

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura

**COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS:
REFLEXÕES ACERCA DE SUAS RELAÇÕES E IMPLICAÇÕES**

Belo Horizonte

2016

RITA DE CÁSSIA MARTINS DE OLIVEIRA VENTURA

**COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS:
REFLEXÕES ACERCA DE SUAS RELAÇÕES E IMPLICAÇÕES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Doutor em Ciência da Informação

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif

BELO HORIZONTE

2016

V468 Ventura, Rita de Cássia Martins de Oliveira.

Compartilhamento da informação e a gestão de pessoas [manuscrito] / reflexões acerca de suas relações e implicações. – 2016.
212 f. : enc., il.

Orientadora: Mônica Erichsen Nassif.
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 187-206.

Anexo: f. 207.

Apêndices: f. 208-212.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Gestão do conhecimento – Teses. 3. Gestão de empresas – Teses. 4. Tecnologia da informação – Teses. I. Título. II. Nassif, Mônica Erichsen. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS:
REFLEXÕES ACERCA DE SUAS RELAÇÕES E IMPLICAÇÕES"

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura

Tese submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**doutora em Ciência da Informação**", linha de pesquisa "**Gestão da Informação e do Conhecimento**".

Tese aprovada em: 01 de dezembro de 2016.

Por:



Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif - ECI/UFMG (Orientadora)



Profa. Dra. Maria Inês Tommaél - UEL



Prof. Dr. Luciano Zille Pereira - aposentado - Faculdade Novos Horizontes

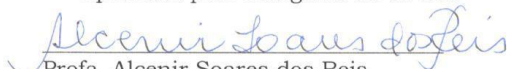


Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI/UFMG



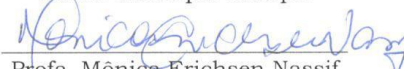
Profa. Dra. Helena Maria Tarchi Crivellari - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI



Profa. Alcenir Soares dos Reis
Coordenadora

Versão final Aprovada por



Profa. Mônica Erichsen Nassif
Orientadora



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE TESE DE **RITA DE CÁSSIA MARTINS DE OLIVEIRA VENTURA**,
matrícula: 2012732083

Às 14:00 horas do dia 01 de dezembro de 2016, reuniu-se na Faculdade de Odontologia da UFMG a Comissão Examinadora aprovada ad referendum pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 31/10/2016, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Compartilhamento da informação e a gestão de pessoas: reflexões acerca de suas relações e implicações**, requisito final para obtenção do Grau de DOUTORA em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento. Abriu-se a sessão, a Presidente da Comissão, Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

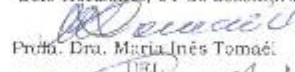
Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif - Orientadora	APROVADA
Profa. Dra. Maria Inês Tomaél	APROVADA
Prof. Dr. Luciano Zille Pereira - aposentado	APROVADA
Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula	APROVADA
Profa. Dra. Helena Maria Tarchi Crivellari	APROVADA

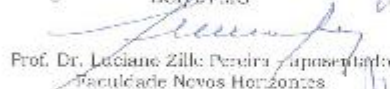
Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.


Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif
ECI/UFMG


Belo Horizonte, 01 de dezembro de 2016.


Profa. Dra. Maria Inês Tomaél
UEL


Prof. Dr. Luciano Zille Pereira - aposentado
Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
ECI/UFMG


Profa. Dra. Helena Maria Tarchi Crivellari
ECI/UFMG


Profa. Alcaide Soares dos Reis
Coordenadora do Programa de
Pós-Graduação em Ciência
da Informação da UFMG

Obs.: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.

A Davi, expressão maior do meu amor
e da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Quero utilizar este espaço para agradecer a todos que fizeram parte desse momento tão único em minha vida.

Primeiramente, quero agradecer a duas pessoas que são especiais em minha trajetória acadêmica e profissional, o meu mestre e amigo Prof. Dr. Luciano Zille Pereira e Ariovaldo José da Silva. Pessoas que tive a sorte de encontrar e que souberam reconhecer em mim o melhor; sempre disponíveis e imensamente acolhedores.

Agradecer à Prof. Dra. Mônica Erichsen Nassif pela orientação e pelo empenho para que eu fizesse o máximo, sem sofrimento, e por sempre questionar os direcionamentos teóricos que assumi com tanta veemência.

Agradecer, e sempre agradecer, à FACIG por me proporcionar o crescimento profissional que tive ao longo desses anos de trabalho e compromisso. E também, ao Thales, Dr. Aloísio e Ricardo por acreditarem em meu trabalho e em minha vontade de fazer.

Aos meus amigos da FACIG pelas preocupações e pelo carinho a me dispensados durante esses anos de idas e vindas. Obrigada pelo cuidado.

Agradecer aos meus muitos alunos que a cada dia me fazem confirmar a escolha pela educação. Obrigada por tudo!

Agradecer aos meus amigos queridos: Rose, Júlio, Derli, Roberto Rabello, Bá, Reginaldo, Wanda, Lilian, Nayara e Felipe, Anandy, Mônica Oliveira, Lorena, Rinara, Andréia Mendes, Tatiane Oliveira, Ludmila, Coronel José Carlos, Lidiane, Má, Gláucio, Farana e Gabriela. Amigos são para sempre!

Agradecer especialmente ao Cristiano Borel, amigo, *designer* e responsável pela arte gráfica em minha tese. O resultado ficou sofisticado e digno de aplausos.

Agradecer a todos os profissionais do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG pela atenção e disponibilidade e, principalmente, aos professores com os quais aprendi que a informação transforma.

Dizer obrigada à organização participante, nominalmente à pessoa do Adriano, pelo entusiasmo, disponibilidade e paciência.

À minha família, em especial a Jefferson, e aos meus irmãos agregados, Pe. Msc. Luiz Cláudio Vieira e Pe. Dr. Luiz Antônio Reis, pelas infinitas orações e por proporcionar amor e amizade sem igual.

Ao Divino Espírito Santo por habitar em mim dando-me sabedoria e mantendo minha fé sempre viva.

**"Deus quer,
o homem sonha,
a obra nasce".**

Fernando Pessoa

RESUMO

O objetivo deste trabalho circunscreve-se em analisar a relação existente entre o modelo de gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação. A relevância da temática se justifica pela importância que a informação, associada ao seu compartilhamento, tem dentro das organizações, além da relevância que as pessoas, portadoras de conhecimentos, possuem no ato da partilha e na construção de significados a partir dessas informações. A informação, nas organizações, pode ser compreendida como um lastro que suporta todos os fluxos decisórios e de execução, fazendo com que o compartilhamento da informação se torne ponto-chave nesse cenário, o que reforça o papel do ser humano como protagonista de tal processo. Como desenho metodológico optou-se por uma pesquisa descritiva e relacional, realizada por meio de um estudo de caso, utilizando-se de uma abordagem qualitativa que envolveu a realização de análise documental, entrevistas semiestruturadas e de grupos focal para o processo de coleta de dados. O contexto empírico da pesquisa se deu em uma instituição financeira, mais precisamente de uma Cooperativa de Crédito Singular, composta de 215 empregados, 1 Centro Administrativo (CAD) e 17 Postos de Atendimento Cooperativo (PACs), localizada na porção leste do estado de Minas Gerais. De uma forma geral, os dados apontam existir relação significativa entre o modelo de gestão de pessoas praticado, modelo *Hard* (estratégia de controle), e a disponibilidade para o compartilhamento da informação. Dentre outras constatações, os resultados confirmam os achados de pesquisas correlatas já realizadas no âmbito do compartilhamento da informação e apontam a variável confiança, tanto no âmbito formal quanto no âmbito informal, como pré-condição para o compartilhamento da informação, seja pessoal ou da organização. Este estudo também corrobora as afirmações de que o modelo de gestão de pessoas adotado influencia preponderantemente o comportamento dos empregados envolvidos no processo, ressignificando o papel do ser humano como ser pensante e dotado de interesses que podem levá-los a desenvolver um comportamento político utilizando de estratégias individuais de uso da informação para o desenvolvimento da carreira e para o alcance de seus objetivos.

Palavras-chave: Compartilhamento da Informação. Gestão de Pessoas. Informação. Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

The objective of this work circumscribes in analyze the existing relationship between the model of people management and availability for information sharing. The relevance of this topic is justified by the importance of the information, related to its sharing, has within organizations, besides the relevance of the people, bearers of knowledge, have in the act of sharing and construction of meaning from these information. The information in organizations can be understood as a ballast that supports all flows of decision-making and execution, becoming the sharing of information the key point in this setting, which reinforces the role of the human being as the protagonist of this process. As a methodological design, a descriptive and relational research was carried out through a case study, using a qualitative approach that involved the use of document analysis, semi-structured interviews and focus groups for the data collection process. The empirical context of the research consisted of a financial institution, more precisely a Single Credit Cooperative, with 215 employees comprised of 1 Administrative Center (CAD) and 17 stations of Cooperative Service (PACs) located in the eastern portion of the state of Minas Gerais. In general, the data show significant relationship between the people management model practiced, model *Hard* (control strategy), and the willingness to information share. Among other findings, the results confirm the findings of related research already completed under of information sharing and point the variable trust as a precondition for the sharing of information, whether personal or organization. This study corroborates the assertions that the people management model adopted preponderantly influences the behavior of the employees involved in the process, giving new meaning to the role of the human being as a thinking being and endowed with interests that can cause them to develop a political behavior using individual strategies of use of information for career development and the achievement of its objectives.

Keywords: Sharing Information. People management. Information. Credit cooperative.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Informação no Paradigma Físico	30
FIGURA 2 – Equação Fundamental da Ciência da Informação	31
FIGURA 3 – Ciclo Social da Informação	34
FIGURA 4 – Ciclo da Gestão da Informação	42
FIGURA 5 – Espiral do Conhecimento	54
FIGURA 6 – Aprendizagem Organizacional	56
FIGURA 7 – Evolução da Área de Recursos Humanos	85
FIGURA 8 – Modelo Conceitual da Pesquisa.....	98
FIGURA 9 – Resumo Esquemático das Etapas da Análise de Conteúdo.....	111
FIGURA 10 – Modelo de Gestão Integrado	119
FIGURA 11 – Estrutura de Carreira em Y	120

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Estratégias de Controle e de Comprometimento	91
QUADRO 2 – Seleção dos Grupos Focal	113
QUADRO 3 – Relação entre os Objetivos e os Temas do Grupo Focal	114
QUADRO 4 – Competências Profissionais	124
QUADRO 5 – Competências de Gestão	125
QUADRO 6 – Pesos para Avaliação das Metas.....	125

LISTA DE ABREVIATURAS

- SI – Sistema de Informação
- TI – Tecnologia da Informação
- CI – Ciência da Informação
- TIC – Tecnologia da Informação
- GRH – Gerente de Relações Humanas
- GRH – Gerente de Recursos Humanos
- ARH – Administração de Recursos Humanos
- RH – Recursos Humanos
- CAD – Centro Administrativo
- PAC – Posto de Atendimento Cooperado
- MIG – Manual de Instruções Gerais
- MO – Manual de Organização
- PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
- MCI – Meta Crucialmente Importante

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	14
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema	22
1.2 Objetivos	23
1.3 Justificativa.....	24
2 O CONTEXTO TEÓRICO DA INFORMAÇÃO.....	28
2.1 Informação e Organizações	38
2.2 Compartilhamento da Informação no contexto organizacional.....	46
3 ORGANIZAÇÕES E GESTÃO DE PESSOAS	64
3.1 Trabalho e pessoas: algumas considerações	75
3.2 Modelos de Administração de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas?	79
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	97
4.1 Quanto ao Tipo.....	98
4.2 Quanto à Técnica	99
4.3 Estratégia da Pesquisa.....	100
4.4 Campo Empírico da Pesquisa	102
4.5 Instrumentos de Coleta de Dados	104
4.6 Construção do Instrumento de Coleta de Dados e Pré-teste	112
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	116
5.1 Caracterização da Organização e o Modelo de Gestão de Pessoas	116
5.2 Informação e o Compartilhamento da Informação	131
5.2.1 Nível Tático	131
5.2.2 Nível Operacional.....	141

5.2.2.1 Unidade Administrativa.....	141
5.2.2.2 Unidades de Negócios	151
5.3 Análise Geral dos Resultados	174
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	181
7 REFERÊNCIAS.....	187
ANEXO	207
APÊNDICES	208

Apresentação

Estudar informação é se aventurar em um caminho carregado de nuances e de encruzilhadas por ser este um dos temas mais atuais em agendas de pesquisas nos diferentes campos de conhecimento. Arroyo (1999) aponta que na contemporaneidade, a informação é o principal motor da sociedade moderna, tendo a propriedade de se fazer presente em todos os processos produtivos atuais. Sob esta perspectiva, as organizações têm a informação como um lastro que suporta todos os fluxos decisórios e de execução fazendo com que o compartilhamento da informação se torne ponto-chave nesse cenário. Isso coloca o ser humano, integrante de qualquer organização, como mola mestra de tal ato. Davel e Vergara (2010, p. 3) apontam que as pessoas, nas organizações, “constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva”. Porém, as pessoas constituem apenas uma das dimensões organizacionais e se ligam ao trabalho por meio dos cargos que ocupam e da estrutura hierárquica que representa “uma cadeia relativamente estável de ligação entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização” (LOIOLA *et al.*, 2004, p. 92).

Muitas vezes, o ambiente corporativo é visto como arena política – conforme apontado por Morgan (2002) – em que cada pessoa procura, de forma intencional, alcançar os seus objetivos por meio de diferentes estratégias. Há que se ressaltar que a vida na sociedade moderna é indescritivelmente uma vida de competição cercada, em sua maioria, por méritos individuais o que, por conseguinte, faz com que as pessoas sejam individualistas e competitivas. Mayo (1959) já havia alertado para o fato de que na sociedade industrial ocorreu uma perda considerável da capacidade colaborativa e cooperativa do ser humano. Tudo isso se explica, segundo o autor, porque na sociedade primitiva cada pessoa, em seu primeiro ciclo de vida, podia antecipar o papel que iria preencher no grupo quando atingisse sua fase adulta, fazendo com que ele sentisse satisfação ao compreender que era um dentre vários cujo trabalho era primordial para a manutenção da vida social. Com as expressivas mudanças, ainda na leitura de Mayo (1959), a dinamicidade e os desequilíbrios propiciados pela sociedade industrial fizeram com que a capacidade

de cooperação fosse dependente de espaços criados artificialmente para estimular tal ação, pois a cooperação espontânea, voluntária, está por se extinguir. Jean-Jacques Rousseau¹, em certa data, afirmou que “de todos os animais, o homem é aquele a quem mais custa viver em rebanho”.

Barnard (1971), entretanto, afirma que as organizações precisam ser vistas como “sistemas cooperativos”. E é justamente a chama da cooperação que precisa sobrepujar à política e ao poder, pois os processos organizacionais estão vinculados a um fluxo que se inicia no planejamento e termina com o objetivo organizacional sendo alcançado. Conforme explicitado por Sennett (2012), faz-se necessário resgatar essa capacidade humana e superar as dificuldades e as ambiguidades que, por ventura, o processo possa trazer. Segundo o autor, “a cooperação azeita a máquina de concretização das coisas, e a partilha é capaz de compensar aquilo que acaso nos falte individualmente” (SENNETT, 2012, p. 9). Para o autor, a cooperação exige a capacidade de se compreender o ato e estar sempre receptivo ao outro. Dessa forma, a ação coletiva se apresenta então como pilar sustentador do ambiente das organizações.

Em se tratando de conhecimento, Barreto (1994, p. 4) alerta para o fato de “ser forçosamente individual e subjetivo”; porém, assim que a pessoa se dispõe a compartilhar o seu conhecimento, o mesmo se multiplica entre aqueles que o recebe (SVEIBY, 1998). Por isso, a cooperação é fundamental para que a informação se transforme em uma teia, entrelaçando todos os processos e recursos organizacionais, fazendo com que seja construída uma trama por onde se oportuniza partilhas informacionais capazes de contribuir para novos patamares de conhecimento e/ou competências. Dessa perspectiva adotada, o compartilhamento da informação passa a ocupar lugar de destaque e essa significância faz com que a disponibilidade para tal ato se torne um desafio na busca por compreender os fatores que o influenciam, haja vista que ele é um ato voluntário e a sua principal fonte são as pessoas (TOMAÉL, 2012), cujo potencial se encontra no fato de serem portadores de saberes.

