



IMPACTO DO COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES EM GRANDES ORGANIZAÇÕES

Antonio Jose Figueiredo Peva de Sousa, Sueli Angelica do Amaral

Resumo: A pesquisa descritiva e explicativa, desenvolvida por meio de estudo de caso, teve como objetivo analisar o impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento no desenvolvimento de inovações nos diferentes níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) do segmento Governo do Banco do Brasil. Diferentes técnicas de coleta de dados foram utilizadas: análise documental, questionários distribuídos pessoalmente aos gerentes e entrevistas presenciais com executivos. O estudo se justificou pela sua contribuição à Ciência da Informação sobre a gestão da informação, a criação do conhecimento e o desenvolvimento de inovações. Concluiu-se que existe impacto direto do compartilhamento da informação e do conhecimento entre os funcionários dos diversos níveis organizacionais e o desenvolvimento de inovações. Constatou-se, que existem visões díspares entre os gerentes dos diferentes níveis organizacionais sobre as barreiras ao compartilhamento de informação e conhecimento. Para os gerentes do nível operacional, as principais barreiras apontadas foram a ‘burocracia’ e a ‘hierarquia’ e, para os do nível estratégico, eram as ‘histórias de fracasso dos funcionários que tentaram empreender’.

Palavras-chave: Compartilhamento da informação e do conhecimento; Barreiras no compartilhamento; Inovação; Nível organizacional; Contexto organizacional; Banco do Brasil.

Abstract: This descriptive and explanatory research, developed by a case study, had the purpose to analyze the impact of information and knowledge sharing on innovation development at different organizational in the Government segment of Banco do Brasil. Different data collection techniques were used: documental analysis, questionnaires were personally distributed to managers and executives. It concludes that there does indeed exist a direct impact of information and knowledge sharing among employees at different organizational levels and innovation development. It was also found that there are distinct views among managers at different organizational levels about the barriers to information and knowledge sharing. For managers at the operational level, the most frequently mentioned barriers were “bureaucracy” and “hierarchy”. As for managers at the strategic level, it was the “stories of failure of other employees who attempted to innovate” that called their attention.

Keywords: Information and knowledge sharing; Barriers in sharing; Innovation; Organizational level; Organizational context; Banco do Brasil.



1 Introdução

A partir da fundamentação teórica sobre o compartilhamento de informações e conhecimento e o desenvolvimento de inovações em grandes organizações, foi desenvolvida pesquisa descritiva e explicativa, por meio de estudo de caso, que teve como objetivo analisar o impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento no desenvolvimento de inovações nos diferentes níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) do segmento Governo do Banco do Brasil.

Ao apresentar os resultados obtidos, justifica-se a contribuição da pesquisa à Ciência da Informação no que tange aos estudos mais específicos sobre as barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento no desenvolvimento de inovações em grandes organizações, com a abordagem do tema considerando os diferentes níveis organizacionais no contexto de grandes organizações, como o Banco do Brasil.

A fundamentação teórica e metodológica que deu sustentação à pesquisa é apresentada antes da discussão dos resultados obtidos e da conclusão.

2 Informação, conhecimento e inovação

A informação e o conhecimento destacam-se como os principais ativos do século XXI. Autores como Drucker (1968), Masuda (1980), McGee e Prusak (1994), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport (1998), Choo (2003), De Masi (2005a) e Castells (2006) reiteram, inúmeras vezes em seus textos, que esses ativos exercem papéis centrais nos contextos organizacionais.

Dessa forma, o sucesso empresarial e a visão empreendedora têm se relacionado de forma intensa com a aplicação dos conhecimentos e das informações em um ciclo contínuo que se retroalimenta, gerando inovação. Sobre esse alicerce estão baseadas as organizações do século XXI. Nessa nova realidade, a criação de novos produtos, serviços, processos e estratégias tem sido o grande diferencial para estabelecer vantagem competitiva entre uma empresa e as demais.

Em decorrência disso, desde meados do século passado, o tema inovação tem sido objeto de vários estudos acadêmicos. De lá para cá, inúmeros autores como Drucker (1995), Ashford (2000), De Masi (2005a), Govindarajan e Trimble (2006), Davila, Epstein e Shelton (2007, p.139) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 88; 2011) estudaram esse tema e criaram classificações ou categorias para o estudo do desenvolvimento de inovações nas organizações.

Ainda que, em algumas empresas, a inovação pareça ter sido incorporada de maneira sistêmica e perpétua aos processos e à cultura da organização, a dinâmica atual da sociedade do século XXI faz com que, geralmente, a vantagem competitiva oriunda das inovações implementadas seja mantida por período curto de tempo, na medida em que essas inovações são rapidamente copiadas pelos concorrentes.

Portanto, o desenvolvimento de ações que dinamizem a coleta, o tratamento, a localização, a análise e a interpretação das informações é uma necessidade cada vez maior nas organizações.



Isso ocorre em razão da quantidade crescente de informações disponíveis (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p. 81); da sua transformação em um ativo especial que permite a efetiva combinação e utilização dos demais (CHOO, 2003, p. 19); e da maior complexidade das organizações que fazem parte da sociedade da informação e do conhecimento (CHAIM, 2007, p. 33).

