

# A GESTÃO DE PARCERIAS E O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DO SETOR SEGURADOR PORTUGUÊS

## MANAGEMENT OF PARTNERSHIPS AND THE ROLE OF INFORMATION SYSTEMS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE CASE OF THE INSURANCE SECTOR IN PORTUGAL

**Bruno Alexandre Marques**

Universidade Católica Portuguesa, Professor Convidado. Instituto ILIDH - Portugal, Investigador/Portugal  
[brmarq@clsbe.lisboa.ucp.pt](mailto:brmarq@clsbe.lisboa.ucp.pt)

**Resumo:** Foi pretendido estudar as parcerias de negócio do setor segurador português e projetar uma estratégia de desenvolvimento, visando a criação de valor de forma sustentável. A matriz de análise das parcerias em uma lógica colaborativa inclui a dimensão dos Sistemas de Informação (SI) e da Gestão do Conhecimento (GC), como áreas de destaque. Nesta comunicação, o atual papel dos SI (ex: funcionalidades colaborativas) e da GC (criação e partilha de conhecimento) nas parcerias dos seguros é analisado, assim como a sua importância futura. Sendo a atividade seguradora informacional e conhecimento-intensiva, foi seguida uma abordagem relacional e orientada à aprendizagem. Face aos dados recolhidos, foi verificada a existência de uma boa exploração dos SI para a automatização e integração de sistemas heterogêneos. Todavia, funcionalidades colaborativas (ex: Web 2.0) e indicadores de gestão de parcerias são insuficientes. Por outro lado, os processos de gestão de conhecimento têm pouca maturidade apesar de poderem ser alavancas para a inovação. Com efeito, o sistema de valor parece ser mais economic-intensivo (preponderância de fatores econômicos) do que knowledge-intensivo (orientação à aprendizagem coletiva e inovação). Neste quadro desafiante, os CIO podem ser agentes de mudança, destacando-se a abordagem sociotécnica e a articulação entre tecnologias e organização.

**Palavras-chave:** Relacionamentos interorganizacionais; níveis de colaboração;

**Impactos dos Sistemas de Informação; Processos de Gestão de Conhecimento; IT Governance.**

**Abstract:** The objective was to study the business partnerships in the Portuguese insurance sector and project a development strategy aiming towards value creation. The analysis matrix of the partnerships includes the IS (Information Systems) and Knowledge Management (KM) as highlighted areas. In this paper there is an analysis of the current role and importance of the IS in the future (e.g. collaborative functionalities to support the decision making process) and of KM (generation and sharing of Knowledge) in partnerships in the insurance sector. Since insurance activities are informational and knowledge intensive, a relational and learning oriented approach was followed. The existence of a good exploration of the IS for the automation and integration of heterogeneous systems was verified. However, collaborative functionalities (e.g. Web 2.0) and Partnership Management indicators are insufficient. On the other hand, KM processes have a low level of maturity despite possibly being a leverage towards innovation. In fact, the value system seems to be more economic-intensive (predominance of economic factors) than knowledge-intensive (oriented towards collective learning and innovation). In this challenging context, the CIO can be an agent of change, highlighting the socio-technical approach and the articulation between technologies and the organization as key factors.

**Keywords:** Inter-organizational relationships; levels of collaboration; Impacts of the Information systems; Knowledge Management processes; IT Governance.

## 1. Introdução

No horizonte de análise das parcerias de negócio, onde a competitividade do negócio está diretamente relacionada com a dinâmica dos relacionamentos externos, é necessário um modelo integrado, convergindo ferramentas informáticas, processos colaborativos e cultura de partilha. Por outro lado, a Gestão do Conhecimento emerge como um domínio estratégico, perante uma economia *super simbólica* onde a aprendizagem e os recursos intangíveis são incontornáveis fontes sustentáveis de diferenciação competitiva (Allee, 2003; Carneiro, 2003; Magalhães, 2005). Nesta comunicação, abordamos a gestão tecnológica, que é inevitável no plano empresarial, em um cenário de alta rivalidade onde a produtividade é uma prioridade. Todavia, além da eficiência, emerge a super-eficiência (Hammer, 2001), ou seja, a gestão de processos em articulação com entidades externas. Nesta arquitetura alargada de empresa (Gulati e Kletter, 2005), apela-se a tecnologias de baixo custo que assegurem conectividade entre sistemas heterogêneos, ao mesmo tempo que se exige afirmar um posicionamento inovador perante um mundo em mudança e de alta rivalidade.

### • Visão alargada da Gestão de Informação

Seguindo uma abordagem ancorada nos princípios da Gestão de Informação, pretendemos aprofundar como as parcerias podem ser dinamizadas, procurando além de uma mera transação de negócio, também uma colaboração mais próxima que possibilite um ambiente favorável à criação de conhecimento. Sugerimos que o ambiente de partilha de conhecimento (tácito), suportado em um sistema de informação integrado, facilitará a mobilização e a orquestração de recursos colaborativos. Assim, os sistemas de informação e conhecimento são vetores inseparáveis nas parcerias de negócio.

### • O Objeto de análise

O objeto de análise são as *redes* de negócio, em uma ótica de inovação e de aprendizagem. O estudo da dinâmica dos relacionamentos, tendo em vista a competitividade, foi aplicado ao setor segurador português essencialmente devido a:

- (1) As companhias de seguros aderem, sem esforço, ao conceito de sistema de valor. De fato, estas podem ser concetualizadas como um “hub” de relacionamentos entre uma panóplia de entidades externas;
- (2) O setor segurador ocupa um lugar central na economia portuguesa. Em 2009 representou 8,9% do PIB, sendo uma atividade que desempenha um papel

crucial na economia e na consolidação do progresso económico e social;

(3) Os seguros são uma atividade muito intensa quer em informação, quer em conhecimento (Porter e Millar, 85). Neste contexto, o alinhamento entre informação e negócio é crucial, bem como a exploração das parcerias em um a ótica relacional e de absorção de conhecimento.

É neste espaço de análise que se colocam os desafios da gestão das Companhias, designadamente a criação de valor em um cenário em que a sua competitividade se entrelaça na qualidade de serviço de uma panóplia de entidades externas.