¹ Site: Pensador. Disponível em: <http://pensador.uol.com.br/frase/MTA4MzM/>. Acesso em 02/07/2015.

Em decorrência dessas discussões teóricas, algumas inquietações se formaram: (1) existe relação entre a forma de gerenciar as pessoas nas organizações e a disponibilidade para o compartilhamento de informações? (2) se existe, quais são os fatores-chave nesse processo?

Essas inquietações se ancoram, também, no trabalho de Drucker (1999) que realizou a analogia da organização com uma orquestra, em que o conceito do “trabalhador do conhecimento” se desponta como uma nova classe de profissionais e onde a agregação de valor por meio do conhecimento – como a dos solistas de uma orquestra – passa a ser o recurso mais relevante. Segundo o autor, a inovação só surge da partilha, “de um constante e saudável processo de colaboração”, (DRUCKER, 1999, *online*) resultando em uma ação coletiva que influenciará o desempenho da organização.

É com base nessas análises teóricas que nasce esta tese objetivando compreender as relações e as implicações entre o modelo de gestão de pessoas e a disponibilidade para compartilhar a informação.

Os diferentes tópicos do trabalho estão estruturados a partir da Introdução, Capítulo 1, na qual se descreve a intersecção das duas temáticas apresentando, também, o problema que constitui a tese da pesquisa e os objetivos que direcionaram as ações metodológicas. O Capítulo 2 trata dos aportes teóricos sobre Informação e sua trajetória conceitual trazendo para o centro da discussão a questão do compartilhamento, seus benefícios e dificuldades de operacionalização.

Seguindo o mesmo direcionamento conceitual, o Capítulo 3 apresenta os vários modos de gestão de pessoas no ambiente organizacional e introduz, de forma conceitual, os novos olhares a respeito da articulação pessoas, trabalho e organização.

No Capítulo 4, relatam-se os caminhos metodológicos pelos quais o estudo se desenvolveu visando garantir a cientificidade do mesmo, descrevendo os instrumentos de coleta de dados e as fronteiras que delimitaram a busca por respostas às inquietações iniciais.

A partir do Capítulo 5, apresenta-se a análise dos dados coletados à luz das teorias pertinentes aos temas e que deram corpo às Considerações Finais, Capítulo 6, as quais demonstram existir relação significativa entre o modelo de

gestão de pessoas praticado na organização e a disponibilidade para o compartilhamento da informação.

Espera-se que a provocação inserida nas agendas de pesquisa da gestão da informação e da gestão de pessoas traga contribuições significativas aos campos da Ciência da Informação e dos Estudos Organizacionais. Este trabalho se apresenta como uma confirmação aos estudos que apontam que as pessoas, nas diferentes organizações de nossa sociedade, reagem à forma como são gerenciadas. Em decorrência deste aspecto, é preciso, no ambiente das organizações, resgatar a importância do homem como um ser pleno de potencialidades, capacidades e conhecimento. Acima de tudo, resgatar o conceito de que as organizações são eminentemente sistemas cooperativos que precisam redescobrir que a partilha e a cooperação ainda são a base para atingir patamares cada vez mais valorosos de conhecimento e de competitividade.

1 Introdução

A sociedade passou e vem passando por inúmeras transformações como decorrência direta do desenvolvimento tecnológico e do acirramento competitivo entre as organizações provocadas por fatores associados ao novo modelo econômico que evoluiu. Ao discorrer sobre o tema, Kumar (1997) afirma que essas mudanças são implicações provenientes da necessidade de novas formas de trabalho, de uma nova força econômica e de um novo modelo de sociedade como consequência da exaustão que o modelo industrial – centralizado no taylorismo/fordismo – chegou e do nível de desenvolvimento tecnológico atingido. Complementando essa análise, Castells (2008) sugere que essa sociedade que se desenvolveu tem como ponto central a existência da economia informacional em que produtos e serviços de informação estão presentes em todas as esferas da vida contemporânea, o que leva ao conceito de “Sociedade da Informação”.

É ponto convergente que a sociedade da informação, nos seus mais diferentes conceitos, trouxe um número diverso de novos desafios e de novas possibilidades para o contexto pós-industrial, o que faz com que a informação tenha um grau de importância maior e levante questões “sobre a sua natureza, seu conceito e os benefícios que pode trazer ao indivíduo no seu relacionamento com o mundo em que vive” (BARRETO, 1994, p. 3). Na leitura de Kumar (1997, p. 49), a “revolução da informação é o último e, de longe, o passo mais progressista, na sequência de mudanças que vêm transformando a sociedade humana desde os tempos mais remotos”.

Nesse ínterim, as organizações tiveram que se adaptar. Se o modelo industrial já havia criado pressupostos que já estavam arraigados em suas estruturas formais e burocráticas, a nova ordem econômica, que bateu às portas das diversas organizações, trouxe inquietações desafiadoras que exigiram delas um novo (re)posicionamento. Como aponta Wheatley (2006), nessa nova desordem, os sistemas, como as organizações, precisaram e precisam se auto-organizar buscando novas formas de sobreviverem no mercado.

Como qualquer outro contexto social, as organizações são permeadas de informação, que “é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização

faz” (CHOO, 2003, p. 27). Em decorrência disso, a informação, juntamente com todos os processos relacionados a ela, necessita ser compreendida para que daí possa convergir conhecimento e ações que levem as organizações, segundo o autor, a crescerem em capacidade de adaptação e melhorias constantes. Na leitura de Barreto (1994, p. 3), “a questão que se coloca agora é a de como se trabalhar com a informação enquanto estruturas significantes, no sentido de direcioná-la ao seu propósito de produtora de conhecimento para a sociedade”. Desse modo, Barros, Ramos e Perez (2015) apontam que o avanço das tecnologias e dos Sistemas de Informação (SI), associados com a busca de sucesso no mercado competitivo, impulsionou as organizações a estabelecerem estratégias que propiciem a aquisição, manutenção, armazenamento e disseminação do conhecimento na organização, a fim de ser reutilizado no tempo, preservando sua memória organizacional. Isto se faz necessário destacar porque a informação e o conhecimento, nesse cenário, converteram-se em recursos econômicos centrais impondo assim um novo olhar sobre os elementos que formam as organizações, principalmente, as pessoas que as compõem.

Reafirmando a importância dos processos informacionais nas organizações, Rodrigues (2008, p. 59) salienta que eles são imprescindíveis, haja vista que “uma única informação incorreta pode transformar totalmente o resultado organizacional esperado, gerando problemas e perdas, algumas vezes, fatais para toda a organização”. Em pesquisas realizadas com executivos, Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2014, p. 127) encontraram dados que demonstram “que os executivos de grandes e médias empresas deixam de lado o velho hábito de administrar por instinto, para administrar baseados em informações”. Porém, apesar de todo esse contexto de significância, a gestão da informação, em muitas empresas, segundo os mesmos autores, “é muito precária, sem controle e sem preocupação pela sua memória” (RODRIGUES; SIERRA; RECHZIEGEL, 2014, p. 135). E é justamente a eficiência no processo de criar, tratar e transferir as informações que deslocam as organizações para níveis mais elevados no que se refere a seus diferenciais competitivos (CALAZANS, 2006). Assim, compreender toda a complexidade informacional no contexto das organizações é redimensionar, na perspectiva de Valentim (2013, *on line*), “o papel da informação e do conhecimento neste ambiente”.

Entretanto, gerenciar os fluxos de informação e adotar sistemas de tecnologia de informação por si só não trazem como consequência ter e desenvolver o conhecimento da organização. Davenport (2000) argumenta que são as pessoas que oferecem significados aos dados transformando-os em informação e, *pari passu* a este processo, somente as pessoas podem dotá-las de sentido. O compartilhamento da informação, nesse contexto, torna-se então uma das bases para a busca cotidiana de um fazer melhor dos processos e para o desenvolvimento do conhecimento no ambiente organizacional.

O compartilhamento da informação, segundo Davenport (2000), realiza-se no ato voluntário das pessoas em partilhar e, nas organizações, é o principal elemento das relações interorganizacionais (WANG; CHEN; CHEN; 2008). Ampliando esse conceito, Tomaél (2012, p. 13) aponta que o “compartilhamento de informação constitui-se na troca de informação entre os parceiros, que produzem o aumento da visibilidade da cadeia que abastece os processos nos quais estão inseridos”. Desse modo, as pessoas estão no cerne do compartilhamento da informação que pode ser compreendido como um fio condutor que dimensiona e, ao mesmo tempo, redesenha o conhecimento. Barreto (2002) já havia apresentado que a informação, em seu “ritual de passagem”, constitui-se de sua característica mais interessante que é a transcendência de seu estado de pensamento (de quem passa) para se configurar como conhecimento (para quem o recebe).

Nessa mesma linha, Choo (2003, p. 80) afirma que a “informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência [...]. Desta forma, um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam”. Pois, conforme salientado por Nassif (2008, p. 6) aquilo que “um sujeito sabe sobre uma organização jamais é sabido por outro da mesma forma”.

Sob esta ótica é que as organizações necessitam criar formas de propiciarem ambientes que favoreçam as interações sociais, pois é a partir de tais interações que serão oportunizadas o compartilhamento e a construção do conhecimento. Essa análise encontra respaldo nas observações de Amorim e Tomaél (2011) que afirmam que é por meio dessa ambiência que se “compartilha informações”, pois a definição de compartilhamento “remete à necessidade de participação mútua, ou seja, as pessoas permitem compartilhar algo que seja de sua

propriedade” (p. 80). Tais aspectos foram ressaltados por Davenport (2000) quando cunhou a expressão “ecologia da informação” a qual compreende o gerenciamento da informação em uma perspectiva holística.

Tudo isto é construído dentro de um contexto social, levando-se em consideração que a informação “carrega um conjunto simbolicamente significativa” (BARRETO, 2002, p. 71). A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Portanto, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Entretanto, o compartilhamento não é um ato natural, não ocorrendo facilmente no interior das organizações. Pesquisas realizadas por Ipê (2003), Alcará *et al.*, (2009), Alves e Barbosa (2010), dentre outros, apontam que existem barreiras e aspectos que influenciam o ato de compartilhamento da informação nas organizações. Assim sendo, segundo os autores citados, faz-se necessário criar condições no contexto organizacional que favoreça a ocorrência do mesmo. De acordo com Tomaél (2008), para obter efetividade nos processos de gestão da informação nas organizações, é importante considerar quatro elementos: as pessoas, os processos, a tecnologia e a estratégia organizacional.

Parte daí o destaque dado, nesta tese, à gestão de pessoas frente a estes aspectos do fluxo de compartilhamento da informação. Moreira (2010) considera que a gestão de pessoas, dentro desta concepção,

é um processo de ajustamento, integrando a estratégia e as metas organizacionais com o enfoque correto de administrar o capital humano, entendido como o valor econômico da combinação de conhecimento, experiência, habilidades e competências dos empregados (p. 9).

Há que se ressaltar, porém, que existem ambiguidades múltiplas em relação ao conceito de gestão aplicado às pessoas, o que abre campo para reflexões quanto à sua real operacionalização no cotidiano do trabalho. Alguns autores da literatura da área de gestão estratégica (KOTLER, 1992; CAMPOS, 1998; TEIXEIRA *et al.*, 2005) realçam a necessidade de integração, harmonização e sintonia, via a adoção de políticas de recursos humanos, enquanto outros autores

(como AKTOUF, 1994; CHANLAT, 1999; DAVEL; VERGARA, 2010) da área de gestão de pessoas clamam por reconhecer a necessidade de se valorizar a subjetividade e a heterogeneidade da força de trabalho realçando o papel de protagonista de cada ator social dentro dos limites organizacionais.

É a partir destes pressupostos teóricos que se considera que existem relações entre os modelos de gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação no cotidiano de trabalho.

1.1 Problema

Nas concepções de Laville e Dionne (1999, p. 86) e também de Vergara (1997, p. 21), o problema de qualquer pesquisa que se intitula científica deve buscar “preencher uma lacuna nos conhecimentos”, ou seja, uma “lacuna epistemológica”. Complementando tais argumentos, Gil (1999) sugere que um problema de caráter científico envolve variáveis passíveis de testes objetivando encontrar uma solução.

Com essas orientações, encontrou-se na literatura que, a informação, segundo Solomon (2002), é construída na interação dos indivíduos, com a tecnologia disponível e com as estruturas existentes na vida e no contexto de trabalho, o que é complementado por Tomaél (2005, p. 35) quando aponta que “o fluxo da informação acompanha o movimento humano”. Corroborando essa análise, Bräscher (2007) salienta que o compartilhamento da informação se fundamenta em um processo de interação humana em que indivíduos repassam informações, que detêm ou adquiriram, para outro que tem necessidade de informação. Dessa forma, para além do desenvolvimento tecnológico, o compartilhamento da informação tem em seu cerne o fator humano que requer um ambiente que favoreça o processo de compartilhamento.

Também Wang, Chen e Chen (2008) consideram, conforme já citado, que o compartilhamento encontra lugar especial dentro das organizações, pois é elemento crucial das relações interpessoais. E são, nessas interações, que os atores, segundo Tomaél (2012), trocam informação e conhecimento e criam, assim, processos de aprendizagem; pois, boas ideias são provenientes da conjunção de ideias menores que se desenvolvem na diversidade informacional.

Igualmente importante é que autores como Schuler (1992), Ulrich (2001) e Dutra (2002) assinalam que a maneira de gerenciar as pessoas influencia

preponderantemente o comportamento delas. Por conseguinte, encontra-se, teoricamente, uma articulação linear entre os modelos de gestão de pessoas e os resultados organizacionais fazendo com que o modelo de gestão de pessoas, segundo Henriques *et al.*, (2012, p. 256), ganhe “papel relevante no alcance de vantagem competitiva pela organização e torna-se cada vez mais importante nas mudanças organizacionais”.

Diante do exposto, surge a inquietação de analisar as possíveis relações entre as temáticas da gestão da informação, com ênfase no compartilhamento da informação, e a gestão de pessoas, aplicadas a um contexto organizacional.

A partir de então, estabeleceu-se como problema que sustenta esta tese: **de que forma o modelo de gestão de pessoas se relaciona com a disponibilidade para o compartilhamento da informação nas organizações?**

1.2 Objetivos

Sob a percepção de Vergara (1997), se o problema de pesquisa é um questionamento que se investiga, o objetivo é um resultado a ser buscado. O objetivo geral, se “alcançado, dá resposta ao problema e os específicos são metas cujo atingimento depende o alcance do objetivo final” (VERGARA, 1997, p. 25).

Dessa forma, a presente tese tem por objetivo geral:

- Analisar as relações existentes entre o modelo de gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação segundo a percepção dos integrantes da organização pesquisada.

E os objetivos específicos são:

- Caracterizar e analisar se a diferença nos níveis de controle entre os níveis hierárquicos desencadeados pelo modelo de gestão de pessoas adotado interfere na disponibilidade para o compartilhamento da informação;
- Analisar se o poder formal dos cargos, gerado pelo modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa, é fator preponderante no ato do compartilhamento da informação;
- Analisar e caracterizar a relação existente entre o desenho de cargos, estabelecido pelo modelo de gestão de pessoas, e o compartilhamento da informação.

1.3 Justificativa

“Esta é a condição da informação, a de harmonizar o mundo” (BARRETO, 2002, p. 70). Essa proposição teórica dá corpo ao objeto de estudo da Ciência da Informação que, em sua definição, já consolidada desde os anos 60, tem que ela seria o “estudo da geração, coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação e disseminação da informação” (GOMÉZ, 2007, p. 149-150).

Estudar informação se compõe na *expertise* da Ciência da Informação, haja vista que a área se tornou “uma instituição de reflexão da informação como um campo que estuda a ação mediadora entre informação e conhecimento acontecido no indivíduo” (BARRETO, 2002, p. 70). Oferecendo um caráter mais dinâmico à informação, Almeida Jr. (2007) aponta que a apreensão da informação pressupõe um processo transformador, uma modificação do estado anterior pelo conhecimento que é apropriado por alguém sendo, dessa forma, uma produção e não somente um consumo passivo. Corroborando esta análise, Valentim (2008) sugere que é justamente pela ação mediadora que a informação se constitui como um insumo significativamente importante para distintos contextos.

