



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da
informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

GT 4 – Gestão da informação e do conhecimento nas organizações

Modalidade de apresentação: Comunicação Oral

UTILIZAÇÃO DE FONTES DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NAS INOVAÇÕES EM FUNDOS DE PENSÃO MULTIPATROCINADOS ADMINISTRADOS POR INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Antonio José Figueiredo Pева de Sousa

Universidade de Brasília

Sueli Angelica do Amaral

Universidade de Brasília

Resumo: A pesquisa teve como objetivo verificar a opinião de gestores de seis entidades fechadas de previdência complementar multipatrocinadas, administradas por instituições financeiras sobre o uso de fontes de informação e conhecimento tácito nas inovações implementadas por essas entidades no mercado em que atuam. Discute a relação entre o conhecimento tácito e a inovação, considerando as barreiras e os facilitadores que podem dificultar ou potencializar a utilização desse conhecimento. Por meio de entrevistas realizadas com seis gestores desses fundos de pensão, foi estudada a relação entre os tipos de inovação, as fontes de informação e a potencialidade dessas fontes para facilitar a utilização do conhecimento tácito nesses processos. Observou-se que, em consonância com a literatura, as pessoas internas foram consideradas as mais importantes fontes de informação para as inovações estudadas. As inovações estratégicas e a melhoria contínua dos processos dependiam muito dessas mesmas fontes. Conforme os gestores, as ações que potencializavam a utilização do conhecimento tácito tais como a transparência organizacional, o reconhecimento daqueles que davam ideias e a integração dos funcionários também confirmam o que é preconizado na literatura sobre o tema estudado.

Palavras-chave: Inovação, Conhecimento Tácito, Fontes de informação, Fundos de Pensão



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

1 Introdução

A criação de novos produtos, serviços, processos e estratégias tem sido o grande diferencial para estabelecer vantagem competitiva entre uma empresa e as demais.

Outrora, apenas o patrimônio das empresas e o seu porte eram determinantes para o seu sucesso. Com o passar do tempo, outros fatores passaram a ser considerados pelas organizações que desejavam ser bem sucedidas. Entre esses fatores destaca-se a inovação desenvolvida a partir da combinação dos conhecimentos consolidados na empresa; daqueles que ainda não estão sistematizados (informação); e daqueles que ainda não foram expressos (conhecimento tácito).

A importância do conhecimento tácito nas organizações vem sendo abordada por diferentes autores. Esse conhecimento pode estar presente na mente das pessoas da própria organização, mas também na mente de pessoas externas à organização, que podem ser consultadas ou que estão envolvidas com os processos e práticas da organização. Por isso, o conhecimento tácito é visto como fundamental para impulsionar o processo de inovação.

A partir da valorização do conhecimento tácito no processo de inovação nas organizações, considera-se importante eliminar as barreiras que possam dificultar o compartilhamento desse tipo de conhecimento e ampliar o potencial dos fatores facilitadores desse compartilhamento. Assim, esse tema tem sido objeto de estudo da Ciência da Informação.

Para realizar uma pesquisa empírica sobre essa temática, foi selecionada como unidade de investigação a entidade fechada de previdência complementar multipatrocinada, administrada por instituições financeiras que prospectam clientes (patrocinadoras, participantes e planos) no mercado em que atuam. Doravante, neste trabalho, esses tipos de entidades serão denominados “fundos de pensão”.

Segundo dicionário publicado pela Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, em 2005:



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

Fundos de pensão são entidades de previdência complementar sem fins lucrativos, de natureza privada, constituídas por patrocinador ou instituidor, sob a forma de sociedade civil ou fundação, que tem por objetivos a instituição e a execução de planos de benefícios de caráter previdenciário voltado para os seus empregados ou associados.

Os fundos de pensão pesquisados foram os seis multipatrocinados administrados por instituições financeiras existentes no mercado brasileiro, que, em dezembro de 2009, geriam um patrimônio de cerca de R\$ 10 bilhões, com cerca de 222 mil participantes associados e 321 planos de benefícios vinculados a empresas ou grupos de empresas.

