



A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DE SEGUROS: O CICLO DE WIIG APLICADO AO PROCESSO COMERCIAL DE UMA CORRETORA DE SEGUROS

Amanda Carolina Teixeira

Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações pelo Centro
Universitário de Maringá, Brasil.
E-mail: manditex@gmail.com

Nelson Tenório

Doutor em Ciência da Computação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul, Brasil. Professor do Centro Universitário de Maringá, Brasil.
E-mail: nelson.tenoriojr@gmail.com

Rejane Sartori

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de
Santa Catarina, Brasil. Professora do Centro Universitário de Maringá, Brasil.
E-mail: rejanestr@gmail.com

Waldirene de Cássia Dantas

Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações pelo Centro
Universitário de Maringá, Brasil.
E-mail: waldirenedantas0111@gmail.com

Resumo

A adoção da Gestão do Conhecimento (GC) é uma estratégia para organizações que querem ser competitivas. Já os processos da GC auxiliam na compreensão de como o conhecimento flui nas organizações. Em corretoras de seguros, o processo comercial concentra a maior parte do conhecimento organizacional. Nesse sentido, este estudo objetiva identificar a existência de um ciclo da GC no processo comercial de uma corretora de seguros e analisar as atividades comerciais presentes em cada processo do ciclo. Trata-se de uma pesquisa exploratória de análise descritiva. Um estudo de caso foi realizado em uma corretora de seguros e para tanto, os procedimentos empregados foram a observação, questionários e entrevista. Os resultados mostram uma proximidade entre as atividades do processo comercial e os processos do ciclo da GC de Wiig (1993), que sugere construir, conservar, distribuir e aplicar o conhecimento. Para se construir o conhecimento, as experiências pessoais e o aprendizado com a prática são característicos da formação do corretor de seguros. Como não há a formalização desse conhecimento da atividade comercial em manuais de procedimentos, a fase de conservação praticamente não ocorre na memória da organização. A distribuição e o compartilhamento do conhecimento na corretora objeto deste estudo ocorre de modo espontâneo, com base em não conformidades e lições aprendidas, sem a codificação desses aprendizados. Por fim, a corretora recorre à sua memória individual ou coletiva para aplicar o conhecimento durante as atividades de trabalho e nas negociações com os clientes. Portanto, este estudo possui duas contribuições, sendo uma do ponto de vista de mercado das corretoras de seguro e outra do ponto de vista científico da GC. Do ponto de vista de mercado, demonstra-se que há fortes indícios de que a GC, por meio de um de seus ciclos, pode contribuir para o setor comercial das corretoras de seguro. Por sua vez, do ponto de vista científico, identifica-se o uso do Ciclo de Wiig (1993) da GC para corretoras de seguros, com o intuito em reter e disseminar o conhecimento tácito presente nas empresas desse segmento.

Palavras-chave: Ferramentas tecnológicas. Compartilhamento do conhecimento. Aplicação do conhecimento. Expectativas de clientes.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE INSURANCE INDUSTRY: THE WIIG'S CYCLE APPLIED AT THE BUSINESS PROCESS OF AN INSURANCE BROKER ENTERPRISE

Abstract

Knowledge Management adoption is a strategy for companies who want to be competitive. Specifically, KM processes help to understand how knowledge flows in organizations. In insurance broker enterprises, the business process concentrates the vast majority of these companies' knowledge. For that matter, this study aims to identify a KM cycle in the business process of an insurance broker company and analyze the correspondingly businesses' tasks in each process of the cycle. To achieve this goal, a case study was carried out in an enterprise located in Maringá, State of Paraná, Brazil. The research is an exploratory research with descriptive analysis, which used observations, surveys and an interview. The results show how tasks related to the business process are connected to each of Wiig's KM Cycle (1993) processes, namely build, hold, pool and apply knowledge. Building knowledge is related to personal experiences and the process of "learn by doing", which belongs to insurance broker's qualification. For this reason, these companies are not used to register in manuals of procedures to guide brokers' work. As a result, knowledge is not retained in the corporate memory, so knowledge pooling occurs spontaneously. Thus, lessons learned from these events are not stored in a knowledge base. Last but not least, knowledge is applied when individuals consult individual or collective memory to carry out tasks or negotiations with clients. Hence, this work stresses two main contributions: one from the market point of view and another one from the KM scientific field. In relation to the first aspect, there are strong indications that KM cycles can contribute to insurance broker companies' commercial department. In the second one, it could be identified the use of the KM Wiig's Cycle (1993) for insurance broker companies, aiming at holding and pooling tacit knowledge present in companies of this segment.

Keywords: Tech tools. Knowledge sharing. Knowledge use. Customer expectations.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento organizacional é um dos principais ativos que as organizações desenvolvem ao longo do tempo por meio da ação inteligente dos indivíduos no contexto organizacional (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Nas últimas décadas, o conhecimento assumiu o papel de elemento competitivo primordial e principal recurso econômico, estando incorporado à matéria-prima, à mão de obra, aos processos e ao capital, o que agrega valor e qualidade aos produtos e serviços e leva ao sucesso da organização (PAIVA, 1999).

A Gestão do Conhecimento (GC) é um conceito que lida com processos coletivos e sistemáticos de criação, armazenamento, compartilhamento, recuperação e aplicação intencional de formas explícitas e implícitas de conhecimento dentro das organizações, com o fim de se atingir objetivos estratégicos, operacionais e inovadores (MOHAJAN, 2016; KORDAB; RAUDELIŪNIENĖ, 2018). Trata-se, portanto, de um fator crítico para o sucesso de uma organização, pois afeta a satisfação dos colaboradores, gera valor aos consumidores e desenvolve estratégias para aumentar a eficiência, o desempenho e a inovação, o que leva à diferenciação e ganho de vantagem competitiva (DOROW *et al.*, 2015; MOHAJAN, 2016; NORTH; BABAKHANLOU, 2016; KORDAB; RAUDELIŪNIENĖ, 2018).

A compreensão dos processos de GC garante que o conhecimento seja gerenciado de forma eficiente e disponibilizado a todos os membros da organização, auxiliando no delineamento da estratégia organizacional, na melhoria da produtividade, nos processos de inovação e na tomada de decisões (HARO *et al.*, 2014; HESAMAMIRI *et al.*, 2016; DALKIR, 2017; YAP; LOCK, 2017; KORDAB; RAUDELIŪNIENĖ, 2018). Assim, devem ser sistematizados em um ciclo, de modo que os resultados dessa aplicação propiciem melhorias na qualidade dos serviços, na aprendizagem, nas competências e rotinas da equipe e nos processos do negócio (YOUNG, 2020; DOROW *et al.*, 2015).

O campo de estudo desta pesquisa é o setor de seguros, mais especificamente as corretoras, que são um dos mecanismos de intermediação. Esse mercado tem importante participação no

Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil - cerca de 6,5% (INSURANCECORP, 2019) - e cresceu 12% somente em 2019 (CNSEG, 2020). No Brasil, os corretores independentes representam até 88% da receita do setor em seguros não vida e são a base da distribuição de seguros no Brasil. O serviço intermediado pelo corretor estipula que o segurador se obriga, mediante o pagamento de um prêmio, a garantir ao segurado indenização de prejuízos decorrentes de riscos futuros previstos no contrato (DINIZ, 2003).

Em razão disso, o presente estudo tem por objetivo identificar a existência de um ciclo da GC no processo comercial de uma corretora de seguros e analisar as respectivas atividades comerciais em cada processo do ciclo, a fim de contribuir para que essas empresas ampliem o uso de seus recursos de conhecimento, auxiliando assim no desempenho operacional. Além disso, este estudo contribui para ampliar a gama de estudos empíricos sobre ciclos de GC, pois embora seja um tema de grande relevância acadêmica e empresarial (DAVILA *et al.*, 2015), estudos que investigam a GC para empresas corretoras de seguros são ainda escassos.

Este artigo encontra-se estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o percurso teórico relativo aos ciclos da GC e sua interface com processos organizacionais, com ênfase no ciclo de Wiig (1993). Na terceira, expõem-se as etapas do processo comercial em corretoras de seguros e sua relação com os ciclos de GC. Na quarta seção relatam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Na quinta apresenta-se a análise do processo comercial de uma corretora de seguros, objeto do estudo de caso, à luz do ciclo de Wiig (1993). Por fim, na sexta seção são apresentadas as conclusões deste estudo, seguidas das referências.

