim, a proteção de dados não representa apenas uma obrigação legal, mas um pilar de sustentabilidade corporativa e de criação de valor a longo prazo no setor segurador. Este processo de transformação é influenciado por um enquadramento regulatório em

constante evolução. A Diretiva (UE) 2016/97, de 20 de janeiro de 2016 — conhecida como *Insurance Distribution Directive* (IDD) — estabelece normas rigorosas de transparência, formação e conduta aplicáveis a mediadores e distribuidores de seguros, reforçando a proteção do consumidor. No contexto digital, estas exigências assumem especial relevância uma vez que as práticas online devem observar os mesmos padrões éticos e de responsabilidade que caracterizam a mediação tradicional (União Europeia, 2016).

O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), aplicável na União Europeia desde 2018, também impõe regras rigorosas sobre o tratamento de dados pessoais, obrigando mediadores e seguradoras a assegurar licitude, minimização, exatidão, limitação da conservação e integridade/confidencialidade da informação. No contexto da mediação, os profissionais que atuam como responsáveis pelo tratamento ou como subcontratantes devem obter consentimento explícito quando aplicável, prestar informação clara ao titular e adotar medidas técnicas e organizativas adequadas à mitigação de riscos (União Europeia, 2016).

A proteção de dados e a ética digital assumem um papel cada vez mais central na mediação de seguros, à medida que a digitalização redefine os processos de recolha, tratamento e utilização de informação pessoal dos clientes. Em Portugal, a Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd) tem emitido orientações relevantes para o setor, nomeadamente sobre marketing direto, tratamento de categorias especiais de dados e utilização de ferramentas digitais de prospeção (CNPd, 2022).

Para além do cumprimento jurídico, emergem desafios éticos associados ao uso de tecnologias como inteligência artificial (IA) e *big data*. Algoritmos aplicados a subscrição, precificação dinâmica ou triagem de sinistros podem introduzir riscos de enviesamento discriminatório, falta de explicabilidade e exclusão digital de certos segmentos da população (Hacker & Eber, 2025). O desafio consiste em garantir que a inovação tecnológica não compromete princípios de justiça, equidade e autonomia dos consumidores.

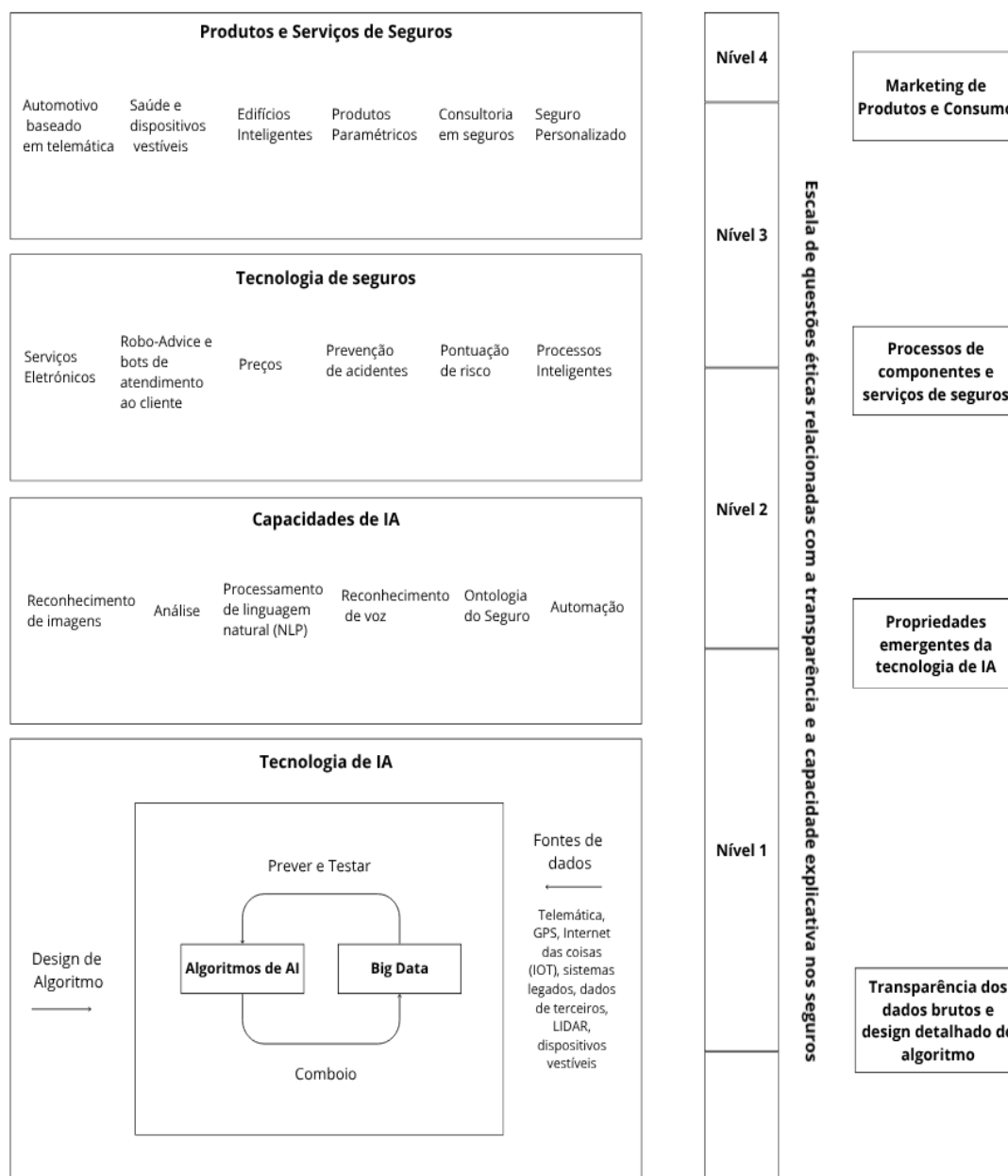
Neste contexto, o Regulamento (UE) 2024/1689 do Parlamento Europeu e do Conselho, conhecido como AI Act, estabelece um quadro jurídico rigoroso para a utilização de sistemas de inteligência artificial na União Europeia. O regulamento introduz obrigações acrescidas para sistemas considerados de alto risco, categoria que abrange aplicações automatizadas com potencial impacto em decisões financeiras e seguradoras. Entre essas exigências incluem-se auditorias regulares, documentação técnica detalhada, supervisão humana efetiva e mecanismos de mitigação de

enviesamentos, assegurando transparência e responsabilidade em todo o ciclo de vida das soluções de IA (Bhattacharya et al., 2025; União Europeia, 2024).

A Figura 3 apresenta o modelo hierárquico de questões éticas proposto por Mullins et al. (2021), que descreve a utilização da inteligência artificial no setor segurador como um sistema composto por vários níveis de complexidade. Trata-se de um modelo designado por *Ladder of Ethical Issues*, estruturado em quatro níveis de análise: (1) a transparência dos dados e do desenho algorítmico, onde se localizam os principais riscos de opacidade e viés; (2) as propriedades emergentes das tecnologias de IA, associadas à automatização e à tomada de decisão preditiva; (3) os processos e serviços de seguros que incorporam essas capacidades, como a precificação, a gestão de sinistros ou os serviços de aconselhamento digital; e (4) a conceção e comercialização de produtos e serviços personalizados, que colocam desafios éticos ligados à privacidade, equidade e responsabilidade. Esta estrutura hierárquica evidencia que as implicações éticas da IA não se limitam à programação técnica, mas estendem-se à sua aplicação organizacional e ao impacto social das decisões automatizadas, exigindo uma abordagem de governança ética transversal a toda a cadeia de valor da mediação e distribuição de seguros.

Figura 3

Modelo hierárquico de questões éticas relacionadas com a transparência e explicabilidade da IA no setor segurador.



Fonte: Mullins et al. (2021).

Assim, a ética digital na mediação deve materializar-se em políticas concretas: formação regular sobre privacidade e IA; mecanismos de consentimento informado e explícito; explicação acessível de decisões automatizadas; e canais eficazes de reclamação e correção. Para além de assegurarem conformidade com RGPD e AI Act, estas práticas reforçam a confiança digital e constituem fator de diferenciação competitiva.

No subcapítulo seguinte, analisam-se as implicações humanas desta transição — resistência, competências e adaptação dos mediadores — que condicionam a efetividade destas políticas.

2.4 Resistência e Adaptação dos Mediadores

A transformação digital configura um processo de mudança organizacional profunda, que suscita inevitavelmente resistências individuais e coletivas. No setor segurador, os mediadores enfrentam o desafio de incorporar novas ferramentas, fluxos de trabalho e formas de interação com os clientes — um movimento que exige não apenas aquisição de competências, mas também mudança de mentalidade e cultura profissional (Kotter, 2007). Entre profissionais mais experientes, a resistência tende a ser reforçada por práticas consolidadas e pela valorização do contacto pessoal como essência da profissão (Rebelo da Silva, 2022), alimentando o temor de desumanização do serviço.

2.4.1 Dimensões da resistência e perfis de adoção

A resistência manifesta-se em três planos: cognitivo (dúvidas sobre funcionamento/benefício das ferramentas), emocional (insegurança e ameaça à identidade profissional) e comportamental (adiamento/evitamento do uso) (Kotter, 2007; Oliveira e Sá et al., 2024). De acordo com Rogers (1995), existem diferentes perfis de adotantes da inovação, que variam entre os inovadores (*innovators*) e os retardatários (*laggards*). No contexto da mediação de seguros, observa-se que profissionais e clientes mais seniores tendem a adotar novas tecnologias de forma mais tardia, mostrando-se inicialmente reticentes e aderindo apenas quando reconhecem uma vantagem evidente e compatibilidade com as suas práticas habituais.

Para além da idade, fatores psicológicos e sociais influenciam a reação à mudança. Cieslak e Valor (2025) descrevem uma trajetória em três fases — ameaça, reação emocional e adaptação — que espelha a experiência observada em muitas organizações. A prontidão tecnológica resulta do equilíbrio entre motivadores e inibidores (Parasuraman & Colby, 2015).

2.4.2 Assimetrias estruturais e perceção de utilidade

Entre os mediadores independentes, a resistência à digitalização tende a ser mais acentuada, sobretudo devido a limitações de investimento e à ausência de apoio técnico contínuo. Estas restrições dificultam a implementação de software de gestão, o

uso de plataformas digitais e o acesso a formação especializada, criando uma lacuna estrutural face às redes corporativas. Nas estruturas organizacionais de maior dimensão, o principal desafio centra-se na gestão da mudança, que envolve sobrecarga inicial, requalificação de equipas e necessidade de adaptação cultural (ASF, 2025).

Outro elemento determinante é a perceção de utilidade das ferramentas digitais. A adesão é significativamente superior quando as soluções são desenvolvidas de forma colaborativa com os mediadores, comunicadas como instrumentos de autonomia e eficiência — e não como mecanismos de controlo hierárquico. Assim, a transformação digital bem-sucedida depende de uma abordagem participativa e de estruturas organizacionais flexíveis que promovam a partilha de conhecimento e sustentem um *digital-first mindset* (Davenport & Westerman, 2018).

2.4.3 Cultura, liderança e capacitação contínua

A superação da resistência requer capacitação digital e aprendizagem contínua (Köhne & Köhne, 2024). A presença de uma cultura digital — colaboração transversal, liderança facilitadora e segurança psicológica para experimentar — é decisiva para a integração tecnológica, em especial no pós-COVID (Teguh et al., 2022). A maturidade digital emerge quando tecnologias e capacidades organizacionais evoluem de forma combinada (Veerankararao & Saheb, 2025). Programas de formação estruturada por seguradoras, reguladores e associações reduzem a resistência e constroem autoeficácia (Sousa & Rocha, 2019). Nesta agenda, destacam-se competências em IA, robotização, *IoT* e realidade aumentada.

Figura 4

Modelo Híbrido de Distribuição de Seguros.



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 4 ilustra a evolução da prática: da interação puramente presencial, para um modelo híbrido e, por fim, para serviço personalizado suportado por dados. O ponto central não é substituir o mediador por automatismos, mas posicioná-lo como integrador de interações digitais e humanas. À medida que a prática se torna híbrida, o foco desloca-se da resistência à tecnologia para a criação de valor relacional mediado pela tecnologia.

2.4.4 Resistência como prudência e adaptação como vantagem

A resistência pode conter um núcleo de prudência, associado à proteção de valores profissionais — confiança e ética (Eling & Lehmann, 2018). O desafio é transformá-la em adaptação construtiva via comunicação, motivação e partilha de boas práticas.

Sob a ótica das capacidades dinâmicas, a digitalização é menos um pacote tecnológico e mais um mecanismo organizacional de criação de valor, que integra conhecimento, tecnologia e gestão estratégica (Strønen, 2020). Alcançar maturidade digital implica abordagem sistémica: formação, autoeficácia e gestão de recursos atuam de forma coordenada (Baiges et al., 2024). Estudos de consultoria e gestão sublinham a necessidade de requalificar equipas e fortalecer a cultura para acelerar a adoção e a produtividade (Kirk et al., 2022) ao mesmo tempo que empoderam intermediários com tecnologia intuitiva, preservando o valor humano na relação (Waddell et al., 2023).

2.4.5 Identidade profissional e *digital enablement*

A adaptação à transformação digital implica uma redefinição profunda da identidade profissional dos mediadores, uma vez que a digitalização reconfigura papéis, competências e relações dentro das organizações (Strønen, 2020), que passam de executores administrativos a consultores estratégicos de risco e gestores de relacionamento digital. Este novo perfil combina credibilidade, disponibilidade e empatia com competências analíticas e domínio de plataformas tecnológicas (Berger & Roman, 2016; Maas, 2010; Oliveira e Sá et al., 2024; Stricker et al., 2023)

De acordo com Strønen (2020), o conceito de *digital enablement* traduz precisamente esta transição, entendendo a digitalização como um processo de capacitação organizacional que redistribui poder e autonomia, promovendo decisões mais ágeis e sustentadas em dados. Nesse sentido, a tecnologia não apenas moderniza processos, mas amplia o papel estratégico dos profissionais, reforçando a sua relevância como criadores de valor e agentes de transformação (Acar & Puntoni, 2016).

2.5 Tensão entre Digitalização e Relação Pessoal Mediador-Cliente

A digitalização transformou profundamente a forma como clientes, seguradoras e mediadores interagem, introduzindo novos canais, processos automatizados e experiências personalizadas baseadas em dados. Segundo Wunderlich et al. (2013), esta evolução elevou o cliente ao papel de co-criador de valor, exigindo das organizações experiências omnicanal integradas, contínuas e sem fragmentação. Contudo, esse progresso tecnológico não se faz sem riscos — em particular, o receio de que a dimensão humana da mediação se dilua. O equilíbrio entre tecnologia (*high tech*) e contacto humano (*high touch*) tornou-se, assim, um pilar central no debate atual sobre a experiência do cliente no setor segurador (McKinsey & Company, 2016; Verleye, 2015).

2.5.1 A dimensão relacional como essência da mediação

Historicamente, a mediação de seguros distingue-se pela proximidade relacional e pela confiança. O mediador é percebido como conselheiro e representante dos interesses do cliente, interpretando cláusulas contratuais e ajustando coberturas às suas necessidades. Esta função relacional assume especial importância em momentos de maior sensibilidade emocional, como a ocorrência de sinistros, em que o cliente valoriza mais o apoio humano do que a conveniência do canal digital (Stricker et al., 2023).

2.5.2 O desafio da automação e a tensão entre eficiência e empatia

A ascensão de canais de autoatendimento, *chatbots*, assinaturas digitais e aplicações móveis trouxe autonomia e rapidez, mas reduziu o contacto pessoal. A estratégia omnicanal impõe-se como resposta a esta fragmentação, procurando oferecer comunicação no canal certo, no momento certo e no formato certo (Unterbuchberger et al., 2024). Contudo, a substituição parcial da interação humana por automatismos gera uma tensão estrutural entre eficiência operacional e empatia emocional.

De acordo com a McKinsey & Company (2016), embora os clientes apreciem a conveniência digital, preferem o contacto humano para decisões complexas, resolução de problemas e acompanhamento pós-sinistro — situações em que o julgamento humano e a confiança pessoal continuam insubstituíveis.

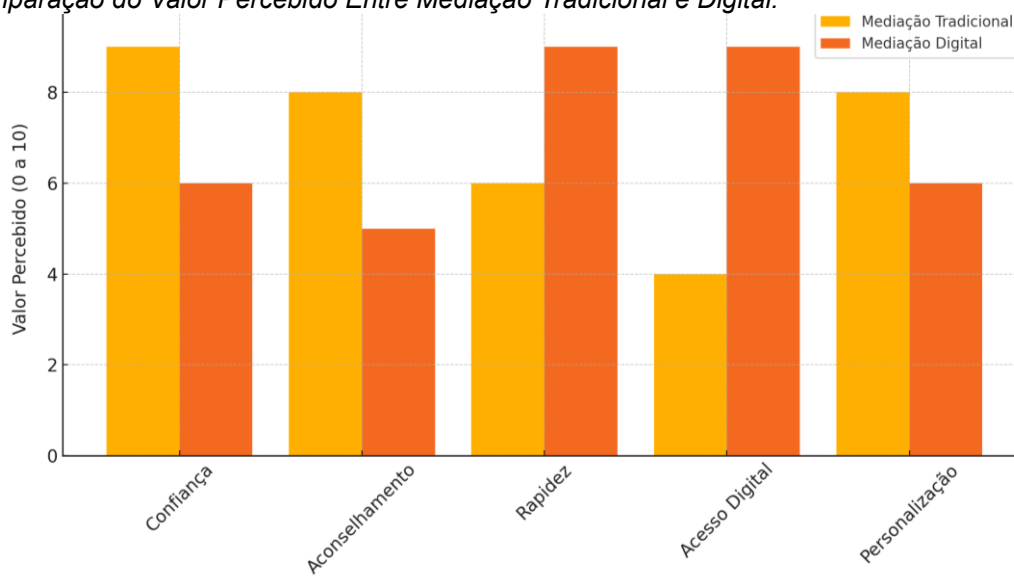
2.5.3 Percepções de valor e complementaridade entre modelos

A literatura recente tem procurado quantificar as percepções de valor associadas aos diferentes tipos de mediação. A Figura 5 apresenta uma comparação entre mediação

tradicional e os canais digitais, demonstrando que, enquanto a primeira se destaca pela confiança, aconselhamento e personalização, a segunda é mais valorizada pela rapidez e acessibilidade (Eling & Lehmann, 2018; Oliveira e Sá et al., 2024; Stricker et al., 2023).