Assim, além da preocupação com a gestão de pessoas, de bens e de processos, as organizações passaram a se preocupar também com a gestão das informações e conhecimentos úteis a elas. No entendimento de Amaral (2008, p. 58-59),

descrever, decodificar significados de fenômenos relacionados aos processos de gestão da informação e do conhecimento são tarefas complexas, que envolvem os mais diversificados ambientes organizacionais. Isto significa que é preciso considerar a diversidade contextual, mas ao mesmo tempo identificar convergências e semelhanças que possam nortear certo grau de generalização.

A teoria sobre essa temática é relativamente recente. McGee e Prusak (1994, p. 23) indicavam, em 1994, que “na verdade, definições que busquem unificar informação e gerenciamento da informação, que permitem a captação e disseminação desse conhecimento, apenas agora começam a aparecer”.

A expressão gestão da informação, já consagrada na Academia, nas empresas e consultorias, foi precedida pela gestão dos recursos informacionais, cuja ideia havia sido proposta na década de 1960 por Robert S. Taylor e ganhou visibilidade na literatura a partir da adoção do PRA/1980 (*Paperwork Reduction Act* – Lei da Redução da Papelada) nos Estados Unidos da América (ALVARENGA NETO, 2008, p. 42).

Em 1996, em artigo publicado no *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST), Bergeron (1996, p. 267-269) destacou que a expressão gestão dos recursos informacionais vinha sendo utilizada para descrever fenômenos que outros autores denominavam como gestão da informação.

A origem da moderna gestão da informação, segundo Barbosa (2008, p. 6), pode ser identificada nos trabalhos de Paul Otlet, cujo livro *Traité de documentation*, publicado em 1934, foi um marco central do desenvolvimento da gestão da informação, disciplina que, naquela época, era denominada por documentação.

Em relação ao alcance da gestão da informação, Taparanoff (2006, p. 23) afirma que no contexto organizacional ela engloba

todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização. Inclui recursos que se originam na produção de dados, tais como de registro e arquivos, que vêm da gestão de pessoal, pesquisas de mercado, da observação e análise utilizando os princípios da inteligência competitiva e de uma vasta gama de fontes.

Na visão de Davenport (1994, p. 84), a gestão da informação é o “gerenciamento de todo ambiente informacional de uma organização”. Visando à adaptação das organizações às mudanças



ambientais, Choo (2003, p. 57) destaca, como o principal objetivo da gestão da informação, o aprendizado organizacional.

Wilson (1997, p. 189) afirma que a gestão da informação tem como premissa a aplicação de princípios administrativos à aquisição, à organização, ao controle, à disseminação e ao uso da informação para operacionalização efetiva das organizações.

Destacando a fase mais importante do processo de gestão da informação – o seu uso –, Amaral (2007, p. 25) a vincula à utilização de ferramentas para transformar a informação em conhecimento e inteligência.

A expressão gestão do conhecimento foi citada e definida pela primeira vez por Nicholas Henry, em artigo publicado na *Public Administration Review*, em 1974 (BARBOSA, 2008, p. 7). Nesse artigo, com foco na Administração Pública, Henry (1974, p. 189) definiu gestão do conhecimento como “políticas públicas para a produção, disseminação, acessibilidade e utilização da informação na elaboração de políticas públicas”.

O debate acadêmico sobre a relação entre a gestão do conhecimento e a criação do conhecimento tem se intensificado nas últimas duas décadas. Wilson (2002), no artigo *the nonsense of “knowledge management”*, publicado na *Information Research*, declara que dados, informações e recursos informacionais podem ser gerenciados, mas conhecimento nunca pode ser gerenciado. Wilson (2006, p. 37) destaca que esse artigo provocou muita polêmica e continua sendo o estudo mais acessado do periódico mencionado. Percepção semelhante têm Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000, p. vii), quando afirmam: “estamos absolutamente convencidos de que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento.”

A discussão acerca da utilização metafórica da expressão ‘gestão do conhecimento’ recebeu maior ênfase após a publicação, em 1995, da obra “Criação de conhecimento na empresa”, de autoria de Nonaka e Takeuchi, que definiram criação do conhecimento organizacional como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. xii). Desde então, excetuando-se os estudiosos ligados à Ciência da Computação, a teoria sobre a gestão do conhecimento organizacional tem sido desenvolvida de forma ambígua, por duas vertentes de pesquisadores, divididos, inicialmente, em ocidentais (europeus e americanos) e orientais (naturais do Japão).

Entre os ocidentais, destacam-se Davenport (1998, p. 19) que, apesar de considerar o “conhecimento [como] a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar”, realça a necessidade da implementação de práticas que visem a controlar o comportamento pessoal e informacional para a efetiva gestão do conhecimento; Wiig (2000, p. 6), para quem “a gestão do conhecimento ampla é a gestão sistemática e explícita das atividades, práticas, programas e políticas relacionadas com o conhecimento na organização”; Sveiby (2001, p. 1), que define gestão do conhecimento como “a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis”; e Bukowitz e Williams



(2002, p. 30), que apresentam a gestão do conhecimento como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

Logo depois da publicação do clássico “Criação de Conhecimento na Empresa” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), Takeuchi (1998) publicou na Internet o artigo “*Beyond knowledge management*”, ou “Além da gestão do conhecimento”, no qual propõe o conceito de criação do conhecimento, em lugar da terminologia gestão do conhecimento. Para o autor, a palavra gestão restringe a utilização do conhecimento, visto como um ativo que pode ser medido e controlado.