2 CICLOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dentro de um ambiente competitivo acirrado entre companhias e países, há uma necessidade crescente de maior efetividade na oferta de serviços inovadores aos consumidores. Nesse contexto, é evidente que o conhecimento se torna a força impulsionadora do atual sistema econômico. Para fins de competitividade, não basta o valor e a sofisticação do conhecimento, mas sim o modo como esse é criado e aplicado pela organização para analisar situações, tomar decisões e executar ações que levem a uma vantagem para o negócio (WIIG, 2004). O desenvolvimento dos ativos de conhecimento incorpora aquilo que se conhece por processo de aprendizagem, pois tanto indivíduos quanto grupos estão aprendendo dentro da organização por meio das rotinas e da prática constante de uma determinada atividade. Com efeito, ações que estimulem o aprendizado por meio da reflexão levam ao ganho de sabedoria, que é a consolidação das dimensões do conhecimento. É por essa razão que as organizações devem gerenciar o conhecimento como um recurso e aperfeiçoá-lo continuamente no processo produtivo - para manter rotinas organizacionais superiores que levem a inovações e resultem em vantagem competitiva (GRANT, 1996; KAKABADSE *et al.*, 2003).

A implementação de um ciclo da GC é uma das estratégias para identificar os tipos de conhecimentos existentes e gerir de forma sistemática esses ativos de uma organização, o que é positivo para o desempenho organizacional e para o alcance de resultados (ORTEGÓN *et al.*, 2016; GONZALEZ; MARTINS, 2017). Isso se explica pelas próprias características do ciclo: auxilia na identificação das fontes de conhecimento da organização; descreve a forma como um conhecimento é utilizado; aumenta a consciência e a visualização sobre as atividades relacionadas à GC; reduz a complexidade dos processos; e possibilita a solução de problemas de GC e a tomada de decisões dos líderes (DALKIR, 2017; SILVA *et al.*, 2019).

A compreensão da realidade é baseada em conhecimento tácito, isto é, aquele conhecimento prático, intrínseco às pessoas e de difícil expressão em palavras. É por isso que a sua disseminação se dá por meio de um processo social, em que as pessoas precisam contribuir para se tornarem parte da rede de conhecimento (CHYI LEE; YANG, 2000). Nesse sentido, a maior parte do conhecimento se expressa por meio do *know-how* e das ações desempenhadas em todos os

processos até o produto final, entretanto, somente quando o conhecimento tácito é traduzido em explícito ele pode ser amplamente compartilhado no seio da organização (GRAY, 2013; GONZALEZ; MARTINS, 2017; DALKIR, 2017). Nesse contexto, torna-se necessário promover uma estrutura e uma cultura organizacional que incentive iniciativas de GC voltadas à expressão e a retenção do conhecimento tácito dentro da organização, à melhoria e aumento das bases de conhecimento e à integração entre indivíduos e conhecimento por meio da colaboração e do compartilhamento em um processo institucionalizado que possibilite uma transferência sistemática de conhecimentos e melhores práticas (CHYI LEE; YANG, 2000; BHATT, 2002; HUYSMAN; WULF, 2006; MARTINS; MEYER, 2012; GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Dalkir (2017) destaca diversos modelos de ciclos de GC que contribuem para a melhoria dos processos, com o fim de transformá-los em valores competitivos para as organizações: o ciclo de Meyer e Zack (1996), de Bukowitz e Williams (2000), de McElroy (2003) e de Wiig (1993). O ciclo de Meyer e Zack (1996) tem como referência uma modelagem para o desenvolvimento de produtos de informação por meio da gestão do conteúdo de informação dos repositórios e seu fluxo dentro da organização. Esse ciclo lida com processos de inovação com base na plataforma de produtos de informação já existentes, destacando-se as etapas de aquisição de dados, o refinamento, o armazenamento/recuperação, a distribuição e a apresentação. Bukowitz e Williams (2000) tratam da parte estratégica relacionada aos recursos de capital intelectual e à manutenção do estoque de conhecimento na organização para a tomada de decisões e para a inovação. O conhecimento está ligado aos repositórios de conhecimento, relacionamentos, tecnologias de informação, infraestruturas de comunicação, conjuntos de habilidades, capacidade de relação com ambiente e inteligência organizacional (DOROW *et al.*, 2015; DALKIR, 2017). No ciclo de McElroy (2003) enfatiza-se a integração entre o conhecimento produzido pelo indivíduo e as bases da organização, distinguindo-se da mera gestão documental. Os processos principais desse ciclo são a produção do conhecimento, a integração do conhecimento (compartilhamento) e suas relações com a memória organizacional e o ambiente de negócios (DOROW *et al.*, 2015).

O ciclo de Wiig (1993) tem foco na aprendizagem e aplicação da memória organizacional de modo a gerar valor aos indivíduos e à organização, considerando o ambiente de negócios, os recursos e a capacidade de agir (DALKIR, 2017; SILVA *et al.*, 2019). Dentre suas vantagens está a de explicitar com detalhes o processo de criação da memória organizacional em várias etapas e de como ela pode ser utilizada, a fim de gerar valor para os indivíduos, grupos e a própria organização (DOROW *et al.*, 2015). Essa especificação das etapas ou processos presentes no ciclo de Wiig (1993) é de extrema relevância para a comparação com os processos. Cabe lembrar que processo é um grupo de atividades realizadas de forma lógica e sequencial com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994); trata-se de uma ordenação específica de atividades de trabalho com início e fim e um conjunto de entradas e saídas (uma estrutura de ação) claramente definido (DAVENPORT, 1994).

O ciclo de Wiig (1993) é considerado um dos mais completos e um dos mais referenciados na literatura (SILVA *et al.*, 2019), pois além das quatro etapas principais, explicita cada uma dessas categorias em subcategorias, possibilitando a compreensão de como cada processo se estabelece. O ciclo enfatiza, também, três condições que precisam estar presentes para que uma organização conduza seus negócios de forma bem-sucedida: (a) o negócio (produtos, serviços e clientes); (b) os recursos (pessoas, capital e instalações); e (c) a habilidade para agir (DALKIR, 2017).

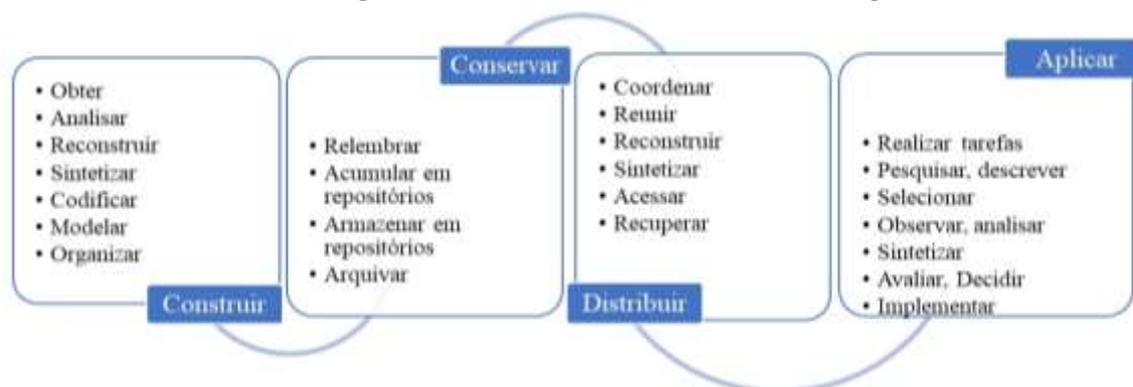
O primeiro processo do ciclo, construir, relacionado com o aprendizado, constitui-se de um conjunto de cinco atividades, segundo Wiig (1993): (a) obter: relacionada à criação de conhecimento novo, que pode ser realizada por meio de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), transferência de trabalhadores entre departamentos, experimentação ou a observação de situações reais; (b) analisar: compreensão do conhecimento capturado ou criado, identificando padrões e comparações entre os fragmentos de conhecimento; (c) reconstruir ou sintetizar: compreensão do material criado a fim de se fazer generalizações e hipóteses que confirmem o que já se conhece pela

organização, atualizar os conhecimentos e descartar antigos; (d) codificar: representar o conhecimento de modo a manter-se um registro em forma de manuais em bases de conhecimento; (e) organizar: categorizar o conhecimento para ser utilizado pela organização, por meio da sistematização em ontologias e taxonomias que possam contemplar um modelo coerente de documentação (DALKIR, 2017).

O segundo processo, conservar, trata-se de armazenar o conhecimento em repositórios e arquivar conhecimento em bases de conhecimento na memória organizacional (manuais de procedimento, cursos de treinamento). Wiig (1993) destaca que essa etapa envolve relembrar o conhecimento internalizado pelo indivíduo em sua mente ou acumulado em repositórios. Quanto mais formalizado o conhecimento, mais eficazes os processos de inovação, pois se estimula a criação de novos conhecimentos tácitos pelos indivíduos a partir das informações valiosas disponíveis nos repositórios da organização, promovendo novos ciclos de conhecimento, conforme explicitado pela espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; URIARTE, 2008). O terceiro processo do ciclo, distribuir, refere-se ao modo como o conhecimento é coordenado, reunido, acessado, recuperado e representado, envolvendo uma rede colaborativa de participantes para se identificar as fontes de conhecimentos e seus respectivos locais de armazenamento, sejam eles nos indivíduos ou nas bases de conhecimento da organização (WIIG, 1993). A disseminação do conhecimento, nesta etapa, pode ocorrer tanto por meio do contato direto entre colegas (coordenação para trabalhar em determinada solução, consulta a colegas para discutir um problema difícil, obtenção da opinião de um *expert*) como pela recuperação de algum conhecimento diretamente do repositório da organização (WIIG, 1993).