Figura 5

Comparação do Valor Percebido Entre Mediação Tradicional e Digital.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Stricker et al. (2023); Eling & Lehmann (2018); Oliveira e Sá et al. (2023).

Os resultados ilustram que o cliente não procura substituir a relação humana pela tecnologia, mas combiná-las de forma equilibrada. A confiança e a empatia mantêm-se decisivas na escolha do mediador, sobretudo em produtos complexos, enquanto a eficiência digital é preferida em operações simples e de baixo risco.

Eling e Lehmann (2018) descrevem esta coexistência como a interação entre dois modelos complementares: o digital self-service, centrado em tarefas rotineiras, e o aconselhamento humano, voltado a decisões de maior responsabilidade. Essa combinação, frequentemente designada modelo *phygital*, representa a convergência entre tecnologia e relação pessoal, unindo o melhor dos dois mundos (Gerea et al., 2021).

2.5.4 Implementações híbridas no setor segurador português

No setor segurador português, várias companhias têm desenvolvido práticas híbridas para integrar estas dimensões. Zurich, Fidelidade e Tranquilidade implementaram modelos omnicanal que permitem iniciar uma simulação ou subscrição online e

concluir o processo com acompanhamento de um mediador. Este modelo assegura continuidade e coerência na experiência do cliente, preservando o valor consultivo da mediação enquanto aproveita a rapidez e eficiência da tecnologia (APS, 2024).

O uso crescente de CRM, *chatbots* e análise preditiva tem reforçado o carácter personalizado e proativo da relação com o cliente (Naujoks et al., 2023). Essas ferramentas permitem antecipar necessidades, adaptar ofertas e aumentar a empatia digital. A tecnologia amplia a capacidade de aconselhamento do mediador, conferindo informação em tempo real e uma visão mais abrangente do comportamento do cliente. No entanto, Relatórios da (ASF, 2025) e da (APS, 2024) evidenciam que, embora as seguradoras invistam fortemente em tecnologias digitais, a adoção efetiva pelos mediadores permanece desigual. De acordo com o relatório da APS mais de 80 % das seguradoras portuguesas já disponibilizam plataformas digitais de apoio à mediação mas apenas cerca de metade dos mediadores as utiliza regularmente, sobretudo devido a limitações de formação e recursos. Estes dados ilustram o desfasamento entre o ritmo de digitalização das companhias e a capacidade de adaptação dos profissionais.

2.5.5 Os riscos da desumanização e a importância do equilíbrio

Apesar dos benefícios, subsistem riscos de desumanização quando o equilíbrio se rompe e o processo se torna excessivamente automatizado. Sure (2025) alerta que a confiança, essência da mediação, dificilmente se constrói num ambiente exclusivamente digital, especialmente entre clientes mais tradicionais ou seniores, que valorizam o contacto direto. Assim, a digitalização deve ser acompanhada de estratégias que preservem a presença humana qualificada e a escuta ativa, reforçando a dimensão emocional da experiência.

2.5.6 Modelo omnicanal centrado no cliente

Este paradigma de equilíbrio é representado pelo modelo omnicanal centrado no cliente, no qual todos os pontos de contacto — digitais e físicos — são articulados de forma coerente para garantir uma experiência fluida e consistente. A Figura 6 sintetiza esta arquitetura, evidenciando como a coordenação entre canais permite ao mediador atuar como pivô entre a dimensão tecnológica e a dimensão relacional.

Figura 6

Modelo de Experiência Omnicanal Centrado no Cliente.



Fonte: Elaboração própria adaptado de CleverAds (2023).

O modelo destaca a centralidade do cliente e demonstra que a verdadeira inovação digital depende tanto da tecnologia quanto da gestão integrada da experiência (*output management*), onde dados, processos e pessoas operam em sinergia (Unterbuchberger et al., 2024). O mediador, neste contexto, atua como facilitador da integração, assegurando que a eficiência digital não compromete a empatia relacional.

2.6 Esquema-Síntese da Revisão de Literatura

A revisão da literatura demonstra que a transformação digital no setor segurador é um fenómeno estrutural e multidimensional, que ultrapassa a simples adoção de ferramentas tecnológicas. Trata-se de uma reconfiguração sistémica, que combina mudanças tecnológicas, organizacionais, humanas e relacionais, alterando profundamente o modo como as seguradoras e mediadores operam, comunicam e criam valor (Eling & Lehmann, 2018).

O avanço da Inteligência Artificial (IA), da Automação de Processos Robóticos (RPA), do *Big Data* e das plataformas digitais redefiniu a gestão de informação, o relacionamento com os clientes e as rotinas operacionais, promovendo ganhos de eficiência, personalização e análise preditiva (Sood et al., 2022; Strønen, 2020).

A literatura converte estas transformações em quatro dimensões interdependentes que sustentam o enquadramento conceptual da investigação:

- Dimensão tecnológica: integra sistemas digitais, plataformas online e processos automatizados que aumentam a eficiência e reduzem custos operacionais;

- Dimensão organizacional: refere-se à reestruturação de fluxos de trabalho, modelos de gestão e culturas empresariais centradas em dados e no cliente;
- Dimensão humana: abrange os desafios de adaptação, resistência e requalificação profissional, exigindo novas competências digitais e analíticas;
- Dimensão relacional: diz respeito à preservação da confiança e da empatia num contexto híbrido, onde a tecnologia complementa, mas não substitui, a interação humana.

Estas dimensões interagem e explicam a transição do mediador de um papel essencialmente administrativo para o de consultor estratégico e digitalmente habilitado, capaz de interpretar dados, personalizar soluções e criar confiança em ambientes omnicanal (Howells, 2024; Oliveira e Sá et al., 2024).

Apesar dos avanços, a literatura revela lacunas significativas: a escassez de estudos que integrem as dimensões tecnológica, humana e relacional num mesmo modelo; a ausência de consenso sobre os determinantes da aceitação tecnológica; e a falta de análises qualitativas que explorem a perceção dos mediadores — especialmente no contexto português, onde a mediação continua a representar cerca de 90 % da distribuição (APS, 2024).

Paralelamente, autores como Cieslak e Valor (2025) e Kotter (2007) salientam que a resistência digital é tanto cultural como psicológica, resultante da perceção de perda de controlo e da incerteza sobre o papel humano num ambiente automatizado. Em contrapartida, investigações recentes (Köhne & Köhne, 2024; Teguh et al., 2022) demonstram que liderança participativa, formação contínua e apoio institucional são fatores críticos para transformar resistência em adesão.

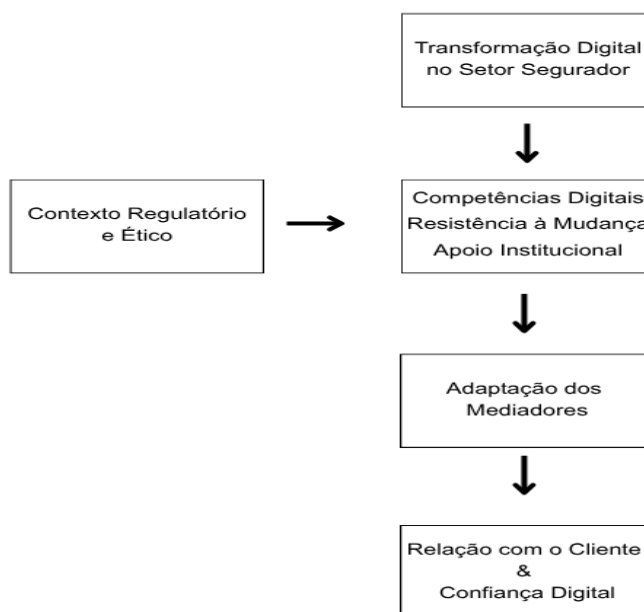
Outro eixo relevante da literatura é a relação entre digitalização e experiência do cliente. Estudos de McKinsey & Company (2017) e Stricker et al. (2023) indicam que, embora os consumidores apreciem a conveniência dos canais digitais, continuam a valorizar o contacto humano em decisões complexas. Daqui emerge o modelo *phygital*, que combina eficiência tecnológica e personalização humana (Gerea et al., 2021), hoje reconhecido como padrão ideal de mediação suportado por ferramentas de CRM e estratégias omnicanal.

A digitalização da mediação é também entendida como um processo ético e estratégico, que potencia transparência e sustentabilidade, alinhando-se com os princípios ESG (EIOPA, 2024; Tsang et al., 2023). A transição digital contribui, assim, para uma governação mais responsável, apoiada por regulamentos como a IDD, o RGPD e o futuro *AI Act*, que asseguram conformidade, proteção de dados e equidade.

Com base nesta consolidação teórica, foi desenvolvido o esquema estrutural apresentado na Figura 7, que sintetiza as principais relações entre as variáveis identificadas na literatura e orienta o enquadramento empírico da investigação.

Figura 7

Esquema Estrutural do Impacto Digital na Mediação de Seguros.



Fonte: Elaboração própria.

O esquema estrutural parte da Transformação Digital considera três fatores mediadores — Competências Digitais, Resistência à Mudança e Apoio Institucional — que condicionam o nível de Adaptação dos Mediadores. Esta adaptação, por sua vez, influencia os resultados relacionais, nomeadamente a Relação com o Cliente e a Confiança Digital, considerados indicadores de sucesso da transição tecnológica. De forma transversal, o Contexto Regulatório e Ético atua como variável moderadora, garantindo conformidade, transparência e sustentabilidade.

O Esquema-Síntese da literatura demonstra que a transformação digital redefine o papel da mediação ao exigir novas competências, estruturas colaborativas e liderança adaptativa. O sucesso futuro dependerá da capacidade de conciliar tecnologia e proximidade, inovação e confiança, dados e empatia, promovendo um ecossistema de valor partilhado entre seguradoras, mediadores e clientes.

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem Qualitativa

Tendo em conta a natureza do fenómeno em estudo — o impacto da transformação digital na mediação de seguros — adotou-se neste trabalho uma abordagem qualitativa de carácter exploratório, cujo objetivo principal foi aprofundar o conhecimento sobre as experiências, significados e estratégias adotadas pelos profissionais do setor. Além de procurar compreender as perceções dos participantes na pesquisa, a investigação qualitativa exige uma postura reflexiva e eticamente consciente, sobretudo quando envolve dados humanos e tecnológicos (Creswell & Poth, 2018). Como salientam Velcárcel et al. (2000), a análise qualitativa deve ser concebida como um processo interpretativo contínuo, no qual o investigador participa ativamente na construção de significados, garantindo simultaneamente rigor metodológico e sensibilidade ética. Este enquadramento reforça a necessidade de transparência, coerência e responsabilidade em todas as etapas da pesquisa — desde a recolha e interpretação dos dados até à comunicação dos resultados.

A escolha da metodologia qualitativa baseou-se na premissa de que fenómenos organizacionais complexos e em mudança, como a digitalização, exigem ser compreendidos a partir das perspetivas dos próprios atores envolvidos. Uma abordagem quantitativa, centrada na mensuração de variáveis e na generalização estatística, revelar-se-ia insuficiente para captar as nuances, tensões e subjetividades que caracterizam o processo de adaptação digital na mediação de seguros.

Tal como salientam Denzin e Lincoln (2011), a investigação qualitativa possibilita aceder aos significados implícitos, às dinâmicas relacionais e aos contextos situados que moldam comportamentos e decisões, oferecendo uma visão rica e contextualizada de realidades sociais em transição.

A complexidade do fenómeno em análise requereu, por isso, um olhar compreensivo, interpretativo e situado, capaz de integrar tanto as dimensões objetivas como as subjetivas das experiências dos profissionais do setor segurador. A opção metodológica foi igualmente sustentada pela revisão de literatura, que revelou lacunas teóricas e empíricas significativas, sobretudo no que diz respeito à experiência concreta dos mediadores na adoção de ferramentas digitais, à resistência à mudança tecnológica e à reconfiguração do seu papel consultivo no ecossistema segurador contemporâneo.

Neste contexto, a investigação qualitativa revelou-se não apenas pertinente, mas necessária, por permitir explorar questões abertas e emergentes, ainda insuficientemente analisadas na literatura recente (Maccarrone, 2023).

Em síntese, a escolha por uma abordagem qualitativa constituiu a via mais adequada para construir um entendimento profundo e contextualizado do impacto da transformação digital na mediação de seguros, possibilitando a produção de conhecimento relevante, cientificamente fundamentado e de aplicabilidade prática para o setor segurador português.

3.2 Técnica de Recolha de Dados

Para a recolha de dados, recorreu-se à entrevista semiestruturada, uma técnica amplamente reconhecida na investigação qualitativa, especialmente adequada a estudos que visam compreender práticas profissionais, processos organizacionais e experiências subjetivas (DeJonckheere & Vaughn, 2019). Este formato de entrevista combina um guião previamente definido com uma margem de flexibilidade na condução da conversa, permitindo ao investigador adaptar as perguntas em função do desenvolvimento do diálogo e de temas emergentes durante a interação.

A entrevista semiestruturada mostrou-se particularmente eficaz para captar perceções detalhadas, reflexões pessoais e significados atribuídos pelos participantes às suas experiências. Conforme salientam Barribal e While (1994), esta técnica é adequada para explorar comportamentos, motivações, crenças e práticas em contextos profissionais complexos. No presente estudo, permitiu compreender de que modo diferentes perfis de profissionais, com funções e responsabilidades distintas, vivenciaram e interpretaram a transformação digital na mediação de seguros.

Além disso, este tipo de entrevista favoreceu um ambiente propício à introspeção e à expressão espontânea, no qual os entrevistados puderam refletir livremente sobre as suas experiências, mantendo-se focados nos tópicos centrais da investigação. Este tipo de entrevistas equilibra rigor analítico e sensibilidade relacional, fatores essenciais para a construção de confiança e a obtenção de dados ricos, credíveis e contextualmente relevantes (DeJonckheere & Vaughn, 2019).

Adicionalmente, as entrevistas semiestruturadas permitiram a emergência de temas não previstos, contribuindo para uma teorização indutiva e fundamentada nos dados, bem como para a identificação de aspetos contextuais que dificilmente seriam captados através de instrumentos mais rígidos, como questionários fechados. Por estas razões, esta técnica revelou-se a mais adequada para aceder ao

conhecimento tácito, experiencial e contextualizado dos participantes, assegurando uma análise profunda e coerente com os objetivos e a natureza exploratória da investigação.

3.3 Critérios de Seleção dos Entrevistados

A amostra na presente investigação foi composta por 12 participantes, selecionados através de amostragem intencional (*purposive sampling*), uma estratégia amplamente utilizada em estudos qualitativos cujo objetivo é obter informações ricas, contextualizadas e relevantes a partir de indivíduos com experiência direta e conhecimento aprofundado do fenómeno em análise (Palinkas et al., 2015). A escolha recaiu sobre profissionais ligados a uma companhia de seguros, atuando em diferentes níveis da estrutura de mediação — desde funções operacionais até cargos de coordenação estratégica. A definição dos critérios de seleção inspirou-se nas boas práticas descritas por Wongsuphasawat et al. (2019), privilegiando participantes com experiência direta e recorrente nas práticas em análise, de modo a garantir diversidade funcional e profundidade interpretativa nas respostas.

Com o intuito de garantir diversidade de perspetivas e equilíbrio funcional, foram definidos três perfis de participantes, agrupados segundo a sua posição hierárquica aproximada, conforme representado na Figura 8.

Figura 8

Estrutura hierárquica da amostra de entrevistados: níveis micro, intermédio e macro.



Fonte: Elaboração própria.

- Mediadores (micro) – correspondentes a profissionais com contacto direto e regular com clientes e equipas comerciais, desempenhando funções que permitem compreender de forma próxima os impactos das ferramentas digitais na prática quotidiana.
- Gestores comerciais (nível intermédio) – responsáveis por dar suporte técnico e comercial à rede de mediação (agentes, lojas e equipas comerciais), atuando como elo entre a seguradora e a mediação. As suas atribuições incluem o acompanhamento de metas, o apoio à adoção de ferramentas digitais e a facilitação de processos administrativos e comerciais, o que lhes proporciona uma visão transversal e operacional dos desafios e oportunidades associados à transformação digital.
- Diretores (nível macro) – englobando diferentes cargos de direção, independentemente da designação formal, estes profissionais partilham a responsabilidade de liderar equipas de suporte à mediação e ao desenvolvimento comercial, assumindo um papel de orientação estratégica e coordenação territorial, com uma visão institucional e global do processo de transformação digital no setor segurador.

De acordo com Carter et al. (2014), a inclusão de múltiplas fontes e perfis funcionais em estudos qualitativos promove a triangulação de dados, reforçando a credibilidade e robustez analítica das interpretações produzidas.

Importa sublinhar que este critério de seleção intencional não teve como propósito representar estatisticamente o universo da mediação em Portugal, mas sim assegurar profundidade analítica e diversidade contextual — aspetos essenciais em abordagens qualitativas.

Assim, a amostra foi delineada com base no princípio da máxima variação entre casos informativos (Patton, 2002), procurando recolher dados suficientemente ricos e diversificados para responder de forma sólida aos objetivos da investigação.