A pesquisa foi realizada com o objetivo de verificar a opinião de gestores de fundos de pensão brasileiros, administrados por instituições financeiras, sobre a utilização de fontes de informação e de conhecimento nas inovações implementadas nessas organizações.

Apresentam-se a seguir: a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos adotados, a discussão dos resultados obtidos e as considerações finais sobre a pesquisa.

2 Alguns conceitos sobre inovação

Etimologicamente, o termo “inovação” deriva da palavra latina “*innovatione*”, que significa renovação (CUNHA, 1986, p.401). Diversas organizações e acadêmicos têm se debruçado sobre o tema inovação, apresentando várias definições do termo a partir da associação das mais diversas ideias.

Um estudo pioneiro e importante sobre inovação foi desenvolvido por Joseph Schumpeter que, ainda na década de 1950, afirmou que os empresários procurariam fazer uso da inovação a fim de obter vantagem estratégica, pois, na medida em que criavam novos produtos ou processos, seus ganhos aumentariam até que outro empresário copiasse sua inovação ou a superasse. Schumpeter, com essa análise, criou os conceitos de “lucros de monopólio” e de “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1950).

No debate sobre a relação entre a invenção e a inovação, Schumpeter também assegurou que esta era dependente daquela:

a inovação é representada pela atividade de desenvolvimento de um elemento já inventado em um elemento comercialmente útil, que venha a ser



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

aceito em um sistema social. Uma inovação pode ser um novo produto, um novo processo produtivo, novos comportamentos de mercado, uso de novas matérias primas ou uma nova forma de organização. (SCHUMPETER, 1950, p. 49)

Por sua vez, Beker & Whisler (1967, p.469), em artigo sobre organizações inovadoras, intitulado “*The innovative organization: a selective view of current theory and research*”, apresentaram o processo de inovação como:

- capacidade de aprender a fazer algo anteriormente não realizado;
- capacidade de implementar novas ideias ou procedimentos;
- mudança fundamental em um número significativo de atividades;
- processo social indutor de mudanças importantes na estrutura organizacional em procedimentos internos; e
- pioneirismo ou precocidade na aplicação de ideias.

A partir daí, inúmeros autores, desenvolveram definições de inovação quase sempre calcadas em duas ou três das seguintes características: utilidade da descoberta que se transforma em inovação, novas ideias implementadas e elemento comercialmente útil.

Há vários tipos de inovação. De acordo com Drucker (1995) e Ashford (2000), existem classificados os seguintes: de produto, tecnológica, de processo, organizacional, de mercado e sistemática.

A inovação também pode ser classificada, em razão de sua profundidade, como radical ou incremental. Na visão de Di Masi (2005, p.362), elas se diferenciam, na medida em que na inovação radical ocorre uma mudança estrutural e na incremental “ocorre sem uma real solução de continuidade [...], mas que diz respeito unicamente à melhoria da gama de produtos e dos processos de produção”.

Ao entenderem que as inovações tecnológicas estão presentes em praticamente todas as outras, dando maior envergadura à inovação estratégica e maior ênfase a sua aplicação ao setor de serviços, Govindarajan & Trimble (2006, p.5-6) complementam o ponto de vista de Di Masi (2005) quando classificou as inovações em incrementais e radicais. Govindarajan & Trimble (2006, p.5-6) classificaram as inovações em quatro



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

categorias, considerando as três primeiras como incrementais e somente a última como radical, na medida em que envolvem novos modelos de negócio. São elas:

melhoria contínua dos processos: envolve longa sequência de pequenos investimentos em inovações incrementais dos processos;

revolução dos processos: melhora os processos existentes, mas em grandes saltos;

inovações nos produtos e serviços ou novas ideias criativas: não alteram os modelos de negócios tradicionais; e

inovações estratégicas: abrangem inovações em processos ou produtos, mas sempre envolvem modelos de negócios não comprovados (novos).

Para complementar os conceitos e tipos de inovação abordados, destaca-se a seguir a importância do processo de inovação para estabelecer vantagem competitiva para as organizações.