Porém, Davenport (2004, p. 16) aponta que há, nesse cenário, uma “utopia tecnológica” a qual concentra a ideia de que a “tecnologia resolverá todos os nossos problemas, principalmente aqueles relacionados à informação”. O autor assume uma posição contrária a esse apego tecnológico e afirma que, neste mundo contemporâneo, a “tecnologia da informação (TI) eclipsa a própria informação” o que traz como consequência a promoção de ambientes de alta *performance* tecnológica sem se preocupar com o “I (de “informação”)” (DAVENPORT, 2004, p. 15). Nesse ponto, o autor sugere que esse caminho, por si só, não supre a necessidade da informação, pelo contrário, essa filosofia fornece um manancial de dados estruturados, uma vez que informação pressupõe significados que são atribuídos aos dados gerados por tais sistemas. Logo,

são os seres humanos que moldam o contexto, o significado e o valor que transformam dados em informação, e são eles também que supostamente se beneficiam da informação. [...] O domínio da gestão da informação é essencialmente uma tarefa humana (DAVENPORT, 2004, p. 20).

Assim, a relevância da temática circunscreve-se na importância que a informação, associada ao seu compartilhamento, tem dentro das organizações; além, é claro, de toda a dinamicidade que a informação é capaz de propiciar em qualquer âmbito da sociedade atual.

Este entrelaçamento teórico é concernente, uma vez que Gómez (2007, p. 149) sugere que “a economia, a administração e a ciência da informação são interpeladas hoje por questões que se assemelham como indicativas dos percursos contemporâneos da informação”. Fazendo um recorte desta assertiva e utilizando-se da análise de Matta (2010, p. 129), tem-se que a ciência da informação necessita se fazer como um campo interdisciplinar, uma vez que seu objeto de estudo – “a informação – tornou-se matéria-prima de todos os outros campos teóricos relacionados às atividades humanas”. Esse aspecto corrobora para demonstrar a interdisciplinaridade da área e a conexão existente entre a Ciência da Informação e a Administração.

Além destes aspectos, Bicalho (2009, p. 235) argumenta que

as interações entre as disciplinas têm se mostrado uma alternativa para inovar a forma de produção do conhecimento científico.[...] A ciência da informação, caracteristicamente uma ciência contemporânea, também busca em sua origem e estrutura interdisciplinares uma maneira de desenvolver-se.

Outro pressuposto teórico que ampara a escolha do tema da pesquisa é a análise de Davenport (2000, p. 115) que define o compartilhamento da informação como

o ato voluntário de colocá-las à disposição de outros. 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.

Pensa-se, então, que a inserção da gestão de pessoas no quadro teórico da linha de pesquisa de gestão da informação e do conhecimento é extremamente cabível, pois possibilitará ampliar os limites teóricos no que tange as duas temáticas dentro do conceito da interdisciplinaridade. E, de certa forma, ainda atender à observação feita por Woida e Valentim (2008, p. 2) quando as autoras estabelecem que “investigar fenômenos organizacionais a partir das pessoas ainda recebe

atenção insuficiente, principalmente quando a tentativa é estabelecer a relação entre a informação, as tecnologias de informação e comunicação e as pessoas”

Outro aspecto que ratifica a significância da pesquisa diz respeito ao modo como as pessoas são gerenciadas nos diferentes ambientes organizacionais. Acredita-se que o modelo de gestão de pessoas pode influenciar, de alguma forma, a disponibilidade das pessoas em um contexto organizacional, uma vez que a forma de gerenciá-las pode convergir para comportamentos mais ou menos comprometidos. Bohlander e Snell (2009) afirmam que “para trabalhar efetivamente com pessoas, temos que entender o comportamento humano e precisamos conhecer os vários sistemas (modelos) e práticas [...] para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada” (p. 2). Em razão disso, necessário se faz estabelecer políticas de gestão de pessoas que favoreçam, mesmo que paulatinamente, comportamentos cada vez mais comprometidos e pró-ativos das pessoas que estão inseridas nas diversas organizações.

Há que se ressaltar, também, as modificações do modelo de trabalho estabelecido nas organizações. Se, conforme relatado por Senge (1993), em um tempo anterior, o trabalho era individualizado e parcelado e o conhecimento era consolidado por meio da especialização hodiernamente, no contexto da nova prática no mundo dos negócios, o conhecimento é obtido por meio de sua disseminação e o trabalho passou a ser colaborativo e em equipe, o que se torna possível dentro de uma ambiência de aprendizagem constante.

Nesta mesma linha de pensamento, Davel e Vergara (2010) salientam que, neste “novo mundo do trabalho”, a subjetividade ganha realces significativos. Segundo eles,

considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais. O ser humano, ser de desejo e de pulsão, como define a psicanálise, é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social (p. 21).

Busca-se, então, criar um contexto de articulações entre os princípios teóricos da Ciência da Informação, mais especificamente da gestão da informação e do conhecimento, e os da Administração, centrados na área de gestão de pessoas cujos pontos de intersecção são os aspectos que fomentam a atitude para o

compartilhamento da informação nas organizações. A ênfase desta proposta recai na premissa de que a informação, assim como em outros contextos sociais, é a base para todo e qualquer processo na arena de articulação das organizações o que, indubitavelmente, envolve os atores que participam desse ambiente.

Ancorados nesses pressupostos teóricos entende-se que existe um elo entre as pessoas que realizam o processo de transformar dados em informação e que também atribuem significados a eles, e o compartilhamento da informação. É justamente neste ponto que se pretende desenvolver a pesquisa, partindo do pressuposto de que a forma como as pessoas são gerenciadas no cenário organizacional geram, em contrapartida, comportamentos que favorecem ou não a disponibilidade para o compartilhamento das informações.

2 O Contexto Teórico da Informação

Discorrer sobre o termo “informação” é permitir-se analisar diferentes terminologias em vários campos do conhecimento e defrontar-se com definições muitas vezes complementares e não necessariamente excludentes. Este mosaico conceitual existe devido à significativa importância da informação na contemporaneidade, haja vista que ela é a base para todas as ações, seja na vida particular ou no âmbito profissional.

De maneira geral, todo conceito abarca uma linha evolutiva, o que não se faz diferente ao analisar o constructo informação. Entretanto, para discorrer sobre as matrizes teóricas em qualquer área do conhecimento, é necessário compreender os fatores que impulsionam a evolução de suas proposições as quais Kuhn (2007) chamou de paradigmas. O paradigma, para o autor, é como um modelo que fornece os fundamentos sobre os quais um campo de saber desenvolve suas atividades e, quando esse se esgota teoricamente, um novo paradigma o substitui, ocorrendo, o que ele conceituou como “revoluções científicas”.

Em se tratando de informação, o entendimento de sua base teórica exige uma análise mais ampla, tendo em vista que se vive, atualmente, uma incessante explosão informacional, o que faz com que todo cotidiano humano se assente em um número infinito de informações, fazendo emergir uma multiplicidade conceitual. Tal ubiquidade da informação gera desafios constantes para o campo da Ciência da Informação (CI), pois o seu objeto de estudo “não se encontra mais restrito às instituições tradicionalmente vocacionadas para sua preservação” (SMIT, 2012, p. 84) o que traz a necessidade de se fazer um recorte teórico dentro desse mundo informacional para melhor estabelecer as fronteiras que delimitam o conceito de Informação dentro de seu campo de estudo.

Todavia, antes de compreender os paradigmas da Ciência da Informação, é necessário ressaltar as raízes nas quais a área se desenvolveu. A primeira raiz, segundo Capurro (2003), assenta-se nos estudos dos problemas relacionados com a transmissão de mensagens tendo relação com o mundo humano. Já a segunda raiz, ainda na análise do autor, vincula-se ao âmbito tecnológico no que diz respeito aos

processos de produção, coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação. Estas duas raízes concentram a essência da Ciência da Informação e sustentam, por meio dos paradigmas estabelecidos, diferentes estudos que foram e são realizados dentro deste campo do saber.

Considerando, porém, as singularidades de cada paradigma, há de se ressaltar que os autores, na perspectiva de Smit (2012), não abandonaram um paradigma em função do outro. Pelo contrário, houve, segundo a autora, uma incorporação de novos olhares fundamentados em conceitos diferenciados associada a práticas também diferentes, o que levou a um traçado epistemológico que se complementa.

Posto isso, têm-se então as proposições teóricas que se relacionam com essas raízes e que Capurro (2003) sintetiza em três paradigmas que influenciaram a Ciência da Informação; que são: o paradigma físico, o paradigma cognitivo e o paradigma social.

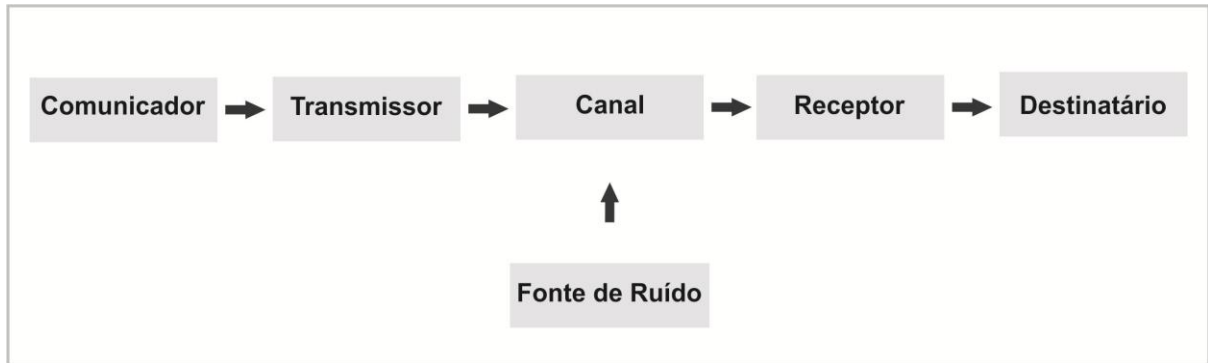
O primeiro paradigma apresentado por Capurro (2003), o físico, surgiu associado à tecnologia, aos sistemas de informação e à transmissão de mensagens. Tal perspectiva se consolidou, segundo o autor, com os aportes teóricos da Teoria da Informação de Shannon e Weaver e com a Teoria da Cibernética de Wiener. De acordo com Smit (2012), os estudiosos envolvidos no desenvolvimento desse paradigma se voltaram para o tratamento da informação dentro de suas necessidades informacionais, o que gerou uma perspectiva mais “tecno-centrista” no qual “o processo de busca da informação é determinista, não dinâmico e tampouco interativo, não sofrendo intervenção de elementos psicológicos e físicos” (p. 88). Para representar essas acepções, apresenta-se na Figura 1 o modelo teórico formatado.

Explicitando a Figura 1, tem-se que

o comunicador é visto como o sujeito elaborador da mensagem, o transmissor, e o receptor são os suportes técnicos que codificam e decodificam, respectivamente, a mensagem para um tipo de sinal, o canal é o meio pelo qual passa o sinal (mensagem codificada). O destinatário é o sujeito que recebe a mensagem elaborada pelo comunicador. A fonte de ruído é entendida como qualquer interferência criada e incorporada à mensagem durante o processo

de transmissão, intencionalmente [...] (MAIMONE; SILVEIRA, 2007, p. 59).

FIGURA 1 – Informação no Paradigma Físico



Fonte: Adaptado de Maimone e Silveira, 2007, p. 59.

Sob estas influências, o princípio central é que a mensagem recebida deve ser a que foi emitida pelo transmissor. Por isso, para os referidos autores, nesse modelo, o destinatário fica à mercê das mensagens enviadas pelo comunicador (transmissor), sendo assim, elemento passivo deste último. Na perspectiva de Capurro (2003), tal aspecto, no campo da CI, significa ignorar o papel ativo do sujeito cognoscente, ou seja, exclui a pessoa no processo de recuperação da informação, o que leva a compreensão de que a informação, no âmbito do paradigma físico, é um “objeto (coisa)” que o comunicador envia ao receptor, sendo chamado por Shannon de “mensagem”. Desse modo, no argumento de Buckland (1991), a informação (objeto) é passível de armazenamento e que, quando necessário, pode ser enviada utilizando-se de canais tanto para a transmissão quanto para a recepção independente de qualquer influência contextual.

Ao discorrer sobre essas proposições teóricas, percebe-se o papel restrito do sujeito na recuperação da informação e é justamente nesse ponto que Capurro (2003) afirma ser a limitação do paradigma físico. De igual forma, Rudiger (2004), aponta, dentro de uma análise mais crítica, que os conceitos de transmissor e de receptor desse modelo foram “coisificados”, ignorando a proporção das pessoas e centrando-se apenas na função que essas possuem como comunicadores (transmissores) e destinatários (receptores) no ato de transmissão da informação.

A partir de então e recebendo influência, segundo Capurro (2003), dos estudos de Paul Otlet e Henri Lafontaine, o paradigma cognitivo se desenvolveu.

Esses aspectos reforçam a análise de Kuhn (2007) ao apontar o esgotamento de um paradigma quando o corpo de princípios teóricos em foco não é mais suficiente para dar sustentação ao desenvolvimento das atividades naquele campo do conhecimento. E é na limitação do entendimento do papel do sujeito no processo informacional apresentado pelo paradigma físico que se encontra o caminho para a evolução do segundo paradigma.

Partindo da diferença entre conhecimento e registro (suporte físico) em documentos e incluindo também, segundo Capurro (2003), a cognição como um fator essencial no processo, tem-se a proposta do paradigma cognitivo. A perspectiva central recai sobre a tentativa de ver a maneira como a informação age sobre o sujeito cognoscente, uma vez que este é dotado de modelos mentais que são transformados pela informação. Tudo isto se justifica, na reflexão de Smit (2012), pela impulsão que as ciências humanas e sociais ganharam e pela oposição que essas fizeram à lógica das ciências exatas, alterando a relação “sujeito-objeto”.

Neste ponto, reconhece a influência de Brookes (1980, p. 131) quando este “considera a informação como inseparável do sujeito”, pois a “informação é um produto humano, portanto, não se deve excluir o homem do processo”. O referido autor elaborou a Equação Fundamental da Ciência da Informação, Figura 2, estabelecendo uma relação entre a informação e o conhecimento. A Equação se constitui em:

FIGURA 2 – Equação Fundamental da Ciência da Informação

$$K [S] + \Delta I = K [S + \Delta S]$$

Fonte: Brookes, 1980, p. 131.

A equação proposta segue o pressuposto de que o conhecimento que pertence a uma pessoa ($K[S]$) é transformado em um conhecimento (novo ou adaptado) ($K[S + \Delta S]$), todas as vezes que uma informação (ΔI) for apreendida. Vale lembrar que, para Brookes (1980), a informação existe por sua necessidade, ou seja, os usuários buscam por ela na tentativa de resolver alguma situação, situação-problema, em que os modelos mentais já existentes não oferecem condições de

resolvê-la. Assim, para o autor, o crescimento do conhecimento não ocorre somente de forma incremental, mas pela absorção da informação em uma estrutura de conhecimento já existente que passará por um ajuste, ou uma mudança, nos conceitos já admitidos. A nova informação acrescentará, ou criará um novo conhecimento ou, ainda, será recusada pelo sujeito gerando uma nova procura. Para Le Coadic (1996, p. 9),

nosso estado (ou nossos estados) de conhecimento sobre determinado assunto, em determinado momento, é representado por um estrutura de conceitos ligados por suas relações; nossa imagem do mundo. Quando constamos uma deficiência ou uma anomalia desse(s) estado(s) de conhecimento, encontramos-nos em um estado anômalo de conhecimento. Tentamos obter uma informação ou informações que corrigirão essa anomalia. Disso resultará um novo estado de conhecimento.

Para Maimone e Silveira (2007), o sujeito não é passivo; ao contrário, ele é ativo e busca por informações quando precisa delas; assim, “trata-se de um processo em espiral no qual um conhecimento substitui ou complementa o outro” (p. 61) diferentemente do postulado pelo paradigma físico. Ocorreu então uma mudança de foco, segundo Figueiredo (1999), no âmbito da informação. Para o autor, o paradigma físico centra-se na informação e, no paradigma cognitivo, os olhares se voltam para o usuário que necessita de informação, busca por ela e altera seu mapa mental a partir das transformações efetuadas com a informação apreendida.