O quarto processo, aplicar, refere-se à utilização do conhecimento na organização em situações cotidianas. Serve para a realização de atividades rotineiras ou para investigar situações excepcionais, identificar problemas e encontrar resolução eficaz para esses, identificar fontes de conhecimento, analisar situações com determinados conhecimentos, suas consequências e alternativas, avaliar riscos e benefícios de cada alternativa, usar o conhecimento para facilitar a tomada de decisões e implementar a alternativa selecionada. Não basta conhecer, é necessário aplicar o conhecimento, de modo que não haja uma lacuna entre o conhecer e o fazer (HARO *et al.*, 2014). A Figura 1 sintetiza as atividades-chave de cada processo do ciclo de Wiig.

Figura 1 - Atividades-chave do ciclo de GC de Wiig



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Wiig (1993) e Dalkir (2017)

O relacionamento entre os consumidores e as empresas se fortalece à medida que o fornecedor do serviço reconhece e aplica as preferências do consumidor. O conhecimento precisa estar disponível, ser de fácil acesso e atualizado para garantir a satisfação dos clientes e a performance da organização (GUCHAIT *et al.*, 2011). No caso de situações não previstas, atividades mais complexas requerem mais atenção e consciência do trabalhador, pois conhecimentos automáticos compilados e registrados nas bases de conhecimento são insuficientes, requerendo

novas habilidades e conhecimentos para enfrentar as diversas situações de forma inteligente (WIIG, 1993).

Dalkir (2017) destaca a importância dada por Wiig ao aperfeiçoamento das atividades executadas por meio da *expertise* e da aquisição de conhecimento relevante e de alta qualidade para sua melhor utilização, assim como de inúmeras formas distintas. Segundo Dorow *et al.* (2015), Wiig (1993) também enfatiza o papel do conhecimento e seu uso comercial, a habilidade, as restrições que podem impedir a utilização plena do conhecimento pela organização, as oportunidades e alternativas, tudo isso para gerar o valor agregado para a organização.

Nas próximas sessões, verifica-se que as habilidades específicas e o conhecimento tácito estão presentes nas atividades do processo comercial em corretoras de seguros, essenciais para atender às necessidades e expectativas dos clientes.

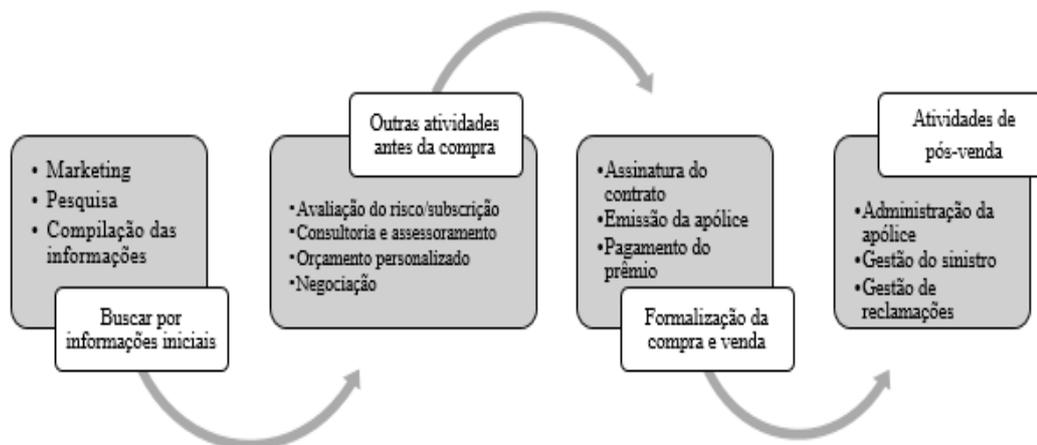
3 O PROCESSO COMERCIAL EM CORRETORAS DE SEGUROS E SUA RELAÇÃO COM OS CICLOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O corretor de seguros pode ser considerado um trabalhador do conhecimento. Para ser bem-sucedido, precisa identificar, criar e ofertar valor aos clientes (MAAS, 2010). Esse valor pode ser criado pela proposta de seguro mais adequada ao cliente com base nas informações do mercado segurador atrelada à experiência do corretor, além da assessoria durante a vigência do contrato: envio de apólices, conciliação de pagamento, cancelamento, endossos e atendimento de sinistro (SIQUEIRA, 2008). Por se tratar de um produto complexo, as seguradoras confiam a venda de seus produtos a profissionais com sólidos conhecimentos nessa área (STONE, 2004; VIEIRA *et al.*, 2009). Além disso, os segurados sentem-se mais protegidos conferindo o estudo de seus seguros a um corretor independente, pois se trata de um serviço personalizado e esse profissional detém conhecimentos das diversas condições de contratação que possam atender sua necessidade (VIEIRA *et al.*, 2009).

Nas duas últimas décadas, a Tecnologia da Informação (TI) impactou significativamente a maneira como seguradoras e os canais tradicionais de distribuição de seguros se relacionam, a exemplo das transmissões eletrônicas de propostas e protocolos, dos cadastros eletrônicos, da digitalização de documentos, do agendamento de vistorias pela internet, da emissão das apólices com certificação digital e da regulação dos sinistros com sistemas integrados entre vistoriadoras, oficinas, seguradoras e corretoras (BELLI, 2018). Essas mudanças revelam responsabilidades crescentes das corretoras de seguros na gestão dos contratos de seguros, sem que essas tenham recebido investimentos, além de carecerem de conhecimentos e recursos para a transformação digital (SPALINGER *et al.*, 2019). Apesar disso, a tecnologia não foi suficiente para reduzir a intermediação, pois a liberalização dos mercados de seguros facilitou a diferenciação do produto e a diminuição da transparência (MAAS, 2010). Desse modo, os intermediários permanecem com um papel decisivo na comercialização de serviços financeiros, mesmo com os novos canais de distribuição, como a venda pela internet (BELLI, 2018).

A Figura 2 explicita a complexidade envolvida na operação realizada pelos canais de distribuição de seguros. Observa-se que as atividades do corretor envolvem o atendimento ao cliente e a coleta de dados preliminares, a avaliação do risco, o esclarecimento das cláusulas do contrato, a realização do orçamento de acordo com o perfil informado pelo cliente, a formalização da contratação, o acompanhamento dos pagamentos, o pós-venda, com o atendimento no momento de sinistro, por exemplo. Isso requer o domínio de conceitos técnicos específicos, o conhecimento sobre os riscos cobertos e a avaliação criteriosa do perfil do cliente para a elaboração da proposta de seguro mais adequada.

Figura 2 - Atividades do processo comercial de seguros



Fonte: Adaptado de Belli (2018)

As corretoras de seguros brasileiras operam principalmente o ramo automóvel - 57% da carteira (BELLI, 2018), o qual inclui um conjunto de coberturas como colisão, incêndio e roubo, prejuízos causados a terceiros, acidentes pessoais e de passageiros, assistência 24 horas, carro reserva e reposição do valor do veículo em caso de perda total. O custo do prêmio de seguro varia de acordo com o perfil do bem e do segurado - marca, ano de fabricação, idade do motorista, estado civil, condições de segurança, região e valor das coberturas contratadas (LAS CASAS, 2003), o que torna a comercialização de seguros um processo bastante minucioso.

Toledo *et al.* (2004) apresentam que um dos pontos falhos nos serviços de seguros fornecidos pelas seguradoras é a falta de pesquisa sistemática e de indicadores para a avaliação da satisfação dos clientes, fazendo com que ocorram tão somente ações corretivas e não preventivas. Outro ponto destacado é a ausência da segmentação de clientes e a percepção de valor, pelo consumidor, em realizar mais negócios com a mesma empresa seguradora. Essa deficiência prejudica os próprios canais de distribuição, responsáveis por realizar o relacionamento com o consumidor e desenvolver estratégias de fidelização. Desse modo, enquanto as seguradoras respondem por ofertar uma marca forte e de confiança aos consumidores, as estratégias de fidelização, com o envolvimento do consumidor de maneira emocional, fica sob a responsabilidade do corretor de seguros (ROCHA; VELOSO, 1999; TOLEDO *et al.*, 2004).

Para se compreender o processo comercial em corretoras de seguros é fundamental recorrer à ideia de processo como fluxo de trabalho, com início e fim determinados, conforme ensina Gonçalves (2000), em que as entradas e saídas são claramente definidas e as atividades seguem uma sequência e dependem umas das outras em uma sucessão. O autor destaca que esses processos podem ter interfaces com outras empresas. As corretoras de seguros, além de exercerem a intermediação entre as seguradoras e os clientes, possuem interfaces com empresas vistoriadoras e oficinas quando da ocorrência de sinistros (BELLI, 2018). Por envolver uma complexidade de atores, é fundamental a existência, nessas empresas, de etapas claras, definidas e com a designação dos respectivos responsáveis de cada uma delas.