3 Vantagem competitiva e inovação

Em sua obra *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, Porter (1989, p.9) ressalta que “a base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável”. Na visão desse autor:

embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. (PORTER, 1989, p.9)

O baixo custo representa a capacidade de prestar um serviço ou produzir um produto e fazê-lo chegar até o consumidor com custo e preço abaixo do praticado pelos principais concorrentes. A inovação, nesse caso, pode ocorrer pelo desenvolvimento de uma nova tecnologia, um novo processo, a utilização de novos canais de distribuição etc.

O segundo tipo básico de vantagem competitiva refere-se à diferenciação do produto ou do serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de determinado mercado. Na maioria dos casos, a diferenciação está



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

associada à inovação, na medida em que apresenta dependência de um processo de pesquisa e desenvolvimento estruturado ou da implementação de novas ideias criativas produzidas isoladamente ou por grupos informais.

No passado, a vantagem competitiva podia decorrer do porte ou do patrimônio das empresas. A partir do último quartil do século XX, ocorreu uma mudança contínua em favor das organizações que conseguiram mobilizar conhecimentos e avanços tecnológicos, criando novos produtos e serviços. (KAY, 1993).

Rogers (1995, p. 212) aponta como primeira variável que determina a taxa de adoção das inovações, a vantagem competitiva “percebida como sendo melhor do que a idéia que prevalece. O grau de vantagem relativa é geralmente expresso como a rentabilidade econômica, o prestígio social ou outros benefícios”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 4-5), ao analisarem as empresas japonesas, afirmam que a “inovação contínua [...] leva a vantagens competitivas”, vinculando-as, ainda, à criação do conhecimento, conforme esquema a seguir.

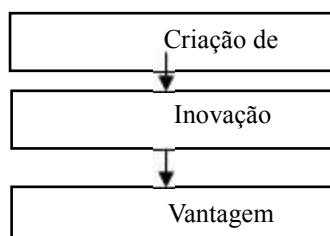


Figura 1: Esquema conhecimento, inovação e vantagem competitiva

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5)

Assim como a inovação, o conhecimento como informação processada tem sido reconhecido como um elemento central na busca pela vantagem competitiva (GRANT, 1997). Portanto, faz-se necessário entender a relação entre informação, conhecimento e inovação, apresentada a seguir.

4 Informação, Conhecimento e Inovação

A transformação da informação em conhecimento que possibilite maior valor agregado e uso, a partir do seu entendimento em um determinado contexto, também tem sido destacada (AMARAL, 2007, p. 25).

A relação entre informação, conhecimento e inovação é ressaltada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), quando afirmam que a inovação surge do que já está consolidado (conhecimento), do que está disponível, mas ainda não sistematizado (informação), e do que ainda não surgiu (criatividade).



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

Na visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008):

O importante é que haja um pensamento estratégico baseado em ações organizacionais que, levando em conta o que tem (conhecimento disponível) e os sinais que recebe (informações), busque continuamente caminhos diferentes dos já existentes (no mercado por outras empresas), ou seja, que crie alternativas inéditas. Se houver tal visão deliberada para fazer diferente, haverá um ato inovador, ou, pelo menos, um esforço na busca por resultados inovadores. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. 10)

Dessa forma, a inovação pode ser entendida como um processo que começa com o conhecimento existente, captura, agrupa e utiliza mais informações e sugere novas formas de fazer as coisas com a aplicação da criatividade.

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000), existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Enquanto o conhecimento explícito pode ser traduzido em um código ou uma linguagem e, consequentemente, pode ser verbalizado e comunicado de maneira relativamente fácil, o conhecimento tácito é pessoal e difícil de formalizar, pois está calcado na ação, nos procedimentos, nas crenças e nos valores. Segundo os autores, esses conhecimentos são complementares e, portanto, importantes para as empresas que desejam inovar.

Entre as fontes de conhecimento, Choo (1994, p. 26) destaca, esquematicamente, a existência de quatro grandes categorias: "pessoais internas, pessoais externas, documentais internas e documentais externas". Nas duas primeiras o conhecimento tácito está inserido:

O mesmo autor entende que:

o conhecimento tácito [...] apresenta algumas características limitantes. É difícil de verbalizar ou de ser codificado em símbolos como fórmulas e regras escritas. É difícil de decompor em elementos ou passos, porque o conhecimento tácito é distribuído na totalidade da experiência do indivíduo. É ação centralizada, baseada em sinais táticos registrados pelo corpo humano em sua interação com o meio ambiente (CHOO, 2006, p. 197).