3.4 Amostra-Dimensão: Equilíbrio e Saturação

A decisão de incluir o mesmo número de participantes em cada um dos três grupos definidos baseou-se no princípio da máxima variação (*maximum variation sampling*), conforme proposto por Patton (2002). Esta estratégia teve como objetivo identificar semelhanças e diferenças significativas entre subgrupos, possibilitando uma comparação cruzada entre categorias profissionais e contribuindo para a deteção de padrões consistentes ou divergentes nas perceções recolhidas. O equilíbrio numérico

entre os perfis — mediadores, gestores comerciais e diretores — assegurou que nenhuma perspectiva fosse sobrevalorizada em detrimento de outra, promovendo equidade interpretativa e permitindo uma análise comparável entre os diferentes níveis organizacionais representados.

Além disso, este equilíbrio facilitou a organização e codificação dos dados no processo de análise temática, ao mesmo tempo que respeitou os princípios de racionalidade e viabilidade metodológica que caracterizam a investigação qualitativa. O tamanho da amostra em estudos qualitativos deve ser suficiente para alcançar profundidade e diversidade interpretativa, mas não excessivo, de modo a não comprometer a qualidade analítica e a gestão rigorosa dos dados (Malterud et al., 2016; Sandelowski, 1995).

A definição do número total de entrevistas nesta investigação foi orientada pelo critério de saturação teórica, conceito desenvolvido por Glaser e Strauss (1967) no âmbito da Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*). Este princípio estabelece que a recolha de dados deve prosseguir até ao momento em que novas entrevistas deixem de acrescentar informação relevante, isto é, quando os temas emergentes se tornem repetitivos e estabilizados.

A evidência empírica indica que a saturação tende a ocorrer entre a 6.^a e a 12.^a entrevista em estudos qualitativos que envolvem participantes de um mesmo contexto organizacional (Guest et al., 2006). Neste sentido, a realização de 12 entrevistas (4 para cada grupo participante) revelou-se suficiente para atingir a profundidade interpretativa necessária, equilibrando diversidade, exequibilidade e robustez analítica (Malterud et al., 2016).

Ainda assim, o critério de saturação foi reavaliado de forma contínua ao longo da recolha e análise de dados, garantindo que todas as categorias e dimensões relevantes fossem devidamente exploradas.

Em síntese, a composição e o equilíbrio da amostra foram delineados para assegurar diversidade de papéis, representatividade funcional e profundidade interpretativa, permitindo uma análise abrangente e coerente das perceções sobre a transformação digital na mediação de seguros. Esta decisão metodológica encontra-se em consonância com as melhores práticas da investigação qualitativa, reforçando a credibilidade, consistência e validade interna dos resultados obtidos.

3.5 Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas semiestruturadas foi conduzida segundo a abordagem de análise temática proposta por Braun e Clarke (2006). Esta metodologia permite uma exploração rigorosa, sistemática e flexível dos dados qualitativos, favorecendo a identificação, organização e interpretação de padrões de significado (temas) presentes nas narrativas dos participantes.

A opção por esta técnica revelou-se particularmente adequada aos objetivos da investigação, centrados em compreender as experiências, perceções e estratégias de adaptação dos mediadores de seguros à transformação digital. O processo analítico seguiu as seis fases propostas pelas autoras — familiarização com os dados, geração de códigos iniciais, procura de temas, revisão, definição e nomeação dos temas, e produção do relatório — garantindo consistência metodológica e transparência interpretativa.

Embora partilhe algumas semelhanças com a análise de conteúdo — nomeadamente no processo de codificação e categorização —, distingue-se por valorizar a interpretação profunda dos significados e a flexibilidade teórico-metodológica, em detrimento da mera quantificação ou descrição categorial das unidades de sentido (Kiger & Varpio, 2020).

3.5.1 Fases da análise temática

A análise foi desenvolvida segundo as seis fases propostas pelos autores Braun e Clarke (2006):

1. Familiarização com os dados – leitura e releitura integral das transcrições, com anotações iniciais, para desenvolver uma compreensão global do conjunto de dados.
2. Geração de códigos iniciais – identificação e codificação sistemática de unidades de significado relevantes para os objetivos da investigação.
3. Busca por temas – agrupamento dos códigos em temas preliminares, refletindo padrões emergentes.
4. Revisão dos temas – refinamento e reorganização dos temas, assegurando coerência interna e distinção conceptual entre eles.
5. Definição e nomeação dos temas – clarificação teórica e conceptual de cada tema, assegurando pertinência face à questão de investigação.

6. Produção do relatório – integração dos temas finais com citações ilustrativas e articulação com o enquadramento teórico e empírico da dissertação.

3.5.2 Apoio tecnológico e rigor analítico

Para reforçar a transparência, rastreabilidade e auditabilidade do processo analítico, a codificação e organização dos dados foram assistidas pelo software NVivo 15. A codificação foi feita manualmente, mantendo proximidade interpretativa com os dados e registando decisões analíticas através de memos e notas reflexivas. A utilização do software permitiu gerir o volume de informação, estabelecer relações entre códigos e documentar as etapas do processo analítico, garantindo consistência e rigor metodológico.

A análise seguiu uma lógica flexível e orientada pelos dados, permitindo que os temas fossem identificados a partir das narrativas dos participantes, em vez de serem definidos antecipadamente. Esta abordagem procurou respeitar a voz e a experiência dos entrevistados, garantindo que as interpretações permanecessem próximas do significado atribuído pelos próprios profissionais às suas vivências no contexto da transformação digital.

Em suma, a conjugação entre a análise temática e o apoio do Nvivo assegurou um tratamento rigoroso, estruturado e transparente dos dados, em conformidade com as melhores práticas da investigação qualitativa contemporânea. Este procedimento contribuiu decisivamente para a robustez, credibilidade e validade interna dos resultados apresentados no capítulo seguinte.

3.6 Considerações Éticas e Proteção de Dados

A reflexividade do investigador é parte integrante do rigor qualitativo. Como defendem Braun e Clarke (2006), e mais recentemente Franzke (2022), a ética na investigação digital deve ir além do cumprimento formal de normas: exige uma análise crítica das assimetrias e implicações do processo de recolha e tratamento de informação. Assim, esta dissertação integra práticas de *ethical reflexivity*, garantindo coerência entre os valores enunciados e as decisões metodológicas adotadas.

A presente investigação foi conduzida em conformidade com os princípios éticos da investigação e com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD, 2016), assegurando a confidencialidade, o anonimato e o tratamento responsável da informação recolhida. Antes do início de cada entrevista, os participantes foram informados sobre os objetivos e o âmbito do estudo, tendo aceitado participar de forma

voluntária e autorizado a gravação áudio exclusivamente para fins académicos. Foi-lhes garantido o direito à confidencialidade e o anonimato total, assegurando que nenhuma informação permitiria a sua identificação individual.

Para esse efeito, todos os participantes foram codificados de E1 a E12, sendo removidas das transcrições quaisquer referências pessoais, geográficas ou institucionais que pudessem comprometer a privacidade dos entrevistados ou das entidades envolvidas. Além disso, o nome da companhia de seguros participante não foi divulgado, sendo substituído ao longo do texto pela designação genérica “Seguradora”, de modo a proteger a identidade institucional e evitar a exposição indevida de informação interna.

Os ficheiros de áudio e as transcrições foram armazenados em suporte digital protegido por palavra-passe, com acesso restrito ao investigador e ao orientador do estudo. Após a conclusão da análise, os ficheiros de áudio serão eliminados permanentemente, mantendo-se apenas as transcrições anonimizadas para eventual verificação científica.

Consequentemente, a investigação não implicou qualquer risco físico, psicológico ou profissional para os participantes, enquadrando-se nas boas práticas da investigação qualitativa.

Por se tratar de um estudo de natureza não intrusiva e não experimental, não foi necessária a submissão a um comité de ética formal, respeitando-se, contudo, os princípios éticos fundamentais de respeito, beneficência e justiça que orientam a investigação científica.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os principais resultados obtidos na investigação, procurando compreender de que forma a transformação digital tem impactado a mediação de seguros em Portugal. A análise assenta nas entrevistas semiestruturadas realizadas sobre o processo de digitalização do setor.

A análise temática proposta por Braun e Clarke (2006) permitiu agrupar as perceções recolhidas em cinco temas centrais, que refletem as dimensões estruturantes da transformação digital:

- (1) a transformação digital como processo estratégico e inevitável;
- (2) os benefícios operacionais e o *empowerment* digital;
- (3) as resistências e a adaptação organizacional;
- (4) o apoio institucional e a literacia digital organizacional;
- (5) a reconfiguração do papel do mediador e o futuro da mediação.

A estrutura do capítulo foi desenhada de modo a integrar análise empírica e discussão teórica. Em cada tema, os resultados são ilustrados com citações diretas dos entrevistados, garantindo autenticidade e rigor interpretativo, e posteriormente confrontados com a literatura especializada, permitindo identificar convergências, divergências e contributos originais face ao conhecimento existente.

Este capítulo inicia-se com a caracterização da amostra, de forma a enquadrar o perfil dos participantes e as condições em que a recolha de dados decorreu. Segue-se a apresentação dos temas emergentes, analisados de forma integrada e articulada com os referenciais teóricos, evidenciando as principais implicações da digitalização na estrutura, nos processos e nas competências da mediação de seguros. Por fim, apresenta-se uma síntese crítica e conclusões parciais, que preparam a transição para o Capítulo 5 – Discussão, dedicado à reflexão aprofundada das implicações teóricas e práticas dos resultados.

4.1 Caracterização da Amostra

Após a apresentação da metodologia no Capítulo 3, o presente capítulo dedica-se à exposição e discussão integrada dos principais resultados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas, organizados de acordo com os temas emergentes identificados através da análise temática proposta. Esta abordagem permite estruturar

predominância das referências à transformação tecnológica e às novas dinâmicas de interação no setor segurador.

Conforme referido no capítulo anterior, a amostra deste estudo é composta por 12 profissionais do setor segurador, distribuídos por três níveis hierárquicos. Esta estrutura permitiu a recolha de perspetivas diversificadas e complementares, abrangendo desde a experiência prática da mediação e atendimento até à visão estratégica da gestão e inovação digital.

A Tabela 3 revela que a amostra possui grande diversidade de funções e de experiência profissional, com percursos entre 3 e 40 anos de carreira no setor segurador. Esta amplitude temporal assegura a inclusão tanto de profissionais em início de carreira, com perceções mais recentes sobre a digitalização, como de colaboradores sénior, cuja experiência permite observar a evolução histórica do setor.

Tabela 3

Perfil dos Entrevistados.

Código	Perfil dos Entrevistados	Formação Digital	Nível Hierárquico	Experiência	Função
E1	Diretor	Sim	Macro	33 Anos	Diretor Centro Médias Empresas
E10	Gestor	Sim	Intermédio	25 Anos	Gestor de Mediador
E11	Diretor	Sim	Macro	25 Anos	Diretor Agência Clientes
E12	Mediador	Sim	Micro	20 Anos	Mediador de Seguros
E2	Gestor	Sim	Intermédio	26 Anos	Gestor de Mediador
E3	Mediador	Sim	Micro	3 Anos	Mediador de Seguros
E4	Diretor	Sim	Macro	28 Anos	Diretor Área de Mediação
E5	Mediador	Sim	Micro	15 Anos	Mediador de Seguros
E6	Gestor	Sim	Intermédio	3 Anos	Gestor de Mediador
E7	Mediador	Sim	Micro	27 Anos	Mediador de Seguros
E8	Gestor	Sim	Intermédio	37 Anos	Gestor de Corretor
E9	Diretor	Sim	Macro	40 Anos	Diretor Agência Clientes

Fonte: Elaboração Própria com base na análise de codificação NVivo 15.

No que respeita à formação digital, todos os entrevistados indicaram ter participado em ações de capacitação interna promovidas pela seguradora, centradas no uso de ferramentas e plataformas digitais de trabalho. Embora nem todos possuam formação académica formal na área digital, é evidente um esforço coletivo de atualização tecnológica e de adaptação às novas exigências.

De modo transversal aos três níveis hierárquicos, constatou-se que o uso de tecnologias digitais faz parte integrante das rotinas profissionais. Todos os participantes referiram recorrer regularmente a plataformas comerciais, aplicações móveis e sistemas de CRM, evidenciando um elevado grau de integração tecnológica nas práticas quotidianas.

4.2 Temas Emergentes e Interpretação Integrada

A interpretação das perceções recolhidas nas entrevistas baseou-se na análise temática proposta por Braun e Clarke (2006). Este método qualitativo implicou uma leitura aprofundada das doze entrevistas transcritas, seguida da codificação das unidades de sentido relevantes e do agrupamento de padrões conceptuais em categorias temáticas. Posteriormente, os códigos foram refinados, revistos e consolidados em temas coerentes, que representam os eixos principais das narrativas dos entrevistados sobre a transformação digital na mediação de seguros.

A análise resultou na identificação de cinco grandes temas emergentes, que refletem as dimensões centrais do fenómeno estudado:

- Evolução e perceção da transformação digital;
- Impactos operacionais e benefícios percebidos;
- Resistências e desafios na adaptação digital;
- Apoio institucional, formação e comunicação;
- Reconfiguração do papel do mediador e visão de futuro.

A Tabela 4 apresenta a distribuição das codificações, evidenciando a contribuição relativa de cada entrevistado para os cinco eixos de análise.

Tabela 4

Frequência de Referências por tema.

Temas Emergentes da Análise	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Apoio institucional, formação e comunicação	7	1	3	7	2	5	2	3	4	3	5	1
Evolução e perceção da transformação digital	2	4	2	11	3	4	5	4	2	2	4	2
Impactos operacionais e benefícios percebidos	6	2	2	2	2	4	2	2	4	3	2	1
Reconfiguração do papel do mediador e visão de futuro	4	4	2	2	1	4	3	3	3	2	4	1
Resistências e desafios na adaptação digital	2	1	1	2	4	1	1	5	0	0	3	2

Fonte: Elaboração Própria com base na análise de codificação NVivo 15.

Como se observa na tabela, todos os entrevistados abordaram, em maior ou menor grau, as diferentes dimensões da digitalização, o que confirma a relevância transversal do fenómeno. Os temas “Apoio institucional, formação e comunicação” e “Evolução e perceção da transformação digital” revelaram maior incidência, seguidos de “Impactos operacionais” e “Reconfiguração do papel do mediador”, enquanto “Resistências e desafios na adaptação” surgem com menor frequência, mas assumem grande valor interpretativo por evidenciarem tensões e obstáculos humanos.

A partir desta estrutura temática, apresentam-se nas subsecções seguintes as análises detalhadas de cada tema, ilustradas com citações diretas dos entrevistados e articuladas com a literatura especializada, de forma a integrar as evidências empíricas num enquadramento conceptual sólido. Em cada tema, a análise privilegia o impacto da transformação digital na mediação de seguros, sublinhando as mudanças organizacionais, comportamentais e estratégicas associadas à adoção tecnológica.

4.2.1 A Transformação digital como processo estratégico e inevitável

O primeiro tema emergente diz respeito à evolução e perceção global da transformação digital no setor segurador, evidenciada nas narrativas dos entrevistados e em consonância com a literatura recente.

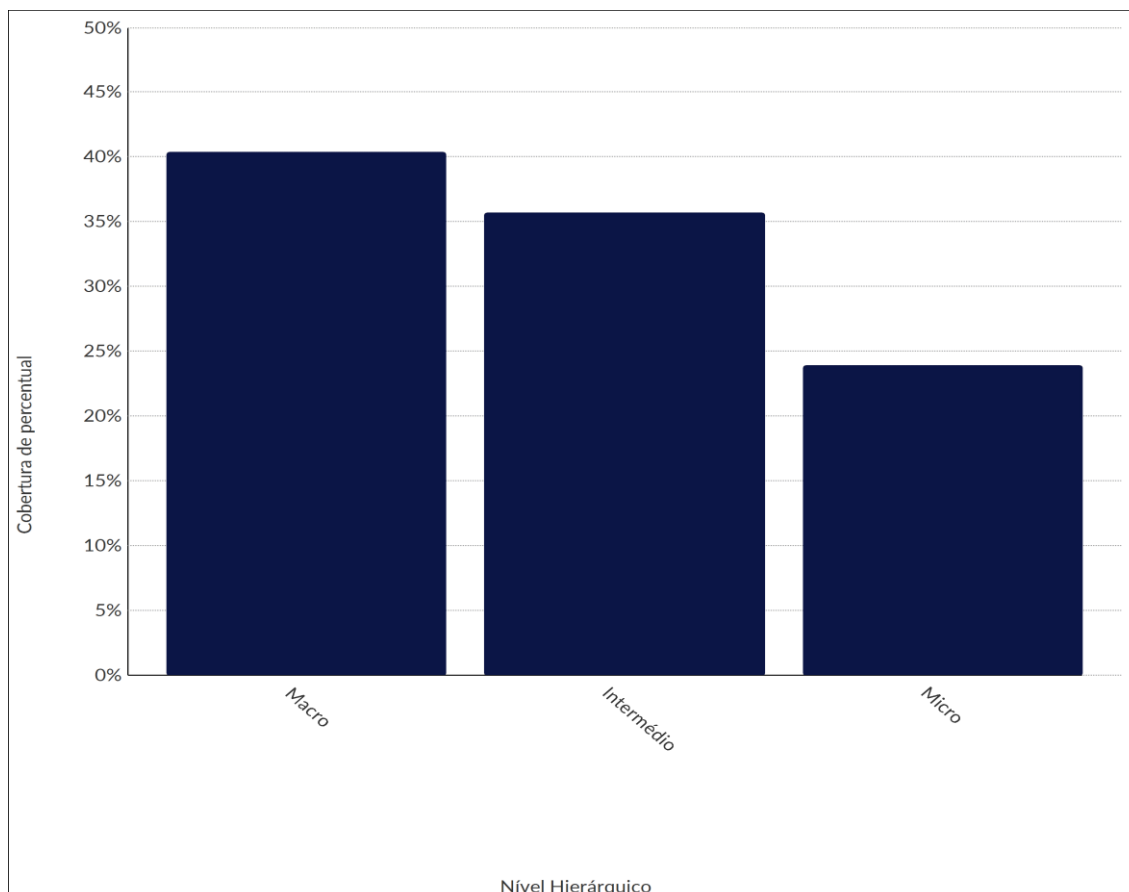
De forma transversal, todos os participantes reconheceram uma aceleração sem precedentes dos processos de digitalização, intensificada sobretudo após a pandemia de 2020, que obrigou à rápida adoção de ferramentas digitais e novos modelos de trabalho. Um gestor sintetizou essa evolução ao afirmar que “a seguradora foi das primeiras a olhar para o digital de forma séria... se recuarmos a 2010, foi quando demos o maior ‘boom’... Nos últimos 10–15 anos houve um grande desenvolvimento, com forte aceleração nos últimos 5” (E4). Outro participante reforçou essa perceção com uma metáfora expressiva, descrevendo a mudança como “um voo a 200 000 km/h; há seis ou sete anos ainda usávamos muito papel; nos últimos dois anos, passou a ser 90 % digital e 10 % papel” (E8). Estas declarações evidenciam a perceção partilhada de uma transformação estrutural em curso, que atravessa diferentes níveis hierárquicos e funções dentro da organização, marcando um ponto de viragem na cultura e nas práticas da mediação de seguros.