Torna-se significativo ressaltar que o paradigma cognitivo tem uma abordagem individual trazendo então uma visão reducionista do homem, pois desconhece o seu contexto social e seu aporte cultural. Smit (2012, p. 89) aponta que “instaura-se uma epistemologia individualista, trazendo consigo a consciência que a realidade do mundo material sempre é uma construção mental”, ou seja, “é o momento “centrado-no-usuário”, mas sempre um usuário individual, isolado, não inserido numa dimensão coletiva”.

Neste ponto, desenvolveu-se o paradigma social o qual Capurro (2003) aponta que seu pressuposto principal é o entendimento de que os processos informacionais são processos de construção social. Nesta mesma linha de raciocínio, Brown e Duguid (2001, p. 5) chamam atenção para o fato de que “dar atenção em demasia à informação faz vistas grossas ao contexto social que ajuda as pessoas a

entender o que aquela informação poderá representar e por que ela apresenta tanto interesse”. Capurro (2003) analisa esse paradigma utilizando-se dos estudos realizados principalmente por Hjørland e Albrechtsen (1995).

Shera², apontado por Marcial *et al.*, (2007, *online*) como um dos primeiros autores a utilizar o termo “epistemologia social”, afirma que “não se pode conhecer os processos intelectuais da sociedade somente com o estudo do indivíduo, isolado da cultura e da sociedade em que está inserido”. Ou seja, existe uma integração, segundo Capurro (2003), entre a perspectiva cognitiva (individualista) e o paradigma social em que diferentes sujeitos, vinculados à sua comunidade, desenvolvem seus critérios de seleção e significância.

Para Le Coadic (1996), a informação é recebida pela pessoa dentro de um processo de comunicação e, devido a sua utilização por um indivíduo cognoscente, acontece a construção do conhecimento. Maimone e Silveira (2007, p.62) argumentam que “o resultado desse conhecimento será comunicado à sociedade e compartilhado pelos seus membros, que farão novamente o uso (ou re-uso) da informação e gerarão outros conhecimentos”. Sintetizando essas análises, tem-se o Ciclo Social da Informação de Le Coadic (1996) que se encontra reproduzido na Figura 3.

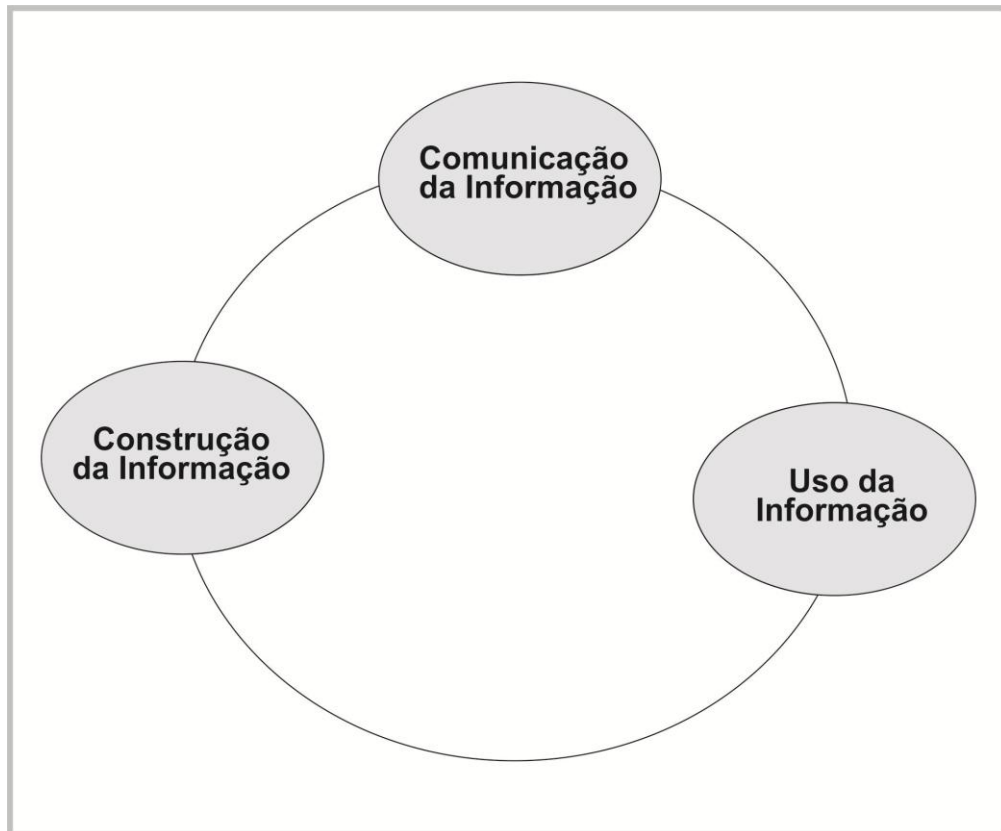
Sob essa perspectiva, a informação é construída e reconstruída por um usuário que é, segundo Capurro (2003), “um ser-no-mundo” e que, por conseguinte, está impregnado de seu contexto cultural e não age, por isso, com passividade como fora dimensionado no paradigma cognitivo. Outro ponto é a valorização do conhecimento prévio, conforme apontado por Hjørland (2002), que o sujeito possui e que é construído e influenciado pela sociedade em que esse está inserido.

Saracevic (1999), afirma que, no contexto do paradigma social, a informação precisa ser compreendida por meio de uma análise mais ampla cujos pontos envolvem, além das mensagens contidas nos documentos (paradigma físico), e processadas de forma cognitiva (paradigma cognitivo), o conhecimento dos contextos, motivação e crenças em que essas informações foram produzidas, buscadas e interpretadas. Ou seja, “a compreensão dos contextos de produção e

² SHERA, J. H. An Epistemological Foundation for Library Science In: **The Foundations of Education for Librarianship**. New York, Becker and Hayes 1972.

uso da informação (contextos social, organizacional ou profissional) constitui uma condição necessária para o trabalho com a informação” (SMIT, 2012, p. 90).

FIGURA 3 – Ciclo Social da Informação



Fonte: Le Coadic, 1996, p.2.

Desse modo, o usuário, de acordo com Maimone e Silveira (2007, 89),

relaciona-se com a informação de forma sempre contextualizada, já que o mesmo procura e entende a informação em função tanto de suas redes semânticas individuais, mas também do contexto no qual vive, dos valores que o movem e de acordo com a necessidade informacional determinada pelo mesmo contexto.

Tudo isto remete para o fato de que não se pode desvencilhar o ser humano de seus condicionantes sociais, o que reforça a ideia de que a Ciência da Informação, para estudar os seus fenômenos, necessita considerá-los como parte integrante da sociedade.

É este papel ativo da tríade sujeito-objeto-contexto que subsidia a realização deste estudo o que, por consequência, faz do paradigma social o pano de

fundo para explicar a informação dentro de seu contexto de significados e como recurso constitutivo do ambiente organizacional.

Em consonância com este paradigma, Kumar (1997), baseando-se em Wiener, assinala que a informação é o elemento vital para a sobrevivência humana, pois permite o intercâmbio entre o ser humano e o ambiente em que este está inserido. Esse conceito reconhece o homem como um sujeito social e histórico capaz de realizar sua própria interpretação frente ao contexto do qual faz parte. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Araújo (1999) aponta que uma característica marcante do ser humano é a sua capacidade de “representar simbolicamente as experiências vividas, transformando-as em discursos com significação, em informação sobre o mundo que podem ser comunicadas entre seus semelhantes” (p. 165).

De forma mais explícita, Nonaka e Takeuchi discorrem que

a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento (1997, p. 63).

A tônica desses conceitos até o momento delimitados reforça o paradigma social em que, por detrás do discurso aparentemente polissêmico, encontra-se a base que é o homem, dentro de seu composto social, dono absoluto de seu mundo. Além dessas definições, têm-se outras que coexistem dentro do mesmo parâmetro de ação significativa e interpretativa do ser humano frente ao processo informacional.

Esse aspecto também pode ser observado na abordagem teórica de Barreto (1999), o qual sugere que a informação é uma variável transformadora da consciência humana e da sociedade, considerando-se o poder de sintonizar o mundo que ela possui. Conforme ressaltado por Araújo (1999), a informação, no âmbito das práticas sociais, é um elemento de suma importância, uma vez que os sujeitos sociais se transformam - saindo de um estado de conhecimento para um estado mais avançado - por meio da apreensão do significado dessa mesma informação. Por isto, Brown e Duguid (2001) afirmam que a informação remete à liberdade, uma liberdade que liberta as pessoas.

Reforçando tais argumentos, Valentim (2013, *online*) salienta o aspecto do significado e afirma que a

informação está totalmente imbricada ao sujeito, pois requer mediação humana própria, o que é informação para um pode não ser informação para outra. Assim, o sujeito cognoscente significa e/ou ressignifica a informação, uma vez que infere análise, síntese e contexto a ela.

Debruçando-se sobre estes conceitos, tem-se então que a informação, para ser concebida como tal, precisa ter sentido, fazendo-se significativa para que, dessa forma, possa se diferenciar de dados.

Desse modo, Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que existem duas perspectivas que devem ser consideradas no âmbito da informação: uma perspectiva sintática que se centra no volume de informações e outra, semântica, que se relaciona com o significado que a informação possui. Os autores ainda sugerem que a perspectiva semântica é a mais importante, haja vista que propicia a construção do conhecimento, pois este se concentra no significado transmitido.

Assim, todo este contexto somente tem relevância a partir do momento que a utilização da informação propicia a criação de conhecimento, pois, como dito anteriormente, depende da perspectiva semântica que ela possui. Sveiby (1998) afirma que o valor de uma informação está no seu potencial de criar conhecimento que poderá ativar significados na mente de outras pessoas.

Reforçando tal análise, Barreto (2002, p. 71), afirma que a

[...] informação em seus momentos de passagem é cidadã de dois mundos, com direção, mas carregando enorme tensão no ritual de passagem. No entanto, é nos momentos de passagem que o fenômeno da informação apresenta sua característica mais bela, pois transcende ali a solidão fundamental do ser humano: o pensamento se faz informação e a informação se faz conhecimento.

Diante de tais argumentos, utilizou-se como referência para o desenvolvimento deste trabalho o conceito de informação dentro do campo de conhecimento da Ciência da Informação sintetizado por Capurro e Hjørland (2007, p. 155) que a definem como aquilo que é “informativo para uma determinada pessoa” que sintetiza os princípios teóricos do paradigma social. Sob esta ótica, a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o

que tornam visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. A informação: “é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Mas o fato é que, se a informação é elemento constitutivo do campo social, é necessário ressaltar as transformações pelas quais a sociedade já passou (e passa) e que, de forma contundente, interpôs uma dinâmica diferenciada à ação humana. O desenvolvimento tecnológico associado à globalização econômica causou rupturas tanto conceituais quanto estruturais propiciando, assim, uma pluralidade de mudanças. Esse imperativo de transformações, na perspectiva de Castells (2008, p. 39), é consequência de “uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação que começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado”. Tem-se, então, dessa forma, uma mudança paradigmática baseada na revolução da informação. Porém, como observado por Cardoso (2008, p. 36), o novo cenário enraizado na informação construiu um “novo modo de desenvolvimento, que não se substitui ao modo de produção capitalista, mas lhe dá nova face e contribui de forma decisiva para definir os traços distintivos das sociedades do final do século XX”.

Neste contexto, a informação ganha uma (re)leitura e passa a ser discutida no âmbito do papel e do poder que representa dentro da sociedade da informação. Por conseguinte, o debate que se formou em torno dessas questões foi imenso, o que direciona o entendimento sobre informação para patamares cada vez mais econômicos, refletindo assim o tom de destaque que ela assume. Se em tempos de guerra a informação assumiu um papel estratégico, atualmente, esse papel é de decisão e, como decorrência, uma decisão estratégica. Na acepção de Barreto (1999, p. 73), os novos aparatos da tecnologia da informação e da comunicação impactaram a teia fundamental “tanto da condição da informação quanto da condição da comunicação. [...] modificaram radicalmente a qualificação de tempo e espaço entre as relações do emissor, os estoques e os receptores da informação”.

Surgem as chamadas empresas modernas que, na leitura de Balestrin (2001, *online*), “estão fundamentadas, cada vez mais, na informação e no conhecimento”. Ao mesmo tempo em que as organizações buscam desenvolver capacidade interna para o estabelecimento de um ambiente corporativo

harmonioso, dinâmico e desafiador para os seus funcionários, externamente, elas são cobradas a cada momento por maior poder de competição. Tem-se, então, que a capacidade de pensar e gerar conhecimento surge como tábua de salvação para que tais organizações possam encontrar formas de compreenderem e atuarem em um mercado cada vez mais competitivo.

2.1 Informação e Organizações

Realizar reflexões a respeito da dinâmica do ambiente de negócio tornou-se lugar comum dentro do campo de estudo organizacional. Porém, necessário se faz compreender que toda essa dinâmica, impulsionada em grande parte pelo desenvolvimento tecnológico, incorreu em inúmeras consequências que fazem com que todo sistema organizacional se altere em busca de (re)arranjos possíveis objetivando níveis melhores de eficiência, eficácia e efetividade.

Sob a égide do desenvolvimento tecnológico, constata-se a evolução para a Sociedade da Informação que é definida por Kumar (1997, p.25) como uma revolução, pois “da mesma forma que a sociedade industrial tomou o lugar da sociedade agrária, a de informação a está substituindo, e mais ou menos da mesma maneira revolucionária”. De igual forma, Castells (2008, p. 67) afirma que a “sociedade informacional indica o atributo [...] [...] em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornaram-se as fontes fundamentais de produtividade e poder [...]”. Isto não significa dizer que as organizações anteriormente, no modelo industrial, não utilizavam da informação como parte constitutiva do trabalho. Pelo contrário, sob a análise de Sousa (2011, p. 36), é importante considerar

a informação e o conhecimento ou mesmo a experiência como ativos importantes em todas as fases do desenvolvimento social humano, mesmo antes do surgimento da escrita, quando as informações e conhecimentos eram repassados verbalmente.

Na perspectiva de Castells (2008, p. 69), a novidade

não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimento e de dispositivos de processamento/comunicação

da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

Belluzzo (2014) assevera que, anteriormente, na Sociedade Industrial, o trabalho se assentava em tarefas rotineiras e no controle exacerbado do fator tempo. Contrariamente, na Sociedade da Informação, o autor afirma que as tarefas, no contexto do trabalho, fundamentam-se no princípio da criatividade inserido em uma cultura em que o poder criativo individual se desponta como fator de diferenciação entre as organizações. São estas características que modificaram as acepções teóricas a respeito da informação.

Ampliando tais reflexões, Andrade e Barreto (2015) apontam que a vantagem competitiva da organização, diante de um contexto de tão intensas transformações, passa a depender diretamente de sua capacidade de tomada de decisão, o que justifica a dependência, cada vez mais crescente, do fluxo de informações que subsidiará esse processo. Assim, tudo isto se torna mais complexo ao pensar nas exigências da chamada “Sociedade da Informação”, a qual se baseia em um fluxo de informação contínuo e na capacidade de produzir conhecimento.

Fróes (1999, p. 3) acrescenta ainda a dinamicidade com que a informação e o conhecimento se disseminam, o que ocasiona significativas mudanças para as “relações econômicas, políticas e socioculturais”. Além disso, Santos e Barbosa (2011) reforçando a análise de Castells (2008), abordam o aspecto da centralidade da informação e do conhecimento no contexto organizacional atual que, segundo os autores, constituem-se a base do processo de inovação constante. Por isso, esse ponto transformou-se em um novo formato de gestão, pois “o grande desafio para as organizações deixou de ser o modo de se administrar a produção, mas passa a ser como organizar a informação, de tal maneira que apoie os processos internos e facilite a tomada de decisão” (BORELLI; TOMAÉL, 2012, p. 72).

Sob a perspectiva de Benkler (2006), as alterações tecnológicas pelas quais passou a sociedade fizeram com que emergissem um novo ambiente de informação em que as pessoas são livres para assumirem posições mais ativas diferentes daquelas que se tinha no contexto da sociedade industrial. Nessa mesma linha de raciocínio, Castells (2008, p. 50) afirma que a “revolução da tecnologia da informação” foi fator “essencial para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista” que se iniciou na década de 80.

Oriunda deste processo de reestruturação tem-se a economia informacional que coloca a informação como recurso proeminente do processo de produção que traz um novo paradigma que se organiza ao redor da tecnologia de informação. Desse modo, “a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia [...] [...] dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento” (CASTELLS, 2008, p. 119).