Na visão de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000, p. 176), "o conhecimento tácito é a fonte mais importante de inovação, contudo, é frequentemente subutilizado nas empresas, além de não ser identificado com facilidade para o trabalho produtivo".

A discussão seminal sobre conhecimento tácito é a de Polanyi. Ele simplifica o entendimento da expressão na frase "sabemos mais do que nós podemos dizer" e clarifica com exemplos tais como andar de bicicleta e a dificuldade de se explicar como isso pode ser feito (POLANYI, 1966, p. 4).

Kikoski e Kikoski (2004) expressam a importância do conhecimento tácito ao afirmarem que todo o conhecimento tem raízes no tácito ou que o conhecimento explícito é abarcado pelo tácito.

Howells (1996) observa que a intuição baseada no conhecimento tácito desempenha um papel importante no processo de inovação. Esta observação também foi



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

inferida por Sousa e Amaral (2009) a partir de pesquisa empírica relacionada ao processo de decisão organizacional.

Segundo Alwis e Hartmann (2008, p. 137):

Há, porém o início de uma percepção de que o conhecimento tácito é fundamental para as principais tarefas de organização e de criação de novos conhecimentos, gerando novos produtos e melhoria dos procedimentos de negócio. [...] Toda organização que busca ser bem sucedida tem que criar as condições que permitam a todos seus colaboradores verbalizar seu conhecimento tácito.

As organizações devem se preocupar em criar condições favoráveis à utilização do conhecimento tácito, mas é importante admitir que também existem fatores que podem dificultar essa utilização.

5 Barreiras e facilitadores da utilização do conhecimento tácito na inovação

Embora existam as dificuldades naturais para o compartilhamento do conhecimento tácito, Choo (2006, p. 197) afirma que:

apesar de não ser codificado, o conhecimento tácito pode e é normalmente ensinado e compartilhado. O conhecimento tácito pode ser aprendido por meio de exemplo. [...] Embora não se expresse completamente em palavras e símbolos, o conhecimento tácito pode ser insinuado ou revelado por meio de formas ricas de discurso, que incluem o uso de analogias, metáforas ou modelos, e mediante o compartilhamento de histórias.

Na visão de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) e Sabbag (2007), do ponto de vista organizacional, os paradigmas, a hierarquia, a burocracia, a cultura, a necessidade de uma linguagem legitimada, as histórias organizacionais e os procedimentos consolidados podem vir a se constituir em barreiras no compartilhamento do conhecimento tácito.

Do ponto de vista pessoal, Szulanski (2003) afirma que as pessoas podem relutar em compartilhar seus conhecimentos com os outros por medo de perder privilégios, pela ausência de recompensas, ou até mesmo por ignorar que outros possam ter interesse naqueles conhecimentos.

Lehner e Lehmann (2004) resumem as barreiras pessoais a três: ambigüidade do conhecimento tácito, que pode ter diferentes interpretações para o emissor e o receptor; incapacidade de entendimento do receptor; e dificuldade de relacionamento entre os agentes.

Como fatores facilitadores do compartilhamento do conhecimento tácito, em nível organizacional, são listados: cultura organizacional aberta e transparente (MADEUF, 1984, p.127);



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

interação entre os empregados e os dirigentes (STOVER, 2004, p. 167); incentivo ao contato externo com clientes, concorrentes e fornecedores (RUDIGER & VANINI *apud* ALWIS & HARTMANN, 2008).

Em linha semelhante, Alwis e Hartmann (2008, p. 137), apontam que:

um clima de abertura e confiança entre os membros da organização é a condição básica que permite que o conhecimento tácito seja criado, compartilhado e utilizado no processo de inovação. O compartilhamento do conhecimento tácito terá mais sucesso em situações informais do que formais. Portanto, é importante que os gestores das organizações cultivem o compromisso para motivar a criação do conhecimento tácito, criando uma atmosfera na qual membros da organização se sintam seguros em compartilhar seus conhecimentos.