Antes de avançar para a análise interpretativa, importa visualizar de que forma esta perceção de transformação se distribui entre os diferentes níveis hierárquicos. A Figura 10 apresenta graficamente o grau de consenso sobre a importância e a

irreversibilidade da transformação digital, permitindo observar a consistência das percepções entre mediadores, gestores e diretores.

Figura 10

Distribuição da percepção da transformação digital como processo estratégico e inevitável, por nível hierárquico.



Fonte: Elaboração Própria com base na análise de codificação NVivo 15.

Como se observa na figura, a percepção da transformação digital como processo estratégico e inevitável apresenta uma distribuição equilibrada entre os diferentes níveis hierárquicos, ainda que com ligeiras variações na ênfase. Os diretores e gestores de topo (nível macro) demonstraram a maior cobertura percentual, refletindo uma visão estratégica e de longo prazo da digitalização enquanto eixo de competitividade e modernização. O nível intermédio evidenciou uma abordagem mais operacional, centrada nos ganhos de eficiência e na reorganização de processos internos. Já os mediadores (nível micro) concentraram as suas referências em aspetos práticos de adaptação às ferramentas digitais e na necessidade de apoio institucional. Esta distribuição sugere que, embora a transformação digital seja reconhecida como inevitável em toda a organização, o seu significado e impacto são percecionados de forma diferenciada conforme o posicionamento hierárquico, reforçando a importância

de uma liderança integradora e comunicativa no processo de mudança. Os primeiros tendem a encarar o fenómeno como um imperativo estratégico para a competitividade e modernização das seguradoras, enquanto os segundos sublinham sobretudo a transformação das rotinas operacionais e a necessidade de adaptação contínua às novas ferramentas digitais.

As narrativas evidenciam ainda uma mudança geracional nas práticas de trabalho, associada à consolidação de uma cultura organizacional mais inovadora e tecnológica. Um mediador com mais de 25 anos de experiência recordou que “quando comecei, fazia-se tudo manual e neste momento é tudo, ou quase tudo, digital” (E7). De forma convergente, outro participante destacou o pioneirismo da companhia, sublinhando que “enquanto líder de mercado, [a seguradora] foi das primeiras seguradoras a fazer uma aposta séria no digital, percebendo que esse era o caminho” (E1). Estas declarações refletem uma consciência coletiva acerca do carácter estrutural e irreversível da transformação digital, reconhecendo que a mudança ultrapassa a simples adoção tecnológica e exige uma adaptação contínua de pessoas, processos e mentalidades.

Esta leitura empírica alinha-se com a literatura especializada. Tapscott (1996) descreve a economia digital como um fenómeno estrutural de larga escala, enquanto Schwab (2016) sublinha o seu carácter irreversível e disruptivo sobre sistemas económicos e sociais. De igual modo, Almeida et al. (2020) identificam a crise pandémica como catalisador da transformação tecnológica, impulsionando novas formas de trabalho colaborativo.

Segundo Cosma e Rimo (2024), a transformação digital no setor segurador implica uma reconfiguração profunda dos modelos de negócio, baseada na automatização de processos e na integração de plataformas centradas no cliente — dimensão também evidenciada nas narrativas recolhidas neste estudo. A posição da seguradora analisada como “líder digital” reflete igualmente as tendências globais descritas por DeSantis et al. (2025), que destacam a digitalização como prioridade estratégica no setor, e pela McKinsey & Company (2017), que demonstram que as empresas pioneiras obtêm ganhos superiores de eficiência e crescimento. Em consonância, Celestin e Vanitha (2022) mostram que o avanço das *insurtechs* tem vindo a redefinir o equilíbrio competitivo entre operadores tradicionais e digitais, aumentando a pressão por inovação e atualização contínua.

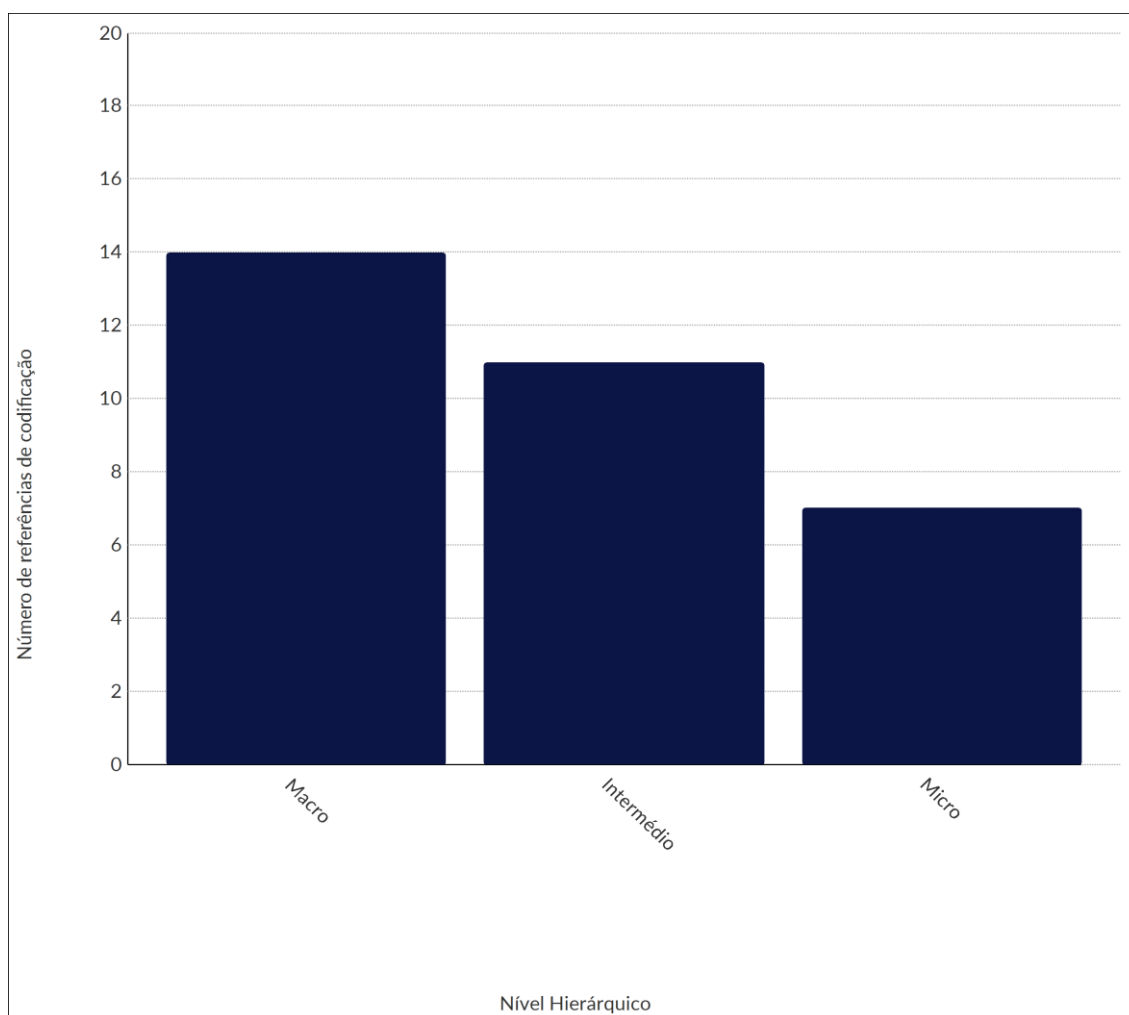
4.2.2 Benefícios operacionais e o *empowerment* digital

O segundo tema emergente centra-se nos impactos da digitalização na atividade operacional e nos benefícios percebidos pelos participantes em termos de eficiência, autonomia e produtividade. As narrativas recolhidas convergem na perceção de que a introdução de ferramentas digitais otimizou processos internos, reduziu burocracias e aumentou a capacidade de resposta, gerando ganhos tangíveis tanto para a organização como para os clientes.

A Figura 11 ilustra a distribuição das perceções sobre estes ganhos de eficiência e autonomia, evidenciando a transversalidade do reconhecimento dos efeitos positivos da digitalização entre os diferentes níveis hierárquicos.

Figura 11

Distribuição da perceção dos benefícios operacionais e o empowerment digital, por nível hierárquico.



Fonte: Elaboração Própria com base na análise de codificação NVivo 15.

Como se observa na figura, a percepção dos benefícios operacionais e do *empowerment* digital distribui-se de forma equilibrada entre os níveis macro e intermédio, embora com uma ligeira predominância ao nível macro. Os gestores de topo destacaram-se pelo maior número de referências, refletindo a visão estratégica da digitalização como motor de eficiência e vantagem competitiva. No nível intermédio, as menções concentraram-se na reorganização dos processos e na maior autonomia das equipas, evidenciando uma preocupação com a operacionalização prática da mudança. Já entre os mediadores (nível micro), as referências, embora em menor número, enfatizaram os ganhos de tempo, flexibilidade e capacidade de resposta ao cliente. Esta distribuição confirma que a digitalização é percebida como geradora de valor em todos os níveis da organização, mas que o tipo de benefícios reconhecidos varia conforme a posição hierárquica — do enfoque estratégico à experiência quotidiana de utilização.

Os entrevistados relataram que as ferramentas digitais trouxeram maior liberdade e capacidade de gestão do tempo: “Maior eficiência no trabalho digital e, com isso, mais tempo disponível...” (E12). De modo semelhante, outro participante referiu que “o que demorava horas passou a demorar minutos... hoje tudo é muito mais ágil e imediato” (E4). Estas percepções empíricas confirmam as tendências apontadas por Strønen (2020), que entende a digitalização como um mecanismo organizacional de criação de valor, sustentado na integração entre conhecimento, tecnologia e gestão estratégica.

De facto, a literatura enfatiza que a vantagem competitiva emerge quando as empresas desenvolvem capacidades dinâmicas, isto é, a aptidão para reconfigurar recursos e competências perante mudanças externas (Acar & Puntoni, 2016). As narrativas dos mediadores revelam precisamente esse fenómeno: a adoção tecnológica não moderniza apenas processos, mas redefine papéis, práticas e fluxos de decisão, permitindo maior agilidade e descentralização. Esta redistribuição de poder e autonomia confirma o princípio do *digital enablement*, segundo o qual a automação e o acesso a dados ampliam, em vez de substituírem, a capacidade humana (Davenport & Westerman, 2018; Siderska, 2020). Os mediadores demonstram esta transformação quando referem, por exemplo, que “hoje faço várias reuniões no mesmo dia sem sair do gabinete” (E4), ou que “sem digital, não há autonomia”. Tais afirmações refletem uma reorganização das práticas profissionais, em que a tecnologia atua como catalisador de eficiência e agente de empoderamento.

A literatura sustenta que as seguradoras que investem em tecnologias integradas — como plataformas de CRM, sistemas de automação e inteligência analítica — obtêm ganhos significativos de agilidade e coordenação (Davenport & Westerman, 2018). Os

resultados deste estudo reforçam essa evidência: processos como a emissão de apólices, a gestão de sinistros ou a análise de dados passaram a ser executados em tempo real, libertando os mediadores para atividades de planeamento, aconselhamento e personalização de soluções. Um entrevistado observou que “num clique retiro informação de negócio e cliente; antes esperava relatórios”, ilustrando o papel das ferramentas digitais na tomada de decisão informada e imediata. No entanto, a aceleração tecnológica também trouxe desafios. Vários entrevistados referiram dificuldades associadas à sobrecarga digital (*digital overload*) e à conectividade permanente, que por vezes dificultam a gestão equilibrada do tempo. Como observou um mediador, “qualquer momento pode surgir uma reunião, o que às vezes dificulta a gestão do tempo, mas também permite resolver tudo no imediato” (E2). A literatura reconhece esta ambivalência: a hiperconectividade pode gerar *technostress* e reduzir a produtividade se não forem implementados mecanismos adequados de autorregulação e apoio organizacional (Siderska, 2020). Assim, o desafio atual não é apenas alcançar eficiência, mas garantir bem-estar digital, através de formação, design intuitivo de sistemas e práticas de desconexão controlada.

Outro impacto identificado é a evolução do papel do mediador, que passa de vendedor tradicional para gestor de informação e consultor especializado. A digitalização exige novas competências analíticas e tecnológicas, uma vez que o acesso em tempo real a *dashboards* e dados implica capacidade interpretativa e visão estratégica. Esta reconfiguração confirma a análise de Davenport e Westerman (2018), segundo a qual a transformação digital bem-sucedida depende do desenvolvimento de um *digital-first mindset*, apoiado em estruturas flexíveis e partilha de conhecimento. Os dados empíricos mostram que a seguradora analisada tem investido precisamente nesse eixo — combinando tecnologia e formação — o que reforça a autonomia e a agilidade da sua rede de mediação.

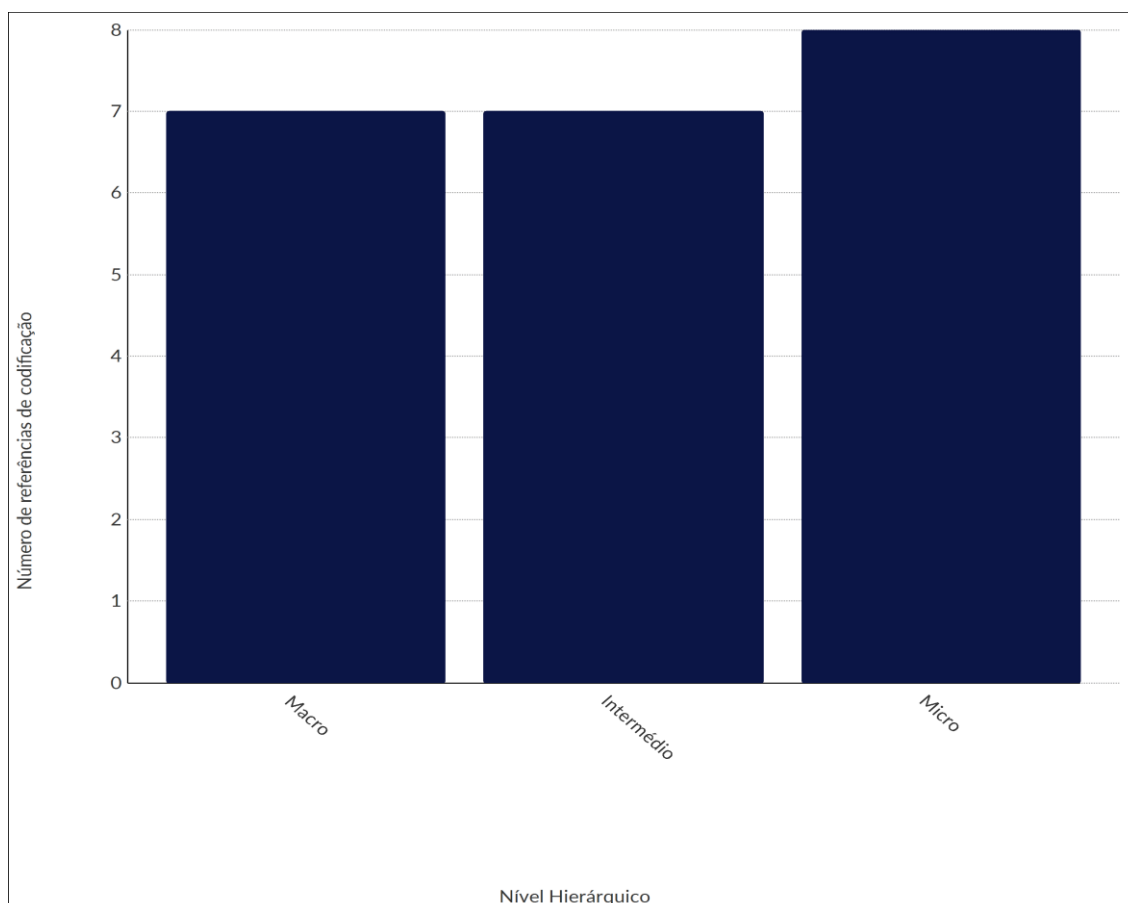
4.2.3 Resistências, adaptação e mudança organizacional

Apesar dos benefícios amplamente reconhecidos, a transição digital foi acompanhada por resistências e desafios significativos, tanto no plano interno — envolvendo equipas, lideranças e cultura organizacional — como no plano externo, relacionado com a adaptação dos clientes aos novos canais digitais. As entrevistas mostram que esta adaptação não constituiu um processo linear, mas sim uma mudança gradual e multifacetada, exigindo aprendizagem, ajustamento de comportamentos e superação de barreiras geracionais.