Rummler e Brache (1990) consideram que a empresa aproveita melhor o conhecimento em todas as áreas quando consegue transferi-lo e compartilhá-lo em um fluxo horizontal de conhecimento. Por essa razão, a gestão de processos reduz os erros e a perda de tempo nas transferências entre as etapas do fluxo de trabalho. Com efeito, a necessidade de implementar a GC nessas organizações passa a ser imprescindível, sobretudo, após o advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), uma vez que essas empresas lidam com um volume considerável de informações e bases de dados de clientes, que são os recursos para a oferta de produtos adequados à necessidade do cliente e para avaliar indicadores de performance relacionados ao processo comercial.

É na área comercial que ocorrem as entradas dos fluxos de dados, informações e conhecimentos para os processos da organização e onde se concentram os conhecimentos organizacionais. Desse modo, considerar as atividades desempenhadas por essa área sob o prisma de um ciclo da GC é importante para se identificar pontos de melhoria para o desempenho organizacional, especialmente devido ao fato de que a maior parte do conhecimento dessas organizações é tácito e obtido pela experiência. Como argumenta Dalkir (2017), o resultado do ciclo da GC é a criação de produto de conhecimento de elevado valor agregado em cada fase do processo de conhecimento. A autora explica que um valor pode ser agregado, por exemplo, à medida que se extrai novas informações de uma base de dados e as analisa, interpreta e as transforma em conhecimento que pode ser posto em prática, atendendo às necessidades de diferentes indivíduos dentro da organização, facilitando, assim, a tomada de decisão e o surgimento de vantagem competitiva.

No contexto do processo comercial em uma corretora de seguros, o valor da GC vai além do armazenamento e recuperação de dados do cliente, pois o valor agregado advém de uma multiplicidade de conhecimentos e informações tácitas e explícitas que precisam ser dominadas pelo corretor para auxiliar na negociação com o cliente. Com efeito, o estudo sobre o ciclo da GC auxilia na compreensão de como ocorre o processo de criação de conhecimento e para que essas empresas aumentem a consciência sobre a necessidade de implementação da GC para auxiliar no desempenho operacional e na tomada de decisão (MOHAJAN, 2016).

A seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo de caso para se aplicar o ciclo da GC de Wiig ao processo comercial de uma corretora de seguros.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa identificou a existência de um ciclo da GC no processo comercial de uma corretora de seguros e analisou as respectivas atividades comerciais em cada processo do ciclo. Para tanto, foi realizado um estudo de caso (YIN, 2015) de caráter exploratório e descritivo com abordagem qualitativa.

O estudo de caso foi efetuado em uma empresa corretora de seguros de pequeno porte e de caráter familiar localizada na região de Maringá, Norte do Estado do Paraná, que está no mercado há mais de vinte e cinco anos. A seleção da empresa se deu pelo critério de conveniência. A empresa aceitou participar da pesquisa desde que fossem mantidos em sigilo a sua identidade. A pesquisa foi realizada especificamente na área comercial da corretora de seguros, onde atuam quatro do total de nove colaboradores. A empresa trabalha na intermediação de seguros, representando dezessete companhias seguradoras, tendo como principais produtos seguro de automóvel, residencial, de vida, responsabilidade civil profissional (*e.g.* médicos e advogados) e seguro-viagem. Os seguros de automóvel e residencial são os principais produtos comercializados pela empresa.

O estudo de caso possui quatro fases distintas, sendo elas: fase preliminar, fase de coleta de dados via questionário estruturado, fase de entrevistas e fase de análise de dados. Na fase preliminar, realizada em março de 2020, a coleta de dados se deu por observação, utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, *i.e.*, observando, ouvindo e examinando os fatos e evidências e efetuando apontamentos relevantes observados sobre o processo comercial na corretora de seguros. Cada um dos membros da equipe comercial foi observado por meio período de um dia de trabalho, momento em que foi possível constatar o entrosamento da equipe, suas atribuições, a rotina de trabalho e o clima organizacional. Verificou-se grande número de informações em trânsito, funcionários com habilidades específicas e amplo conhecimento em seguros, o que confirmou o pressuposto da existência de conhecimentos nesse ambiente. Na oportunidade, houve esclarecimentos sobre as etapas do processo comercial e suas particularidades de acordo com as situações do cotidiano observado que apareciam.

No mês de abril de 2020, segunda fase da pesquisa, efetuou-se a coleta de dados por meio de um questionário estruturado elaborado por meio do *Google Docs* e enviados a todos os colaboradores da corretora objeto deste estudo de caso (no total de nove, sendo quatro da equipe comercial), com o propósito de levantar informações a respeito dos processos da empresa e auxiliar no mapeamento do fluxo de atividades desempenhadas pela equipe comercial e suas respectivas etapas, registros, responsabilidades e interfaces com as outras áreas, além da formação e capacitação da equipe e tempo de experiência no desempenho das atividades. O objetivo da condução do questionário para todas as áreas foi o de obter um panorama geral das atividades da empresa e compreender o grau de inter-relação da área comercial com as demais áreas da empresa. As perguntas elaboradas foram as seguintes: (a) tempo de experiência na empresa; (b) descrição das principais atividades e rotinas relacionadas aos processos indispensáveis da própria área, em uma sequência de fluxo; (c) aptidão para atuar em outras áreas; (d) dificuldade enfrentada dentro da área em que atua; (e) grau de instrução e formações específicas; (f) sugestão para melhorar a comunicação interna da empresa; e (g) percepção de melhorias que podem ser realizadas na área. Essas perguntas permitiram obter informações que auxiliaram a melhor compreender os processos comerciais e o contexto dos cenários estudados.

Na terceira fase da pesquisa, ocorrida em junho de 2020, foram coletados dados por meio de entrevista semiestruturada com a gestora da empresa (integrante do time comercial), com o intuito de complementar as informações sobre o processo comercial obtidas nas fases anteriores do estudo. A entrevista favorece a relação intersubjetiva entre o pesquisador e o entrevistado e uma maior compreensão da opinião de pessoas sobre situações e vivências pessoais e a própria realidade social com maior profundidade que outras técnicas (FRASER; GONDIM, 2004). Foi solicitada à entrevistada que narrasse o contexto de criação da empresa e de seu desenvolvimento, assim como as principais dificuldades do setor, além dos desafios deste no que se refere à gestão dos processos, ao tratamento de inconformidades, ao modo como ocorre o compartilhamento do conhecimento, recursos e tecnologia disponíveis.

Na quarta fase, de análise dos dados, efetuou-se a codificação aberta, realizada mediante a leitura das notas de campo, das respostas dos questionários, da transcrição da entrevista, identificando palavras, frases e impressões pessoais dos participantes que permitissem a categorização dos dados brutos às etapas do ciclo da GC de Wiig, listando suas respectivas atividades. Além disso, os dados coletados nas fases de observação, questionários e entrevista foram analisados e confrontados por meio da triangulação, verificando pontos de convergência e não convergência entre diversas fontes de evidência, o que é fundamental principalmente para estudos de caso (YIN, 2015). Buscou-se, assim, compreender detalhadamente o processo comercial para classificar suas atividades de acordo com as etapas do ciclo da GC de Wiig.

5 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DO PROCESSO COMERCIAL DE UMA CORRETORA DE SEGUROS À LUZ DOS PROCESSOS DO CICLO DE WIIG

Essa seção apresenta o modo como se comporta o processo comercial em corretoras de seguros em cada fase do ciclo de Wiig (1993), quais sejam construção, conservação, distribuição e aplicação do conhecimento. O estudo não apresenta o fluxo do processo comercial na sequência em que eles ocorrem, no entanto, o seu *modus operandi* foi construído sob a lente dos processos da GC. Aliás, Dalkir (2017) destaca que no ciclo de Wiig (1993) é possível haver a sobreposição de funções e atividades já realizadas, de modo que facilita uma forma efetiva e condizente com a realidade do conhecimento a ser classificado e gerido.

5.1 A construção do conhecimento no processo comercial

Uma organização que aprende é mais capaz de criar novos conhecimentos do que aquela que não aprendeu a aprender. No processo de criação de conhecimento é essencial relacionar os processos organizacionais aos indivíduos ligados a esses conhecimentos e estimular o aprendizado coletivo por meio da socialização de conceitos e ideias desenvolvidas a partir do aprendizado individual (HARO *et al.*, 2014). No processo comercial da corretora destaca-se a construção/criação do conhecimento, que envolve as atividades de obtenção, análise, síntese, codificação e organização. É nesse momento em que se aprimora o trabalho pela experiência e se adquirem conhecimentos relevantes e de qualidade (WIIG, 1993; DAVILA *et al.*, 2015; DALKIR, 2017).