- **Leitura da envolvente: a era da Informação, do Conhecimento e das Redes**

O atual desenvolvimento tecnológico é o mais rápido da nossa história, motivado pelo progresso científico e convergência das tecnologias da comunicação, multimédia e informação. A disponibilidade da informação, antecâmara do conhecimento, é uma marca com repercussões no funcionamento da sociedade e da economia, com amplos impactos no plano empresarial. A *Sociedade em Rede* (Castells, 2002) é uma das mais poderosas metáforas sobre o novo pulsar a que se assiste. As *redes* estão onipresentes e são

um elemento constitutivo de um mundo em mudança. Com efeito, a Internet é a adoção tecnológica mais célere da nossa história (Tapscott & Caston, 1996) e as tecnologias sociais, em particular, massificaram-se a um ritmo sem paralelo (Mckinsey, 2013). A aplicação das tecnologias relacionais (Web 2.0) no mundo empresarial é uma oportunidade de crescimento que não pode deixar indiferentes os gestores modernos (McAfee, 2006). O impacto destas tecnologias na Comunicação (maior facilidade de troca de dados semi-estruturados e até conhecimento), Comunidade (fomentar interações em grupos) e Cooperação (realizar tarefas em conjunto e de forma síncrona) são aspectos fundamentais (Carrizo, 2008).

Os modelos de negócio tradicionais são superados por novas forças de progresso, indutoras de um alto grau de transformação organizacional, ascendendo novas valências e princípios de gestão (Lei e Solum (2002); Senior (2001), Bartlett e Goshal (2001). Na nova dinâmica competitiva, são destacados fatores intangíveis enquanto motor do desenvolvimento económico (Carneiro (2003), Davenport e Prusak (1997) e Magalhães (2005). Os relacionamentos entre empresas aderem a esta nova lógica de inteligência coletiva, uma vez que os fatores intangíveis

apenas adquirem valor se forem utilizados e só se multiplicam se circularem.

## 2. Problemática, Objetivos e Abordagem

### • Problema de Gestão: Criação de Valor nos Seguros

O contexto competitivo altamente exigente dos seguros, quer pela sua complexidade, quer

pelo ritmo de mudança da envolvente, induz a procura de maior eficiência e fontes de diferenciação competitiva. As Companhias de seguros devem promover soluções e, sobretudo, relações de confiança que melhorem a qualidade das experiências dos seus Clientes. Assim, identificam-se desafios de criação de valor:

Tabela 1 - Problemas de gestão na estratégia seguradora.

Problemas de Gestão
<ul style="list-style-type: none"><li>• Que <b>visão estratégica</b> da <i>gestão seguradora</i> poderá ser sistematizada tendo por base a nova dinâmica competitiva?</li><li>• Quais serão as <b>chaves</b> determinantes para a <b>diferenciação competitiva</b>, sendo certo que a abertura ao exterior, a colaboração estratégica e aprendizagem são padrões estratégicos a integrar?</li><li>• Como construir uma estratégia baseada em <b>recursos intangíveis</b>, isto é, potenciando a informação, inovação e conhecimento?</li><li>• À luz das Parcerias, como gerir entidades, relacionamentos e processos colaborativos, visando uma <b>articulação conducente à criação de valor</b>?</li></ul>

Em função do contexto descrito, os sistemas de resposta dos seguros, necessariamente de geometria variável, devem demonstrar capacidade de adaptação e concretização das oportunidades, por via do desenvolvimento das suas parcerias de negócio. Nestes termos, sugerimos que a corrida pela competitividade

nos Seguros passa também por uma corrida pelo desenvolvimento de parcerias.

### • Objetivos Gerais

A investigação pretendeu analisar e compreender direções de desenvolvimento sobre os relacionamentos que as companhias de seguro realizam com uma panóplia de

entidades externas – fornecedores, mediadores, corretores, prestadores de serviços, etc. Assim, tem como propósito contribuir para melhorar a compreensão das dinâmicas das parcerias tendo em vista a competitividade.

- **Objetivos específicos**

Importa dar os traços gerais da análise efetuada, compreender *a floresta*, sendo que depois esta *big picture* será detalhada destacando Sistemas de Informação (SI) e GC (Gestão do Conhecimento).

No contexto da dimensão dos SI no quadro dos *sistemas de valor* dos seguros, foram colocados os seguintes objetivos específicos:

1. Qual o papel atual dos SI nas parcerias;
2. Qual a maturidade de gestão dos SI à luz de um modelo integrado;
3. Qual o impacto dos SI em uma ótica de evolução das parcerias.

Ao nível da GC os objetivos específicos foram os seguintes:

1. Qual a maturidade atual da partilha de conhecimento entre parceiros?
2. Qual a capacidade de criação de conhecimento em rede?
3. Qual a capacidade de absorção de conhecimento das companhias, compreendendo o acesso a fontes externas até à sua internalização?

- **Abordagem às redes inter-organizacionais nos Seguros**

O interesse pelo espaço inter-organizacional aumenta à medida que se reconhece que a criação de valor é tributária de atividades realizadas em articulação com o exterior (Dyer e Singh, 1998). O novo quadro mental, que caminha da ênfase na produtividade para os relacionamentos (Castells, 2002), implica certo grau de ruptura. Todavia, o conceito das redes de relacionamento tem sido objeto de análise em diversas óticas (Begniss, Pedrozo e Estivalet, 2008). A abordagem seguida no caso das redes nos Seguros foi fixada em função da motivação dos relacionamentos entre entidades que se observa neste setor. O produto segurador é incorpóreo, intenso em informação e conhecimento, e a confiança é algo primordial (Leiria, 2013). O desafio será o de privilegiar o *lado da demanda*, destacando uma relação de diálogo com o mercado, em uma visão de médio prazo (Carvalho, 2002).

- **O sistema de valor nos seguros e a informação**

Nos seguros, a ênfase nos multirelacionamentos (Carvalho, 2002 e Cummins e Doherty, 2005), isto é, as interconexões entre seguradoras e parceiros,

em rede, reforça um sistema de valor centrado no Cliente e em uma superior ótica no serviço (Silveira, 2008). A informação é um meta-recurso de gestão que acompanha a cadeia de valor interna e as relações externas, quer na vertente da informatização quer através da incorporação de conhecimento, para uma dinâmica comercial mais sofisticada (Vanharanta e Breite, 2003). Em síntese, atendendo à natureza incorpórea dos seguros, às exigências *outside in* de foco no Cliente, as redes de relacionamento entre pares serão visualizadas enquanto redes de inovação de serviços, aprendizagem e desenvolvimento de competências.