Apresentada a fundamentação teórica tomada como base para a realização da pesquisa, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados.

6 Procedimentos metodológicos adotados

Para verificar a opinião dos gestores vinculados aos seis fundos de pensão multipatrocinados administrados por instituições financeiras, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, por telefone, com os dirigentes de cada organização, em junho de 2010. Inicialmente, a entrevista foi programada para ser aplicada ao principal dirigente de cada uma das organizações escolhidas. Entretanto, apenas três dos seis contatados puderam participar, os demais indicaram outros dirigentes para serem entrevistados.

Os respondentes tinham de 1 ano e meio a 15 anos de experiência como gestores de fundos de pensão, idades variando entre 41 e 55 anos, sendo um do sexo feminino e cinco do sexo masculino.

Para atender aos critérios estabelecidos para a realização dessa técnica de coleta de dados, foi necessário partir de exemplos práticos da vivência de cada gestor, relacionados a inovações implementadas nos seus respectivos fundos de pensão.

Assim, o entrevistado foi solicitado a apontar uma inovação considerada importante e as fontes de informação relevantes para o seu desenvolvimento.

Para que os entrevistados entendessem de modo único a solicitação, todos receberam esclarecimentos sobre as quatro categorias de fontes de informação, conforme classificação de Choo (1994), que foram apresentadas e exemplificadas aos respondentes, conforme a seguir:

Pessoais internas – colegas de trabalho

Pessoais externas – clientes, concorrentes, especialistas, fornecedores

Documentais internas – notas, memorandos, relatórios, Intranet, bancos de dados



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

Documentais externas – jornais, revistas, Internet, rádio, TV, bibliotecas

O mesmo procedimento foi adotado para familiarizar os gestores entrevistados com os tipos de inovação, conforme classificação de Govindarajan & Trimble (2006).

Desse modo, os esclarecimentos antes da formulação das perguntas, utilizando-se a técnica do incidente crítico, levaram os gestores a pensar em uma inovação considerada importante de forma mais concreta, pois já havia sido implementada.

Após os esclarecimentos, todos responderam duas perguntas:

- a) Quando falamos em inovação no fundo de pensão do qual o senhor é o gestor, qual o exemplo que lhe vem à cabeça?
- b) O senhor acredita que essa inovação depende mais de que tipo de fontes de informação?

Para complementar a resposta a segunda questão, que solicitava que eles estabelecessem a relação de dependência entre as fontes de informação e os tipos de inovação, os gestores entrevistados deveriam indicar exemplos de ações ou características das organizações que pudessem ampliar o potencial de utilização dos conhecimentos das pessoas internas, particularmente os tácitos, para aplicá-los no desenvolvimento de inovações.

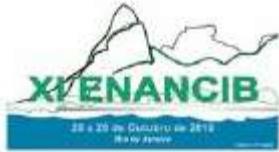
Quanto à ampliação do potencial de utilização do conhecimento tácito no processo de inovação, procurou-se verificar, na opinião dos gestores, as características das organizações ou as ações que poderiam ser implementadas para tanto. Para isso a última pergunta da entrevista foi: Como o senhor pensa que podemos potencializar/utilizar os conhecimentos das pessoas internas, particularmente os tácitos para aplicá-los no desenvolvimento de inovações?

Os resultados obtidos são discutidos a seguir.

7 Discussão dos resultados da pesquisa

As seis inovações consideradas mais importantes pelos gestores foram:

aplicação dos recursos financeiros de cada participante de acordo com o seu perfil;



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

novo sistema operacional aperfeiçoado constantemente a partir das sugestões dos clientes;
compartilhamento de responsabilidades com os clientes na área atuarial;
estratégia de absorção de pequenos fundos de pensão;
prestação de serviços totalmente customizada; e
padronização dos regulamentos dos diversos planos de previdência.

Segundo os gestores, no processo de quatro dessas inovações as fontes de informação mais importantes utilizadas foram as fontes pessoais internas. As fontes pessoais externas, as documentais internas e as documentais externas foram consideradas, cada uma delas, como as mais importantes como fontes de informação utilizadas no processo de uma das inovações. O total de respostas foi maior que o número de respondentes, porque um dos gestores relacionou dois tipos de fontes como as mais importantes consultadas durante o processo de uma das inovações.