Apesar da defesa da substituição da expressão ‘gestão do conhecimento organizacional’ por ‘criação do conhecimento organizacional’, esta última pode ser entendida metaforicamente, na medida em que a organização, como ente abstrato, não pode criar conhecimento por si mesma, sem a participação e a interação de seus colaboradores.

Assim, a discussão terminológica sobre o conceito e a possibilidade de realizar a gestão do conhecimento “alimenta-se da indefinição, da discussão e de toda a controvérsia sobre os conceitos, limites ou linhas divisórias entre dado, informação, conhecimento e sabedoria” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 2).

Em resposta a isso – e de forma pragmática –, pesquisadores japoneses têm defendido um novo paradigma: a promoção ou a gestão do processo de criação do conhecimento organizacional. Na explicitação do novo paradigma, Ichijo (2008, p. 126) defende, categoricamente, que

os administradores precisam apoiar a criação do conhecimento em vez de controlá-la. Isso se chama promoção do conhecimento, o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam positivamente a criação do conhecimento.

A principal crítica de Takeuchi (1998) à teoria defendida pelos autores ocidentais, representados por europeus – como Sveiby (1998), que sugere a gestão do capital intelectual – e por americanos – como Davenport e Prusak (2003), em obra publicada originalmente em 1998, que enfatizam a gestão do conhecimento explícito –, é que eles

não recorrem ao tema da criação do conhecimento organizacional. Eles sempre partem da visão da organização como uma máquina para processamento de informações. Essa visão está profundamente enraizada nas tradições administrativas ocidentais, de Frederick Taylor a Herbert Simon (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.7).

Essa visão administrativa ocidental, que entende as organizações como processadoras de informações, na opinião de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61), demonstrou eficácia “no sentido de explicar como as organizações funcionam, mas não explica a inovação”. Fundamentalmente, em relação à inovação, os autores defendem a ideia de que, além de processar as informações de fora para dentro, com o objetivo de elucidar problemas e se adaptar ao ambiente, elas criam ou processam novos conhecimentos de dentro para fora, a fim de melhor compreender os problemas e propor soluções adequadas.

Os orientais alegam, também, que os teóricos organizacionais ocidentais têm uma visão



de conhecimento limitada somente ao explícito, visão da qual discordam, por acreditarem que o conhecimento expresso em signos é apenas uma pequena parte do todo, sendo o tácito o conhecimento mais importante (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7).

De modo geral, os estudos mais recentes, como os de Choo (2006), Sabbag (2007), Alwis e Hartmann (2008) e Ichijo (2008) destacam a inovação desenvolvida a partir da combinação dos conhecimentos que ainda não estão sistematizados (informação); dos conhecimentos consolidados na organização ou fora dela (explícitos) e daqueles que ainda não foram expressos (tácitos).

Além disso, autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Lemos (1999), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), Kikoski e Kikoski (2004), Alwis e Hartmann (2008) destacam a necessidade da criação de um ambiente organizacional propício ao compartilhamento dessas informações e desses conhecimentos tácitos e explícitos para o desenvolvimento de inovações.

Esse ambiente não é criado a partir de ordens superiores ou frases de efeito presentes nos documentos estratégicos e de gestão de pessoas elaborados pelas organizações, mas sim, de forma lenta, a partir de ações coordenadas e da criação de um contexto organizacional adequado ao compartilhamento da informação e do conhecimento.

3 Barreiras pessoais e organizacionais ao compartilhamento da informação e do conhecimento entre os diferentes níveis organizacionais

O compartilhamento da informação e do conhecimento nas organizações é definido por Davenport (1998, p. 114) como “o ato voluntário de colocá-las [informações e/ou conhecimentos] à disposição de outros” e constitui-se na primeira etapa do processo de criação do conhecimento. Dessa forma, continua o autor:

compartilhar não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações de maneira rotineira ou estruturada. O vocábulo compartilhamento implica vontade. Aquele que compartilha pode passar a informação adiante, mas não é obrigado a isso (DAVENPORT, 1998, p. 114).

Enquanto o relato ocorre geralmente nos fluxos verticais, subindo aos superiores e descendo aos subordinados, o compartilhamento se dá, geralmente, entre colegas de mesmo nível hierárquico (DAVENPORT, 1998, p. 115).

Geralmente, as informações, os conhecimentos e as experiências estão dispersas pela organização, quando não estão concentradas em determinados indivíduos e grupos. Sobre esse assunto, Choo (2006, p. 28) destaca que “existem numerosos relatos de empresas que tiveram que reinventar a roda desnecessariamente, por não serem capazes de localizar o conhecimento especializado que existia em algum lugar dentro da organização”.

Além da difusão interativa com os *stakeholders*, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 10-11) reforçam que a criação do conhecimento não é uma atividade circunscrita a determinados funcionários da área de pesquisa e desenvolvimento da organização, mas sim encarada como uma forma de comportamento,



em que todos os trabalhadores, pertencentes a quaisquer dos níveis organizacionais ou hierárquicos (estratégico, tático e operacional), podem e devem contribuir.