A Figura 12 sintetiza a distribuição das referências associadas à resistência e adaptação digital por nível hierárquico, evidenciando que os mediadores operacionais registaram o maior número de menções, o que reflete a sua proximidade com as mudanças quotidianas e o contacto direto com os clientes.

Figura 12

Distribuição da percepção das resistências, adaptação e mudança organizacional, por nível hierárquico.



Fonte: Elaboração própria com base na análise de codificação NVivo 15.

Como se observa na figura, a percepção das resistências e da adaptação à mudança organizacional distribui-se de forma relativamente equilibrada entre os níveis hierárquicos, com ligeira predominância no nível micro. Este resultado indica que os mediadores operacionais foram os que mais experienciaram, em primeira mão, os impactos práticos da digitalização, enfrentando resistências associadas à literacia digital e à alteração das rotinas diárias. Os gestores intermédios revelaram uma percepção semelhante, mas centrada sobretudo nos desafios de acompanhamento e requalificação das equipas. Já no nível macro, as menções refletiram uma visão mais estratégica da resistência, relacionada com a gestão da mudança cultural e a

necessidade de liderança comunicativa. Esta distribuição confirma que as dificuldades de adaptação à transformação digital são transversais, mas assumem contornos distintos conforme a posição hierárquica — operacionais enfrentam o impacto direto, gestores o desafio da coordenação e líderes o de conduzir a mudança organizacional de forma sustentável.

Os entrevistados referiram, sobretudo, dificuldades de adaptação de profissionais mais seniores ou menos familiarizados com a tecnologia. Um diretor apontou que “a principal dificuldade foi lidar com a resistência das pessoas mais velhas da equipa, que são mais avessas ao digital” (E11), enquanto outro gestor reconheceu que “o primeiro obstáculo fomos nós próprios... não estávamos preparados para esta evolução” (E2). Estas perceções estão em consonância com a Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (1995), que descreve a adoção tecnológica como um processo gradual em que os *laggards* — frequentemente profissionais com mais tempo de carreira — demonstram maior resistência a abandonar práticas consolidadas. As narrativas revelam que essas barreiras iniciais foram sobretudo humanas e culturais, ligadas à incerteza e à familiaridade com novas ferramentas.

De forma semelhante ao que Cieslak e Valor (2025) observam, a resistência digital não se explica apenas por limitações técnicas, mas também por fatores psicológicos e sociais — nomeadamente perceções de vulnerabilidade, perda de controlo e receio de desatualização profissional. Essa dimensão emocional foi visível nas entrevistas: “estranha-se e depois entranha-se” (E4), comentou um gestor, enquanto outro mediador admitiu que “custou-nos um pouco adaptar-nos... [mas] só trouxe benefícios” (E7). Com o tempo, à medida que os resultados positivos se tornaram evidentes e a literacia digital aumentou, a hesitação deu lugar à confiança. As resistências externas, relacionadas com os clientes, também foram salientadas. Vários mediadores destacaram que parte dos clientes — sobretudo mais idosos — ainda apresenta baixa literacia digital, o que obriga a estratégias adaptativas: “há uma parte da população idosa que não está preparada para o digital; obrigá-los a usar apps pode ser um obstáculo” (E11).

Por outro lado, mediadores reconheceram que o novo perfil de cliente é cada vez mais autónomo e digital, como disse um entrevistado “O mediador terá de ser mais proativo e consultivo, orientado para o tratamento de *leads* e para a gestão global de clientes” (E6). Como observou um participante, “inicialmente pensávamos que o digital nos afastaria, mas não — com as novas ferramentas, até ficou mais fácil falar com o cliente” (E7). Esta dualidade confirma o que a literatura identifica como desafio

omnicanal — a necessidade de equilibrar eficiência tecnológica com proximidade relacional (Kirk et al., 2022; Waddell et al., 2023).

No plano interno, as entrevistas reforçam a importância da liderança, comunicação e formação como fatores determinantes para superar resistências. A observação “somos animais de hábitos... é preciso *mindset* aberto e formação” (E4) sintetiza o que Kotter (2007) descreve como a necessidade de liderança comunicativa e inspiradora, capaz de reduzir a insegurança associada à mudança. A empresa analisada implementou estratégias eficazes de gestão da mudança, apostando em programas de formação contínua, canais regulares de comunicação e equipas de apoio técnico, medidas que aumentaram a confiança e o sentido de pertença entre os mediadores. Ao apresentar o digital como ferramenta de apoio — e não como ameaça — a seguradora conseguiu transformar a hesitação inicial em adesão genuína à inovação. Esta evolução reflete também o conceito de prontidão tecnológica de Parasuraman e Colby (2015), segundo o qual a adoção depende do equilíbrio entre os motivadores e inibidores. Entre os mediadores mais relutantes, observaram-se sinais de desconfiança (“não sei se o sistema é fiável”) e receio (“posso fazer algo errado”), que foram mitigados através de formação prática e pequenas vitórias iniciais, fortalecendo a autoeficácia e o domínio digital.

A consolidação desta mudança revelou-se um processo de aprendizagem organizacional contínuo, sustentado pelo desenvolvimento de um *digital mindset*. A transformação digital não se configurou como um evento pontual, mas como uma trajetória evolutiva que exigiu curiosidade tecnológica, abertura à experimentação e tolerância ao erro. De acordo com Davenport e Westerman (2018), a cultura digital bem-sucedida é aquela que promove autonomia, partilha de conhecimento e inovação constante — características observadas na seguradora estudada, onde líderes e mediadores se tornaram agentes ativos de mudança.

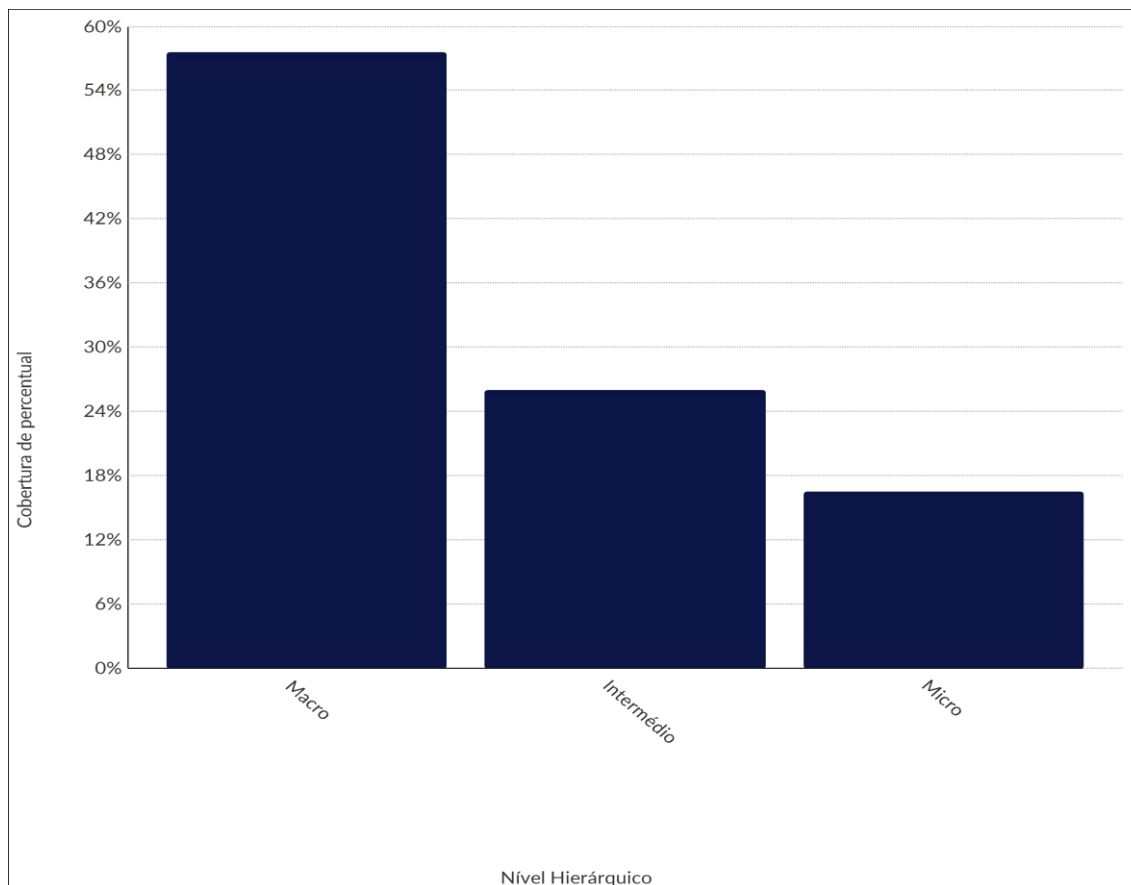
4.2.4 Apoio institucional e literacia digital organizacional

O quarto tema emergente centra-se no apoio institucional ao processo de transformação digital, entendido como o conjunto de políticas, recursos e estratégias adotadas pela seguradora para promover a maturidade digital da organização e da sua rede de mediação. As narrativas dos entrevistados demonstram que o êxito da digitalização não depende apenas da introdução de tecnologia, mas, sobretudo, do compromisso institucional com a capacitação, a comunicação interna e o acompanhamento contínuo das equipas.

A Figura 13 ilustra a distribuição das percepções relativas ao apoio institucional e à literacia digital por nível hierárquico.

Figura 13

Distribuição da percepção do apoio institucional e literacia digital organizacional, por nível hierárquico.



Fonte: Elaboração própria com base na análise de codificação NVivo 15.

Como se observa na figura, o tema do apoio institucional e da literacia digital é mais salientado ao nível macro, refletindo a ênfase dos cargos de direção na importância da formação, da comunicação interna e da disponibilização de recursos tecnológicos. Estes resultados demonstram que a liderança percebe o apoio institucional como um fator estratégico de sucesso, associado à capacitação e ao alinhamento das equipas com os objetivos digitais da organização. Nos níveis intermédio e micro, as referências concentram-se sobretudo na percepção prática desse apoio — nomeadamente no acesso a formações, tutoriais e suporte técnico — e na sua relevância para reduzir resistências e aumentar a confiança no uso das plataformas digitais. A menor frequência observada no nível operacional pode estar associada a uma valorização mais pragmática do apoio recebido, traduzida em resultados tangíveis, como maior autonomia e facilidade de execução das tarefas. Esta distribuição sugere, portanto,

que o apoio institucional é amplamente reconhecido, mas com significados distintos conforme o nível hierárquico: estratégico na liderança, funcional na gestão intermédia e instrumental na operação diária.

De forma praticamente unânime, os participantes destacaram o investimento consistente em formação e acompanhamento, tanto para colaboradores internos como para a rede de mediadores. As ações formativas, combinando modalidades presenciais e online, abordaram o uso de ferramentas digitais e novas práticas de gestão, sendo amplamente reconhecidas como determinantes para a adaptação bem-sucedida à digitalização. Tal como referiram os entrevistados, “a companhia disponibiliza sempre formações para nos ajudar a adaptar ao digital” (E3) e “temos um gabinete próprio de formação... com formações sobre digital e continuamos a ter” (E7). Estes testemunhos confirmam o que Baiges et al. (2024) defendem: que a maturidade digital requer uma abordagem sistémica e integrada, na qual a formação, a autoeficácia e a gestão de recursos humanos atuam de forma articulada.

Além da formação, os mediadores sublinharam a importância das equipas técnicas e comerciais especializadas, que funcionam como facilitadores da mudança e pontos de apoio direto na resolução de dúvidas operacionais. “Temos equipas especializadas que acompanham a rede... sempre disponíveis para simplificar processos e esclarecer dúvidas” (E1), referiu um dos participantes, evidenciando que a proximidade institucional reforça a confiança e acelera a aprendizagem prática. Este tipo de suporte, ao promover a segurança psicológica e a experimentação controlada, alinha-se com as recomendações de Kotter (2007), que sublinha a necessidade de liderança comunicativa e suporte contínuo nos processos de mudança organizacional.

No domínio da comunicação interna, as perceções foram igualmente positivas. A maioria dos mediadores destacou a frequência e transparência das comunicações, reconhecendo o esforço da empresa em manter toda a rede informada sobre as novidades digitais: “A comunicação é muito boa — embora às vezes excessiva... com o tempo tornou-se mais focada e eficaz” (E1); “a comunicação é fluida e transparente, o que facilita a adaptação” (E2). Esta ênfase na comunicação confirma o papel da liderança participativa na redução de resistências e na criação de alinhamento organizacional, tal como defendem Davenport e Westerman (2018). Para estes autores, o sucesso da transformação digital depende de uma cultura que promova o diálogo, a partilha de conhecimento e o envolvimento coletivo.

Outro aspeto amplamente valorizado foi o investimento em ferramentas tecnológicas adequadas, incluindo plataformas digitais, aplicações móveis e sistemas CRM que

conferem maior autonomia e eficiência à rede de mediação. As declarações dos participantes — “a plataforma comercial tem evoluído bastante nos últimos cinco anos; dá mais autonomia à mediação” (E10) e “as ferramentas estão em constante evolução – todos os dias há melhorias para facilitar o trabalho da rede” (E1) — exemplificam a percepção de progresso contínuo e de aperfeiçoamento tecnológico. Este tipo de evolução confirma a importância do *digital enablement* (Strønen, 2020), isto é, o uso da tecnologia não como mero instrumento operacional, mas como mecanismo de capacitação humana e organizacional que redistribui autonomia e poder de decisão dentro das estruturas empresariais.

A conjugação entre formação, comunicação e suporte técnico revelou-se, assim, o tripé essencial da maturidade digital da seguradora. Os mediadores relataram sentir-se apoiados, valorizados e incluídos nas decisões, o que aumentou a confiança e a predisposição para a adoção tecnológica. Tal como evidenciam Waddell et al. (2023) e Kirk et al. (2022), o sucesso da transformação digital depende de equilibrar tecnologia e fator humano — automatizando tarefas de baixo valor e reforçando o papel consultivo e relacional dos mediadores. Os testemunhos recolhidos vão de encontro com essa visão: os profissionais utilizam plataformas digitais e canais diretos (como WhatsApp, e-mail e CRM) de forma complementar, preservando a proximidade relacional que define a essência da mediação.

A estrutura de suporte e comunicação da seguradora — composta por tutoriais, manuais, eventos e feedback constante — teve impacto direto na rapidez de adoção das ferramentas digitais. A percepção generalizada é de que o apoio institucional funcionou como catalisador de confiança e integração, reduzindo a resistência e acelerando o processo de aprendizagem. Quanto mais os mediadores se sentiam acompanhados e reconhecidos, maior era a sua disposição para experimentar e incorporar novas práticas. Esta dinâmica reflete o que a literatura designa por maturidade digital organizacional (Baiges et al., 2024): o equilíbrio entre infraestrutura tecnológica, liderança, capacitação e cultura colaborativa.

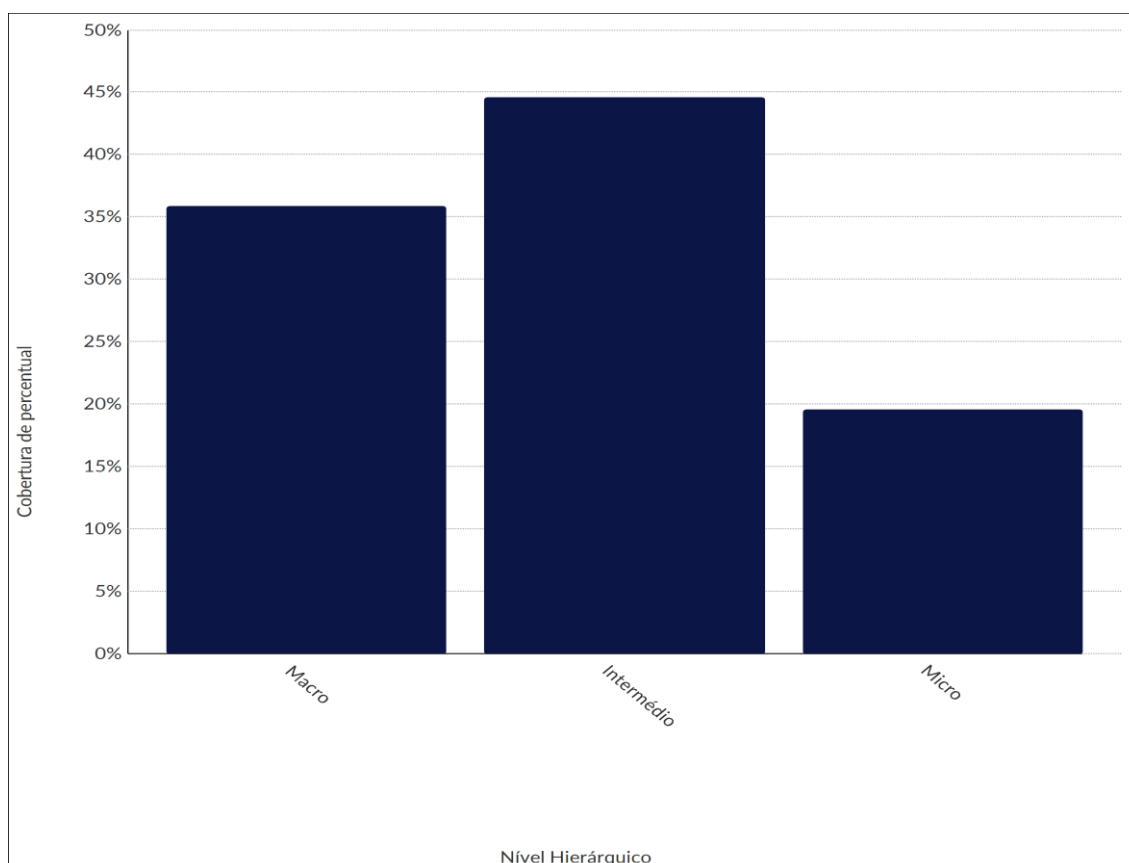
4.2.5 Reconfiguração do papel do mediador e o futuro da mediação

O quinto tema emergente analisa as implicações da transformação digital no papel do mediador de seguros e as perspetivas sobre o futuro da profissão, tal como expressas pelos entrevistados. As narrativas revelam uma reflexão profunda sobre a evolução da mediação num contexto cada vez mais tecnológico e orientado por dados.