Nesta direção, a tecnologia da informação ganhou, em um dado momento, espaço considerável no cenário organizacional, haja vista que houve a sua supervalorização aplicada às organizações, o que se justifica pela importância exponencial que a informação obteve nessas últimas décadas. Borges (1995) ressalta que, na era industrial, o ponto basilar da “ideologia da produção em série era a associação de terra, trabalho e capital” e, na sociedade informacional, “a informação, gerando ação (conhecimento), constitui o mais importante recurso de agregação de valor” (p. 2). Calazans (2006, p. 64) aponta que o

uso da informação pelas organizações é considerado um dos recursos mais importantes para garantir a competitividade nos dias atuais. A informação é criada, tratada e transferida às organizações, sendo a eficiência desse processo a garantia do bom desempenho e do deslocamento da organização para patamares mais elevados de competitividade.

A partir de então, várias organizações cometeram um engano, ou seja, atribuíram uma valorização suprema à tecnologia em detrimento da utilização da informação de forma adequada (DAVENPORT, 2000). Parte-se, então, do pressuposto de que a organização, para ter eficácia e competitividade, necessita compreender que a forma “como os usuários lidam com a informação afeta substancialmente a qualidade e o fluxo das informações dentro das empresas como um todo” (AMORIM; TOMAÉL, 2011, p. 78).

Confirmando as reflexões anteriores, Kumar (1997, p. 21) afirma que a ideia central da Sociedade da Informação é que “o conhecimento e informação estão se tornando os recursos estratégicos e os agentes transformadores da sociedade pós-industrial”. Reforçando esta perspectiva teórica, Castells (2008, p. 53-54) sugere que “conhecimento e informação são elementos cruciais em todos os modos de

desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação”.

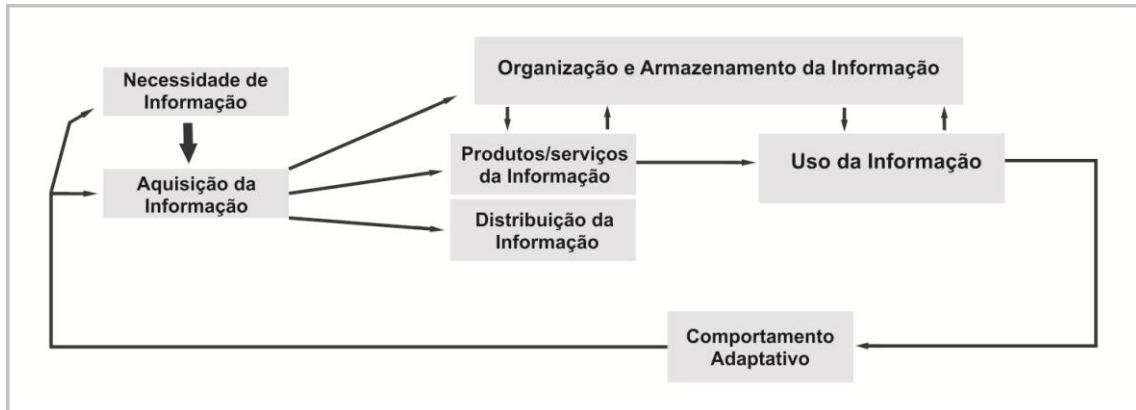
Ainda, há que se considerar a perspectiva decorrente da Escola de Gerenciamento da Informação, a qual a apresenta como recurso ou bem da organização e que pode ser gerenciada dentro de seu ciclo de vida, objetivando uma melhor eficácia organizacional. Tal perspectiva, segundo Macedo (2011, p. 19), nasce nos anos 70, com a tendência de “gerir melhor os papéis, registros e sistemas de computadores das grandes corporações e agências governamentais com o nome de Gerenciamento de Recursos de Informação (*Information Resources Management*)”. Teve-se, então, o início do processo de gerenciamento da informação nos Estados Unidos.

Inseridos neste cenário, desenvolveu-se uma definição de informação mais técnica, o que, na abordagem de Ponchirolli e Fialho (2005, p. 129), diz respeito a um “conjunto de dados, os quais devidamente processados são providos de um determinado significado e contexto para o sistema”. A informação, sob a perspectiva da Escola de Gerenciamento da Informação, precisa ser compreendida como um processo que, na leitura de Macedo (2011), dá a noção de ciclo de vida. Esse Ciclo de Gestão da Informação – demonstrado na Figura 4 - foi elaborado por Choo (1998) e envolve sete etapas: (1) Necessidade da Informação, (2) Aquisição da Informação, (3) Produtos e Serviços de Informação, (4) Distribuição da Informação, (5) Organização e Armazenagem da Informação, (6) Utilização da Informação e (7) Comportamento Adaptativo.

A primeira etapa, definida por Choo (1998) como Necessidade da Informação, tem início em contextos específicos. Na perspectiva do autor, as necessidades de informação devem ser entendidas como necessidades cognitivas, pois decorrem das lacunas de conhecimento ou de compreensão que, comumente, são expressas por perguntas ou questionamentos.

Na segunda etapa, Aquisição da Informação, determinam-se as regras sobre as quais serão definidos: qual informação, onde e como coletar. Choo (1998) aponta que a aquisição de quaisquer informações deve abranger tal variedade por meio de uma gestão, objetivando evitar o risco de saturação do sistema.

FIGURA 4 – Ciclo da Gestão da Informação



Fonte: Adaptado de Choo, 1998, p. 24.

Na terceira fase, Produtos e Serviços de informação, na análise de Choo (1998), são fixados o conteúdo e o formato que serão utilizados na disseminação da informação, levando em consideração o objetivo central dessa informação. Deve-se ressaltar que tanto os produtos quanto os serviços ao serem definidos devem adicionar valor à informação, buscando propiciar uma melhoria nos processos realizados.

Outra fase, a quarta, no Ciclo da Gestão da Informação elaborado por Choo (1998) é a Distribuição da Informação que visa suprir a necessidade de informação que em seu momento de entrega deve ser realizada de forma simétrica aos hábitos do usuário. A quinta fase do Ciclo, Organização e Armazenagem da Informação, tem como objetivo facilitar o compartilhamento e a recuperação das informações por meio de sistemas de informação que buscam garantir níveis elevados de eficiência ao processo.

Já na sexta fase, Utilização da Informação, Choo (1998) aponta o envolvimento do usuário como ponto central dessa fase. Para o autor, é justamente este envolvimento que impulsiona pesquisas que possuem relação com a hermenêutica e com o aspecto cognitivo do uso da informação. E, como última fase, o autor a denomina de Comportamento Adaptativo, a qual permite a realização de um *feedback* do desempenho do modelo; mas, também, a flexibilidade do modelo que se adequa às novas necessidades do usuário que o utiliza. Desse modo, a

informação é a base para a realização das atividades e das ações dos usuários. É justamente esse Ciclo que é passível de gerenciamento por parte das organizações. Choo (1998) destaca ainda que a informação só é útil quando o usuário, que dela está precisando, imprime significado a ela e, também, esta mesma informação pode ser utilizada por outro usuário que lhe dará significado diferente do anterior.

Tal constatação nos leva a compreender que não é o fato de ter acesso às informações que garantirá eficácia às organizações, pelo contrário, é o uso eficiente de tais informações que levará à agregação de valor. Cabe aqui a conceituação de Wilson (1997) que compreende que esse ciclo da gestão da informação se baseia na aplicação sistemática de pressupostos da administração à aquisição, à organização, ao controle e à partilha da informação para o alcance de níveis elevados de efetividade por quaisquer tipos de organização.

Reafirmando a importância da informação e do conhecimento, Duarte *et al.*, (2008, p. 1) afirmam que tanto a informação quanto o conhecimento “são tão necessários à sobrevivência das organizações como indispensáveis para toda e qualquer atividade humana, sendo, cada vez mais, vistos como uma força importante e poderosa”. Este fato coloca a Gestão da Informação como ponto estratégico da gestão.

Valentim (2002) aponta que a Gestão da Informação se constitui em um conjunto de caminhos que objetivam identificar as necessidades de informação e permite mapear os fluxos formais e informais nos diferentes contextos da organização. Os fluxos formais, para a autora, têm como característica principal a sua visibilidade e se assentam nas tarefas desenvolvidas de forma rotineira pelos colaboradores no ambiente de trabalho. Tais fluxos são regulados por normas e são registrados em suportes físicos estabelecidos de maneira formal. Já os fluxos informais de informação, caracterizam-se pela sua invisibilidade, na maior parte das vezes, e refletem as interações e as experiências individuais e grupais, sendo suportados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento entre as pessoas envolvidas.

Realçando a relevância das organizações, Valentim (2006, *online*), afirma que

é importante compreender a organização como núcleo da sociedade, no sentido de que ela congrega pessoas, sustenta a economia, gera

empregos, profissionaliza e especializa a atuação dos indivíduos, em suma, influencia a cultura e a própria sociedade.

Nesse sentido, devido à natureza de interdependência – em diferentes níveis - com a sociedade, há de se considerar que as mudanças, de forma direta, geram alterações no comportamento corporativo, ocasionando desafios muitas vezes de significativa importância. Se, por um lado, a globalização econômica abriu espaço para novos formatos organizacionais, por outro, trouxe um deslumbrado avanço tecnológico alargando os limites do tempo e do espaço, conforme já salientado anteriormente. Assim, a informação se consolida como um recurso imprescindível ao complexo contexto organizacional.

A análise de Etzioni (1974, p.7) aponta que “a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social”. E, por isso, é estratégico e vital compreender que a “informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” (CHOO, 2003 p. 27). Dessa forma, sem uma compreensão clara dos fluxos informacionais e do significado atribuído às informações pelas pessoas envolvidas, as organizações se tornam incapazes de darem o devido valor às tecnologias de informação.

De forma contundente, Valentim (2006, *online*) assegura que “a informação e o conhecimento podem ser considerados como o sangue que circula nesta estrutura” organizacional. Por isso, segundo a autora, estes dois aspectos – informação e conhecimento – precisam ser gerenciados de uma forma melhor por meio de um olhar macro que envolva o reconhecimento de suas complexidades. Tais reflexões reafirmam a importância dos processos informacionais no cotidiano do fazer organizacional. Rodrigues (2008, p. 59), salienta que, mais do que importantes, eles são imprescindíveis, uma vez que “uma única informação incorreta pode transformar totalmente o resultado organizacional esperado, gerando problemas e perdas, algumas vezes, fatais para toda a organização”. Corroborando estas análises, Sierra e Rodrigues (2011, *online*), em pesquisas realizadas com executivos, apontam

que os executivos de grandes e médias empresas deixam de lado o velho hábito de administrar por instinto, para administrar baseados em

informações processadas por sistemas de Tecnologia de Informação altamente sofisticados.

Em uma tentativa de relacionar negócio com a informação, Earl (2000) afirma que “todo negócio é um negócio de informação” (p. 29) à medida que a busca por informações consolidadas fazem com que as organizações se interessem, cada vez mais, por informações necessárias ao seu contexto estratégico. Na mesma linha de raciocínio, Evans (2000) assegura que a informação é o motor que impulsiona as forças econômicas do mercado que, no contexto específico das organizações, define os diferenciais competitivos. Reforçando tal análise, Capurro e Hjørland (2007, p. 149) asseveram que

é lugar comum considerar a informação como condição básica para o desenvolvimento econômico juntamente com o capital, o trabalho e a matéria-prima, mas o que torna a informação especialmente significativa na atualidade é sua natureza digital.

É nesse cenário altamente competitivo e digital que os recursos informacionais se despontam como essenciais, além, é claro, da utilização de instrumentos que possam direcionar e subsidiar os processos organizacionais.

Borges (1995, *online*) alerta que

à medida que as empresas converterem dados em informações, modificarão necessariamente seus processos de decisão, a sua estrutura administrativa e a sua maneira de trabalhar, na qual decisões financeiras oportunistas transformar-se-ão em diretrizes e pressupostos estratégicos.

Porém, há que perceber que, dentro do contexto organizacional, o fluxo de informações “é fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações” (TARAPANOFF, 2006, p. 23). E tudo isso tem reflexos nos processos que são realizados no cotidiano de quaisquer organizações independente de seu negócio e de sua estrutura. Informação, processos e resultados são elementos que se interligam e se realimentam cotidianamente gerando níveis de efetividade e melhorando a capacidade de competitividade no mercado de atuação de cada organização. Reforçando esta análise, Selznick (1996, p. 30) aponta que a organização “é um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas, entre duas ou mais pessoas” tendo como resultado

uma organização formal constituída em bases racionais. A partir dessas indagações, Valentim (2006) afirma que as pessoas que compõem as organizações geram, partilham e utilizam a informação e o conhecimento e, por meio desses, alimentam e retroalimentam toda a estrutura organizacional.

Assim, Castells (2008) conclui que, pela primeira vez em toda a história, a mente humana é uma força decisória no processo produtivo, com isso, tem-se uma ruptura com os paradigmas já consolidados no âmbito da gestão. É incontestável que uma gestão eficiente da informação promove uma vantagem competitiva da organização e que, a cada dia, encontram-se novas formas de obter, acessar e utilizar a informação em busca de aspectos mais competitivos.

Nesses termos, surgem novos requisitos para que as organizações possam sobreviver de forma segura e consigam, de forma eficaz, atender às exigências competitivas. Esses requisitos se traduzem em ser capaz de armazenar, organizar, recuperar, filtrar e compartilhar as informações que integram o núcleo de qualquer organização atualmente no mercado.

2.2 Compartilhamento da Informação no contexto organizacional

Se o pressuposto subjacente é a utilização relevante da informação no contexto corporativo, sua gestão é uma das formas de oportunizar melhores resultados dos diversos processos de trabalho que permeiam esse ambiente. Tomaél (2012, p. 13) argumenta que o “fluxo da informação possibilita aos indivíduos a condução de suas atividades; permite aos atores a liberdade para escolher a forma para desenvolvê-las e compartilhar a informação [...]”. Portanto, é inerente o ato do compartilhamento no contexto de trabalho contemporâneo. Tomaél e Marteleto (2006) afirmam que, nos ambientes de alta complexidade, é necessário que o compartilhamento da informação aconteça durante as operações cotidianas de trabalho, pois a realização das atividades oportuniza condições de troca de experiências e de conhecimento. Referido aspecto também é salientado por Brown e Duguid (2001) quando afirmam ser necessário criar “uma estrutura de compartilhamento [...] [...] fazendo com que todos compartilhem o recurso principal – a sabedoria coletiva e colaborativa deles” (p. 96).

Conforme Borelli e Tomaél (2012, p. 72), a partilha das informações “veio ao encontro da necessidade de melhor desenvolvimento das capacidades” tanto

internas quanto externas das organizações na constante busca por inovação e diferencial competitivo.

Entretanto, na mesma proporção que a informação tornou-se recurso essencial no cenário organizacional, o seu fluxo depara-se com vetores próprios de qualquer contexto de trabalho, ora facilitando, ora dificultando o processo de criação e compartilhamento das informações. Davenport (2000, p. 114) alerta para o fato de que “compartilhar seja algo mais fácil de dizer do que de fazer”. E são essas nuances que fazem com que o compartilhamento da informação seja um processo carregado de desafios.

Apesar dessas considerações teóricas, o conceito utilizado para definir o Compartilhamento da Informação ainda não possui consenso, sendo aplicado com diversos significados. Dentre esses conceitos, ele aparece relacionado ao desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação e, também, vinculado às relações sociais, o que faz com que a informação circule e esteja disponível dentro dos limites da organização. Contudo, nos vários conceitos há que se ressaltar um ponto em comum: a ênfase nas relações sociais que coloca o homem como ponto inicial de tal ato. Tomaél (2012) assinala o compartilhamento da informação como uma resultante da interação social e é nessa interação que os atores trocam informação e conhecimento e criam, assim, processos de aprendizagem; pois, boas ideias são provenientes da coalizão entre dois palpites menores que se desenvolvem na diversidade informacional.

Brown e Duguid (2001, p. 95) argumentam que

de forma geral, as pessoas contam histórias para tentar fazer com que diversas informações apresentem nexos. [...] as histórias podem ser meio de descobrir algo completamente novo sobre o mundo. O valor das histórias, entretanto, reside não exatamente quando elas são contadas, mas quando elas forem contadas novamente. São transmitidas aos recém-chegados histórias do que os mais idosos já sabem. Portanto, as histórias são centrais ao aprendizado [...]