Assim, para que o processo de criação de conhecimento organizacional seja eficiente, é preciso estimular a interação entre os trabalhadores dos diversos níveis organizacionais.

Essa interação é desenvolvida por Senge (2004, p. 43-44) quando aborda a aprendizagem em equipe, ressaltando que ela começa “pelo diálogo, a capacidade dos membros deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto”, independentemente de seus diferentes níveis organizacionais. Além disso, o autor destaca a necessidade de se avaliar em equipe os projetos pretéritos e verificar de forma contínua os pontos que poderiam ser melhorados.

A necessidade de lidar cada vez mais com incertezas causadas pelo intenso ritmo das mudanças no ambiente parece também exigir uma postura mais flexível por parte das organizações. São exigidos novos métodos de gerenciamento que se alicerçam, entre outros fatores, no relacionamento cooperativo entre os gerentes e os trabalhadores (CASTELLS, 2006, p. 211, 214-215).

Davenport (1998, p. 52) afirma que

muitas organizações que conheço, por exemplo, tentam criar um ambiente informacional onde haja ampla troca sem perceber ou reconhecer que têm o ambiente informacional feudal, no qual os executivos de cada divisão esforçam-se para acumular e ocultar informações.

Em razão disso, Davenport (1998, p. 52) destaca que o compartilhamento da informação e a sua transformação em conhecimento são processos fundamentais às organizações contemporâneas e, portanto, não podem ser atribuição apenas dos gerentes, cabendo essa responsabilidade a todos os funcionários.

Entretanto, para desenvolver essas ações de modo que o contexto organizacional torne-se propício ao compartilhamento da informação e do conhecimento, é preciso entender quais informações e conhecimentos deveriam ser utilizados no desenvolvimento de inovações nas diversas organizações. Além disso, é necessário considerar a possibilidade de existirem barreiras organizacionais e até mesmo barreiras pessoais nesse compartilhamento para o desenvolvimento das inovações.

Se por um lado, de forma geral, as barreiras para a busca da informação vêm sendo analisadas há mais tempo (WILSON, 1981, p. 6), por outro, os estudos sobre as barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento nas organizações são mais recentes.

Os autores Davenport e Prusak (1998), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), Sabbag (2007), Ichijo (2008) e Alves e Barbosa (2010a) descrevem de forma precisa as principais barreiras organizacionais ao compartilhamento da informação e do conhecimento. São elas: hierarquia, burocracia, paradigmas, cultura, procedimentos consolidados, histórias organizacionais e linguagem legitimada.

Por sua vez, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), Szulanski (2003), Lehner e Lehmann (2004), Ichijo (2008) e Alves e Barbosa (2010a) abordam com destaque as barreiras pessoais nesse compartilhamento, quais sejam: ambiguidade do conhecimento, incapacidade de entendimento do receptor, dificuldade de relacionamento entre os agentes, medo de perder privilégios, ausência de



recompensas e ignorância da necessidade de conhecimento dos outros agentes.

As barreiras organizacionais e pessoais ao compartilhamento da informação e do conhecimento interferem em todo o *continuum* que leva à inovação, englobando os processos de gestão da informação, da criação de conhecimento e da inovação que perpassam os diferentes níveis organizacionais.

Portanto, quando se analisam tais barreiras no ambiente de grandes organizações, é preciso considerar os seus diversos níveis organizacionais, que são: o estratégico, o tático e o operacional ou, em outras palavras, a alta administração, a gerência média e o pessoal da linha de frente, visto que, nas organizações, os fluxos de informação e de conhecimento são fortemente influenciados pela estrutura organizacional.

A percepção da influência da estrutura organizacional e de seus níveis hierárquicos no compartilhamento da informação e do conhecimento decorre, principalmente, dos estudos desenvolvidos por Mintzberg (1994), Hamel e Prahalad (1996), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport (1998), Drucker (2000), Nonaka (2008) e Valentim (2010). Nesses estudos, os autores discorrem sobre a importância da gerência média e do pessoal da linha de frente no processo de criação de conhecimento e de desenvolvimento de inovações, a importância da interação entre a base operacional e a cúpula estratégica e/ou as dificuldades da comunicação vertical e horizontal nas organizações.

4 Procedimentos metodológicos adotados na pesquisa

Para entender em profundidade a prática de compartilhamento da informação e do conhecimento em diferentes níveis hierárquicos das grandes organizações, é necessário observar esse fenômeno sob os seus mais diferentes ângulos e sob a ótica dos seus diversos agentes envolvidos.

Nessa linha de raciocínio, Alves e Barbosa (2010b, p. 22) afirmam que os motivos que impulsionam a prática de compartilhamento da informação

somente podem ser devidamente evidenciados por meio de estudos em profundidade direcionados para explorar os relacionamentos entre os valores, as crenças e atitudes individuais e comportamentos concretos.

Ao atender essa exigência, a pesquisa foi baseada em um estudo de caso que, como ressalta Gil (2007, p. 72-73), caracteriza-se “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Dessa forma, o fenômeno do compartilhamento da informação e do conhecimento como fator influenciador do desenvolvimento de inovações foi estudado sob a ótica dos executivos e gerentes dos diferentes níveis organizacionais do segmento Governo do Banco do Brasil.