- **A dimensão do conhecimento nos sistemas de valor**

Diversos autores (Doz e Hamel, 1998; Nooteboom, 2006) identificam uma vertente mais intangível, mas não menos operante. A perspectiva colaborativa é fundamentada, entre outros fatores, pela denominada “corrida para aprendizagem” (*learning race* segundo Doz e Hamel, 1998), significando a procura incessante de novas capacidades e competências. Alm e McKelvey (2000) referem que as empresas podem aprender sobre as novas oportunidades através dos seus relacionamentos com outras organizações, mitigando o risco de *strategic gap* (Senior,

2001). A aprendizagem organizacional está fortemente interligada com a cultura, em linha com Adler (2001), quer ao nível institucional quer ao nível individual. À medida que os processos empresariais incorporam mais conhecimento, torna-se decisivo estabelecer novas fórmulas organizacionais que maximizem o potencial humano dos Gestores-Trabalhadores e integrem essa criatividade no esforço das organizações. A procura de competências e conhecimento é fortemente condicionada pela complementaridade entre parceiros, rumo à inovação e à novidade. Assim, a compatibilidade referida deve equilibrar-se com a diversidade (variedade cognitiva dos parceiros). Este novo equilíbrio desafia a coordenação, fazendo emergir laços sociais mais fortes e um alinhamento cognitivo adequado.

### 3. Metodologia

Através do método hipotético-dedutivo foi seguido um caminho de sistematização abstrata, seguido de observação do real-concreto através de questionários. A metodologia assentou nos seguintes passos: (1) **Domínio conceitual** dos temas em presença, discernindo as propriedades atômicas do sistema de valor, bem como a sua visualização sistémica. (2) **Domínio de verificação**

**empírica** (*field research*): validação das proposições de questionários dirigidos. De forma complementar, foram efetuadas entrevistas presenciais.

- **Modelo de Análise Proposto**

A conceitualização do modelo de análise pretendeu articular vários domínios, interligando-os em um novo sistema de significados. A gestão estratégica das parcerias

tem como propósito desenvolver eficiência estática (ex: reduzir custos de transação) e a eficácia dinâmica (ex: promover a inovação), conforme Junior (2007), Doz e Hamel (1998) e Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005). Em uma perspectiva integrada emergiram um conjunto de dimensões, a saber:

Tabela 2 – Dimensões e abordagens (quadro resumido).

Dimensões	Suporte Teórico	Resumo
Estrutura	TCE <i>Relational View</i>	Impactos da estrutura no tipo de <i>governance</i> e no potencial de colaboração; nível de centralidade para adquirir conhecimento externo.
Antecedentes	<i>Relational View</i> <i>Dynamic Capabilities</i>	Capacidade de seleção dos parceiros em uma visão ampla; abertura ao exterior procurando mais conhecimento; avaliação <i>ex-ante</i> dos parceiros.
<i>Governance</i> formal	TCE <i>Relational View</i>	Infra-estrutura formal e procedimental, suporte às interações entre pares.
<i>Governance</i> social	<i>Knowledge Management</i> <i>Relational View</i>	Socialização e clima psicológico favorável como pré-condição para o conhecimento; Coordenação mais sofisticada expandirá o potencial da rede.
Gestão do conhecimento	<i>Knowledge Management</i> <i>Relational View</i>	Acesso a fontes externas. Papel da absorção de conhecimento; Necessidade de laços para a aprendizagem.
Inovação	<i>Dynamic Capabilities</i>	Inovação como sintoma de aprendizagem e orientação ao Cliente, com base em competências orquestradas em rede.
Sistemas de Informação	<i>Dynamic Capabilities</i> <i>Relational View</i>	Infraestrutura para as conexões entre sistemas heterogêneos e facilitação da colaboração.
Capacidades dinâmicas	<i>Dynamic Capabilities</i>	Qualidades organizacionais, catalisadoras de aprendizagem em permanência.
Operacionalização	<i>Relational View</i>	Acumulação de experiência e memória organizacional em papéis organizacionais e competências de execução operativa.
Resultados	TCE <i>Dynamic Capabilities</i>	Visualização dos resultados nas dimensões do <i>Balance scorecard</i> ; Níveis de colaboração.

- **Natureza da amostra estratificada**

Foram recolhidos vinte questionários e efetuadas treze entrevistas complementares sendo, por conseguinte, pertinente explicitar o carácter limitado dos dados. Todavia foi possível, a partir de uma estratificação da amostra, envolver um nível executivo da gestão seguradora representativo de cerca de 74% da carteira “Não Vida” e mais de 50% da Carteira “Vida”. Argumentamos que a limitação citada decorre do próprio fenómeno

em análise – é exigida visão transversal a um nível executivo.

## 4. Resultados

### 4.1 Visão da *Maturidade Global* dos sistemas de valor

Cada dimensão do modelo de análise proposto (GPS) foi desdobrada em conceitos e indicadores, resultando em perguntas do questionário. As respostas foram recolhidas com base em uma escala de maturidade, conforme se ilustra de seguida:

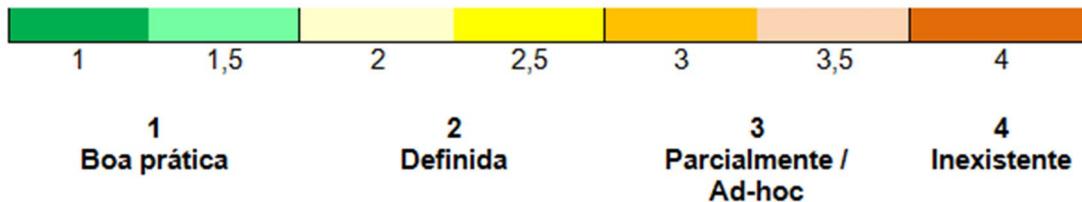


Figura 1 – Escala dos níveis de maturidade.