A Figura 14 apresenta a frequência das referências ao tema “papel do mediador e futuro da mediação” por grupo profissional, evidenciando a relevância transversal deste tópico em todos os níveis hierárquicos.

Figura 14

Distribuição da reconfiguração do papel do mediador e o futuro da mediação, por nível hierárquico.



Fonte: Elaboração própria com base na análise de codificação NVivo 15.

Como se observa na figura, a reflexão sobre o papel do mediador e o futuro da mediação é partilhada de forma relativamente equilibrada entre os diferentes níveis hierárquicos, com ligeira predominância no nível intermédio. Esta concentração sugere que gestores e coordenadores operacionais têm uma perceção mais próxima das mudanças em curso e da necessidade de reconfigurar práticas, competências e posicionamentos profissionais. Os entrevistados neste grupo enfatizaram a importância da formação contínua, da integração tecnológica e da especialização consultiva como fatores de sustentabilidade futura. Ao nível macro, a discussão surge mais associada à visão estratégica — centrada na redefinição do modelo de negócio e no equilíbrio entre tecnologia e contacto humano —, refletindo o papel das lideranças na orientação da transformação. Já no nível micro, a frequência inferior pode estar relacionada com um foco mais pragmático nas implicações quotidianas da mudança,

nomeadamente na adaptação às novas ferramentas e processos. No conjunto, a distribuição reforça a transversalidade do tema e confirma a perceção generalizada de que o mediador do futuro será cada vez mais digital, analítico e consultivo, sem abdicar da empatia e da confiança que sustentam a relação com o cliente.

De forma consistente, os participantes concordam que a digitalização não ameaça a mediação, mas redefine profundamente o seu papel. Um mediador sintetizou esta perceção ao afirmar: “O cliente chega mais informado, mas o mediador é essencial para esclarecer dúvidas e garantir que compra o produto certo. A presença humana continua a ser determinante” (E11). As falas refletem o que Howells (2024) descreve como a transição dos intermediários de simples facilitadores transacionais para orquestradores de ecossistemas e criadores de valor relacional. No contexto segurador, essa redefinição traduz-se num mediador que combina competências tecnológicas e consultivas, atuando como ponte entre a inovação digital e o capital humano. Os entrevistados reconhecem que a mediação tradicional está em declínio, mas sublinham que o mediador que se adapta ao digital continua indispensável: “Se não se adaptar, desaparece. Mas a mediação em si não vai desaparecer” (E7). Essa consciência alinha-se com a literatura recente, que aponta para a consolidação de modelos híbridos de distribuição, em que as tecnologias digitais complementam — e não substituem — a mediação humana (Kirk et al., 2022; Waddell et al., 2023). Nesses modelos, o cliente pode percorrer autonomamente parte do processo de compra através de plataformas digitais, mas recorre ao mediador nos momentos de decisão crítica, confirmando a relevância do toque humano na construção de confiança.

Os testemunhos também enfatizam o equilíbrio entre tecnologia e empatia — o paradigma *high-tech, high-touch* descrito por Parasuraman (2000) e Schwab (2016). Um mediador destacou: “O digital liberta-nos de tarefas administrativas, mas o contacto humano continua essencial. Um *chatbot* nunca será o mesmo que falar com alguém” (E6). Esta visão confirma que a automatização não elimina o valor do mediador, mas amplia o seu alcance, permitindo-lhe focar-se em tarefas de maior valor cognitivo e relacional. De facto, tal como defendem Davenport e Westerman (2018), a tecnologia deve ser entendida como potenciadora da capacidade humana, e não como substituta — um princípio refletido nas perceções dos profissionais, que veem o digital como meio para fortalecer a confiança e a personalização do serviço.

As narrativas apontam ainda para uma reconfiguração estrutural do canal de mediação. Vários entrevistados antecipam um futuro marcado pela consolidação de redes, parcerias estratégicas e integração em grupos de maior dimensão, capazes de suportar o investimento tecnológico exigido. “Os pequenos mediadores vão ter de se

agrupar para serem competitivos” (E11), afirmou um gestor, corroborando a tendência de profissionalização e concentração do setor identificada na literatura internacional (Kirk et al., 2022; Waddell et al., 2023).

Neste novo contexto, emerge o perfil do “**mediador 4.0**”, conceptualizado como um *trusted advisor* que alia literacia tecnológica, análise de dados e empatia relacional. De acordo com o relatório *Insurance 2030 da PwC*, os mediadores do futuro atuarão como gestores de risco e consultores especializados, utilizando ferramentas digitais para oferecer soluções personalizadas e de elevado valor acrescentado (Kirk et al., 2022). Os resultados deste estudo confirmam essa tendência: os mediadores descrevem o seu papel futuro como mais proativo, analítico e centrado na experiência do cliente — “Cada vez mais profissional, adaptado ao digital e a usar as ferramentas fornecidas” (E10). A diferenciação competitiva do mediador face às plataformas digitais residirá, portanto, na qualidade do aconselhamento e na personalização das soluções, mais do que na simples intermediação transacional. O mercado tende à segmentação: clientes com necessidades simples optarão por canais self-service ou *robo-advisors*, enquanto clientes com exigências complexas continuarão a valorizar a mediação humana e consultiva. Essa segmentação confirma o que Strønen (2020) defende, onde a tecnologia redistribui poder e autonomia, capacitando os mediadores a oferecer um serviço mais ágil e estratégico, mas mantendo a centralidade da dimensão relacional.

O mediador do futuro deverá, assim, integrar três eixos fundamentais de competência:

- Competências digitais avançadas, incluindo domínio de CRM, *analytics* e ferramentas omnicanal;
- Abordagem consultiva e personalizada, centrada na gestão de risco e na construção de confiança de longo prazo;
- Formação e atualização contínuas, combinando *upskilling* técnico e desenvolvimento de *soft skills* (comunicação, empatia e ética).

Estes elementos caracterizam um profissional simultaneamente analítico e humano, tecnológico e empático — síntese que define a nova identidade da mediação. À medida que a tecnologia assume as tarefas operacionais e informativas de menor valor, o mediador torna-se um criador de soluções, integrando dados, proximidade e discernimento humano para criar valor.

Em última instância, os resultados indicam que a transformação digital não substitui o mediador, mas amplia o seu valor estratégico, posicionando-o como elo essencial entre inovação tecnológica e confiança do cliente. O futuro da mediação será, assim, definido pela convergência equilibrada entre inteligência digital e toque humano,

assegurando a continuidade de um modelo de intermediação sustentável, ético e centrado nas pessoas.

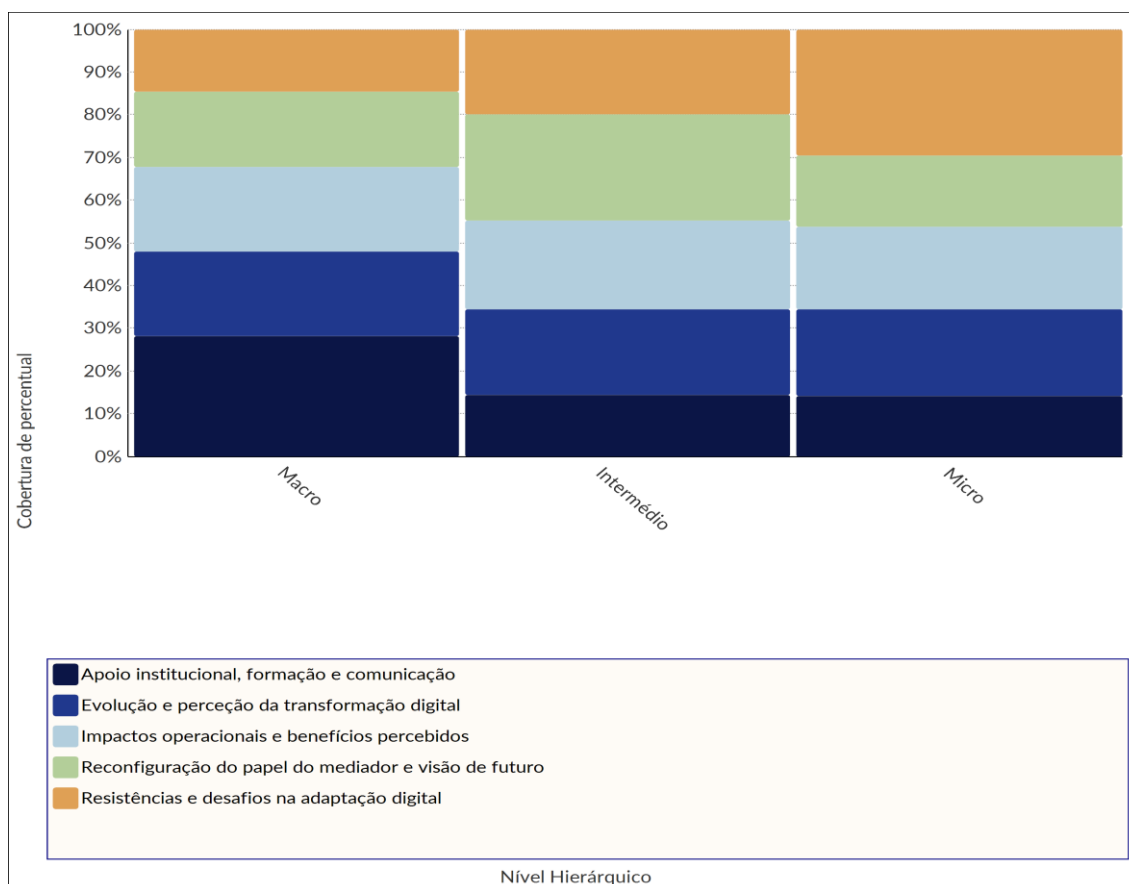
4.3 Síntese Integradora dos Resultados

Em síntese, este capítulo procurou interpretar o fenómeno da digitalização da mediação de seguros numa perspetiva integrada, articulando os dados empíricos recolhidos com o enquadramento teórico existente. A análise qualitativa permitiu compreender de que modo a inovação tecnológica está a reconfigurar o papel dos mediadores, a cultura organizacional e as dinâmicas relacionais no setor segurador português.

A análise integrada dos resultados revela uma coerência transversal entre os três níveis hierárquicos — mediadores, gestores e diretores — quanto à perceção da transformação digital. Embora existam diferenças na ênfase atribuída a determinados aspetos, todos os grupos partilham uma visão convergente da digitalização como motor de modernização, eficiência e sustentabilidade. Para ilustrar graficamente esta convergência, apresenta-se a Figura 15, que demonstra a cobertura percentual dos cinco temas emergentes por nível hierárquico. A distribuição equilibrada das referências codificadas confirma a consistência das perceções e a transversalidade da transformação digital na organização analisada.

Figura 15

*Cobertura percentual dos temas emergentes por nível hierárquico.
Distribuição percentual das referências codificadas nos cinco temas principais.*



Fonte: Elaboração própria com base na análise de codificação NVivo 15.

A primeira convergência observada diz respeito à valorização generalizada da digitalização como vetor estratégico de competitividade. Independentemente da função desempenhada, a adoção de tecnologias digitais é reconhecida como condição essencial para a eficiência operacional e a sustentabilidade do negócio. Ferramentas como plataformas comerciais, sistemas CRM, assinaturas eletrónicas e aplicações móveis foram associadas a ganhos de produtividade, rapidez e autonomia, confirmando que a transformação digital ultrapassa a dimensão tecnológica e se afirma como uma mudança estrutural e irreversível, em linha com as perspetivas de Tapscott (1996) e Schwab (2016).

A segunda convergência centra-se nos desafios humanos e culturais que acompanham esta transição. As entrevistas evidenciaram que a resistência à inovação, mais do que técnica, é essencialmente psicológica e cultural, associada ao medo da mudança, à insegurança face às novas ferramentas e às diferenças geracionais. Tais resultados corroboram os modelos de Kotter (2007) e Rogers (1995),

que enfatizam a importância da liderança comunicativa e da gestão participativa da mudança. A superação dessas resistências foi viabilizada por políticas de formação contínua, comunicação transparente e apoio institucional, transformando a hesitação inicial em confiança e domínio digital.

A terceira convergência relaciona-se com o apoio organizacional enquanto condição de sucesso. O investimento consistente em literacia digital, capacitação técnica e canais de comunicação eficazes revelou-se determinante para sustentar a adaptação tecnológica. A seguradora estudada destacou-se por integrar dimensões pedagógicas, humanas e culturais na sua estratégia de transformação, confirmando as abordagens de Baiges et al. (2024) e Davenport e Westerman (2018), que defendem que a maturidade digital depende do equilíbrio entre tecnologia, liderança e cultura colaborativa.

Por sua vez, o quarto eixo de convergência refere-se à reconfiguração do papel do mediador. As evidências demonstram que a digitalização não substituiu a mediação, mas amplia o seu alcance e valor estratégico. O mediador deixa de ser um mero executor administrativo para se tornar um consultor 4.0 — um profissional analítico, empático e tecnologicamente capacitado. Essa evolução confirma as teses de Kirk et al. (2022) e Parasuraman (2000), segundo as quais a complementaridade entre o digital (*high-tech*) e o humano (*high-touch*) constitui o novo paradigma competitivo.

Apesar das convergências, o estudo identificou lacunas e ritmos diferenciados de adoção tecnológica. Mediadores mais jovens e digitalmente familiarizados assimilaram as mudanças com maior rapidez, enquanto profissionais mais experientes necessitaram de maior tempo e apoio. Este contraste evidencia que as barreiras geracionais e de qualificação ainda condicionam a prontidão digital, aspeto frequentemente subestimado na literatura. A pandemia de COVID-19 atuou como catalisador deste processo, impulsionando a transição e consolidando práticas digitais que se tornaram estruturais.

Outra dimensão crítica é a natureza relacional e emocional da transformação. Embora grande parte da literatura se concentre em métricas de eficiência, os resultados deste estudo mostram que o sucesso depende também da confiança, do diálogo e do envolvimento humano. O investimento institucional em comunicação e suporte contínuo criou um ambiente de confiança que favoreceu a adesão às tecnologias — confirmando o alerta de Davenport e Westerman (2018) de que muitas iniciativas falham por negligenciarem o fator humano.

As evidências empíricas e teóricas convergem em quatro conclusões fundamentais:

- A transformação digital é um processo estratégico, dinâmico e irreversível, que redefine estruturas, processos e identidades profissionais;
- O êxito da transição depende da integração equilibrada entre tecnologia e capital humano, onde a liderança, a formação e a cultura organizacional são determinantes;
- A capacitação digital ultrapassa os ganhos operacionais e traduz-se numa mudança cognitiva e cultural, baseada em aprendizagem contínua e confiança;
- A digitalização não elimina o mediador, mas revaloriza o seu papel consultivo e relacional, posicionando-o como elo de confiança entre inovação tecnológica e cliente.

Em conjunto, os resultados revelam um setor em profunda transformação, no qual o digital é amplamente aceite como motor de inovação, mas onde persistem desafios associados à gestão de pessoas, competências e cultura. A mediação de seguros caminha, assim, para um modelo híbrido e omnicanal, em que o mediador se reinventa como consultor tecnicamente capacitado e humanamente próximo. Em última instância, esta síntese crítica confirma que a verdadeira inovação começa nas pessoas, e não nas máquinas. O sucesso da transformação digital dependerá da capacidade de combinar inteligência tecnológica com empatia humana, construindo um ecossistema de aprendizagem e confiança contínua. Esta visão integrada encerra o capítulo e estabelece a base para o Capítulo 5 – Conclusões, onde as implicações teóricas e práticas desta transformação serão discutidas de forma aprofundada.

5. CONCLUSÕES

O presente capítulo tem como finalidade consolidar os principais resultados alcançados na investigação, articulando-os com os objetivos delineados no início do estudo e com o enquadramento teórico desenvolvido nos capítulos anteriores. Pretende-se, assim, apresentar as conclusões gerais que emergem da análise empírica, demonstrando a forma como a transformação digital tem reconfigurado a mediação de seguros em Portugal.

A discussão das conclusões decorre em diálogo com a literatura especializada, procurando evidenciar as convergências conceptuais e as contribuições originais deste trabalho para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema. A análise qualitativa realizada revelou um conjunto coerente de perceções e significados partilhados pelos entrevistados, nos quais se destaca a centralidade da digitalização, da orientação para o cliente e da adaptação organizacional como pilares de mudança.

De forma global, os resultados confirmam que a transformação digital no setor segurador ultrapassa a mera adoção tecnológica, configurando-se como um processo estrutural e cultural que redefine práticas, competências e modelos de relação. O impacto do digital manifesta-se, assim, em três dimensões interdependentes:

- (a) estratégica, pela integração do digital como eixo de competitividade e sustentabilidade;
- (b) operacional, pela automação e simplificação de processos; e
- (c) humana, pela necessidade de novas competências e de um *mindset* orientado para a inovação.

O capítulo está estruturado em quatro secções principais:

1. Uma síntese das principais conclusões empíricas, que resume os achados fundamentais;
2. A identificação das convergências teóricas e contributos científicos do estudo;
3. A análise das implicações práticas para o setor segurador e para a mediação; e
4. As considerações finais, que encerram o percurso analítico e preparam o enquadramento para o capítulo seguinte, dedicado às limitações e recomendações.