Na segunda pergunta, os gestores estabeleceram uma relação entre os diversos tipos de inovação, de acordo com a classificação de Govindarajan & Trimble (2006, p.5-6), e as fontes de informação consideradas mais importantes durante o processo de inovação. As respostas são apresentadas no quadro a seguir:

Tipo de Inovação	Gestor1	Gestor2	Gestor3	Gestor4	Gestor5	Gestor6
Melhoria contínua dos processos	I	E	I	I	I	I
Revolução dos processos	E	E	I	E	E	I
Inovações em produtos e serviços	I	E	I	I	I	E
Inovações estratégicas	I	I	I	I	I	I

PI – Pessoais internas; PE – Pessoais externas; DI – Documentais internas; DE – Documentais externas

Quadro 1: Relação entre tipos de inovação e fontes de informação



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

Verificou-se que entre as respostas, predominaram as fontes pessoais internas consideradas como mais importantes, com destaque para o caso das inovações estratégicas e para a melhoria contínua dos processos.

As respostas dos gestores foram semelhantes em relação à necessidade de desenvolvimento de uma cultura organizacional aberta e transparente para facilitar a inovação, corroborando a opinião de Madeuf (1984), quando responderam de forma análoga: “total liberdade para que as pessoas possam dar opiniões e sugestões”; “damos liberdade às pessoas”; “portas abertas”; “dando voz às pessoas”; “ouvimos todas as opiniões”; “exemplo dos gestores de trabalhar com transparência”.

Sintonizados com Szulanski (2003), quando aponta que as pessoas podem relutar em compartilhar seus conhecimentos com os outros pela ausência de recompensas, quatro dos seis respondentes listaram as seguintes ações como necessárias: “ter um programa que premia as melhores idéias”; “reconhecemos sempre as melhores idéias”; “valorizando as opiniões”; “valorizar a prata da casa”.

Ao confirmar os resultados dos estudos de Stover (2004) e de Lehner e Lehmann (2004), que apontam a interação entre os empregados como um fator importante para facilitar a inovação, dois dos gestores responderam: “fazemos atividades de integração, se não existir confiança ninguém quer colocar a cereja no bolo do outro”; “realização de reuniões periódicas com *brainstorm*”.

O incentivo ao contato externo com clientes, concorrentes e fornecedores sugerido por Rudiger e Vanini *apud* Alwis e Hartmann (2008, p. 137) foi lembrado por um dos respondentes: “colocamos os empregados para ver o processo dos outros fundos de pensão”.

Outras ações também foram indicadas pelos gestores como favoráveis à inovação: “rodízio das pessoas para que possamos ter diferentes pontos de vista”; “trabalhamos com equipes matriciais”; “ousando, testando as idéias novas”.

8 Considerações finais

As fontes de informação pessoais internas, como detentores do conhecimento tácito, foram apontadas como as mais relevantes nos exemplos de inovação destacados como importantes pelos gestores de fundo de pensão entrevistados, com ênfase no caso das inovações estratégicas e no de melhoria contínua dos processos.



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

Em relação à ampliação do uso das fontes pessoais internas e do conhecimento tácito no processo de inovação como fontes de informação, percebeu-se que os exemplos de ações favoráveis lembrados pelos gestores, tais como: a transparência organizacional, o reconhecimento daqueles que dão ideias e a integração dos funcionários também corroboraram a literatura revisada sobre o tema estudado.

Quanto às limitações da pesquisa, considera-se que a falta de conhecimento prévio sobre a teoria pode ter ocasionado dificuldades aos gestores entrevistados para estabelecerem as relações entre os tipos de inovação e as fontes de informação utilizadas. Indícios dessa ocorrência foram observados durante as entrevistas com a manifestação de possível desconfiança em oferecer respostas ao entrevistador, que pudesse comprometer o entrevistado, apesar de a entrevista por telefone impedir a captura da linguagem não-verbal. A pequena quantidade de entrevistados não permite que os resultados da pesquisa sejam generalizados.