Na atividade obter os corretores de seguros podem criar conhecimentos a partir de: (a) informações do cliente; (b) informações fornecidas pelas seguradoras (e.g. campanhas de vendas e descontos); (c) conhecimento sobre os serviços ofertados; (d) criação de estratégias de vendas e elaboração de mapa de vendas contendo indicadores de atendimentos, fechamentos e negócios perdidos; (e) aprimoramento de processos a partir de não conformidades verificadas no atendimento ao cliente (reclamações, sugestões e pesquisas de satisfação); (f) apresentação de outros produtos que o cliente ainda não possui; e (g) troca de experiências com outros colaboradores e colegas da profissão. Esse último item é uma fonte importante para a criação do conhecimento. Apesar disso, não há práticas estruturadas de GC na organização, mas há indícios de que a ferramenta de *storytelling* seria recomendável. A gestora relatou que como a venda de seguros requer a confiança do cliente, isso se adquire com muita prática e experiência. De fato, todos os quatro integrantes da área comercial possuem mais de 30 anos de idade e experiência que varia de 8 a 25 anos, sendo três deles sócios da empresa. Já a equipe administrativa é bem mais jovem, possui colaboradores com idade entre 20 e 25 anos que iniciam na empresa realizando tarefas menos complexas, tais como de monitoramento dos contratos no sistema. Todos os membros possuem curso superior completo ou em andamento.

A pesquisa identificou que a empresa analisada não contém fluxogramas e registros das etapas dos processos, sendo que a maior parte do conhecimento organizacional é tácito. As habilidades encontradas na equipe comercial ocorrem por experiência, voltadas para os processos de orçamentação, negociação, mapeamento de vendas etc., *i.e.*, há um fluxo de conhecimento envolvendo a GC em processos contínuos de aprendizado na organização. A transformação de informação em conhecimento ocorre, por exemplo, por meio de comparações, conexões e diálogo no processo de venda, pois a proposta é consultiva e personalizada e cada dado do perfil do cliente pode ser combinado de diferentes formas para a criação da proposta de seguro. A complexidade envolvendo essa etapa pode ser constatada no Quadro 1:

Quadro 1 - Atividade obter da etapa construir do Ciclo de Wiig (1993) e a atividade correspondente ao processo comercial na corretora de seguros estudada

CONSTRUIR	
Atividade do Ciclo: Obter	Atividades correspondentes ao processo comercial
Projetos de P&D e inovação; empregar novos profissionais; observação do mundo real (visitas técnicas); transferência de pessoas entre departamentos; importação de conhecimento por meio de <i>joint ventures</i> .	Atendimento ao cliente (coleta de documentos e dados do cliente, consultoria, solicitações de cotações e reclamações); aquisição de ferramentas tecnológicas (softwares); estratégias de prospecção de novos clientes; mapa de vendas com segmentação de clientes, contatos de clientes, indicadores financeiros anteriores, não conformidades (falhas operacionais) e performance individual; participação em Núcleo Setorial de Corretores de Seguros da Associação Comercial da cidade; participação em mentorias do Sebrae; treinamentos pelas seguradoras e cursos de atualização; troca de experiências sobre negociações passadas entre os vendedores; estratégias passadas bem-sucedidas.

Fonte: Elaboração própria com base em Wiig (1993), Dalkir (2017) e dados da pesquisa

Em resumo, a área comercial concentra atividades responsáveis pela prospecção, consultoria e fechamento de contratos, ao passo que outras interfaces são designadas ao acompanhamento e monitoramento desses. Apesar disso, verifica-se, pela entrevista, que a área comercial se sobrepõe a todas as demais áreas, conforme descrito na Figura 2, uma vez que o cliente recorre ao seu corretor quando necessita de algum suporte em razão da confiança, ainda que a responsabilidade para a solução esteja em outra área da corretora.

No início da empresa, a sócia-gestora comentou que executava atividades de todas as áreas, como é típico desse profissional. Com o crescimento da empresa e a partir de conhecimentos obtidos em curso superior e mentorias do Sebrae, iniciou um processo de departamentalização. Atualmente, a empresa está buscando consultorias para a área de gestão de processos, a fim de prevenir que os corretores continuem vinculados a atividades que poderiam ser iniciadas e concluídas pelos próprios colaboradores da equipe operacional, sem retrabalho, garantindo agilidade do atendimento, isto é, sem o retorno da atividade de outra área para o atendimento comercial, muitas vezes ocasionada pela falha na comunicação e *feedback* entre os setores.

Quanto à certificação de corretor de seguros, ela apenas autoriza a comercialização, porém, o conhecimento para operar no setor é efetivamente aprimorado com a experiência, pois as regras e produtos das seguradoras mudam constantemente e os corretores precisam se manter atualizados para ofertar as propostas de acordo com a necessidade do cliente. O curso de corretor de seguros oferece as normas gerais e básicas, porém, as regras específicas de cada seguradora, seus processos e seus produtos são assimilados com a prática cotidiana. Nesse contexto, a organização pode capturar conhecimento de diversas fontes, como de clientes, funcionários, fornecedores, competidores, entre outros. Para tanto, são necessárias atualizações, *networking* e aquisição de novos conhecimentos (DARROCH, 2003). Esses novos conhecimentos são adquiridos por meio de treinamentos pontuais ofertados pelas próprias seguradoras, como uma atualização sobre as novidades dos produtos e procedimentos. A empresa corretora não tem uma política de treinamentos, pois tudo ocorre “pela experiência” (*learn by doing*), conforme afirma a gestora.

A segunda atividade da construção/criação do conhecimento consiste em analisar, isto é, compreender ou avaliar o conhecimento capturado com a contextualização do conteúdo a uma situação específica. Nesse contexto, destaca-se a elaboração da proposta adequada à necessidade do cliente e a gestão dos contratos celebrados, com base nos conhecimentos disponíveis e existentes na memória dos indivíduos (recuperação dos dados e/ou perguntas a colegas de trabalho). Verifica-se a recuperação de conhecimentos da memória organizacional (nos cadastros da empresa) e da memória dos indivíduos a partir da experiência adquirida na execução da função, conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Atividade analisar da etapa construir do Ciclo de Wiig (1993) e atividades correspondentes ao processo comercial na corretora de seguros estudada

CONSTRUIR	
Atividade do Ciclo: Analisar	Atividades correspondentes ao processo comercial
Identificar padrões, explicar a relação entre fragmentos de conhecimento.	Gestão de contratos: análise de relatórios de renovações; registro de cotações e parametrização; análise dos relatórios de renovações e sinistros anteriores; relatório de clientes inativos; elaboração de proposta; transmissão de endossos. Pós-venda: estratégias de fidelização; acompanhamento de vencimentos das parcelas e do contrato. Comissões: análise dos relatórios de comissões por fornecedor (seguradora).

Fonte: Elaboração própria com base em Wiig (1993), Dalkir (2017) e dados da pesquisa

Os sistemas informatizados das seguradoras auxiliam nas buscas de determinadas informações que estão sincronizadas com o software de gestão da empresa – por meio de robôs, no entanto, em muitas situações é necessário entrar nos sítios da própria companhia seguradora, manualmente, para conseguir a informação mais atualizada, pois nem tudo está automatizado. Apesar disso, foi relatado que nos últimos meses tem havido uma aceleração de mudanças tecnológicas das próprias seguradoras, o que tende a impactar também as corretoras de seguros e sua gestão. Vale destacar que as corretoras de seguros possuem uma capacidade de recursos para investimento em tecnologia muito inferior às seguradoras (SPALINGER *et al.*, 2019), ficando dependentes delas para atualizações e avanços. Além disso, as seguradoras terceirizam as estratégias de marketing de relacionamento com o consumidor aos corretores, o que demanda maior capacidade analítica destes e ações com esse objetivo na sua atuação (ROCHA; VELOSO, 1999; TOLEDO *et al.*, 2004).

A terceira etapa da construção/criação do conhecimento consiste em compreender o material criado para gerar princípios mais amplos e hipóteses. A apresentação da cotação, da proposta e das condições de negociação ao cliente é um exemplo claro de síntese após o processamento das informações no sistema, de acordo com os parâmetros escolhidos pelo corretor. Os relatórios de renovações e comissões também são elementos de síntese utilizados nas atividades comerciais. A atividade codificar envolve principalmente a representação do conhecimento nos modelos mentais das pessoas ou a retenção desse conhecimento em banco de informações ou registro em forma de manuais (DALKIR, 2017).