O Banco do Brasil (BB) foi escolhido entre as organizações de grande porte brasileiras, posto que, em 2011, esta organização foi considerada a maior instituição financeira do País, ao contar com mais de 100 mil funcionários, além de apresentar, de forma bem definida, seus níveis: estratégico (26 diretorias e 9 unidades, geralmente localizadas em Brasília), tático (35 superintendências, de modo



geral localizadas nas capitais e cidades de maior porte dos estados da Federação) e operacional (mais de 5 mil agências espalhadas pelos municípios brasileiros) (BANCO DO BRASIL, 2011a e 2011b).

O modelo de segmentação do Banco compreende os mercados de Varejo, Atacado e de Governo. O segmento Governo responde pela gestão de negócios com o mercado setor público, nas esferas federal, estadual e municipal, considerados os três poderes (BANCO DO BRASIL, 2011a).

Para cada um dos três segmentos comerciais do Banco, existem estruturas e funcionários (diretorias e agências) distintos. Dessa forma, foi escolhido o segmento de mercado Governo, em seus níveis estratégico (diretoria), tático (superintendências) e operacional (agências da rede Governo) para o desenvolvimento desta pesquisa.

Foram selecionados funcionários ligados ao segmento Governo para participar da pesquisa porque a quantidade de unidades organizacionais desse segmento permite que a coleta de dados para a pesquisa possa ser realizada com todos os gerentes e executivos dos diferentes níveis organizacionais envolvidos.

As unidades organizacionais que compõem o segmento Governo com o foco no desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços são:

- a) nível estratégico – uma diretoria de Governo, na qual estão localizados seis executivos, 17 gerentes de Divisão e cerca de 140 funcionários e uma Unidade de Gestão Previdenciária, na qual estão localizados dois executivos, 4 gerentes de Divisão e cerca de 40 funcionários;
- b) nível tático – 28 superintendências de negócios Varejo e Governo, nas quais estão localizados superintendentes ou gerentes responsáveis, regionalmente, pelo mercado Governo e cerca de 600 funcionários; e
- c) nível operacional – 30 agências especializadas no atendimento dos clientes mais representativos do mercado Governo, nas quais estão localizados os seus gerentes e cerca de 600 funcionários.

Assim, os gerentes e executivos que integram a população a ser pesquisada estão distribuídos em:

- a) duas unidades estratégicas responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e serviços para o mercado Governo;
- b) 28 unidades táticas que coordenam a distribuição desses produtos e serviços;
- c) 30 agências especializadas nessa distribuição.

A justificativa de escolha das 30 agências especializadas no atendimento ao mercado Governo, apesar de praticamente todas as mais de 5 mil agências do BB distribuírem esses produtos e serviços, decorre de que, na maioria das agências, a comercialização desses itens é residual, por priorizarem o atendimento às pessoas físicas e às empresas privadas.

No nível estratégico, foram coletados dados dos gerentes de Divisão que coordenam equipes responsáveis pelo desenvolvimento de inovações e dos executivos (um diretor, um gerente geral e seis gerentes executivos), pela visão geral e estratégica que poderiam dar ao fenômeno de compartilhamento da informação e do conhecimento no mercado Governo do Banco do Brasil. Desse modo, como a



população pesquisada foi significativa para representar os gerentes do nível estratégico, a coleta de dados dessa população no nível estratégico foi censitária.

Também foi censitária a pesquisa com a população no nível tático. Optou-se por coletar dados de todos os superintendentes regionais exclusivos para o mercado Governo, existentes em dez superintendências, e de todos os gerentes de segmento nas 18 demais superintendências.

No nível operacional, optou-se por coletar dados dos gerentes gerais, que coordenam o trabalho dos demais funcionários em todas as 30 agências da Rede Governo e poderiam, por esse motivo, ter maior conhecimento sobre a realidade dos fluxos informacionais reais entre os diferentes níveis organizacionais do Banco.

A coleta de dados no nível estratégico, com os executivos e os gerentes, foi realizada por meio de entrevistas em profundidade e questionários e nos demais níveis apenas por meio de questionários.

As barreiras identificadas na literatura foram classificadas em organizacionais e pessoais e relacionadas a proposições que foram avaliadas pelos sujeitos pesquisados por meio de sete opções de respostas (escala psicométrica de Likert), levando-se em conta o impacto de cada uma delas no compartilhamento de novas ideias, informações e conhecimentos entre os funcionários. No questionário cada proposição correspondia a uma das barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento

Depois de analisadas as respostas dos gerentes ao questionário, os resultados desta etapa foram apresentados aos executivos e foram colhidas, por meio de entrevista, as suas opiniões sobre as barreiras ao compartilhamento que apresentaram maior impacto na visão dos gerentes de cada nível organizacional.

Os dados coletados quando da aplicação dos questionários receberam tratamento estatístico, por meio do *software Statistics Package for Social Science (SPSS), version 19*, a partir do qual foram elaborados quadros, tabelas e gráficos.

As reflexões advindas da análise das respostas obtidas nas entrevistas com os gerentes e os executivos receberam tratamento qualitativo e quantitativo por meio da técnica de formação de nuvens de palavras, com a utilização do software wordle (www.wordle.net/create).