Os modelos de maturidade representam o grau de formalidade, etapas, capacidade de recolha de métricas e estruturação de processos, implicando papéis organizacionais estabelecidos e objetivos mensuráveis a concretizar (IT Governance Institute, 2007, Galliers e Leidner, 2003). A adaptação efetuada dos níveis CMMI (IT Governance Institute, 2007; Smith, 2012) foi a seguinte:

- Boa prática: processo definido, mensurável, revisto e otimizado;
- Definido: processo definido, normalizado, com métricas acordadas;
- Ad-hoc /Parcialmente: pouco documentado, executado, mas não generalizado;
- Inexistente: processo não executado.

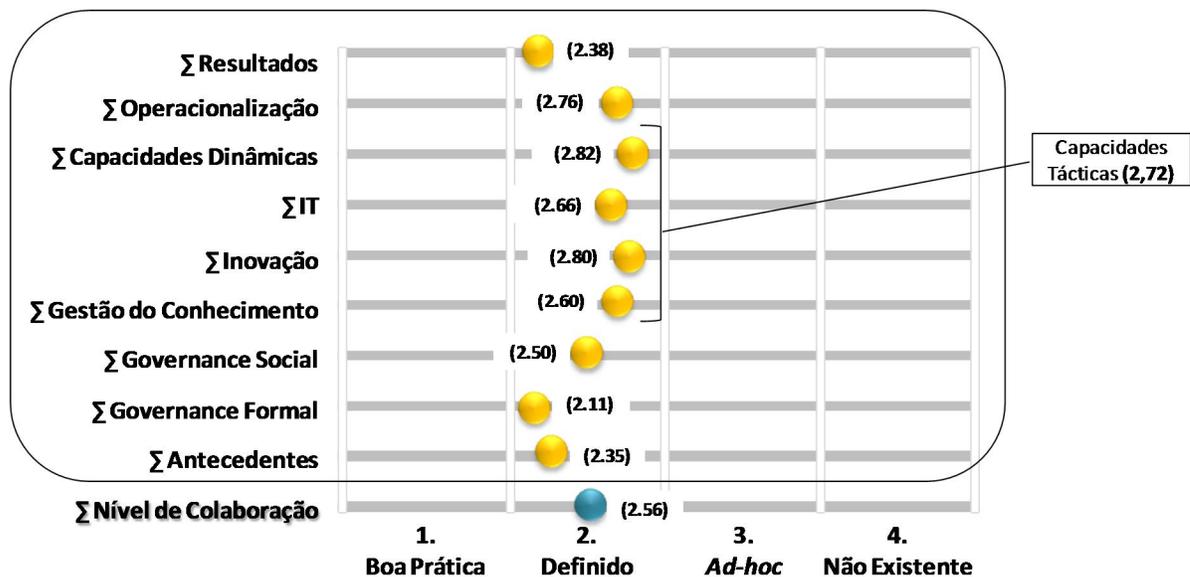


Figura 2 – Maturidade Global do Sistema de Valor dos Seguros

• **Leitura Global da Escala de Maturidade das Dimensões**

Os dados sobre a maturidade *as-is* permite sublinhar as seguintes ideias a reter:

1. O sistema de valor parece ser mais *economic-intensive* que *knowledge-intensive* (aprendizagem coletiva e inovação).
2. É mais valorizada a *complementaridade* (ter uma rede de vários parceiros, com *laços fracos*) do que a *proximidade* entre Parceiros (*laços fortes*, confiança).
3. Os métodos atuais de coordenação, que **negligenciam a *governance social***, estão limitando o potencial das redes.

4. O objetivo de inovação incremental e a natureza de longo prazo do setor sugerem um modelo de interação do tipo *força dos laços fortes*, resultando aqui em um *gap estratégico*.
5. Ao mesmo tempo que se identificam *gaps* ao nível da **abertura ao exterior**, fatores de ordem endógena deverão ser melhorados.
6. Existe um **elevado grau de formalização e de ótica transaccional** das Parcerias. A valorização das capacidades relacionais ainda não é norma.

#### **4.2 Visão do papel dos Sistemas de Informação na Gestão de Parcerias**

O modelo de análise propõe os sistemas de informação (SI) como uma dimensão que interessa compreender em detalhe, nomeadamente o seu papel nas parcerias.

**Visão #1) Uma primeira questão incidiu sobre o papel dos SI nas Parcerias.** Verificase que 83% dos inquiridos destacam o papel vital dos SI e apenas 17% assumem um papel parcial neste contexto. Nenhum respondente informou que esta dimensão não era importante.

- **Visão #2) Verificar a maturidade de gestão dos SI**

Em termos globais, o nível de maturidade atingiu o valor de "2,66" correspondendo à segunda metade do nível "2. Definido". Foi possível distinguir diferentes velocidades de utilização de SI. A automatização de processos

(Galliers e Leidner, 2003) e o *interface* entre Parceiros e Companhia, nomeadamente via Portais, é uma prática com uma ampla disseminação. No nível operacional, a informatização é uma realidade e a comunicação entre SI heterogêneos parece estar assegurada. Todavia, com base nos dados transacionais, é possível construir visões analíticas que providenciem indicadores de gestão em *real-time* permitindo uma decisão mais atempada e eficaz (Ward e Peppard, 2003; Austin, Nolan e O'Donnel, 2009). A exploração de plataformas colaborativas 2.0 (MacAffe, 2006, Mckinsey, 2013) é outra vertente que ainda não está implementada, designadamente a disponibilização de ferramentas de comunicação e de colaboração.