5.1 Síntese das Principais Conclusões

5.1.1 Transformação digital como fenómeno estratégico

Os resultados desta investigação confirmam que a transformação digital se consolidou como um fenómeno estratégico e irreversível no setor segurador, em consonância com as perspetivas de Tapscott (1996), Schwab (2016) e com relatórios recentes da McKinsey & Company e da Deloitte. No contexto das empresas de mediação, a digitalização deixou de ser uma opção tecnológica para se afirmar como um imperativo competitivo e de sobrevivência organizacional.

A pandemia de 2020 funcionou como catalisador determinante, acelerando a transição para o trabalho remoto, a comunicação online e a automatização de processos. Os entrevistados convergiram na perceção de que a transformação digital ultrapassa a simples adoção de ferramentas, assumindo-se como eixo de modernização estrutural, cultural e estratégica. Mediadores, gestores e diretores reconheceram que a adaptação rápida às novas dinâmicas tecnológicas se tornou essencial para manter relevância e competitividade no mercado.

A digitalização, portanto, não se limita à eficiência operacional, mas representa uma evolução qualitativa na forma de atuação. O mediador tornou-se mais autónomo, analítico e orientado para o cliente, refletindo um modelo de trabalho sustentado pela integração entre tecnologia e competência humana. Esta constatação corrobora autores como Parasuraman (2000) e DeSantis et al. (2025), que defendem que a tecnologia deve ampliar, e não substituir, a capacidade humana, reforçando a sua função estratégica.

5.1.2 Benefícios operacionais e capacitação digital

A investigação revelou ganhos operacionais expressivos e uma clara capacitação digital dos mediadores. A introdução de ferramentas tecnológicas, como plataformas comerciais, sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e mecanismos automatizados de emissão de apólices e gestão de sinistros, resultou numa otimização significativa de tarefas, redução de burocracias e aumento da produtividade.

Os mediadores relataram ganhos evidentes em tempo, flexibilidade e foco em atividades de maior valor estratégico. Processos que anteriormente exigiam longos períodos passaram a ser executados em minutos, permitindo dedicar mais atenção ao aconselhamento e acompanhamento personalizado dos clientes.

5.1.3 Resistências e fatores humanos da mudança

Apesar dos benefícios amplamente reconhecidos, o estudo evidenciou resistências significativas à transformação digital, associadas a fatores geracionais, culturais e psicológicos. Profissionais com menor literacia digital ou mais habituados a métodos tradicionais demonstraram inicialmente insegurança e receio de perda de controlo. No entanto, à medida que os resultados positivos se tornaram visíveis, a resistência foi gradualmente substituída por confiança e domínio das ferramentas.

Esta dinâmica confirma as conclusões de Kotter (2007) e Cieslak e Valor (2025), segundo as quais a resistência à inovação decorre sobretudo da perceção humana de mudança e risco, e não das características intrínsecas da tecnologia. No caso analisado, a superação das resistências resultou de três fatores principais:

- (a) aprendizagem progressiva e contínua;
- (b) comunicação interna clara e participativa; e
- (c) apoio institucional através de formação e acompanhamento técnico.

Quando os mediadores compreenderam os benefícios práticos das novas ferramentas e se sentiram apoiados pelas lideranças, a resistência inicial deu lugar à adesão. Conclui-se, assim, que a transformação digital é, acima de tudo, um processo de mudança cultural, sustentado por aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências humanas.

5.1.4 Reconfiguração do papel do mediador

Um dos achados mais consistentes da investigação refere-se à reconfiguração do papel do mediador de seguros. Longe de ser substituído, o mediador é transformado num profissional estratégico — o chamado Mediador 4.0 — que combina conhecimento técnico, sensibilidade relacional e domínio de ferramentas digitais.

Os entrevistados sublinharam que, embora os clientes estejam mais informados e digitalmente ativos, continuam a valorizar o aconselhamento humano, sobretudo em decisões complexas. A tecnologia libertou o mediador das tarefas administrativas e reforçou a sua função consultiva, permitindo-lhe atuar como gestor de relacionamento e curador de soluções personalizadas.

Esta complementaridade entre tecnologia e contacto humano — o equilíbrio *high-tech*, *high-touch* — encontra suporte em autores como Kirk et al. (2022), Parasuraman (2000) e Waddell et al. (2023), que defendem que a integração harmoniosa entre eficiência digital e empatia humana constitui o novo paradigma da mediação.

5.2 Convergências Gerais e Contributos Científicos

De forma integrada, os resultados obtidos confirmam que a transformação digital está a redefinir tanto a identidade profissional do mediador como o posicionamento estratégico da mediação no setor segurador. O estudo evidencia que a digitalização não é apenas um processo tecnológico, mas uma mudança estrutural e cultural que exige novas competências, modelos de liderança e práticas colaborativas.

Esta investigação acrescenta contributos científicos relevantes ao demonstrar empiricamente que o êxito da adaptação digital depende de fatores organizacionais e humanos — em particular, do apoio institucional, da literacia digital e da cultura de aprendizagem contínua. Estes elementos revelaram-se determinantes para a consolidação da maturidade digital e para a aceitação sustentável da tecnologia pelos mediadores.

Os resultados empíricos validam as teses de Davenport e Westerman (2018) e de Kotter (2007), ao confirmarem que a transformação digital bem-sucedida requer liderança participativa, comunicação eficaz e investimento consistente em desenvolvimento de competências. Estes fatores, quando articulados de forma integrada, criam um ambiente organizacional propício à inovação e reduzem resistências naturais à mudança.

A investigação permite ainda extrair três conclusões centrais:

- A digitalização não elimina o mediador, mas transforma-o num agente estratégico de confiança, capaz de aliar análise de dados, empatia e aconselhamento personalizado;
- O sucesso da transição digital depende tanto da infraestrutura tecnológica quanto do investimento nas pessoas, sendo a literacia digital e o apoio formativo fatores críticos de diferenciação;
- A integração equilibrada entre tecnologia e capital humano constitui o novo paradigma competitivo do setor segurador, assegurando que a inovação tecnológica se converta em valor real e sustentável.

Assim, o presente estudo contribui para consolidar uma compreensão holística e contextualizada da mediação digital, reforçando que o futuro da intermediação de seguros dependerá da capacidade de articular inteligência digital, proximidade humana e aprendizagem contínua. Estes três pilares — conhecimento tecnológico, empatia relacional e atualização permanente — configuram o perfil do mediador 4.0,

protagonista de um modelo híbrido que alia eficiência digital à confiança humana, assegurando a relevância e a sustentabilidade da mediação no ecossistema segurador contemporâneo.

5.3 Implicações Práticas para o Setor

As conclusões desta investigação permitem delinear um conjunto de implicações práticas com relevância direta para a gestão e o desenvolvimento estratégico do setor segurador português.

Formação e desenvolvimento contínuo: Torna-se indispensável investir em programas estruturados e permanentes de capacitação e certificação digital destinados a mediadores e colaboradores. Estes programas devem responder às diferentes necessidades de literacia tecnológica e mitigar as assimetrias geracionais, assegurando a atualização contínua das competências e a adaptação às novas ferramentas digitais.

Gestão humana da mudança: A transformação digital requer uma liderança empática, comunicativa e participativa, que envolva as equipas em todas as fases do processo. O sucesso tecnológico depende, em larga medida, da existência de culturas organizacionais que valorizem a aprendizagem, a colaboração e o *empowerment* profissional. As estratégias de mudança devem, portanto, ser concebidas a partir das pessoas, promovendo a confiança, a partilha de conhecimento e o sentido de pertença.

Integração tecnológica colaborativa: As seguradoras devem promover o desenvolvimento de plataformas partilhadas e de ecossistemas digitais integrados que articulem mediadores, parceiros tecnológicos e clientes. A interoperabilidade e o acesso em tempo real à informação são condições essenciais para oferecer uma experiência omnicanal fluida, coerente e centrada no cliente.

Equilíbrio entre tecnologia e contacto humano: A digitalização deve ser orientada para automatizar tarefas repetitivas e de baixo valor acrescentado, libertando tempo e recursos para a dimensão consultiva e relacional da mediação. O fator humano permanece como elemento diferenciador da confiança e da empatia — atributos que nenhuma tecnologia substitui integralmente. O equilíbrio *high-tech, high-touch* constitui, assim, o alicerce da mediação moderna.

Promoção de literacia digital setorial: A transformação sustentável do setor exige o desenvolvimento de competências digitais não apenas entre mediadores e colaboradores, mas também entre clientes e parceiros institucionais. O investimento

em literacia digital deve ser entendido como uma política setorial, orientada para a inclusão, a equidade e a sustentabilidade social e económica da digitalização.

Em conjunto, estas implicações práticas reforçam que o sucesso da transformação digital na mediação de seguros depende tanto da tecnologia quanto das pessoas que a utilizam. A verdadeira inovação ocorre quando o progresso técnico é acompanhado por aprendizagem organizacional, liderança partilhada e cultura colaborativa.

5.4 Considerações Finais

De forma integrada, os resultados desta investigação confirmam que a transformação digital constitui um fenómeno estrutural e irreversível na mediação de seguros, transcendendo a mera adoção de tecnologia para assumir-se como um processo estratégico, humano e organizacional. A digitalização revelou-se um pilar de competitividade e sustentabilidade, ao redefinir não apenas os processos operacionais, mas também as competências, os papéis profissionais e as dinâmicas relacionais dentro do setor.

Os dados empíricos demonstram que a digitalização não eliminou o mediador, mas ampliou o seu valor estratégico e reforçou o seu papel como elo de confiança entre inovação tecnológica e proximidade humana. A mediação moderna assenta, assim, na complementaridade entre eficiência digital e sensibilidade relacional, evidenciando que o sucesso da transformação depende tanto do investimento em tecnologia quanto do desenvolvimento do capital humano. O mediador do futuro consolida-se como consultor estratégico, analítico e relacional, combinando literacia tecnológica, empatia e visão consultiva para oferecer um serviço mais personalizado e orientado a dados.

Os resultados confirmam também que a sustentabilidade da transformação digital depende da capacidade de harmonizar inovação tecnológica com aprendizagem organizacional contínua. A mudança não se impõe apenas através de sistemas e ferramentas, mas através de cultura, liderança e comunicação eficazes. Assim, a principal lição que emerge é inequívoca: a tecnologia deve estar ao serviço das pessoas, potenciando as suas competências e libertando-as para tarefas de maior valor acrescentado.

Mais do que transformar processos, a digitalização está a transformar mentalidades, competências e relações. O futuro da mediação de seguros dependerá da capacidade de o setor integrar a inovação de forma inclusiva e humanizada, preservando a confiança e a proximidade como elementos centrais da sua identidade. Em última instância, o equilíbrio entre eficiência tecnológica e valorização humana constituirá o

verdadeiro indicador de maturidade digital e o garante da competitividade sustentável do setor segurador português.

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a apresentação das conclusões gerais, este capítulo tem como objetivo discutir as limitações do estudo e propor recomendações para futuras investigações e para o desenvolvimento estratégico do setor segurador. Reconhecer as limitações é essencial para assegurar transparência metodológica e enquadrar corretamente o alcance dos resultados, ao passo que as recomendações constituem um contributo prático e científico para orientar novas linhas de pesquisa e políticas de modernização da mediação de seguros.

6.1 Limitações da Investigação

Como em qualquer investigação científica, este estudo apresenta constrangimentos que devem ser considerados na interpretação dos resultados. As limitações decorrem sobretudo da natureza metodológica, do contexto organizacional e geográfico da amostra e da perspetiva restrita dos intervenientes.

Em primeiro lugar, a dimensão e natureza qualitativa da amostra constituem uma limitação inerente ao desenho exploratório da investigação. O estudo baseou-se em doze entrevistas realizadas a profissionais de uma seguradora líder em Portugal, o que possibilitou uma análise aprofundada das perceções individuais, mas não permite a generalização estatística dos resultados para o conjunto do setor. Apesar de a amostra ter assegurado diversidade de funções — incluindo mediadores, gestores e diretores —, o número reduzido de participantes limita a amplitude interpretativa das conclusões. Futuras investigações com metodologias quantitativas e amostras mais representativas poderão validar empiricamente as tendências identificadas.

Em segundo lugar, o foco num único contexto organizacional constitui uma limitação relevante. A seguradora estudada apresenta um grau de maturidade digital elevado e uma cultura institucional favorável à inovação, o que pode ter influenciado positivamente as perceções recolhidas. Assim, as conclusões obtidas não são diretamente generalizáveis a seguradoras de menor dimensão, com estruturas menos digitalizadas ou contextos culturais distintos. Estudos comparativos entre diferentes empresas e realidades nacionais permitirão compreender com maior profundidade as variáveis contextuais que condicionam a adoção tecnológica e a adaptação dos mediadores.

Em terceiro lugar, a ausência da perspetiva do cliente restringe a compreensão integral do fenómeno. A investigação centrou-se nas perceções de mediadores e

gestores, não incorporando diretamente a voz dos consumidores — um elemento essencial para compreender as preferências de interação e o valor atribuído ao aconselhamento humano num ambiente cada vez mais digitalizado. Futuras pesquisas que integrem a visão dos clientes poderão oferecer uma leitura mais completa sobre a literacia digital, a confiança nas plataformas tecnológicas e a importância atribuída à mediação humana ao longo da jornada de compra.

Por fim, o contexto temporal e pandémico em que as entrevistas foram realizadas constitui outro fator condicionante. A aceleração digital verificada após a pandemia da COVID-19 influenciou significativamente as práticas e as perceções dos profissionais, podendo ter gerado uma avaliação mais favorável da transformação tecnológica. Estudos longitudinais que acompanhem a evolução pós-pandemia poderão distinguir entre adaptações temporárias e transformações estruturais no setor segurador português.

6.2 Recomendações para Investigações Futuras

Com base nas limitações identificadas e nos resultados obtidos, delineiam-se várias linhas de investigação que poderão aprofundar e expandir o conhecimento sobre o tema:

Estudos quantitativos e de maior escala: Desenvolver inquéritos representativos junto de mediadores e colaboradores de diferentes seguradoras, de modo a quantificar o grau de adoção tecnológica e o impacto em indicadores de desempenho (vendas, produtividade, satisfação do cliente). A análise comparativa entre subgrupos — por idade, experiência profissional, dimensão da carteira ou localização geográfica — permitirá mapear padrões de adoção e necessidades diferenciadas de capacitação digital.

Estudos comparativos interorganizacionais e entre modelos de negócio: Realizar investigações comparativas entre seguradoras de diferentes dimensões e graus de maturidade digital. Estes estudos poderão identificar boas práticas, lacunas e modelos de integração entre mediação tradicional, canais diretos online e plataformas digitais, contribuindo para a compreensão da transformação digital em ecossistemas híbridos.

Acompanhamento longitudinal do pós-pandemia: Implementar estudos longitudinais (com horizonte mínimo de cinco a dez anos) que acompanhem a consolidação das mudanças tecnológicas aceleradas pela pandemia. Tais estudos permitirão distinguir adaptações conjunturais de transformações permanentes,

avaliando o impacto sustentado da digitalização em produtividade, satisfação do cliente e sustentabilidade do canal de mediação.

Perspetiva do cliente e literacia digital do consumidor: Investigar a literacia digital dos consumidores, a predisposição para canais digitais e as diferenças geracionais nas interações com mediadores. É fundamental compreender em que momentos da jornada do cliente o apoio humano continua preferido e como a confiança, a perceção de risco e o valor do aconselhamento influenciam as decisões de compra.

Integração com *insurtechs* e tecnologias emergentes: Explorar as possibilidades de cooperação entre mediadores e *startups* tecnológicas baseadas em inteligência artificial, *blockchain*, *analytics* e *IoT*. Estes estudos poderão identificar novos modelos de parceria e competências críticas para garantir a relevância do mediador num ecossistema cada vez mais automatizado e orientado por dados.

6.3 Recomendações para o Setor Segurador

Para além das propostas de investigação, os resultados deste estudo permitem sugerir um conjunto de orientações práticas que podem apoiar a transformação digital do setor segurador:

- Promover a formação contínua e certificação digital dos mediadores, com programas adaptados a diferentes níveis de literacia tecnológica, garantindo atualização permanente e redução de desigualdades geracionais.
- Reforçar a cultura de aprendizagem e inovação, incentivando o *mentoring* intergeracional e a valorização de competências digitais e relacionais.
- Adotar modelos de liderança participativa e comunicativa, assegurando que a transição digital é compreendida, partilhada e legitimada por todos os níveis hierárquicos.
- Desenvolver ecossistemas colaborativos entre seguradoras, mediadores e *insurtechs*, baseados em plataformas integradas e na partilha de dados em tempo real.
- Equilibrar o investimento entre tecnologia e pessoas, garantindo que a digitalização potencia — e não substitui — o papel humano na criação de valor e na relação de confiança com o cliente.

Estas recomendações reforçam a necessidade de uma abordagem sistémica e humanizada da transformação digital, em que a inovação tecnológica é acompanhada por políticas de valorização do capital humano, assegurando um processo de transição inclusivo, colaborativo e sustentável.

6.4 Considerações Finais

As limitações identificadas nesta investigação não comprometem a validade dos resultados alcançados, mas delimitam o âmbito da sua aplicação e interpretação. A natureza qualitativa e exploratória do estudo permitiu compreender, em profundidade, as perceções e experiências dos profissionais do setor segurador, oferecendo uma visão contextualizada de um fenómeno em plena evolução.

Apesar de o estudo se ter centrado numa única seguradora de referência — caracterizada por elevado grau de maturidade digital —, as evidências obtidas fornecem contributos relevantes para a compreensão do processo de transformação digital na mediação de seguros. Os resultados demonstram que a digitalização é um percurso contínuo, sustentado por liderança adaptativa, cultura de aprendizagem e valorização do capital humano. A mudança tecnológica mostra-se intrinsecamente ligada á transformação cultural, evidenciando que a inovação só se consolida quando acompanhada de competências, confiança e propósito organizacional partilhado.