Daí deriva o impasse de que esse processo não se consiga gerenciar, haja vista que informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas e nunca se conseguirá administrá-los se não considerar que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental (ALVES; BARBOSA, 2010); papel esse que se justifica por ser voluntário, pois se inicia da vontade das pessoas.

Barros (1994) destaca que tudo isso acontece, pois compartilhar está relacionado com partilhar, o que se configura como um ato de decisão pessoal ou, melhor dizendo, precisa-se de ter disponibilidade para realizá-lo.

Segundo Davenport (2000, p. 115), compartilhamento é “o ato voluntário de colocá-las (as informações) à disposição de outros”, tendo em vista que o termo “compartilhar” implica partilhar e participar. Este aspecto denota a necessidade de motivação e vontade, conforme dito anteriormente, para realizar tal ação, o que enfatiza a participação essencial das pessoas.

O compartilhamento da informação poderá resultar em um fluxo de interação contínua dentro do ambiente de trabalho que ocorrerá por meio do mapeamento do processo informacional; pois, “a sinergia da informação impulsiona a capacidade de interação entre os indivíduos e estimula os fluxos de informação, realizando e criando por meio desses fluxos as interdependências” (TOMAÉL, 2008, p. 4). Há que se considerar ainda que o compartilhamento da informação e do conhecimento, na percepção de Alcará *et al.*, (2009, p. 170), “[...] é essencial para a construção de novos conhecimentos, porém esse processo pode ser influenciado por diferentes fatores”.

Para a operacionalização desse conceito, Borelli e Tomaél (2012) afirmam que é necessário considerar um ambiente corporativo propício para tal ato que busque incentivar as pessoas a partilharem seu conhecimento e as informações que detêm. Por isso, as organizações, de acordo com Davenport (2000), dedicaram-se à criação de sistemas de tecnologia procurando garantir o acesso de seus funcionários a toda e qualquer tipo de informação. Tudo isso se justifica na medida em que há a necessidade de lidar com uma infinidade de informações que faz com que as organizações se voltem para a adoção de Tecnologias de Informação (TIC's), objetivando potencializar a utilização e o gerenciamento dessas (BORELLI; TOMAÉL, 2012). Segundo Borges, Cavalcanti e Campos (1995), os bancos de dados armazenam e compartilham informações para os grupos por diferentes processos, possibilitando o acesso, o conhecimento e a evolução das atividades por todos os envolvidos.

Nessa mesma linha de raciocínio, Valentim (2006, *online*) alerta que

para vários gestores, a gestão da informação e gestão do conhecimento resume-se à implantação de uma tecnologia ou de

várias tecnologias que darão maior agilidade às questões informacionais, não observando outros elementos fundamentais para esse gerenciamento, como por exemplo, a cultura organizacional, a comunicação, a estrutura (formal e informal), a racionalização (fluxos e processos), as redes de relacionamento etc.

Porém, para Davenport (2000), isso é um fascínio que leva grande parte das pessoas a ignorarem o objetivo maior da informação que é informar. Nessa perspectiva, tem-se uma sobreposição de dados e não de informação. O que, para o autor, fundamenta-se no que ele chama de “engenharia da máquina” e parte do princípio de que todo o arsenal de tecnologia da informação resolverá os problemas de acesso e de compartilhamento das informações no contexto organizacional. Refletindo sobre esta situação, Brown e Duguid (2001, p. 106) afirmam que “à medida que a abundância de informações assola a todos nós, precisamos não simplesmente de mais informações, mas de pessoas para assimilar, compreender e dar sentido a tudo isso”. Norton (2012), por sua vez, argumenta que a tecnologia da informação revolucionou os negócios ao redor do mundo, uma vez que as organizações necessitam de agilidade, eficiência e de informações acuradas vitais para o processo de tomada de decisões.

Na perspectiva de Tomaél (2005, p. 36), “[...] recursos tecnológicos facilitam a aglutinação de comunidades detentoras de conhecimentos e interesses afins, promovem e incentivam a construção de conhecimentos e podem tornar-se imprescindíveis à organização”. Em pesquisas realizadas, Borelli e Tomaél (2012) registraram que o sistema foi apontado como uma importante ferramenta no ato do compartilhamento, entretanto, necessitava-se, na unidade de análise, incentivar a sua utilização e cuidar mais do conteúdo informacional existente nele. E é nesse aspecto que as pessoas ganham significância, pois a concepção das “pessoas como criadoras e condutoras de conhecimento está forçando as organizações a compreenderem que o conhecimento reside menos em seus bancos de dados e mais nas pessoas” (BROWN; DUGUID, 2001, p. 107).

Nas palavras de Davenport (2000), não se pode valorizar a tecnologia e esquecer-se da informação. Informação essa que necessita ser compartilhada e que, necessariamente, as pessoas estão envolvidas. Para o referido autor e, também, para Falcão (2009, p. 39) “olhar para a informação, sem considerar o indivíduo, ou

para a criação do conhecimento, sem tomar consciência da necessária interação, leva a uma visão incompleta do processo [...]”.

Borges (1995, *online*) lembra que

o novo modelo organizacional, delineado a partir dos anos 80, impõe maior espírito de cooperação, materializado em nova atitude gerencial, calcada na formação de redes de fornecedores e produtores, produtores/ usuários/consumidores e entre empresas competidoras [...].

Porém, é relevante estabelecer formas de assimilar a participação dos indivíduos nesse processo não como consumidores e processadores de informações, mas como aqueles que atribuem às informações sentido e valor (BROW; DUGUID, 2001). Dessa forma, desenvolve-se a perspectiva de valorização de outro recurso fundamental no contexto corporativo as pessoas que a organização emprega e que, ao longo da evolução do sistema capitalista, ganha contornos e formas de gestão diferenciadas apesar do objetivo ser o mesmo. Tais pressupostos carregam várias críticas e visões antagônicas que dizem respeito à forma de gerenciamento que são implantadas para que a organização sempre tenha capacidade de desempenho cada vez mais alta e nunca perca o controle.

Para sistematizar tais pressupostos teóricos, Davenport (2000, p. 21) cunhou o termo Ecologia da Informação o qual a define como

administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano. O ponto essencial é que essa abordagem devolve o homem ao centro do mundo da informação, banindo a tecnologia para seu devido lugar, na periferia.

Desse modo, as organizações precisam criar um arcabouço contextual que favoreça o compartilhamento. Marchand, Kettinger e Rollins (2000) preconizam que, para o ato de compartilhamento da informação, necessário se faz ter pré-condições que criem um cenário colaborativo. Os autores apresentam que essas pré-condições são:

(1) existência de uma linguagem e de significados que são partilhados em uma base comum pelas pessoas que formam a organização;

(2) existência de um relacionamento entre os membros da organização e conhecimento interpessoal no contexto de trabalho dessas pessoas;

(3) confiabilidade entre as pessoas para que o compartilhamento das informações aconteça em um nível de verdade em função da inexistência de interesses pessoais e/ou de terceiros; e

(4) existência de um objetivo associado a uma recompensa pelo ato de compartilhar.

Na perspectiva dos referidos autores, o cenário colaborativo diz respeito a uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento da informação que, partilhada pelos membros, estimule o desenvolvimento do fluxo de informações. Corroborando esta análise, Borelli e Tomaél (2012) afirmam que a cultura organizacional influencia de forma direta a cultura informacional, o que deve ser considerado como um significativo vetor, já que ela pode interferir na forma como o compartilhamento é realizado.

Na linha de raciocínio de Woida e Valentim (2008, p. 3),

a cultura informacional engendra a base para o contexto de colaboração, compartilhamento entre as pessoas e de construção do conhecimento organizacional. Constitui-se no elo essencial para estabelecer a relação entre os eixos: pessoas, informação e tecnologias de informação e comunicação.

Assim sendo, o compartilhamento da informação se fundamenta em uma cultura que privilegia uma intensa rede de comunicação entre as pessoas dentro de uma base de confiança e de participação mútua (TOMAÉL, 2008).

Na análise de Davenport (2000, p. 224),

o contexto organizacional de uma empresa e seu ambiente informacional são uma via de mão dupla, isto é, o ambiente organizacional pode orientar ou motivar um ambiente informacional específico, assim como este último pode capacitar ou restringir a empresa.

Em muitos contextos organizacionais, a cultura existente valoriza o poder da informação, em que, muitas vezes, ser “guardião” da informação é o diferencial competitivo de cada pessoa dentro de uma hierarquia de cargos. Desse modo, a informação, muitas vezes, torna-se objeto de negociação entre os participantes da organização (HARDY; CLEGG, 2001). Esses movimentos fazem com que a informação seja tratada de forma assimétrica no contexto organizacional, sendo

transformada em um instrumento de poder. Analisando a referida situação, Cabrera e Cabrera (2002, p. 697) justificam essa posição apontando que “o mais importante custo associado ao compartilhamento do conhecimento é a vulnerabilidade sentida por quem revela sua ideia [...]”, pois, em alguns contextos em que os incentivos (financeiros ou não) estão vinculados ao desempenho individual, “compartilhar sua habilidade pode deteriorar sua capacidade de sobressair-se frente a eles”.

Costa (1997, p. 37) argumenta que, no cotidiano organizacional, “[...] sempre que determinados saberes são formalizados e instituídos outros saberes são bloqueados. Trata-se de um movimento que esconde e revela e, ao fazê-lo, impede o surgimento de determinadas informações [...]”. Segundo Araújo (2006, p. 332), “esse jogo é oriundo do fato de que algumas pessoas detêm mais informação do que outros”. Criando, assim, os guardiões da informação ou “filtros de informação” que decidem para quem deve ir a informação. Esses filtros, na análise de Morgan (2002, p. 199), “abrem e fecham os canais de comunicação e filtram, resumem, analisam e formulam o conhecimento de acordo com uma visão do mundo que favorece seus interesses” fazendo com que a informação se torne em segredo de alguns. Macedo e Barbosa (2000, p. 87), fazendo referência ao segredo, associam-no ao poder e lembram que “entre os povos primitivos, o poder estava nas mãos dos bruxos que detinham o conhecimento das ervas e os processos de cura das doenças”.

Tal ponto nos leva a um paradoxo: vive-se atualmente em um momento de consolidação de novos arranjos organizacionais em que é inegável a busca por uma inversão destes comportamentos. Ou seja, o poder não se concentra mais em “guardar” o conhecimento, mas em torná-lo comum para que este se faça cada vez maior. Assim, superar essas barreiras é vital no atual cenário competitivo, no qual as organizações estão inseridas e, também, criar caminhos que favoreçam uma maior partilha do conhecimento e das informações, objetivando identificar meios que beneficiem a memória organizacional e, ainda, aumentem os estoques de conhecimento já existentes.

Além da cultura informacional, Davenport (2000) destaca ainda outros vetores que se relacionam com o compartilhamento da informação. Dentre eles, tem-se:

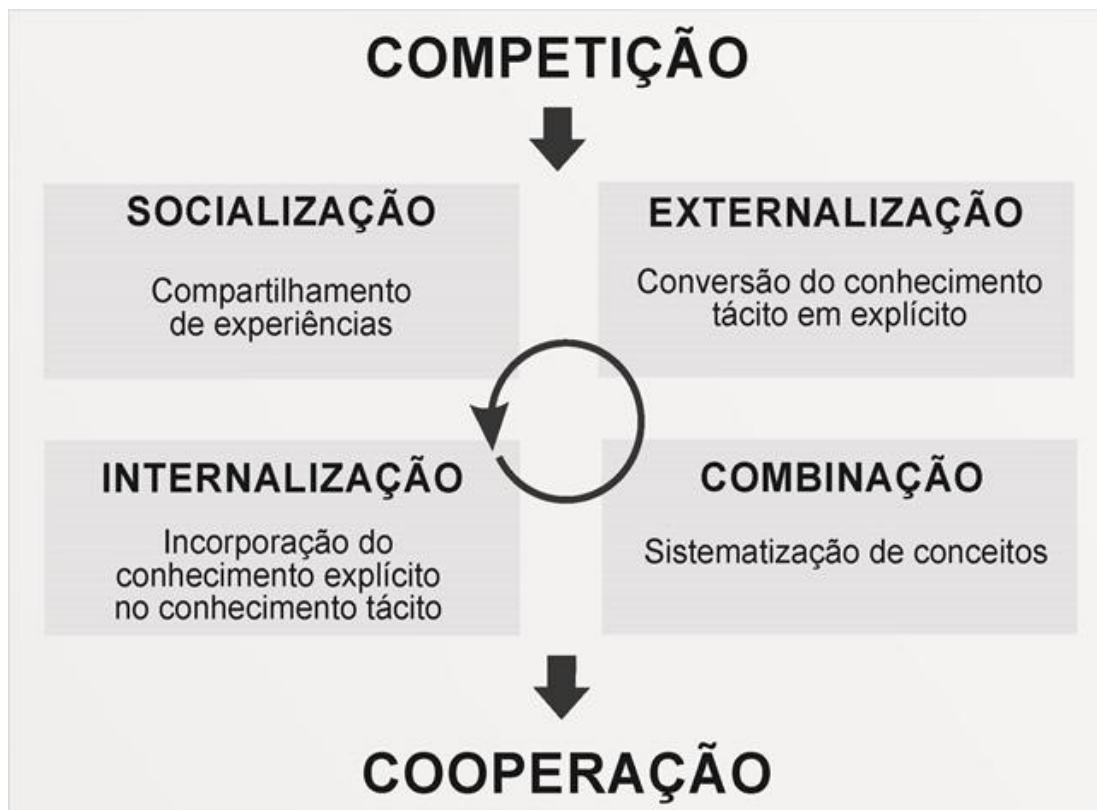
- (1) situação nos negócios, que pode influenciar seu ambiente informacional. Compreende: a estratégia de negócio, os processos administrativos, a estrutura organizacional e os recursos humanos;
- (2) investimento em tecnologia, que objetiva melhorar o uso da informação; e
- (3) disposição do espaço físico em que o *layout* no qual os indivíduos e os grupos estão inseridos em relação àqueles com quem trabalham.

Diferente de tais questões, em um momento anterior, Nonaka e Konno (1998) haviam cunhado o termo BA, baseando-se nos trabalhos de Kitaro Neshida, que, em português, significa lugar. A concepção do BA implica propor um espaço apto ao surgimento de relacionamentos objetivando o compartilhamento da informação para a criação do conhecimento. Tal conceito está calcado na Espiral do Conhecimento (Figura 5), definido por Nonaka e Takeuchi (1997), o qual apresenta o desenvolvimento do conhecimento a partir do compartilhamento entre as pessoas envolvidas no processo.

Esta espiral parte do princípio de que o conhecimento deve ser compartilhado para então ser internalizado para tornar-se novamente conhecimento de cada um e, por consequência, conhecimento da organização. Formatado em quatro etapas, a Espiral do Conhecimento envolve a Socialização, a Externalização, a Combinação e a Internalização daquilo que se está aprendendo. Na sistematização da Espiral do Conhecimento, os autores utilizam das terminologias de Conhecimento Tácito e de Conhecimento Explícito.

O Conhecimento Tácito, na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997), é aquele conhecimento que já existe na pessoa e/ou nos grupos de pessoas e é de difícil gestão. Está incorporado nas experiências individuais de cada um e se concentra em fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções e habilidades. Já o Conhecimento Explícito, na visão do mesmo autor, possui caráter tangível e pode ser facilmente armazenado, pois, pode ser sistematizado na linguagem formal. Para os autores já referenciados, o conhecimento explícito pode ser transmitido formalmente e facilmente entre os indivíduos.