No processo comercial, esse conhecimento está no registro das cotações e do cadastro dos clientes em software com as condições de contratações anteriores e em registros de sinistros, bem como nas informações e solicitações enviadas e recebidas por meio de ferramentas de *chat* e *e-mail*. Com base nos dados da pesquisa, verificou-se que não há codificação de conhecimentos adquiridos pelos colaboradores a partir da experiência, nem o registro dos procedimentos operacionais, mas tão somente de dados e informações cadastrais de clientes. Por fim, a atividade organizar envolve os aprendizados na elaboração de estratégias comerciais com base em condições ofertadas pelos fornecedores (seguradoras) e nos conhecimentos da equipe. Essas informações estão condensadas no Quadro 3:

Quadro 3 - Atividade organizar da etapa construir do Ciclo de Wiig (1993) e atividades correspondentes ao processo comercial na corretora de seguros estudada

CONSTRUIR	
Atividade do Ciclo: Organizar	Atividades correspondentes a processo comercial
O conhecimento é organizado para fins específicos e envolve o aprendizado de diferentes fontes: aprender pela experiência pessoal; educação formal e treinamento; fontes de inteligência, mídia, livros e pares.	Domínio das tecnologias da empresa; estratégias comerciais; aprender pela experiência e lições aprendidas compartilhadas; treinamentos ofertados pelas seguradoras; certificação pelo curso de corretor de seguros da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); participação em Núcleo Setorial de Corretores de Seguros e de Mulheres Empreendedoras da Associação Comercial; compartilhamento de notícias e informações das seguradoras por meio de redes sociais e <i>e-mail</i> .

Fonte: Elaboração própria com base em Wiig (1993), Dalkir (2017) e dados da pesquisa

Embora haja aprendizado nessa etapa, o estudo de caso demonstrou que as informações novas capturadas são aplicadas de forma aleatória, não havendo registros em atas de reunião ou armazenamento de materiais de cursos e treinamentos em pastas compartilhadas, por exemplo.

5.2 A conservação do conhecimento no processo comercial

A etapa conservar relaciona-se com a codificação da fase de criação/construção do conhecimento, pois a informação codificada fica armazenada e retida na memória organizacional em repositórios físicos ou digitais. Silva *et al.* (2019) destacam que a conservação é fundamental para eliminar ruídos de informação, porém, constatou-se no estudo a não conservação do conhecimento na organização, que se encontra armazenado apenas na mente dos colaboradores experientes. O que se tem no processo comercial são os registros das cotações dos clientes, os bancos de dados dos clientes - tanto de negociações anteriores quanto de processos de sinistro, tudo isso dentro do software de gestão de corretoras de seguros contratado pela empresa.

Na entrevista com a gestora, constatou-se que as informações fornecidas pelos cadastros não são recuperadas e analisadas, aplicadas, mapeadas, indexadas e compartilhadas para o uso comercial. Além disso, as ferramentas do software de gestão são pouco exploradas pelos colaboradores, que não recebem treinamento sobre a ferramenta. Não há, por exemplo, regularidade e constância nos registros do sistema, padronização e compartilhamento de procedimentos operacionais de modo a garantir o controle, acesso, uniformização e distribuição da informação pela organização. A gestora relatou que o sistema permite o acompanhamento do fluxo de atividades de cada área da empresa, contudo, o registro ainda é precário, pois a cultura foi consolidada na comunicação verbal e há muita resistência para se utilizar a ferramenta de software disponível com suas funcionalidades.

Por conseguinte, o conhecimento e as informações ficam armazenadas na mente das pessoas ou em ferramentas distintas, dificultando o fluxo da informação na organização e o acesso facilitado a elas. Os processos costumam ser alterados com frequência, conforme o aprendizado ocorre na prática, e isso dificulta o controle e a supervisão para a atualização em procedimentos padrão e compartilhamento com restante da equipe, que fica dependente de quem detém aquela informação primária. Isso se confirmou também quando perguntado sobre as dificuldades da área: dois dos questionários mencionaram a dependência de informações do outro setor, pois nem todas as informações ficam visíveis para todos no sistema. Como resultado, a falta de um processo claro, estruturado, com registros e articulado com as ferramentas tecnológicas dificulta a comunicação com os clientes e compromete o tempo dos corretores com demandas mais simples que poderiam ser realizadas pelo próprio setor operacional se as informações fluíssem normalmente.

5.3 A distribuição do conhecimento no processo comercial

Quanto mais o conhecimento é distribuído ou disseminado, mais é conservado ou armazenado. O problema de muitas organizações não está em criar conhecimento, mas em transmiti-lo, de modo que não fique somente em um departamento ou nas mentes dos trabalhadores (HIEBELER, 1997). A etapa distribuir envolve atividades de coordenação de times para identificar quem sabe determinado assunto, a reunião, reconstrução, síntese, acesso e recuperação das informações disponíveis, seu agrupamento e organização.

As relações pessoais são a principal maneira de adquirir e compartilhar novos conhecimentos na organização estudada. O aprendizado e o treinamento ocorrem apenas pela prática, de acordo com as rotinas e demandas do dia a dia e por meio de observação logo que o colaborador entra na empresa. Quanto às sugestões para melhorar a comunicação interna da empresa, verificaram-se dois principais grupos de respostas: um que ressalta a necessidade de ferramentas tecnológicas de gestão para unificar o sistema e integrar a comunicação entre os departamentos (representados pelos sócios da empresa) e outro que destaca a necessidade de melhorar a integração da equipe em nível interpessoal (representados por colaboradores). Denota-se, com isso, um desalinhamento entre os três pilares da GC, pessoas, processos e tecnologia, os quais precisam estar bem-organizados para que o conhecimento flua sem barreiras e seja bem gerido.

Desse modo, tem-se, de um lado, a percepção da necessidade de tecnologia para melhorar a gestão da empresa e, do lado dos colaboradores, da necessidade de um departamento de recursos humanos para efetuar a supervisão e integração do pessoal. Isso ficou evidente na entrevista, quando a gestora relatou sua dificuldade em se organizar para atuar em diversas áreas da empresa ao mesmo tempo, pois tradicionalmente o corretor de seguros costumava realizar todas as etapas do processo sozinho. Com o aumento da complexidade da operação, surgiu a necessidade de descentralização dos departamentos dentro da corretora para poder dar maior velocidade aos atendimentos e absorver a demanda crescente.

Apesar disso, a disseminação do conhecimento ocorre de forma espontânea, verbal e pontual durante o próprio trabalho, em reuniões e em intervalos de café. Desse modo, a ausência de codificação do conhecimento da organização se reflete na sua incompleta distribuição, gerando falhas e atrasos na comunicação e inconformidades dela decorrentes. Para que haja resultados, satisfação e motivação, faz-se necessário adotar medidas e uso de ferramentas de mensuração, por meio da execução de um planejamento estratégico que estabeleça processos, metas, métricas, indicadores e objetivos claros.

5.4 A aplicação do conhecimento no processo comercial

O uso do conhecimento é fundamental, pois demonstra o nível de conhecimento existente na organização. Quanto maior o desempenho, o lançamento de produtos e a conquista de mercados, melhor será o aprendizado da organização, por meio do registro das lições aprendidas e do seu uso na execução de processos de trabalho, na capacidade de pesquisar, prever e analisar situações excepcionais e suas consequências, resolver e contornar problemas, avaliar alternativas, tomar e implementar decisões (DOROW *et al.*, 2015; DALKIR, 2017).

Pela imersão dos indivíduos em situações concretas, pode-se compreender o modo como os indivíduos realizam trabalhos excepcionais, pois são capazes de exercer determinadas atividades, independentemente do grau de complexidade, com base na experiência (SILVA *et al.*, 2019). Isso pode ocorrer, por exemplo, como quando a organização modifica seus produtos segundo novos conhecimentos adquiridos sobre as exigências de seus clientes (DARROCH, 2003). Em corretoras de seguros, o resultado disso é a percepção de valor entregue ao cliente, com a oferta de soluções customizadas, fortalecendo a confiança e o relacionamento entre corretor e segurado (GUCHAIT *et al.*, 2011; MAAS, 2010).

Na corretora analisada, verificou-se que o uso do conhecimento está baseado na experiência e a partir de situações de erros e não conformidades nos processos, resultado, muitas vezes, de quebra de expectativas do cliente, conforme mostrado no Quadro 4. O problema dos ajustes recorrentes nos processos com base nas lições aprendidas pontuais é que as mudanças são absorvidas apenas pela área em que se constatou a não conformidade e apenas em uma etapa do processo, sem uma revisão completa do mapa da cadeia de valor da empresa. Além disso, não há formalização, divulgação e validação com outros integrantes da equipe de forma sistematizada, o que pode gerar novas falhas de comunicação no futuro.