- **Detalhe da maturidade dos elementos constitutivos**

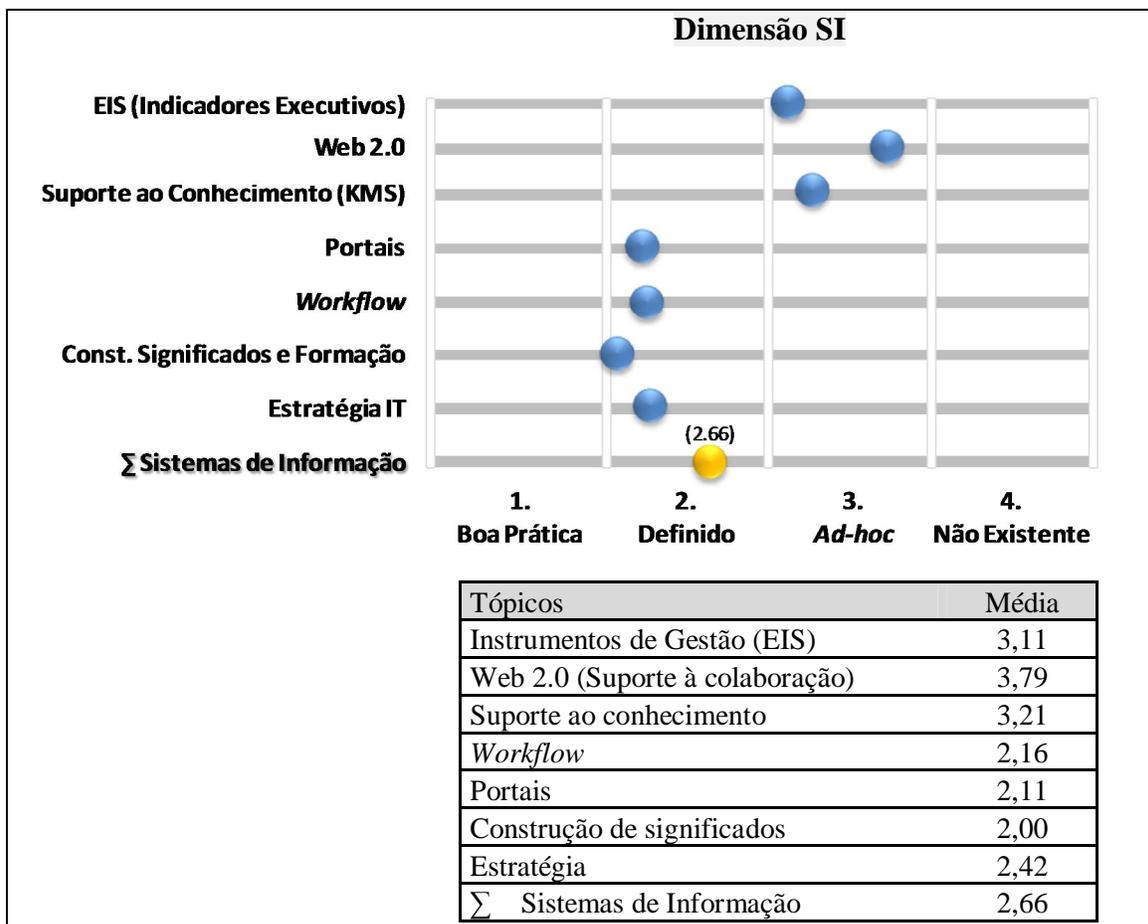


Figura 3 - Visão Global dos SI.

A compreensão dos dados através da grade de leitura atrás mencionada distingue três níveis diferentes (Laudon e Luadon, 2009):

- **Nível operacional** [2,11 de maturidade]: a leitura conjunta dos Portais Extranet e *Workflow* permite observar uma boa capacidade instalada de processamento transacional ao nível dos *front-ends*;
- **Nível de gestão e executivo** [3,11 de maturidade]: a gestão integrada de informação, compreendendo indicadores de gestão, apoio à decisão na seleção de potenciais parceiros e análise de portfólio

de parcerias é claramente um *gap* – uma área com um percurso a percorrer.

- **Nível suporte ao conhecimento e colaborativo** [3,5 de maturidade]: ferramentas colaborativas indutoras de um novo modelo de interação com parceiros, em tempo real, constituem um potencial ainda por explorar.

### 4.3 Visão do papel da Gestão do Conhecimento (GC) na Gestão de Parcerias

A GC foi outra dimensão que interessa compreender em detalhe:

#### Visão #1) Nível de maturidade global da GC nas Parcerias.

A maturidade global que foi obtida (2,6) corresponde à segunda metade do nível “2. Definido”. Tal permite concluir que os respectivos processos são executados de forma regular, mas com valores por vezes tendentes ao nível inferior “3. Parcialmente”. Este nível de maturidade resulta dos seguintes fatores:

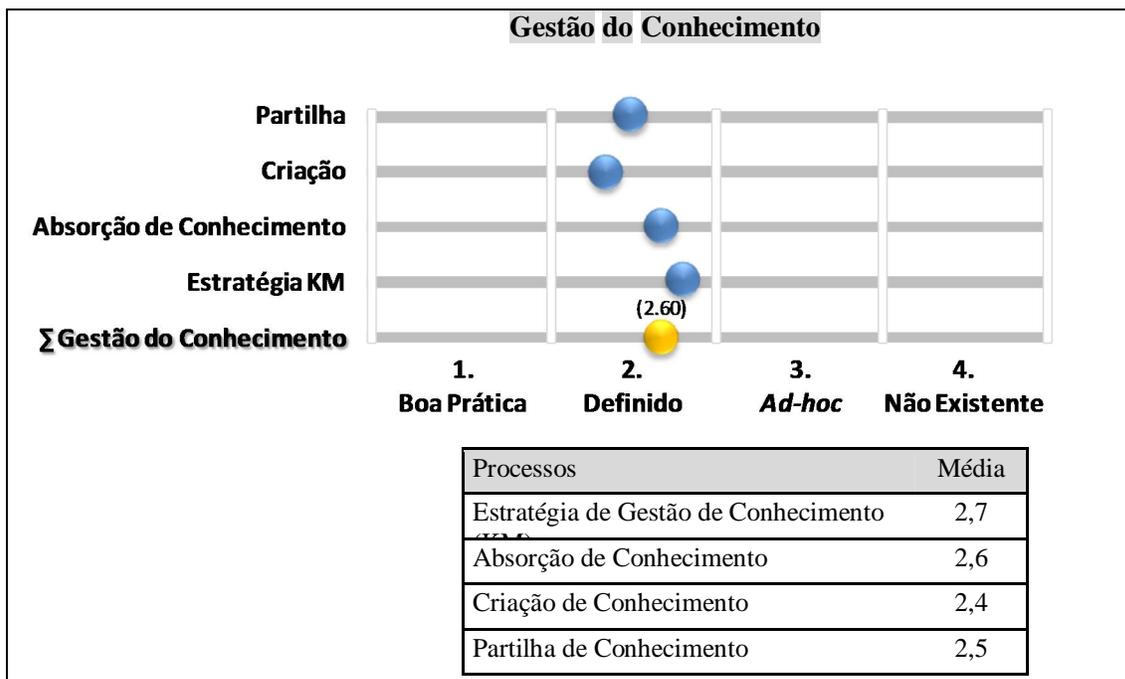


Figura 4 - Gestão do Conhecimento: Visão Global.