FIGURA 5 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

Ancorados por essas definições, no contexto da Espiral, a primeira etapa, que é a Socialização, envolve o compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos quando este conhecimento é passado de forma a partilharem experiências vivenciadas em momentos anteriores. O conhecimento é então transmitido pela proximidade física. Na segunda etapa da Espiral, a Externalização, deve-se procurar captar o conhecimento tácito da pessoa por meio de metáforas, analogias e modelos, procurando criar uma relação de equilíbrio entre a organização e o funcionário. Neste momento, o aspecto mais importante é gerar um novo conhecimento por meio da comunicação entre as partes envolvidas para descobrir o que o funcionário sabe, além do conhecimento transmitido pelo ambiente corporativo. Ou seja, sistematizar e converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Na terceira etapa da Espiral, a Combinação, tem-se a sistematização do conhecimento em um manual ou guia de trabalho e, a partir daí, incorpora-o a um produto (explícito para explícito). A combinação relaciona-se na aplicação de um novo conhecimento e consiste em gerar conhecimento por meio de outras

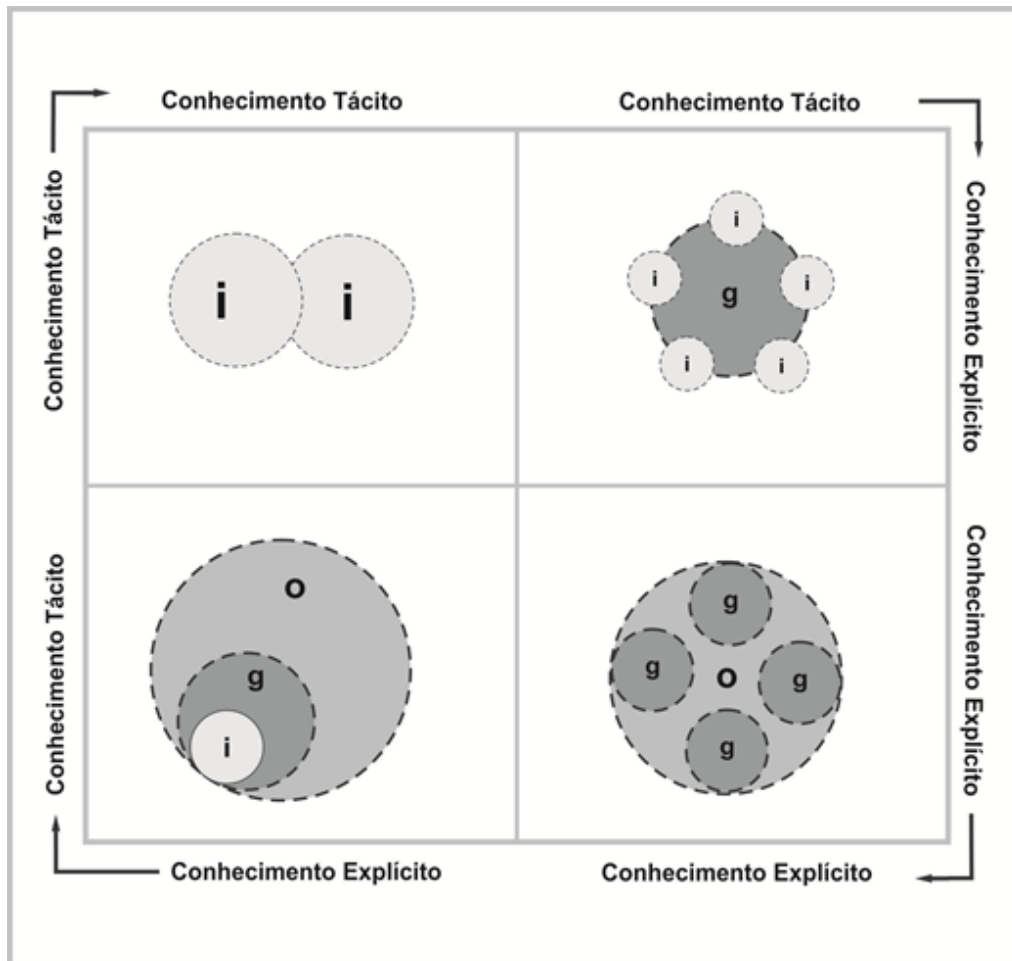
informações. Tal processo é realizado utilizando-se de *e-mails* entre o grupo, telefonemas, documentos e reuniões objetivando propor soluções por meio do debate de ideias. Já na última etapa, a Internalização, tem-se o processo de aprender e incorporar esse conhecimento aprendido na prática do trabalho. Desse modo, os conhecimentos explícitos são utilizados para aumentar, estender e reenquadrar o conhecimento tácito (explícito para tácito).

Assim, atende-se ao processo de aprendizagem organizacional que está imbricado na necessidade contemporânea. Nas organizações de trabalho, a Espiral do Conhecimento promove a aprendizagem organizacional associada ao indivíduo, ao grupo e esse à organização. Kim (1993) lembra o fato de que as organizações não possuem a capacidade de aprenderem. O que ocorre, segundo o autor, é “um aumento na capacidade da organização em tomar ações efetivas” (p. 43), ou seja, o indivíduo sabe, transfere esse conhecimento para o grupo e o grupo para ele (compartilhamento) e, a partir daí, esse aprendizado se reflete nas atividades desempenhadas por tais pessoas, conforme observado na Figura 6.

Pantoja e Borges-Andrade (2004) esclarecem que, em relação ao conceito de Aprendizagem Organizacional, na literatura pertinente ao tema, é apontada como uma consequência natural dos aprendizados individuais de seus colaboradores e decorrência maior do que a somatória simples desses aprendizados. Ou seja, acontece uma sinergia que faz com que a capacidade da organização aumente que é proveniente do incremento das competências individuais. Admitindo essa linha de raciocínio, concorda-se que a Espiral de Conhecimento cria, nas diversas organizações de trabalho, possibilidades de aprendizado com as experiências e com a transferência de conhecimento que decorre do compartilhamento da informação.

Porém, a aprendizagem ocorre em resposta à lacuna que surge, haja vista que “quando as pessoas não conseguem ver a necessidade do que está sendo ensinado, elas o ignoram, rejeitam ou deixam de assimilá-lo sob qualquer forma significativa” (BROW; DUGUID, 2001, p. 120).

FIGURA 6 – Aprendizagem Organizacional



Fonte: Adaptado de Nonaka e Konno, 1998.

Legenda: I= indivíduo G= Grupo O= Organização

Para que a Espiral do Conhecimento ocorra de forma efetiva, torna-se necessário um contexto apropriado o qual Nonaka, Toyama e Konno (2002) definiram como sendo BA. Na concepção dos autores, o BA diz respeito a um espaço físico – virtual ou mental – em que o conhecimento é gerado, compartilhado e utilizado.

Reforçando essa definição, Fayard (2003, p. 24) aponta que

o fluxo é a palavra-chave como ocorre com a informação [...] A filosofia do BA é uma ruptura com uma ideia de criação de conhecimento fora de um contexto, de maneira individual, autônoma e fora das interações humanas. Ele se trata, ao contrário, de um processo dinâmico e aberto que ultrapassa os limites do indivíduo e

que se concretiza por meio de uma plataforma onde os atores usam uma linguagem comum a serviço dos objetivos comunitários semelhantes.

Nonaka, Toyama e Konno (2002) apresentam quatro categorias de BA especialmente adequadas a cada uma das etapas da Espiral do Conhecimento em que se promovem a dinâmica e o compartilhamento do conhecimento.

A primeira categoria é o BA Primário - a partir da qual o ato de criação do conhecimento se inicia - representa a fase de Socialização da Espiral do Conhecimento. Nesta categoria, as experiências são trocadas face a face e é o ponto-chave para a conversão e a transferência do conhecimento tácito. Na segunda categoria, tem-se o BA Interativo que se relaciona ao lugar em que o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito – etapa da Externalização. Por meio de diálogos, modelos mentais e competências individuais, são convertidos em conceitos e pressupostos que são tornados comuns dentro do espaço organizacional. Dois processos estão aí vinculados: os indivíduos compartilham modelos mentais e também analisam e refletem sobre seus próprios modelos.

O BA Cibernético constitui-se na terceira categoria. Este é um lugar de interação dentro de um contexto virtual que pressupõe, considerando a Espiral de Conhecimento, a etapa da Combinação. A utilização de redes, grupos de discussão *online* e todo o aparato tecnológico da informação e da comunicação propiciam a combinação do conhecimento explícito novo com o já existente, favorecendo a sistematização de um novo modelo mental. Por último, mas não menos importante, tem-se a categoria do BA Exercitante que está diretamente relacionada com a fase da Internalização estabelecida por Nonaka e Takeuchi (1997). Esta categoria de BA proporciona a conversão do conhecimento explícito em tácito, pois consiste em exercícios contínuos que priorizam certos padrões e práticas formalizadas pela organização, objetivando um refinamento permanente pelo processo do conhecimento.

Os pressupostos conceituais desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997) vão ao encontro dos parâmetros desenvolvidos por Choo (2003, p. 80), o qual apresenta que a “informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada”.

Saindo da perspectiva de lugar (físico) apontada pelo conceito de BA, outros autores como Davenport (2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000) – já citados anteriormente -, Ipê (2003), Woida e Valentim (2008), Alcará *et al.*, (2009), Alves e Barbosa (2010), Alves (2011), Souza e Teixeira (2012) sugerem que o compartilhamento é influenciado por outros fatores e não necessariamente por um espaço físico existente na organização. Esses autores, de uma forma geral, apontam fatores que, quando bem gerenciados, constituem a chave para a efetivação do compartilhamento da informação dentro do contexto organizacional. Eles concordam, em sua maioria, que a motivação para compartilhar, a cultura organizacional – dentro do conceito de cultura informacional -, oportunidade para compartilhar e a natureza do conhecimento são os aspectos mais relevantes para a implementação de um fluxo de compartilhamento efetivo no ambiente de trabalho.

Para a realização deste trabalho, considerando os autores referenciados que estudaram e estudam o compartilhamento da informação, optou-se em ter como aparato teórico os seis fatores que, segundo Alves e Barbosa (2010), intervêm no compartilhamento da informação dentro das organizações. Vale ressaltar que se fará uso também do conceito de BA apontado por Nonaka e Takeuchi (1997) e dos pressupostos teóricos da Ecologia da Informação estabelecidos por Davenport (2000).

Os fatores destacados por Alves e Barbosa (2010) são: a cultura organizacional, a motivação pessoal, a confiança e a reciprocidade, os mecanismos de compartilhamento da informação, o poder e o *status*, e as premiações ou sistemas de recompensa.

A cultura organizacional é também citada por Ipê (2003) como um fator fundamental para o compartilhamento da informação que engloba as crenças, os valores e os mitos nos quais a organização se fundamenta. Choo (2003) argumenta que o ambiente de trabalho estabelece as normas, as convenções e as práticas que modelam os comportamentos dos diversos funcionários e, conseqüentemente, definem os meios pelos quais as informações serão transmitidas e partilhadas.

Outro ponto a ser considerado é a motivação individual para o compartilhamento. De acordo com Ipê (2003), os fatores motivacionais dividem-se em internos e externos. Os aspectos motivacionais internos dizem respeito ao poder, ligado ao conhecimento e à reciprocidade que resultam do compartilhamento. Já os

aspectos motivacionais externos incluem o relacionamento com o outro e com a recompensa por partilhar. Complementando essa análise, Alves (2011) sugere que a motivação engloba o incentivo pelo qual as pessoas sentem vontade de compartilhar. Vale observar que a motivação é um fator interno e, por isso, é importante criar um contexto de estímulo para que a motivação ocorra (BOWDITCH; BUONO, 1992). Diferentemente de Ipê, Alves (2011) distingue motivação de aspectos como reciprocidade e recompensa.

A confiança e a reciprocidade são outros aspectos a serem considerados. No que diz respeito à confiança, Barney e Hansen (1994, p. 176) argumentam que “é o sentimento mútuo de que nenhuma das partes envolvidas explorará as vulnerabilidades da outra”. Desse modo, na percepção de Alves (2011), a confiança é o ponto chave para o compartilhamento. De acordo com a autora, a confiança envolve a “crença na integridade, no caráter e na capacidade de cada um dos elementos envolvidos nas interações pessoais em organizações” (p. 121). Decorre daí, a questão da reciprocidade que consiste na expectativa de quem compartilha que é receber. Cohen (1998) aponta que compartilhar está diretamente relacionado ao sentimento de reciprocidade, levando-se em consideração que as pessoas só realizam a partilha de suas informações se receberem algo em troca. Alcará *et al.*, (2009) esclarecem que a reciprocidade tende a facilitar o compartilhamento possibilitando uma agregação de conhecimento das partes envolvidas no processo. Portanto, é essa expectativa de “dar e receber” informações que mantém o fluxo de compartilhamento ativo.

Outro fator que influencia o compartilhamento da informação são os mecanismos (canais e ferramentas) utilizados para tal. Aqui, encontra-se uma linha de raciocínio equivalente ao conceito de BA estabelecido por Nonaka e Takeuchi (1997), principalmente nas categorias do BA Primário, BA Interativo e o BA Cibernético. Há, aqui, uma proximidade dessas duas abordagens, pois, conforme ressaltado por Alves (2011, p. 122), para o “compartilhamento funcionar necessita-se que os colaboradores de uma organização tenham acesso a canais, ferramentas, meios e mecanismos adequados”.

O poder e o *status* também são apontados como aspectos intervenientes no processo de compartilhamento da informação. No âmbito do poder, a velha crença de que “conhecimento é poder” implica encontrar os “guardiões das

informações” no ambiente de trabalho. Na análise de Alves (2011, p. 122), “o sentimento de poder advindo da posse do conhecimento, garante ao possuidor uma sensação de diferenciação e superioridade em relação aos demais”. E é justamente dessa “posse” que decorre o *status*. Observa-se, porém, que esses aspectos, o do poder e do *status*, estão fundamentados na cultura e nos modelos de gestão adotados pela organização e, por isso, a cultura voltada para uma cultura informacional tende a favorecer uma maior interatividade das pessoas e um olhar com mais cuidado para o poder que a informação oferece.

Em pesquisa realizada por Raban e Rafaeli (2007) os resultados mostraram que a propriedade pessoal da informação possui papel importante na vontade de compartilhar. Sob tal perspectiva, “o valor da informação está nos olhos de quem vê. A condição de proprietário afeta o valor da informação no compartilhamento e a propensão a partilhar pode ser afetada” (p. 2377, tradução nossa), existindo, segundo os autores, uma tendência maior em partilhar a informação pessoal do que a organizacional. Esses resultados encontrados por Raban e Rafaeli (2007) contradizem o apontado por diversos autores, como já salientado anteriormente, que ressaltam que o conhecimento tácito é mais difícil de ser partilhado.

Nesta direção, Davenport e Prussak (1998) mencionam o “mercado do conhecimento”. Para os autores, nesse mercado há a existência de compradores e de vendedores que negociam – como no mercado de produtos e serviços - e estabelecem entre si um valor que atenda aos interesses de ambos. Nessa linha de entendimento, as negociações dentro deste mercado são fundamentais para que a gestão do conhecimento seja bem sucedida dentro do ambiente corporativo. Porém, no “mercado do conhecimento”, a moeda de troca não possui valor financeiro, apenas valor simbólico, pois ela se encontra assentada na reciprocidade, reputação e altruísmo.

Por último, tem-se a capacidade das organizações em estimular a ação voluntária para o compartilhamento, utilizando-se de premiações (recompensas e incentivos), objetivando ativar as trocas recíprocas de informações. Hall (2001) aponta três formas de premiações: (a) premiações por meio de incentivos financeiros; (b) progressão na carreira; e a (c) construção de boa reputação por meio do reconhecimento dos pares que também é uma estratégia de recompensa. Alves e

Barbosa (2010) afirmam que as recompensas são excelentes estratégias para estimular os funcionários a compartilharem informações.

Com o relato dos fatores que influenciam o compartilhamento da informação, é possível observar que cada um deles constituiu uma faceta do comportamento das pessoas que integram o espaço organizacional. Entretanto, na perspectiva de Davenport (2000), todos eles necessitam de cuidado, pois refletem na disposição de compartilhar de cada pessoa que compõe o ambiente corporativo.

Marchand, Kettinger e Rollins (2000) lembram ainda que, além das informações serem compartilhadas de maneira formal (dentro dos aspectos burocráticos constituídos pela organização), há também a possibilidade de tal ato acontecer de modo informal dentro do ambiente interno e externo das empresas. Reiterando essa análise, Ipê (2003) aponta que, em relação às oportunidades informais, têm-se os canais de relacionamento (que podem favorecer, segundo a autora, amizade e confiança) e de aprendizagem. Para ela, a informação tende a ser mais compartilhada no âmbito informal do que nos formais.