Quadro 4 - Atividade aplicar do Ciclo de Wiig (1993) e atividades correspondentes ao processo comercial na corretora de seguros estudada

APLICAR	
Atividade do Ciclo: Aplicar	Atividades correspondentes ao processo comercial
Ocorre durante o processo comercial. Envolve a performance dos vendedores; a pesquisa e análise de situações de exceção; a seleção de conhecimento para contornar problemas; a avaliação de cenários; tomada de decisão e	Troca de experiências sobre negociação entre os vendedores; avaliação de não conformidades, recuperação de experiências passadas bem-sucedidas da memória pessoal; execução das atividades e rotinas conforme os conhecimentos adquiridos na etapa de

previsão de potenciais consequências.	criação do conhecimento.
---------------------------------------	--------------------------

Fonte: Elaboração própria com base em Wiig (1993), Dalkir (2017) e dados da pesquisa

Relatou-se a ausência de métricas e indicadores para calcular o desempenho operacional, o que é comum entre as empresas do setor, pois os corretores costumam acumular atividades comerciais e operacionais por serem pequenos empresários e não dedicarem tempo a assuntos estratégicos. As avaliações dos processos ocorrem de forma pontual, não havendo revisão e registros desses processos para a melhoria contínua. Sobre a existência de pesquisa de satisfação ao cliente, hoje existe apenas na área de sinistros, porém, o setor comercial ainda não faz uso desse *feedback* para sua tomada de decisões. Apesar disso, constatou-se que a empresa possui os recursos tecnológicos necessários para medir o desempenho e algumas informações já estão disponíveis, embora não estejam sendo utilizadas, analisadas e compartilhadas para a melhoria do desempenho operacional. Exemplo disso é que o sistema consegue buscar um relatório de clientes que renovaram sua apólice e clientes que não renovaram, porém, essa informação atualmente não é utilizada para prospecção futura e nem para fins estatísticos. Com efeito, o índice de crescimento também não é calculado e não são estabelecidas metas de crescimento de tempos em tempos.

Além disso, exploram-se pouco os sistemas de software disponíveis na organização, o que revela um problema relacionado à aplicação do conhecimento para facilitar a gestão das negociações e dos contratos. Os registros das comunicações ficam circulando por ferramentas de *chat* quando poderiam estar sistematizadas no sistema para facilitar busca futura e o próprio monitoramento das etapas do processo daquele cliente. A gestora afirma que o trabalho remoto, com a pandemia, suscitou a necessidade de utilizar as ferramentas digitais disponíveis na organização e percebeu-se que faltava apenas treinamento para a utilização. Desse modo, pode-se resolver o principal problema destacado na equipe na etapa da “distribuição do conhecimento”, que envolve a comunicação entre os departamentos, com os recursos já existentes, pois o sistema permite anotações em forma de *workflow* de cada etapa concluída de cada setor e o *status* do contrato de cada cliente.

Apesar do recorte desta pesquisa ser um estudo de caso, verifica-se que o ciclo da GC de Wiig (1993) tem boa proximidade com as etapas do processo comercial em corretoras de seguros. Diferente dos outros ciclos que apresentam os processos da GC de modo generalizado, neste ciclo as etapas de criação do conhecimento estão bem caracterizadas e detalhadas, o que permite avaliar quais atividades comerciais de cada etapa do ciclo necessitam de maior atenção e investimento pela empresa, já que grande parte do conhecimento organizacional está concentrada neste processo e nas pessoas por ele responsáveis. Entretanto, observa-se que este estudo pode ser ampliado a outras corretoras de seguros sob a perspectiva aqui apresentada para que outras realidades validem ou ampliem os achados aqui apresentados.

6 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi o de identificar a existência de um ciclo de GC no processo comercial de uma corretora de seguros e analisar as atividades comerciais das corretoras sob a perspectiva de cada etapa de um ciclo da GC. Os resultados revelam que o conhecimento presente nessas organizações se encontra no formato de um ciclo da GC, porém, não é um ativo levado em consideração nos processos das corretoras. Nesse sentido, as práticas e ferramentas adotadas para um ciclo da GC auxiliam a identificar e gerir o conhecimento existente no ambiente organizacional para torná-lo disponível.

Nesse sentido, verificou-se que, mais do que em treinamentos, a construção do conhecimento ocorre principalmente a partir das experiências pessoais de trabalho e do aprendizado com colegas. Na etapa de conservação, a empresa ainda não realiza a padronização, codificação e monitoramento de seus processos de forma estruturada e tampouco possui indicadores de mensuração de desempenho das atividades. Há tão somente o registro de informações cadastrais

dos clientes. Isso resulta em reduzido compartilhamento de conhecimentos entre as interfaces associadas à área comercial, o que pode estar impedindo o fluxo de conhecimento por toda a organização. De fato, constatou-se que o compartilhamento ocorre de modo informal na prática cotidiana para solução de dúvidas, com relatos de aprendizados acerca de negociações passadas, correção de inconformidades nos processos ou conforme as reclamações de clientes, sem uma análise completa do mapa do fluxo de valor para encontrar pontos críticos.

Por fim, a aplicação do conhecimento ocorre no uso cotidiano desse conhecimento adquirido pela prática, embora ele não seja devidamente registrado. Especificamente em relação aos recursos tecnológicos, verifica-se que estão sendo subutilizados, contudo, poderiam facilitar especialmente as etapas de compartilhamento e aplicação do conhecimento, uma vez que o armazenamento já ocorre. No caso do específico do compartilhamento, poderia haver o registro das etapas de monitoramento no próprio sistema e assim não ficar apenas na cabeça dos colaboradores; já no caso da aplicação, na utilização e análise das informações que fluem do próprio sistema para a criação de indicadores de desempenho dos colaboradores e para criar estratégias de mercado.

A importância de se adotar, implantar e medir programas de GC na avaliação dos processos adotados no setor comercial associa a equipe na execução de estratégias contínuas e estimula o uso da GC para a maximização dos retornos da organização. Por isso, a liderança necessita ter consciência da importância da GC para o desempenho operacional e para o aproveitamento das oportunidades de negócio.

O caráter inédito desse estudo encontra-se em abordar a temática dos ciclos de GC em um setor extremamente importante e complexo da economia como o de seguros, e pouco explorado pela literatura nacional e internacional. Assim, a utilização da GC por corretoras de seguros tem o potencial de melhorar seu desempenho operacional e o próprio crescimento do mercado, na medida em que esses profissionais são os responsáveis por conscientizar os consumidores sobre a importância do seguro.

Este estudo do ciclo da GC pode ser um ponto de partida a ser explorado por pesquisadores da área de GC em setores da economia cujas operações e processos sejam semelhantes às corretoras de seguros ou empresas de pequeno porte, uma vez que essas costumam concentrar as informações nas pessoas estratégicas da empresa e não formalizá-las nos processos e sistemas. Sua contribuição está em que utilizar o ciclo da GC na avaliação dos processos das organizações pode gerar ganhos competitivos, pois se verificam as falhas onde a informação deixa de fluir adequadamente, identificam-se os processos mais estratégicos do ponto de vista do conhecimento e auxilia na identificação de atividades cujo conhecimento está concentrado em algumas pessoas, mas que poderia ser descentralizado para outros colaboradores por meio de treinamentos, melhorias dos processos e com a melhor utilização das plataformas tecnológicas. Essa avaliação pode suscitar a necessidade da implementação da GC com o objetivo de se reduzir o tempo de experiência necessário para a aquisição das habilidades necessárias na equipe comercial, podendo profissionalizar a equipe em menor tempo com um planejamento de capacitação e com o uso das ferramentas de GC.

Para trabalhos futuros recomenda-se a avaliação de outros processos empresariais que guardem semelhança com o ciclo de Wiig ou outros ciclos, a fim de se identificar pontos de semelhança com os achados deste estudo e aprimorar suas conclusões. Outra recomendação seria identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação da GC em corretoras de seguro com base no ciclo da GC, facilitando a adoção de um projeto de GC.

No caso da empresa estudada, as dificuldades encontradas no fluxo de informações entre departamentos e subutilização da tecnologia disponível mostra um indício de ausência de liderança para a coordenação dos pilares da GC (pessoas, processos e tecnologias). A fala da gestora comprovou isso quando relatou sua dificuldade em atuar nas demandas operacionais, comerciais e estratégicas simultaneamente.

Como limitação desse estudo está a dificuldade de generalização dos resultados para outras corretoras de seguros devido às especificidades de cada organização. Apesar disso, os achados podem ser aproveitados para a reflexão de qualquer empresa de pequeno porte que concentre o conhecimento nos seus donos e gestores e que esteja pensando em buscar soluções para aumentar a sua competitividade e sustentabilidade no mercado com a utilização da GC.

REFERÊNCIAS

BELLI, V. C. **A intermediação do seguro no Brasil e os novos canais de vendas**. Texto de Pesquisa n.6, 114p. Rio de Janeiro: ENS/CPES, 2018. Disponível em: <https://www.ens.edu.br/publicacoes-detalhes/282>. Acesso em: 27 maio 2020.

BHATT, G. D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 1, p. 31–39, 2002.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **The knowledge management fieldbook**. London: Prentice Hall, 2000.

CHYI LEE, C.; YANG, J. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, 2000.

CNSEG. **Seguros: crescimento superlativo de 12,1%, a maior taxa desde 2012**. 30 de junho 2020. Disponível em: <http://cnseg.org.br/noticias/conjuntura-16-crescimento-12-por-cento-maior-taxa-2012.html> Acesso em: 30 jun. 2020.