Apesar dessas limitações, concluiu-se que, de modo geral, os gestores dos fundos de pensão que foram entrevistados confirmaram a importância do conhecimento tácito advindo, particularmente, das fontes pessoais internas utilizadas como fontes de informação. Os gerentes também acreditam que as inovações estratégicas e a melhoria contínua dos processos dependem muito das fontes pessoais internas. Para eles, a utilização do conhecimento tácito, a transparência organizacional, o reconhecimento daqueles que dão ideias e a integração dos funcionários podem favorecer a inovação no ambiente organizacional.

Abstract: The research has been developed with the goal to verify in six closed entities of complementary providence multisponsored managed by financial institutions the opinion of their managers about information sources and tacit knowledge use on implemented innovations at these entities in the market where they act. It discusses the relationship between tacit knowledge and innovation, taking in consideration barriers and facilitators that can difficult or enlarge the potential of tacit knowledge use. By interviews with six managers of these types of pension funds were studied the relationship between different types of innovations, information sources and their potential to facilitate tacit knowledge use in innovations processes valorized by the managers. It was observed confirming literature citations that internal personal as information sources were classified as the most



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

important source on implemented innovations studied; strategic innovations and continuous improvement process depends a lot on the same source and the actions that enlarge the potential of tacit knowledge use considered by managers were the organizational transparency, the recognition of people sharing ideas and the integration of employees also were confirmed by literature citations about the subject studied.

Keywords: Innovation, Tacit Knowledge, Information Resources, Pension Funds.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Dicionário de termos técnicos da previdência complementar fechada.** São Paulo: ICSS, 2005.

ALWIS R. S., 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.A. Marketing e inteligência competitiva: aspectos complementares da gestão da informação e do conhecimento. In: AMARAL, S.A. **Marketing na Ciência da Informação**. Brasília: UnB, 2007.

ASHFORD, N.A. An Innovation-based strategy for a sustainable environment. In: HEMMELSKAMP, J; RENNINGS, K; LEONE, F. Z. **Org.Innovation-oriented environmental regulation**. Heidelberg: Centre for European Economic Research, 2000. v. 1.

BEKER, S. W.; WHISLER, T.L. The innovative organization: a selective view of current theory and research. **Journal of Business**, v. 40, n. 4, p.462-468, Oct. 1967.

CHOO, C. W. Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning. **Library and Information Science Research**,. v. 16, p. 23-40, 1994.

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



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação

Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

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

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

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

GRANT, R.M. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p.450-453, 1997.

HOWELLS, J. Tacit knowledge, innovation and technology transfer. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 8, n 2, p. 91-106, 1996.

KAY, J. **Foundations of corporate success: how business strategies add value.** Oxford: Oxford University Press, 1993.

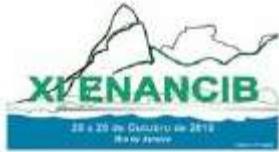
KIKOSKI, C.K. ; KIKOSKI, J.F. **The Inquiring organization:** tacit knowledge, conversation, and knowledge creation skills for 21st-Century organizations. London: Praeger, 2004.

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

MADEUF, B. International technology transfers and international technology payments, definitions, measurements and firm's behavior. **Research Policy**, v. 13, n 3, p. 125-165, 1984.

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

NONAKA, I.; TOYAMA, R. ; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation, **Long Range Planning**. v. 33, p. 4-34, 2000.



XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da
informação
Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010

POLANYI, M. **The Tacit dimension.** London: Routledge & Keagan Paul, 1966.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations.** 4 ed. Free Press, New York, 1995.

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

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy.** 3. ed. New York: Harper e Row, 1950.

SOUSA, A. J. F. P.; AMARAL, S. A. Behavior in search of information and creation of organizational knowledge in a big institution. In: International Institute of Informatics and Systemics. (Org.). **The 13th World Multi-conference on Systemics, Cybernetics Informatics. The 3rd International Conference on Knowledge Generation, Communication and Management: KGCM 2009.** Florida, Estados Unidos: International Institute of Informatics and Systemics, 2009, v. 1, p. 62-67.

STOVER, M. Making tacit knowledge explicit. **Reference Services Review**, v. 32, n 2, p. 164-237, 2004.

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

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

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.