5 Discussão dos resultados obtidos

Todas as barreiras organizacionais listadas no questionário foram consideradas pelos respondentes como existentes no ambiente estudado. A figura 1 apresenta os resultados obtidos a partir da interpretação dos gerentes dos três níveis organizacionais.

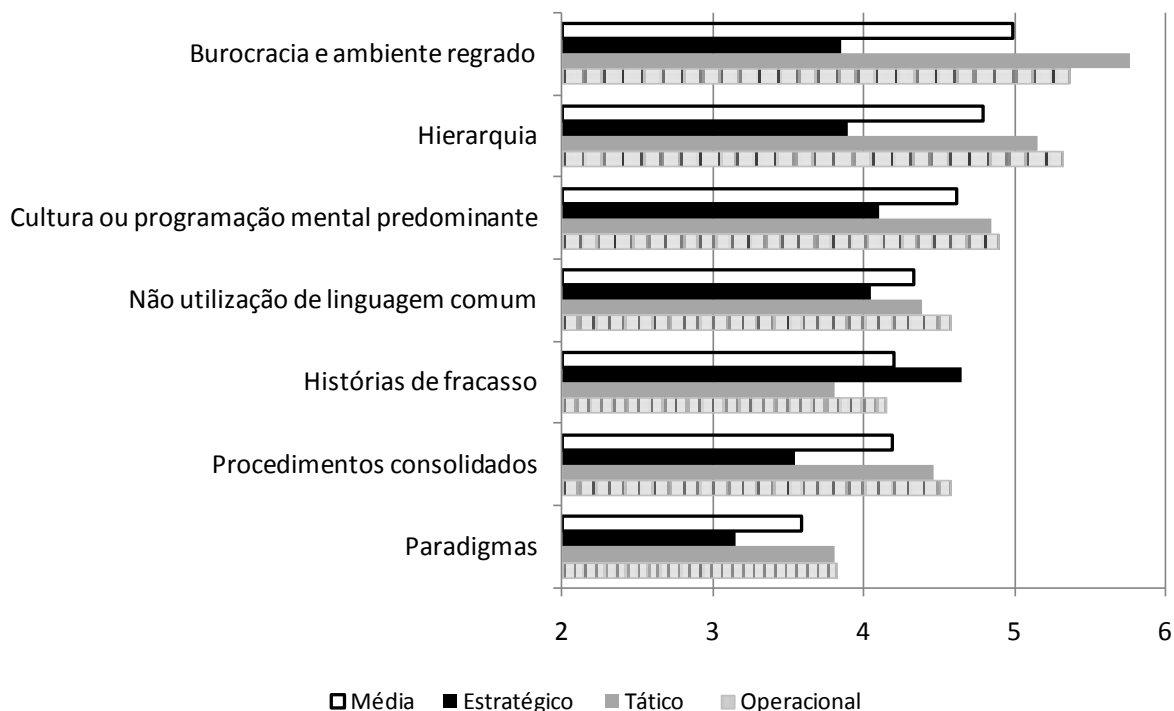


Figura 1 - Barreiras organizacionais por nível organizacional

Fonte: Elaborada pelo Autor

Na avaliação dos gerentes, as barreiras organizacionais ‘burocracia’ e ‘hierarquia’ foram consideradas como aquelas que, na prática, mais inibiam o compartilhamento da informação e do conhecimento. Essas também são as barreiras mais citadas na literatura, por Castells (2006, p. 221), Davenport e Prusak (1998, p. 113-114), De Masi (2005b, p. 126,129), Drucker (2000, p. 9), e Sabbag (2007, p. 225, 227).

Percebe-se que em relação à variável nível organizacional, existem diferentes visões entre os gerentes sobre a importância de cada uma das barreiras. Enquanto para os gerentes do nível operacional e tático a hierarquia e o ambiente regrado são as barreiras organizacionais ao compartilhamento da informação e do conhecimento mais relevantes, para os do nível estratégico, as histórias de fracasso de funcionários que tiveram iniciativas empreendedoras são consideradas como tal.

Todas as barreiras classificadas como pessoais apresentadas no questionário foram consideradas existentes pelos respondentes. Após a análise detalhada do impacto de cada uma das barreiras pessoais, diferentemente das organizacionais, percebeu-se relativa convergência na avaliação dos gerentes dos diferentes níveis hierárquicos. Parte dessa convergência talvez possa ser explicada pelos estudos de Lehner e Lehmann (2004, p. 2-6), que apontam para um relacionamento estreito entre algumas das barreiras pessoais, na medida em que diferentes interpretações e a ‘incapacidade de entendimento do receptor’ estão, geralmente, vinculadas a diferentes *background* culturais, à ignorância sobre as necessidades do receptor e à dificuldade de relacionamento entre os agentes.



Notadamente, os gerentes do nível estratégico foram mais otimistas que os dos demais níveis em quatro das seis barreiras apresentadas. Apenas na avaliação de duas delas: ‘dificuldade de relacionamento entre o emissor e o receptor’ e o ‘medo de o emissor perder privilégios’, os gerentes do nível estratégico deram mais importância do que os gerentes do nível tático. Porém, a diferença mínima de pontuação, nestes casos, não permitiu afirmar que essa é uma característica desse grupamento.