CUMMINS, J. D.; DOHERTY, N. A. The economics of insurance intermediaries. **The Journal of Risk and Insurance**, v. 73, n. 3, p. 359–396, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1539-6975.2006.00180.x>. Acesso em: 15 jun. 2020.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. The MIT Press, 2017.

DARROCH, J. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n.5, p. 41-54, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220363182_Developing_a_measure_of_knowledge_management_behaviors_and_practices. Acesso em: 24 maio 2020.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994

DAVILA, G. A.; FRAGA, B. D.; DIANA, J. B.; SPANHOL, F. J. O Ciclo De Gestão Do Conhecimento Na Prática : Um estudo dos núcleos empresariais catarinenses. **Int. J. Knowl. Eng. Manage.**, v. 3, n. November, p. 43–64, 2015. Disponível em: <http://www.labmidiaconhecimento.ufsc.br/files/2014/11/spanhol.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.

DINIZ, Maria Helena. **Tratado Teórico e Prático dos Contratos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOROW, P. F.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G. J. V. Ciclo de conhecimento como gerador de valor : Uma proposta integradora Knowledge Cycle as value creator : An integrative proposal. **Revista ESPACIOS**, v. 36, n. 12, p. 1–16, 2015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n12/15361213.html>. Acesso em: 25 maio 2020.

EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 85–97, 2014. Disponível em: [https://www.semanticscholar.org/paper/A-Holistic-View-of-the-Knowledge-Life-Cycle-%3A-The-\(-Evans-Dalkir/5862eaf27c5665f849314690a0a2335c941d37fc](https://www.semanticscholar.org/paper/A-Holistic-View-of-the-Knowledge-Life-Cycle-%3A-The-(-Evans-Dalkir/5862eaf27c5665f849314690a0a2335c941d37fc). Acesso em: 20 maio 2020.

FRASER, M.T.D.; GONDIM, S.M.G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v.14, n.28, p.139-152, 2004.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v.40, n.1, p. 6-9, 2000.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248–265, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200248. Acesso em: 19 jun 2020.

GRAY, D. **A empresa conectada**. Novatec Editora, 2013.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, 17, 109-22, 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229100915_Toward_A_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm. Acesso em: 19 jun. 2020.

GUCHAIT, P.; NAMASIVAYAM, K.; LEI, P. W. Knowledge management in service encounters: Impact on customers' satisfaction evaluations. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 3, p. 513–527, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220363233_Knowledge_Management_in_Service_Encounters_Impact_on_Customers'_Satisfaction_Evaluations. Acesso em: 19 jun. 2020.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARO, C. S. DE; GÂNDARA, J. M. G.; HERRILLO, M. Á. R.; MONDO, T. S. Las Etapas de la Gestión del Conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. **Rosa dos Ventos**, v. 6, n. I, p. 34–51, 2014. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/2215>. Acesso em: 05 jun. 2020.

HESAMAMIRI, R.; MAHDAVI MAZDEH, M.; BOUROUNI, A. Knowledge-based strategy selection: a hybrid model and its implementation. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 46, n. 1, p. 21–44, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/290181469_Knowledge-based_strategy_selection_a_hybrid_model_and_its_implementation. Acesso em: 05 jun. 2020.

HIEBELER, R. Benchmarking Knowledge. **Executive Excellence**, v.14, n.1, p. 11-12, 1997. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054549/full/html>. Acesso em: 05 jun. 2020.

HUYSMAN, M.; WULF, V. IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital

analysis. **Journal of Information Technology**, v. 21, n. 1, p. 40–51, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220220740_IT_to_Support_Knowledge_Sharing_in_Communities_towards_a_Social_Capital_Analysis. Acesso em: 17 jun. 2020.

INSURANCECORP. **Mercado de seguros movimento 6,5% do PIB brasileiro**. 28 de março de 2019. Disponível em: <http://insurancecorp.com.br/pt/2019/03/28/rascunho-automatgico-2/> Acesso em: 30 jun. 2020.

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 4, p. 75-91, 2003. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270310492967/full/html>. Acesso em: 17 jun. 2020.

KORDAB, M.; RAUDELIŪNIENĖ, J. Knowledge Management Cycle: a Scientific Literature Review. **10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”**, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/327737454_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_CYCLE_A_SCIENTIFIC_LITERATURE_REVIEW. Acesso em: 18 jun. 2020.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de seguros**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEEDY, P. D.; ORMROD, J. E. **Practical Research: Planning and Design**. 11. ed. Essex: Pearson Education Limited, 2015.

MAAS, P. How insurance brokers create value - a functional approach. **Risk Management and Insurance Review**, v. 13, n. 1, p. 1–20, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6296.2009.01176.x>. Acesso em: 05 jun. 2020.

MARTINS, E. C.; MEYER, H. W. J. Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 77–96, 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271211198954/full/html>. Acesso em: 05 fev. 2020.

MCELROY, M. W. **The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation**. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth-Heinemann, 2003.

MEYER, M. H.; ZACK, M. H. The design and development of information products. **Sloan Management Review**, v. 37, p. 43-59, 1996. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/faeb5d0a24a4ba20f1bd707b33ca7c96/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>. Acesso em: 05 jul. 2020.

MENDONÇA, A.P. **A importância do corretor de seguros**. Folha de São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.sincor.org.br/artigo-a-importancia-do-corretor-deseguros>. Acesso em: 30 jun. 2020.

MOHAJAN, H. K. A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. **Journal of Environmental Treatment Techniques**, v. 4, n. 4, p. 184-200, 2016. Disponível em: https://mpr.ub.uni-muenchen.de/83088/1/MPR_paper_83088.pdf. Acesso em: 20 maio 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

NORTH, K.; BABAKHANLOU, R. **Knowledge Management Tools for SMES. Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises**, [s.l.], p. 211-222, 2016. In: DURST, S.; FERENHOF, H. A. Knowledge Risk Management in Turbulent Times BT - Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times. 2016.

ORTEGÓN, A. M.; LASSO, A. L.; STEIL, A. V. Estrategia organizacional y ciclo de gestión del conocimiento: El modelo de bukowitz y williams en práctica. **Espacios**, v. 37, n. 7, p. 1-12, 2016. jun. 2020.

PAIVA, S. B. O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n.117, maio/jun, 1999.

ROCHA, T.; VELOSO, A. **A Hora da Recompensa: Como Obter Sucesso Através dos Programas de Fidelização**. São Paulo. Editora Marcos Cobra, 1999.

RUMMLER, G.; BRACHE, A. **Improving performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SILVA, M. J.; MENEGASSI, C. H. M.; TATTO, L. Ciclos da gestão do conhecimento: um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 3, p. 95-108, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p95>. Acesso em: 08 jun. 2020.

SIQUEIRA, A.C.T. **A História dos Seguros no Brasil**. COP Editora, Rio de Janeiro, 2008.

SPALINGER, D.; GRIVAS, S.G.; HARPE, A.D.L. TEA – A Technology Evaluation and Adoption Influence Framework for Small and Medium Sized Enterprises. **Springer Nature**, Switzerland, p. 433-444, 2019.

SPALINGER, D.; GRIVAS, S.G.; HARPE, A.D.L. TEA – A Technology Evaluation and Adoption Influence Framework for Small and Medium Sized Enterprises. **Springer Nature**, Switzerland, pp.433-444, 2019.

STONE, G. **As operações de uma seguradora**. Tradução: Companhia do Rio Editora. 1.ed. Rio de Janeiro: Delphos Serviços Técnicos: Funenseg, 2004. TOLEDO, G.L; ROCHA, T.; NUCCI, P. O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente: um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros. VII SEMEAD estudo de caso marketing, 2004. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT47A_-_Mkt_de_Relacionamento_Mercado_Securit.PDF. Acesso em: 08 jun. 2020.

URIARTE JR., F. A. **Introduction to Knowledge Management**. Jakarta, Indonesia, 2008.

VIEIRA, P. R. C.; RIBAS, J. R.; SILVA, R. B. Variáveis determinantes na produtividade da força de vendas de seguros. **Revista ADM.MADE**, v. 13, n. 1, art. 80, p. 93-112, 2009.

WIIG, K.M. **Knowledge Management Foundations**. Arlington, TX, USA: Schema Press, 1993.

WIIG, K. M. **People-Focused Knowledge Management: how effective decision-making leads to corporate success**. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

YAP, J. B. H. Y.; LOCK, A. Analysing the benefits, techniques, tools and challenges of knowledge management practices in the Malaysian construction SMEs. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 15, n. 6, p. 803-825, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEDT-07-2017-0067/full/html>. Acesso em 05

jun. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUNG, R. **Knowledge Management**: Tools and Techniques Manual. Tokyo: Asian Productivity Organization (APO), 2020. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-tools-and-techniques-manual-pdf-2mb/>. Acesso em: 12 maio 2020.

Recebido em/Received: 05/02/2021 | Aprovado em/Approved: 19/04/2021