- **Estratégia de Gestão de Conhecimento (KM)**

Neste tema foram questionados dois aspectos: (1) a existência de uma estratégia de Gestão de conhecimento com o desígnio de criar confiança, partilha de melhores práticas e socialização em sintonia com *Originating Ba* (Nonaka e Kono, 1998) e (2) o papel dos processos de difusão de conhecimento, gestão

de equipas e comunidades. A maturidade de “2,7” relativa aos pontos supra citados traduz uma possível margem de progressão da gestão de parcerias à luz da Gestão de conhecimento. A ausência de uma estratégia definida resultará em uma cultura insuficientemente colaborativa.

- **Absorção de conhecimento**

A definição operacional deste conceito compreendeu o estudo de três processos:

- **Acesso a fontes externas:** obtenção de conhecimento a partir do *know-how* proveniente da rede; frequência de acesso externo a fontes de conhecimento;

- **Adequação e utilização de fontes externas:** confiança na relação com entidades externas; compatibilidade cognitiva e alinhamento de expectativas;
- **Transferência de conhecimento:** valorização do conhecimento externo, demonstrando abertura “mental” para a absorção de ensinamentos.

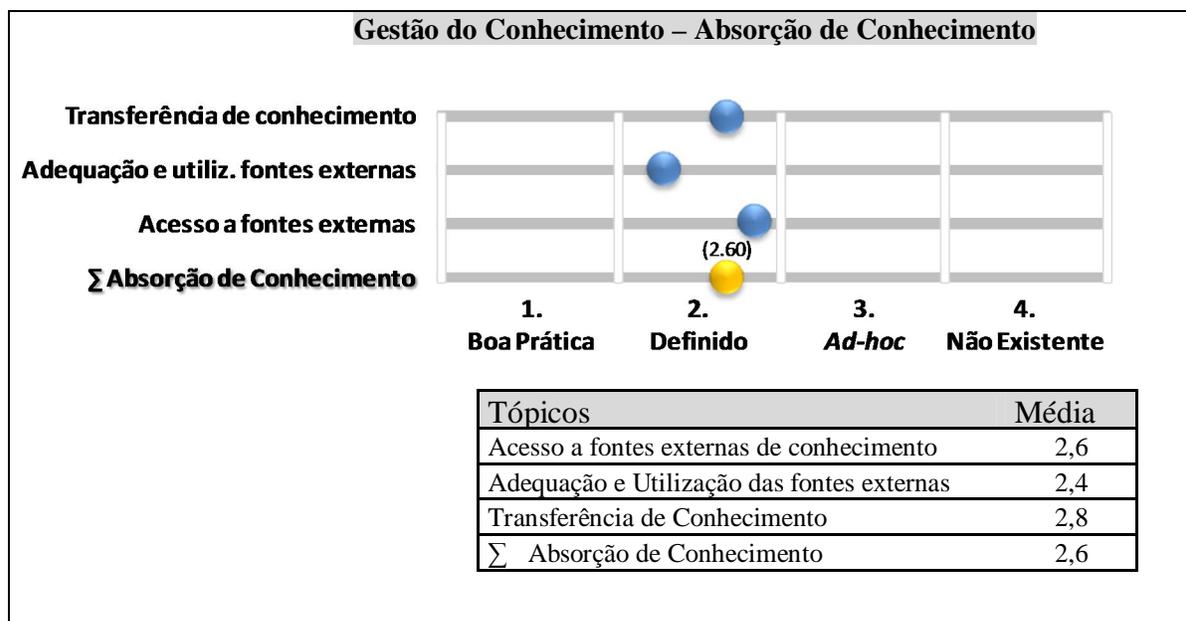


Figura 5 - Gestão do Conhecimento – Capacidade Absortiva.

O valor final do índice “Absorção de Conhecimento” de “2,62 coloca a maturidade na segunda metade do patamar do nível “2. Definido”. Esta visualização desdobra a capacidade de absorção em processos operacionais, relativos a:

- **Relação (social) com o ambiente externo** (acesso a fontes externas) com maturidade

“2,6” indicando alguma capacidade de ligação externa;

- **Fronteira e mediador entre o contexto externo e o quadro interno** (adequação das fontes externas) com maturidade de “2,4” traduzindo o melhor índice neste tema, indiciando uma distância cognitiva razoável entre parceiros;

- **Cariz interno de mudança e transferência de conhecimento** com maturidade de “2,8”, ou seja, no limiar do nível 2 da escala.

Em síntese, a absorção de conhecimento, sugere (1) uma simbiose entre a abertura ao exterior, (2) capacidade de *make sense* dos inputs externos e (3) estímulo para a renovação interna, em um círculo virtuoso.

### **Visão #2) Níveis de Maturidade na Criação e Partilha de Conhecimento**

A criação de conhecimento foi ancorada no conceito de *Ba* (Nonaka, 1995), designadamente no *Originating Ba*, próprio do quadrante da Socialização, uma vez que se assume que a criação de conhecimento é precedida por laços sociais.

O valor de “2,4” de maturidade coloca este processo no nível “2. Definido”. Os dados parecem indicar um assinalável potencial de conhecimento complementar já existente no

setor segurador, sendo que, ao mesmo tempo, se identifica algum espaço de melhoria na concretização dessa possibilidade em uso efetivo.

- **Partilha de conhecimento**

Foram efetuadas questões *soft*, nomeadamente sobre confiança e ambiente facilitador, rumo ao tácito; adicionalmente, foi inquirida uma componente mais *hard* de explicitação de conhecimento. O valor de “2,5”, no ponto médio do nível “2. Definido” é explicado pela melhor performance da confiança inter-pessoal (2,3) e uma menor maturidade ao nível da gestão do contexto subjacente à partilha (2,63) e de poucos processos de trabalho definidos explicitamente com o parceiro (2,68).