Por outro lado, a barreira pessoal ‘ausência de recompensas’ para aqueles que compartilham informação e conhecimento, de forma clara, foi pouco relevante para os gerentes do nível estratégico, pois recebeu a menor pontuação entre os três níveis organizacionais em todas as barreiras pessoais consideradas pela pesquisa.

No que diz respeito à relação entre o compartilhamento de informações e conhecimento e o desenvolvimento de inovações, as argumentações apresentadas pelos executivos nas entrevistas parecem admitir o modelo de criação de conhecimento conforme descrito por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96) e os modelos de processo de inovação descritos por Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 88; 2011) e Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 139).

O impacto das barreiras organizacionais e pessoais ao compartilhamento da informação e do conhecimento foi estudado por meio da análise das respostas aos questionários pelos gerentes de cada nível organizacional e pelas informações obtidas nas entrevistas com os executivos e gerentes do nível estratégico. Ainda que todas as barreiras organizacionais enumeradas pela pesquisa tenham sido consideradas como existentes no ambiente organizacional estudado, percebeu-se razoável diferença da avaliação de seu impacto na visão dos profissionais pesquisados.

Apesar de as barreiras organizacionais ‘burocracia’ e ‘hierarquia’ terem sido consideradas pelos gerentes como as que mais inibiam o compartilhamento da informação e do conhecimento, ao analisar essa visão por nível organizacional, percebeu-se que os gerentes do nível estratégico eram bem mais otimistas em relação ao impacto da ‘burocracia’ e da ‘hierarquia’ do que os gerentes dos níveis tático e operacional.

As barreiras organizacionais ‘cultura ou programação mental predominante’; ‘não utilização de linguagem comum’; ‘procedimentos consolidados’; e ‘paradigmas’, apesar de terem sido consideradas de impacto mediano ao compartilhamento da informação e do conhecimento, mantinham a característica de serem avaliadas com maior otimismo pelos gerentes do nível estratégico do que pelos dos demais níveis organizacionais.

6 Conclusão

Concluiu-se que a justificativa para as diferentes opiniões entre os gerentes dos diversos níveis organizacionais sobre as barreiras que mais impactam o compartilhamento da informação e do conhecimento decorriam das responsabilidades funcionais em cada um dos níveis.

Como entre as responsabilidades dos gerentes do nível estratégico destacavam-se o estabelecimento das normas que regem o fluxo informacional e a definição das atribuições dos diversos



níveis hierárquicos, eles eram, na prática, os detentores do poder para estabelecer maior ou menor burocracia na condução dos serviços. Portanto, na avaliação dos gerentes do nível estratégico, os processos a serem seguidos por todos os funcionários e a hierarquia tinham um regramento adequado, fato que também explicava a visão mais otimista desses gerentes.

A barreira organizacional ‘histórias de fracasso de funcionários que tiveram iniciativas empreendedoras’, diferentemente das demais, foi a única avaliada pelos gerentes do nível estratégico como de maior impacto no compartilhamento da informação e do conhecimento, contrariando a opinião dos gerentes dos níveis operacional e tático. Ao apontar as ‘histórias de fracasso dos funcionários que tentaram empreender’ como a principal barreira ao compartilhamento da informação e do conhecimento, os gerentes do nível estratégico refletiram a sua própria responsabilidade funcional de desenvolver inovações, combinada com o receio dos possíveis fracassos no que se refere a ideias, conceitos e arquétipos que consumiram recursos e não foram implementados.

Assim, concluiu-se que o “ânimo” inovador, mesmo para aqueles que consideravam o desenvolvimento de inovações entre as suas responsabilidades funcionais, era arrefecido pelos insucessos vivenciados por eles mesmos e pelos outros.

Contraditoriamente, essa situação de não aproveitamento de todas as ideias, conceitos e arquétipos é inerente ao processo de desenvolvimento de inovações, no qual muito é descartado, na medida em que podem não apresentar a utilidade comercial necessária, bem como pode até mesmo não existir tecnologia conhecida que favoreça a relação custo/benefício sob a ótica do consumidor.

A relação entre o compartilhamento da informação e do conhecimento e o desenvolvimento de inovações foi problematizada por meio de entrevistas em profundidade com os executivos.

Sete deles relacionaram positivamente o desenvolvimento de inovações ao maior compartilhamento de informação e de conhecimento entre os funcionários dos diversos níveis organizacionais, com ênfase para o fluxo “nível operacional => nível estratégico”.

Como pode ser observado no discurso dos executivos, além de ressaltar a relação direta entre o compartilhamento da informação e do conhecimento e o desenvolvimento de inovações, existe a compreensão de que o nível estratégico tem um papel diferenciado na criação de um contexto adequado que estimule ou pelo menos não iniba a proposição de ideias, particularmente dos funcionários do nível operacional.

Além disso, os executivos entrevistados parecem admitir o compartilhamento da informação e de conhecimento entre os funcionários dos diferentes níveis organizacionais do Banco em um patamar tão importante quanto entre os funcionários do Banco e os clientes no mercado Governo.