O aprofundamento desta temática, através da integração de métodos quantitativos e qualitativos, da comparação entre diferentes contextos organizacionais e da inclusão da perspetiva dos clientes, permitirá construir um corpo de conhecimento mais abrangente e generalizável. Tal abordagem poderá esclarecer as variáveis que condicionam o ritmo de adoção digital e a eficácia das estratégias de mediação num ecossistema cada vez mais competitivo e orientado por dados.

Em última instância, esta investigação reforça que o sucesso da transformação digital não reside apenas na tecnologia, mas sobretudo na capacidade das organizações de articularem inovação com pessoas, competências e cultura. A transição digital sustentável exige equilíbrio entre eficiência tecnológica e empatia humana, assegurando que a modernização preserve os valores centrais da mediação — confiança, proximidade e personalização.

Assim, conclui-se que a digitalização, quando orientada por uma visão humanizada e estratégica, constitui não apenas um instrumento de modernização, mas também uma oportunidade de renovação identitária e competitiva para o setor segurador português.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acar, O. A., & Puntoni, S. (2016). Customer empowerment in the digital age. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 4–8. <https://doi.org/10.2501/JAR-2016-007>
- Almeida, F., Santos, J., & Monteiro, J. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 world. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- APS. (2024). *Seguros em Portugal – panorama 2023* (Edição de outubro de 2024). <https://www.apseguradores.pt/Portals/0/doc/numeros/SegurosEmPortugal2023.pdf>
- ASF. (2025). *Estatísticas de seguros – estatísticas anuais*. <https://www.asf.com.pt/estat%C3%ADsticas/seguros/estat%C3%ADsticas-anuais/estat%C3%ADsticas-de-seguros>
- Baiges, A. R., Lázaro-Cantabrana, J. L., & García, J. H. (2024). Improving teachers' digital competence, moving towards institutional digital maturity: A systematic review. *EduTec*, 88, 179–199. <https://doi.org/10.21556/edutec.2024.88.3143>
- Barribal, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: A discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328–335. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x>
- Belhadi, A., Abdellah, N., & Nezai, A. (2023). The effect of big data on the development of the insurance industry. *Business Ethics and Leadership*, 7(1), 1–11. [https://doi.org/10.21272/bel.7\(1\).1-11.2023](https://doi.org/10.21272/bel.7(1).1-11.2023)
- Berger, A. N., & Roman, R. A. (2016). Do bank bailouts reduce or increase systemic risk? The effects of TARP on financial system stability. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2844817>
- Bernardino, G. (2020). Challenges and opportunities for the insurance sector in Europe. *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, 2020(1), 99–102. <https://doi.org/10.3917/rindu1.201.0099>
- Bhattacharya, S., Castignani, G., Masello, L., & Sheehan, B. (2025). AI revolution in insurance: Bridging research and reality. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, Article 1568266. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1568266>
- Bouwmeester, O., Heusinkveld, S., & Tjemkes, B. (2022). Intermediaries in the relevance-gap debate: A systematic review of consulting roles. *International Journal of Management Reviews*, 24(1), 51–77. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12267>
- Botelho, F. (2025, 10 de fevereiro). Ranking 2024: Fidelidade reforça quota em ano de sucesso das seguradoras Vida. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2025/02/10/ranking-2024-fidelidade-reforca-quota-em-ano-de-sucesso-das-seguradoras-vida/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Capgemini. (2017). *Robotic process automation in insurance: An ACORD/Capgemini perspective*.
https://www.capgemini.com/co-es/wp-content/uploads/sites/28/2022/12/robotic_process_automation_in_insurance-whitepaper.pdf
- Cappiello, A. (2020). The digital (r)evolution of insurance business models. *American Journal of Economics and Business Administration*, 12(1), 1–13.
<https://doi.org/10.3844/ajebasp.2020.1.13>
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547.
<https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>
- Celestin, M., & Vanitha, N. (2022). The rise of “insurtech”: Why traditional insurance is being disrupted. *International Journal of Computational Research and Development (IJCRD) Impact*, 7(2), 83–91.
www.dvpublication.com
- Cieslak, V., & Valor, C. (2025). Moving beyond conventional resistance and resisters: An integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>
- Comissão Nacional de Proteção de Dados. (2022). *Diretriz/2022/1 sobre comunicações eletrónicas de marketing direto*.
<https://www.cnpd.pt/umbraco/surface/cnpdDecision/download/121958>
- Cosma, S., & Rimo, G. (2024). Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in insurtech. *Research in International Business and Finance*, 70, 102301. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102301>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018, March 9). *Why so many high-profile digital transformations fail*. <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>
- DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), e000057. <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). SAGE Publications.
https://books.google.pt/books?id=qEiC-_ELYgIC
- DeSantis, J., Colaço, J., Canaan, M., & Sharma, N. (2025, October 9). *2026 global insurance outlook*. Deloitte.
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html>
- ECO. (2023, 15 janeiro). Seguros Não Vida em Portugal vão atingir 9,3 mil milhões de euros em 2026. *ECO*.
<https://eco.sapo.pt/2023/01/15/seguros-nao-vida-em-portugal-vao-atingir-93-mil-milhoes-de-euros-em-2026/>

- EIOPA. (2024). *Report on the Digitalisation of the European Insurance Sector*.
- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 43(3), 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
- European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European parliament and of the council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (artificial intelligence act)*. *Official Journal of the European Union*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-factories>
- Fidelidade Companhia de Seguros SA. (n.d.). *Ecosistema digital Fidelidade*. Retrieved October 26, 2025, from <https://www.fidelidade.pt/PT/particulares/ecossistema-digital/Paginas/default.aspx?>
- Franzke, A. S. (2022). An exploratory qualitative analysis of AI ethics guidelines. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 20(4), 401–423. <https://doi.org/10.1108/JICES-12-2020-0125>
- Generali Tranquilidade. (2019, 26 de novembro). Inteligência artificial a servir os clientes. *Generali Tranquilidade*. <https://www.generalitranquilidade.pt/generali-tranquilidade/sala-de-imprensa/press-release/2019/inteligencia-artificial-ao-servico-do-cliente>
- Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., & Herskovic, V. (2021). Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda. *Sustainability*, 13(5), 2824. <https://doi.org/10.3390/su13052824>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hacker, P., & Eber, M. (2025). The future of credit underwriting and insurance under the eu ai act: Implications for Europe and beyond. *Harvard Data Science Review*, 7(3). <https://doi.org/10.1162/99608f92.171157d2>
- Howells, J. (2024). Innovation intermediaries in a digital paradigm: A theoretical perspective. *Technovation*, 129, 102889. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102889>
- Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE guide no. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846–854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>
- Kirk, J. B., Livak, P., Ramette, F., Rao, A., & Schwartz, J. (2022). *What is the future of the insurance industry: Next in insurance*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/future-of-insurance-2030.html>
- Köhne, T., & Köhne, M. (2024). Uncovering the impact of digitalization on the performance of insurance distribution. *Risks*, 12(8), 129. <https://doi.org/10.3390/risks12080129>

- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103. <https://www.hbrreprints.org>
- Kuppan, K., Acharya, D. B., & Divya, B. (2024). Foundational AI in insurance and real estate: a survey of applications, challenges, and future directions. *IEEE Access*, 12, 181282–181302. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3509918>
- Liu, M., Yang, H., & Zheng, S. (2024). Index construction and application of digital transformation in the insurance industry: Evidence from China. *Plos One*, 19(1), e0296899. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296899>
- Maas, P. (2010). How insurance brokers create value: A functional approach. *Risk Management and Insurance Review*, 13(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.2009.01176.x>
- Maccarrone, P. (2023). The application of business analytics for performance management: The results of some exploratory case studies. *Strategies in Accounting and Management*, 4(2). <https://doi.org/10.31031/SIAM.2023.04.000581>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- McKinsey & Company. (2016). *Time for insurance companies to face digital reality*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/time-for-insurance-companies-to-face-digital-reality>
- McKinsey & Company. (2017). *Digital disruption in insurance: Cutting through the noise*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Time%20for%20insurance%20companies%20to%20face%20digital%20reality/Digital-disruption-in-Insurance.pdf>
- Milinkovich, N., Kamath, S., Catlin, T., Chung, V., Jain, P., & Elias, R. (2025). *The future of AI in the insurance industry*. McKinsey & Company.
- Mullins, M., Holland, C. P., & Cunneen, M. (2021). Creating ethics guidelines for artificial intelligence and big data analytics customers: The case of the consumer European insurance market. *Patterns*, 2(10), 100362. <https://doi.org/10.1016/j.patter.2021.100362>
- Naujoks, H., Schwedel, A., & Brettel, T. (2023, February). *Customer behavior and loyalty in insurance: global edition 2023*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/customer-behavior-and-loyalty-in-insurance-global-edition-2023/>
- Oliveira e Sá, J., Kaldeich, C., & Silva, M. J. (2024). Digital transformation: A case study in the context of insurance companies. *Procedia Computer Science*, 239, 1165–1172. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.283>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and*

- Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
<https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Parasuraman, A. (2000). Technology readiness index (tri). *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015). An updated and streamlined technology readiness index. *Journal of Service Research*, 18(1), 59–74.
<https://doi.org/10.1177/1094670514539730>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Quelle, L. (2020, April 24). Mundo Ageas - uma plataforma de serviços. *Ecommerce News PT*. <https://ecommercenews.pt/mundo-ageas-uma-plataforma-de-servicos/>
- Rebello da Silva, M. J. (2022). *A Era de Transformação Digital no Contexto das Seguradoras*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho].
- Rogers, E. M. . (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). Free Press.
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179–183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
- Schwab, K. (2016, January 14). *The fourth industrial revolution: What it means and how to respond*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Siderska, J. (2020). Robotic process automation - a driver of digital transformation? *Engineering Management in Production and Services*, 12(2), 21–31.
<https://doi.org/10.2478/emj-2020-0009>
- Sood, K., Dhanaraj, R. K., Balusamy, B., Grima, S., & Uma Maheshwari, R. (2022). *Big data: a game changer for insurance industry*. Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/9781802626056>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Stricker, L., Wagner, J., & Röschmann, A. (2023). The future of insurance intermediation in the age of the digital platform economy. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(9), 381. <https://doi.org/10.3390/jrfm16090381>
- Strønen, F. (2020). Digitalization and knowledge management in large Norwegian banks and insurance companies. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM 2020)* (pp. 765–771). Academic Conferences International Limited. <https://doi.org/10.34190/EKM.20.244>
- Sure, I. (2025). *2025 Consumer Sentiment Report*. Sure.
<https://www.sureapp.com/2025-consumer-sentiment-report>
- Tapscott, Don. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill.
<https://www.publishersweekly.com/9780070622005>

- Teguh, M. J., Noermijati, N., Moko, W., & Rofiaty, R. (2022). Exploring characteristics of digital organizational culture in post covid-19: A systematic literature review. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 38–51.
<https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1669>
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101149>
- União Europeia. (2016). *Diretiva (UE) 2016/97 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de janeiro de 2016, sobre a distribuição de seguros (reformulação)*.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32016L0097>
- União Europeia. (2016). *Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados (Regulamento geral sobre a proteção de dados)*. *Jornal Oficial da União Europeia*
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>
- Unterbuchberger, S., Hubinger, L., & Rodewis, T. (2024). Output management in the insurance industry: Transformation towards a future-oriented omnichannel architecture. In *Digitalization in companies* (pp. 121–144). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39094-5_8
- Veerasankararao, R., & Saheb, S. S. (2025). Digital transformation in risk management: Exploring the role of emerging technologies in the insurance industry. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00892-3>
- Velcárcel, M., Cárdenas, S., & Gallego, M. (2000). Qualitative analysis revisited. *Critical Reviews in Analytical Chemistry*, 30(4), 345–361.
<https://doi.org/10.1080/10408340008984164>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: Its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321–342.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2014-0254>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vieira, D. I. C. (2018). *A Evolução Recente dos Seguros do Ramo Vida em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho].
<https://repositorium.uminho.pt/entities/publication/9aa5a06f-8497-4715-87e2-0efd8912f376>
- Waddell, R., Candreia, A., Cockerill, D., Codella, S., Durmus, S., & Hofer, T. (2023, September 6). *Winning the digital future of insurance distribution*. Boston Consulting Group.

<https://www.bcg.com/publications/2023/insurance-industry-competitive-advantage-with-digital-distribution>

Wongsuphasawat, K., Liu, Y., & Heer, J. (2019). Goals, process, and challenges of exploratory data analysis: An interview study. *arXiv preprint arXiv:1911.00568*.
<http://arxiv.org/abs/1911.00568>

Wünderlich, N. V., Wangenheim, F. v., & Bitner, M. J. (2013). High tech and high touch. *Journal of Service Research*, 16(1), 3–20.
<https://doi.org/10.1177/1094670512448413>

Yokoi-Arai, M. (2020). *The impact of big data and artificial intelligence (AI) in the insurance sector*. OECD.
<https://www.oecd.org/finance/the-impact-of-big-data-and-artificial-intelligence-in-the-insurance-sector.htm>

ANEXO

Guião das Entrevistas

Tema: O Impacto da Transformação Digital na Mediação de Seguros

Objetivo Geral: Compreender como os profissionais da área da mediação de seguros percebem, experienciam e se adaptam à transformação digital no contexto de uma companhia seguradora.

Nota prévia: Por razões de confidencialidade e deontologia académica, o nome da companhia de seguros onde os participantes exercem funções foi omitido, sendo referido ao longo do guião de forma genérica como “seguradora” ou “companhia de seguros”.

Objetivos Específicos:

1. Analisar como os mediadores de seguros estão a integrar ferramentas digitais nas suas práticas profissionais.
2. Compreender os fatores que influenciam a resistência ou abertura dos mediadores à adoção de tecnologias digitais.
3. Explorar de que forma o papel do mediador se está a reconfigurar, em particular na sua função consultiva e na relação com o cliente.
4. Identificar os principais desafios enfrentados pelos mediadores no processo de adaptação digital no contexto português.

Bloco A – Abertura e Legitimação da Entrevista

Objetivo: Criar empatia, explicar os objetivos da entrevista, garantir confidencialidade e solicitar consentimento.

Esta entrevista insere-se numa investigação de mestrado sobre a transformação digital na mediação de seguros.

A entrevista será gravada apenas para fins académicos, com total anonimato. Está de acordo? (Fechada – Sim/Não)

O seu contributo é valioso para compreender a realidade do setor. Obrigado pela sua disponibilidade.

Bloco B – Perfil do Entrevistado

Objetivo: Identificar o contexto profissional do participante e o seu grau de exposição à digitalização.

Qual é a sua função atual na companhia de seguros? (Aberta)

Há quantos anos trabalha no setor segurador? (Fechada – número de anos)

Já trabalhou noutras empresas de seguros? (Fechada – Sim/Não)

Tem formação na área digital (ex.: marketing digital, informática, transformação digital)? (Fechada – Sim/Não)

Participou em formações internas sobre ferramentas digitais disponibilizadas pela seguradora? (Fechada – Sim/Não)

Bloco C – Experiência com a Transformação Digital

Objetivo: Explorar perceções, experiências e desafios enfrentados na transição digital.

Como descreveria a evolução digital da seguradora nos últimos anos? (Aberta)

Quais foram as principais mudanças tecnológicas que afetaram diretamente o seu trabalho? (Aberta)

Que impacto sentiu na sua rotina diária com a introdução de novas ferramentas digitais? (Aberta)

Considera que a digitalização trouxe benefícios para o seu desempenho? (Fechada – Sim/Não) Porquê? (Aberta)

Que obstáculos ou dificuldades enfrentou na transição para os processos digitais? (Aberta)

Considera que a relação com o cliente foi afetada? (Fechada – Positivamente / Negativamente / Sem alterações)

Pode justificar? (Aberta)

Numa escala de 1 a 5, como avalia o grau de digitalização atual da sua função? (1 - nada digital | 5 - totalmente digital)

Bloco D – Estratégia e Apoio Institucional

Objetivo: Avaliar o papel da organização no apoio ao processo de transformação digital.

Sente que a companhia de seguros disponibiliza ferramentas digitais adequadas às necessidades da mediação? (Fechada – Sim/Não)

Pode dar exemplos? (Aberta)

Considera que houve apoio e orientação suficientes por parte da empresa durante a transição digital? (Aberta)

Que tipo de formação ou acompanhamento recebeu neste âmbito? (Aberta)

Como avalia a comunicação interna sobre as mudanças tecnológicas? (Aberta)

Quais das seguintes ferramentas digitais utiliza regularmente no seu dia-a-dia profissional?

(Pode seleccionar mais do que uma opção)

- Plataforma Comercial da seguradora
- Assinatura Digital
- CRM de clientes
- Chatbot ou atendimento digital
- Aplicações móveis da seguradora
- Outra(s): _____

Bloco E – Adaptação e Visão de Futuro

Objetivo: Compreender como os profissionais se adaptaram e como percebem o futuro da mediação.

Que estratégias pessoais adotou para lidar com a digitalização do setor? (Aberta)

Sente que a sua função ficou mais valorizada ou ameaçada com a digitalização? (Fechada – Valorizada / Ameaçada / Igual)

Porquê? (Aberta)

Considera que a mediação tradicional está em risco de desaparecer? (Fechada – Sim/Não)

Pode justificar? (Aberta)

Como imagina o papel do mediador nos próximos 5 a 10 anos, num cenário cada vez mais digital? (Aberta)

Bloco F – Encerramento

Objetivo: Recolher sugestões e observações finais.

Que sugestões daria à companhia de seguros para melhorar o processo de transformação digital na mediação? (Aberta)

Há algum aspeto importante que não tenha sido abordado e que gostaria de referir? (Aberta)