- **Projeção do papel dos SI e da GC no futuro**

Apresentamos agora os impactos das dimensões de análise – valor atual e projeção do seu impacto futuro.

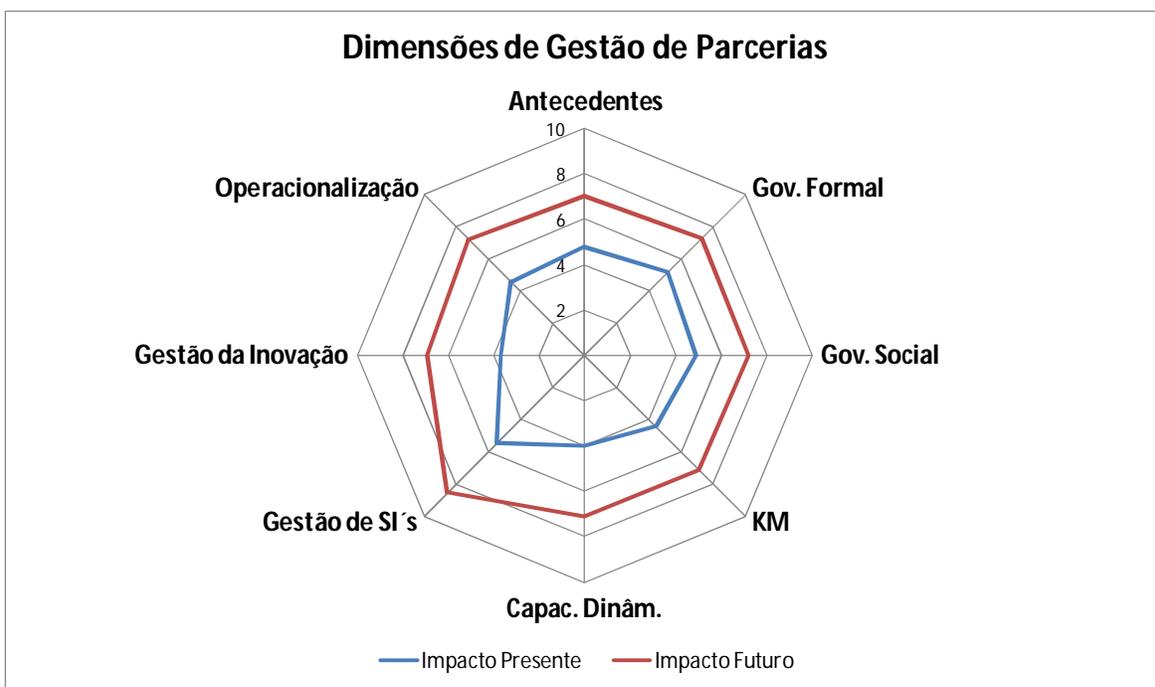


Figura 6 - Impacto presente e futuro das Dimensões nas Parcerias.

O gráfico anterior permite distinguir no presente uma maior força da visão formal/legalista das parcerias. O papel dos SI que suportam a panóplia de relações interorganizacionais no setor, *Governance* e dos Antecedentes é realçado. Todavia, a lógica *soft* é ainda secundarizada. No futuro, é destacado um quadro mais homogêneo entre as várias dimensões e aponta para o valor da *Governance* formal e social, agora mais equidistantes. Relativamente à Gestão do conhecimento, deve ser desenvolvido a capacidade de renovação interna, de modo a acompanhar a absorção de conhecimento externo.

## 5. Conclusões

Do que acabou de ser exposto, foi possível sistematizar a oportunidade de reforçar os laços colaborativos entre agentes econômicos. Isto significa que a Gestão das Parcerias é um domínio estratégico a *Desenvolver*.

### 5.1 Desafios específicos ao nível dos SI e da GC

Em síntese, realçamos os seguintes desafios:

**Desafio #1:** Nos seguros, os SI seguem a evolução típica da sua introdução nas empresas: maior maturidade ao nível dos sistemas transacionais, mas insuficiente exploração de informação executiva e de funcionalidades colaborativas.

**Desafio #2:** A visão de uma *Gestão de Parcerias* mais dinâmica faz apelo a plataformas tecnológicas mais eficazes e justifica uma maior exigência de *Gestão da Informação*, ao nível do redesenho de relações de negócio.

**Desafio #3:** A introdução de sistemas de base colaborativa é uma área de oportunidade; o atual estágio de desenvolvimento dos SI nos seguros permite a projeção de uma evolução de maturidade neste campo.

**Desafio #4:** Existe uma base significativa de competências complementares dos Parceiros e que interessa explorar para a criação de novo conhecimento.

**Desafio #5:** A absorção de conhecimento externo – *outside in* - depende quer de fatores de abertura ao exterior, quer de fatores internos.

**Desafio#6:** A definição da estratégia e de uma cultura mais colaborativa podem ser as chaves para a obtenção de vantagens competitivas através do conhecimento.

## 6. Recomendações

Face ao exposto, as relações de parceria nos seguros são uma opção que responde aos critérios essenciais de economicidade, eficácia e competitividade. A sua posição estrutural na rede por parte das Companhias, conferindo-lhes acesso a uma panóplia de Parceiros coloca as Companhias em um local privilegiado para capitalizar os relacionamentos enquanto potenciais ativos de conhecimento. Mas esta nova opção de colaboração em rede não é neutral face aos modelos de funcionamento vigentes: implica transformação. Para vencer os desafios de uma maior colaboração, assume particular importância a preexistência de uma arquitetura integrada, visando conduzir as parcerias para novos terrenos de oportunidade.

### 6.1 Implicação para a Gestão de Informação e do Conhecimento nos Seguros

No sentido de estabelecer pontes entre o negócio e a oferta tecnológica, utilizaremos uma matriz de análise adaptada de Olave e Neto (2001).

Tabela 3 - Resumo de capacidades críticas para a colaboração e impacto para o *Gestor de Informação*.

Capacidade Crítica	Status verificado	Implicação para o <i>Gestor de Informação</i>
Cultura de Confiança	☹ Insuficiente para níveis superiores	Perfil com boas capacidades inter-relacionais rumo a uma cultura colaborativa e um clima

Tabela 3 - Resumo de capacidades críticas para a colaboração e impacto para o *Gestor de Informação*.