Ao relacionarem o desenvolvimento de inovações ao maior compartilhamento de informação e de conhecimento, os executivos entrevistados parecem ter enquadrado sua argumentação nos modelos de criação de conhecimento e nos modelos de processos de inovação.

Esse enquadramento decorre da constatação de que, sem o compartilhamento das ideias iniciais, ou tácitas, a primeira fase do processo de criação do conhecimento perde força, dificultando



a criação e a justificação de conceitos e, posteriormente a construção de arquétipos e a inovação. Da mesma forma, para que possa haver a adequada seleção de ideias, prevista nos modelos de processos de inovação, é preciso que elas sejam capturadas em número muito superior ao das realmente aproveitadas. Então, pode-se admitir que a limitação do compartilhamento da informação e do conhecimento, restringindo-a a determinados cargos ou níveis organizacionais, provavelmente restringe o desenvolvimento de inovações nas grandes organizações.

Referências

ALVES, A.; BARBOSA, R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 39, n. 2, p.115-128, maio/ago., 2010a.

ALVES, A.; BARBOSA, R. Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional. **XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação** – Enancib, 2010b.

ALVARENGA NETO, R. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALWIS, R.; HARTMANN, E. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p.133-147, 2008.

AMARAL, S. Marketing e inteligência competitiva: aspectos complementares da gestão da informação e do conhecimento. In: AMARAL, S. (Org.). **Marketing na Ciência da Informação**. Brasília: Editora UnB, 2007.

AMARAL, S. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações e a orientação de marketing. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 52-70, 2008.

ASHFORD, N. An Innovation-based strategy for a sustainable environment. In: HEMMELSKAMP, J; RENNINGS, K; LEONE, F. **Innovation-oriented environmental regulation**, v. 1. Heidelberg: Centre for european economic research, 2000.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://intranet.bb.com.br>>. Acesso em: 27 fev. 2011a.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 27 fev. 2011b.

BARBOSA, R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, n. esp., p. 1-25, 2008.

BERGERON, P. Information resources management. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 31, p. 263-299, 1996.

BUKOWITZ, R.; WILLIAMS L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que



criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTELLS, C. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

CHAIM, R. **Gestão das informações sobre riscos de ativos e passivos previdenciários em um fundo de pensão**: associação entre dinâmica de sistemas e o Asset Liability Management. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

CHOO, C. **Gestão da informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editora Caminho, 2003.

CHOO, C. **Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

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

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**: como gerenciar, medir e lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**: descoberta e invenção. v. 1. Rio de Janeiro: Sextante, 2005a.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**: fantasia e concretude. v. 2. Rio de Janeiro: Sextante, 2005b.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade**. São Paulo: Círculo do Livro, 1968.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Thomson, 1995.

DRUCKER, P. O advento da nova organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**: on knowledge management. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. **Os dez mandamentos da inovação estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



HAMEL, G.; PRAHALAD, C. Competing in the new economy: managing out of bounds. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 237-242, 1996.

HENRY, N. Knowledge management: a new concern for public administration. **Public Administration Review**, Washington, v. 34, n. 3, p. 189-196, mai./jun., 1974.

ICHIJO, K. Da administração à promoção do conhecimento. In: NONAKA, I.; Takeuchi, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KIKOSKI, C. ; KIKOSKI, J. **The Inquiring organization**: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation skills for 21st-Century organizations. London: Praeger, 2004.

LEHNER, F.; LEHMANN, H. Reviewing information sharing and knowledge exchange: an European perspective. **Passauer Diskussionspapiere Schriftenreihe Wirtschaftsinformatik**. p. 1-12, 2004.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MASUDA, Y. The information society as post-industrial society. Tóquio: **Institute for the Information Society**. Suécia: Informationssamhället, Liber, 1980.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic Planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, jan./fev., 1994.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: NONAKA, I; TAKEUCHI, HIROTAKA. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

QUEYRAS, J.; QUONIAN, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: Ibict, Unesco, 2006.

SABBAG, P. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



SVEIBY, K. **A knowledge-based approach to performance excellence**. 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/kbasedbalrige.html>>. Acesso em: 22 out. 2009.

SZULANSKI, G. **Sticky knowledge: barriers to knowing in the firm**. London: Sage Publications, 2003.

TAKEUCHI, H. **Beyond knowledge management: lessons from Japan**. 1998. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/LessonsJapan.htm>>. Acesso em: 20 jun.2008.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: Ibict, Unesco, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, M. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VON KROGH, V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I., **Enabling Knowledge Creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation**. New York: Oxford Usa Trade, 2000.

WIIG, K. **Application of knowledge management in public administration**: paper prepared for public administrators of the city of Taipei, Taiwan. ROC. Maio, 2000. Disponível em: <http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf>. Acesso em: 22 set. 2009.

WILSON, D. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v. 31, nº 1, p. 3-15, 1981. Disponível em: <http://informationr.net/tdw/publ/papers/1981_infoneeds.html>. Acesso em: 02 fev. 2010.

WILSON, D. Information Management. In: **International encyclopedia of information and library science**. London: Routledge, 1997.

WILSON, D. The nonsense of 'knowledge management'. **Information Research**, Lund, v. 8, n. 1, oct. 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

WILSON, D. A Problemática da Gestão do Conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: Ibict, Unesco, 2006.