Capacidade Crítica	Status verificado	Implicação para o <i>Gestor de Informação</i>
	de colaboração. Necessidade de confiança.	favorável à partilha de conhecimento.
Cultura de Competência	↕ Base racional e valorização de competências complementares dos parceiros	Gestão de SI em uma lógica de Portfólio, dirigindo o seu foco nos SI com maior valor para o negócio.
Cultura Tecnológica	↕ Ao nível operacional boa utilização de Portais e Sistemas transacionais ↕ <i>Gap</i> ao nível de ferramentas colaborativas e capacidades analíticas	Implementação de funcionalidades Web 2.0, indicadores de gestão de parcerias, etc. Desenho de processos de gestão de conhecimento, sensibilização e atuação enquanto <i>Agente de Mudança</i> .
Cultura Cognitiva	↕ Adequação das fontes externas (no caso dos atuais Parceiros) ↕ Insuficiente visão das Parcerias à luz da Gestão de Conhecimento	Credibilidade interna para ser envolvido em projetos de parceria e com perfil facilitador de inovação. A gestão dos SI à luz das melhores práticas (ex: COBIT) permitirá libertar recursos e ter um foco de gestão.

O *Gestor de informação* com base em um quadro integrado pode ser um *agente de mudança*, alinhado com a gestão de topo e implementando, em uma abordagem sociotécnica, ferramentas mais colaborativas Web 2.0, analíticas e de suporte ao conhecimento. Deve atuar em componentes *hard*, aplicando melhores práticas de SI, assim

como em áreas *soft* de desenvolvimento do capital relacional, gestão da mudança e um contexto de reforço dos laços humanos.

## 6.2 Conclusões finais

As parcerias podem ser fontes de competitividade permitindo às companhias inovarem e proporcionarem uma experiência

eficaz aos seus Clientes. Com efeito, os recursos intangíveis podem ser transformados em valor. Nesta linha de diferenciação estratégica, o conceito de parceria nos seguros vai, necessariamente, evoluir.

A nova lógica de parcerias de maior densidade colaborativa apela a uma maior orientação relacional, maior abertura ao exterior e promoção da aprendizagem.

Uma vez que está em uma posição privilegiada, i.e. transversal à organização, o CIO poderá ser um facilitador de processos mais colaborativos, estabelecer ligações externas a fontes de conhecimento que deverá ser vertido nas rotinas da organização. A *gestão da informação* deve capitalizar o valor da informação enquanto meta-recurso e promover a incorporação de conhecimento nos processos, visando uma maior dinâmica comercial. Paradoxalmente, à medida que se avança na sofisticação das tecnologias e melhores práticas de SI, fica ainda mais patente o papel decisivo que o suporte humano desempenha na criação de valor em toda a atividade econômica. Assim, o desafio é dual: (1) aplicar tecnologias que suportem relacionamentos mais colaborativos e (2) desenvolver processos de gestão de conhecimento *inter pares*, apoiando a mobilização dos colaboradores.

A nova visão gestão de parcerias, mais colaborativas, de laços fortes e orientadas ao conhecimento, é um novo terreno de oportunidade que não pode deixar indiferente os responsáveis dos SI nas empresas, os agentes externos facilitadores e as Universidades. Em síntese, será decisivo *saber dialogar*.

## Referências

- Austin, R., Nolan, R. e O'Donnell, S. (2009). Harvard Business Press.
- Porter, M.E. e Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*.
- Bartlett, C. e Goshal, S. (1999). The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management. Harper Business Book.
- Begnis, H.S.M, Pedrozo, E.A., Estivaleta, V.F.B. (2008). Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciência e Administração*. 10 (21), 97-121.
- Carvalho, R. (2002). Seguro 2000. APS
- Castells, M. (2002). A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – Volume I: A Sociedade em Rede. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cummins, D. e Doherty, N. (2005). J. David Cummins. The economics of insurance intermediaries.
- Davenport, T.H. e Prusak, L. (1997). *Information ecology: mastering the*

*information and knowledge environment*.  
New York: Oxford University Press

- Dyer, J. e Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*. 23 (4), 660-679.
- Doz, Y. e Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business Review Press.
- Júnior, A. (2007). *A Empresa em Rede: Desenvolvendo Competências Organizacionais*. Campus.
- Galliers, R. e Leidner, D. (2003). *Strategic Information Management*. Butterworth Heinemann.
- IT Governance Institute (2007). COBIT 4.1. Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica: <http://www.isaca.org>
- Laudon, K. e Laudon, J. (2009). *Management Information Systems – Managing the Digital Firm*. Pearson Prentice Hall.
- Lei, D. e Solum Jr.. (2002). Organization designs to renew competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 31 (1), 1-18.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Kozak, R. e Beauregard, R. (2005). Interfirm relationships and value creation: a synthesis, conceptual model and implications for future research. *Network Organization Technology Research Center (Centor)*.
- McAfee, A. (2006). *Enterprise 2.0: The Dawn of emergent collaboration*. Sloan Management Review, Spring 2006, 47 (3), 21-28.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Edições Sílabo.
- Nooteboom, B. (2004), *Inter-Firm Collaboration, Learning and Networks: An Integrated Approach*. Routledge.
- Olave, M. e Neto, J. (2001). *Redes de Cooperação Produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas*. *GESTÃO & PRODUÇÃO*, 8 (3), 289-303.
- Silveira, M. (2008). *A Qualidade de Serviço dos Seguros - Do Modelo Tradicional ao Ambiente Digital*. Editora Principia.
- Smith, A. (2012). *Fundamentals of the Capability Maturity Model*. Consultado em Setembro de 2012 em Universidade Católica: <http://www.tdan.com>
- Toffler, A. e Toffler, H. (1995). *Criando uma nova civilização*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Vanharanta, H. & Breite, R. (2003). A supply and value chain management methodology for the Internet environment. Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica: <http://www.tut.fi>.
- Venkatramen, N. (1994). IT-enabled business transformation: from automation to business scope transformation. *Sloan management review*, 35 (2); 73 – 87.
- Ward, Peppard (2002). *Strategic Planning for Information Systems*. Willey