No que diz respeito aos aspectos informais, Marteleto (2001, p. 72) os vê como pontos em que “há valorização dos elos informais e das relações, em detrimento das estruturas hierárquicas”. Silva Filho (2010, p. 1) justifica esse comportamento como uma questão natural, pois “o ser humano é, por natureza, uma entidade social que busca viver em comunidade interagindo com semelhantes”.

Desse modo, Tomaél (2008, p. 5-6) avalia os meios informais de compartilhamento da informação como positivos e assinala que

a interação face a face – informal – é facilitada por canais de relacionamentos, que possibilitam a criação de confiança, elemento essencial no compartilhamento da informação. Os canais de relacionamento permitem que as oportunidades informais para compartilhar desenvolvam relações nas quais o respeito e a amizade estão presentes e influenciam procedimentos e reações.

Em suma, ancorando-se nestes aportes teóricos, acredita-se que os gestores necessitam estabelecer um ambiente de trabalho voltado para a valorização da informação para que possam incentivar os funcionários a modificarem valores e comportamentos, objetivando criar uma cultura mais colaborativa.

Assim, como a cultura informacional é um dos pontos críticos no estudo do compartilhamento da informação, também necessita optar por modelos de gestão

que valorizem mais as pessoas que estão envolvidas nesse ambiente. As diferentes análises relacionadas até aqui reiteram a importância das pessoas no processo de compartilhamento da informação. Davenport (2000), dentro de uma análise mais ampla, reitera que as pessoas estão no cerne do processo de compartilhamento. Tal perspectiva é confirmada no trabalho de Choo (2003), quando ressalta que

um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam. Partimos da posição de que o usuário da informação é uma pessoa cognitiva e perceptiva [...] (p. 80).

Portanto, é neste ponto que as pessoas que compõem a organização fazem a diferença e é, por isso, que a forma como essas pessoas são gerenciadas pode fazer diferença em seu comportamento. Davenport (2000) expõe que deve haver, dentre todos os aspectos que influenciam o compartilhamento, uma preocupação muito grande em como integrar as pessoas ao processo. Preocupação essa que também é compartilhada por Choo (2003) ao apresentar que os vetores que pode comprometer o processo de compartilhamento são as estruturas rígidas e culturas que valorizam o individualismo e o poder.

Desse modo, partindo do princípio de que, atualmente, a informação, constitui-se um recurso significativo e, considerando o papel central que as pessoas representam nas diferentes organizações existentes, a proposta desta tese se circunscreve em compreender melhor a *práxis* do cotidiano organizacional no que diz respeito ao Compartilhamento da Informação associado ao modelo de Gestão de Pessoas adotado. Todas essas questões se justificam por ser a informação compreendida, no meio organizacional, ora como subsídio para os processos de tomada de decisão, ora como meio de sustentação do conhecimento que é construído e reconstruído dentro da proposta de uma gestão mais estratégica.

Há que se ressaltar também que nesse momento de conexões intensas, tanto intra quanto interorganizacionais, o conhecimento organizacional se transformou em um fator essencial de competitividade, o que encontra respaldo no ato de partilha das informações que faz com que as organizações compreendam que “compartilhar, nesse caso, alimenta todos os atores que participam desse processo, todos saem com maior nível de informação e de conhecimento” (TOMAÉL,

2012, p. 7). Assim, a organização como um todo necessita estar alinhada com a proposta do compartilhamento da informação, objetivando desenvolver melhorias incrementais em seus processos cotidianos.

Com a acepção da sociedade da informação e com o acesso ímpar a um contexto abundante de informações, a tendência é quebrar comportamentos que resistem ainda ao compartilhamento e trabalhar com o princípio de que o fim do segredo é a melhor via para a multiplicação do conhecimento. Faz-se necessário, então, compreender que o compartilhamento fundamenta-se na divisão e o conhecimento encontra seu desenvolvimento nessa partilha.

3 Organizações e Gestão de Pessoas

Dizer que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações é fazer repetição teórica necessária para a compreensão da importância dessas organizações no contexto contemporâneo. O mesmo se aplica ao afirmar que a competitividade aumentou em uma progressão sem medida, a partir do processo de globalização.

Esta intensa dinamicidade cria nas organizações, hodiernamente, uma intrincada dependência ambiental confirmando os pressupostos teóricos estabelecidos na Teoria de Sistemas por Bertalanffy (1968). A este respeito, Barbosa e Brondani (2005) apontam que é necessário compreender que o ambiente externo, constituído pelas forças ambientais, embasa os processos decisórios no cenário empresarial e faz com que as organizações caminhem *pari passu* com essas muitas transformações procurando, cada vez mais, alcançar os seus objetivos. Em decorrência, a administração dos recursos que compõem tal organização se faz necessária para que a mesma ganhe em eficiência e eficácia. Krausz (1991, p. 33-34) assevera que uma organização é criada com o objetivo de produzir resultados, e assim “[...] há necessidade de se padronizar comportamentos, direcionar a ação conjunta dos indivíduos e controlá-la para que não se desvie dos objetivos estabelecidos”.

De maneira sucinta, pode-se compreender as organizações, na leitura de Bertalanffy (1968), como um sistema formalmente constituído por recursos (humanos, materiais, financeiros e informações) que são combinados, de forma deliberada, para alcançarem objetivos. Tais sistemas, segundo o autor, evoluíram ou cooperaram para a evolução de suas formas e contextos; ao mesmo tempo em que recebem influência, influenciam os ambientes dos quais fazem parte.

Em tal sentido, Castells (2008, p. 140) argumenta que

foi desse modo que a busca da lucratividade pelas empresas e a mobilização das nações a favor da competitividade induziram arranjos variáveis na nova equação histórica entre a tecnologia e a produtividade. No processo, foi criada e moldada uma nova economia global.

Analisando o contexto anterior à Revolução Industrial, haviam locais de produção em que mestres e aprendizes se integravam para a construção e/ou produção de algum produto de forma integral e compartilhada, era o trabalho artesanal (SOBRAL; PECI, 2008, p. 37).

Não obstante ao mestre, naquele contexto fabril, deter o “conhecimento sobre o fazer”, os aprendizes se integravam ao trabalho e, dali, o conhecimento ia sendo construído. A construção do conhecimento, nesse contexto, assemelha-se à proposta da Espiral de Conhecimento Tácito, Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito, elaborada por Nonaka e Takeuchi (1997). Fica evidente, nesse ambiente, que o compartilhamento da informação era utilizado dentro de seu parâmetro teórico central: compartilhar as informações para a criação de conhecimento. Na reflexão de Lima e Mendes (2003), essa forma de produção constituía-se na cooperação simples, e, que o traço fundamental é o não estabelecimento da divisão do trabalho que tem como características, dentre outros, a concepção e produção completa dos itens e a alta qualificação dos trabalhadores.

Com o advento da Revolução Industrial, o ambiente organizacional foi estruturado dentro de uma nova lógica ancorada nos ideais do capitalismo. Em busca de maior eficiência, Frederick W. Taylor racionalizou os processos de trabalho que passaram a ser cumpridos dentro de sistemas padronizados. Ribeiro (2003, p. 16) afirma que “depois de identificar os movimentos necessários para cumprir uma tarefa, Taylor determinava o tempo ótimo de realização de cada uma delas, numa rotina extremamente mecânica”.

Reiteradamente, na análise da contextualização de desenvolvimento do paradigma taylorista, Sobral e Peci apontam que “na fase do capitalismo monopolista [...]”, as empresas “[...] requeriam respostas sistemáticas e coerentes de administração, abordadas coerentemente pelos principais representantes da escola clássica de administração” associada à necessidade de se lidar com uma “mão de obra” totalmente desqualificada (2008, p. 37). Nessa ambientação, a proposta principal da Administração Científica era o aumento da eficiência organizacional via aceleração do fluxo de produção, padronização e “robotização” dos movimentos dos trabalhadores. Para tanto, a separação nítida da concepção e da execução do trabalho era ponto-chave, haja vista que, nesse contexto de mecanização, o controle

era o ponto central para a otimização da lógica da teoria dos “tempos e movimentos” (RIBEIRO, 2003).

Em decorrência desses aspectos, o trabalhador dentro do contexto taylorista de produção se tornava individualizado e subjugado a uma “única maneira certa para desempenhar cada tarefa em que era especificado o como deve ser feito, além do tempo exato concebido para a execução” (TAYLOR, 1995, p. 37). A proposta da Administração Científica consistia em dissociar o processo de trabalho do conhecimento do trabalhador e torná-lo cada vez mais dependente do controle gerencial. Na reflexão de Lima e Mendes (2003, p.5), “Taylor compreendeu e aplicou o princípio de Babbage ao separar a concepção da execução (cérebro e mãos), monopolizando o conhecimento para controlar cada fase de execução do trabalho”.

Tal fato é explicitado por Braverman (1987) quando cita que, na lógica taylorista, todo serviço de concepção possível deveria ser retirado do setor de oficina e concentrado no departamento de planejamento e projeto, o que se referia tanto ao trabalho braçal quanto ao trabalho administrativo e de alguns gerentes. Na concepção taylorista, “o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental” (BRAVERMAN, 1987, p. 57). E, para garantir a eficiência, dever-se-ia concentrar em seu trabalho e fazê-lo dentro dos procedimentos de “como” realizá-lo.

No que diz respeito à comunicação, Zarifian (2010, p. 124) aponta um “elemento, [...] parte da herança, sempre presente, da organização industrial” que se caracteriza como uma “economia de comunicação” que leva a uma “comunicação zero”. Esse aspecto não quer dizer que não existia comunicação, mas existia uma linguagem tecnicizada

desenvolvida pelos engenheiros e técnicos, linguagem essa que tem como função conceber, preparar, controlar o trabalho dos operários. Assim são todas as linguagens que irão desenvolver-se consideravelmente nos serviços funcionais: nos escritórios de organização e métodos, serviços de expedição, serviços de controle de qualidade *etc.* São linguagens especializadas, concebidas em função de seu objeto de aplicação e submetidas a uma intensa formalização, sob a forma de procedimentos, de esquemas, de registros, de cálculos matemáticos. (ZARIFIAN, 2010, p. 125)

Além desse ponto, segundo o autor, o taylorismo não exige o envolvimento do trabalhador, pelo contrário, há a distinção de dois campos simbolicamente separados, um de execução e outro de planejamento. Esse modelo leva ao “não engajamento subjetivo do operário [...]. A empresa é problema do patrão, não do trabalhador” (ZARIFIAN, 2010, p. 127).

Nesse cenário, o compartilhamento da informação não existia e esta ausência extrapolava o setor chamado “chão de fábrica”. Para Zarifian (2010, p. 137), faltava uma comunicação autêntica, um processo que favorecesse uma “compreensão recíproca” em que formaria “um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente”.

Associado ao paradigma taylorista, tem-se a consolidação da linha de montagem móvel e de uma nova organização social do trabalho estabelecida por Henry Ford dentro de um momento crucial da produção em massa (RIBEIRO, 2003). De acordo com Lima e Mendes (2003), o pressuposto fordista fundamenta-se em três pontos básicos: (1) redução do tempo de produção e rápida inserção no mercado; (2) economicidade que implica verticalizar a produção; e (3) aumento da produtividade que significa maximizar a capacidade de produção por meio da linha de montagem. Era o auge da consolidação da era industrial. Dentro de uma perspectiva crítica, Beynon (1995, p. 37) aponta que “a produção em massa trazia também o homem em massa” que foi tão bem caracterizado por Chaplin no filme “Tempos Modernos”.

Essa análise pode ser ampliada, para melhor compreensão, nos excessos de controle estabelecidos por Ford. Segundo Beynon (1995), devido ao modelo de produção imposto pela aceleração do trabalho, os operários tinham consciência de que “ele era um indivíduo sem conexão alguma com outros homens durante as horas de trabalho” (p. 47-48), pois a ele tudo era proibido: a interação durante o trabalho, conversar e até sorrir “significavam desrespeito ao código disciplinar [...]” o que faz surgir “[...] o cochicho da Ford e a fordização da face” (p. 54).

A visão que se tinha sobre essas organizações eram que as mesmas, constituíam-se como sistemas fechados, Henry Ford era a empresa e o mercado. Tudo, segundo os relatos de Beynon (1995), funcionava dentro do controle de Ford e seus princípios inabaláveis de rigor e de centralização. As informações e o

conhecimento foram banidos do ambiente organizacional sob o domínio do paradigma taylorista/fordista de produção e, desta forma, foi extraído do ser humano a sua essência de trabalho que, dissociada de qualquer época, é parte constitutiva de qualquer “estrutura social determinada” (MARX, 2002, p. 209). O trabalhador, na perspectiva do referido autor,

não transforma apenas o material sobre o qual opera, ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade. [...] No fim do processo de trabalho, aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador (p. 212).

Entretanto, dentro da estrutura mecanicista do paradigma industrial, as pessoas se tornaram “coisas” (mercadorias) que pertenciam aos donos dos meios de produção (MARX, 2002).

Ao longo da sistematização dos preceitos estabelecidos pela Escola Clássica da Administração, foi desenvolvida, em uma fábrica da *Western Electric Company*, localizada em Chicago, uma experiência, desenvolvida por Elton Mayo (entre os anos de 1924 a 1932), objetivando detectar a relação entre a intensidade da iluminação e a produtividade dos funcionários (RIBEIRO, 2003). Durante a experiência, segundo o autor, conhecida como Experiência de Hawthorne, os pesquisadores compreenderam que, além da organização formal de trabalho, tinha-se, no mesmo ambiente organizacional, uma organização informal que provinha das relações entre os trabalhadores. Percebeu-se então que o homem é um ser social, o que demonstrou haver divergência em um dos pilares centrais do taylorismo o qual consistia em olhar o ser humano como um ser meramente econômico. Confirmando essa reflexão, Lima e Mendes (2003) apontam que, na Experiência de Hawthorne, o ponto de destaque é a capacidade social do trabalhador e esse aspecto é que direciona o nível de competência e o comportamento individual na organização. Albuquerque e Puente-Palacios (2004, p. 368) afirmam que a pesquisa de Hawthorne demonstrou que “o fato de se sentir parte importante de um processo, poder construir um grupo com quem se compartilhava trabalho, assim como objetivos comuns, gerou o dinamismo que desaguou no aumento da produtividade”. Para Lima e Mendes (2003, p.7), “a existência de uma organização informal, composta por grupos sociais informais, constituem a estrutura humana da empresa e

as relações humanas são as atitudes e ações desenvolvidas pelas interações entre pessoas e grupos”.

Temas como liderança, trabalho em equipe, ambiente harmonioso de trabalho e motivação foram destaques nas conclusões apresentadas por Elton Mayo e seu grupo de pesquisadores. A manutenção e a harmonia entre os integrantes do grupo informal, segundo Lima e Mendes (2003), justificavam as estratégias desenvolvidas, entre os membros, para a manutenção do grupo. Entretanto, a compreensão da existência do grupo informal e sua capacidade de influenciar o contexto organizacional foram a maior contribuição dos autores da Experiência de Hawthorne (SOBRAL; PECI, 2008) e, ao mesmo, despertou o interesse da organização formal sobre o aspecto humano nas empresas. Contudo, é importante salientar que, na percepção de Ribeiro (2003), as conclusões da pesquisa de Elton Mayo não visavam modificar a organização social do processo de trabalho implantado no cerne das propostas tayloristas/fordistas, mas trouxeram à tona os aspectos psicológicos e sociais do ser humano no contexto formal das organizações. Sobral e Peci (2008) argumentam que os resultados da pesquisa despertaram o mundo industrial para a necessidade de melhor compreender a relação homem *versus* trabalho e a dar um novo olhar sobre as relações interpessoais no âmbito organizacional.

A partir de então, pode-se inferir que o legado propiciado pela Escola de Relações Humanas (Experiência de Hawthorne) tem implicação direta no compartilhamento das informações. Se é pré-condição a existência de uma cultura de significados comuns, o trabalho em equipe (um dos pontos-chave na Escola de Relações Humanas) favorece o compartilhamento e a existência dos grupos informais, permite a troca e a partilha de informações por meio do desenvolvimento de interações entre os indivíduos. Para Leite e Albuquerque (2009, p.5), a questão do campo social da Escola de Relações Humanas tem relação com as propostas teóricas de Barnard o qual “ênfaticamente enfatizou que as organizações eram sistemas sociais que requeriam a cooperação humana e ressaltou a necessidade de interação com o ambiente externo da organização”. Desse modo, baseando-se nas proposições teóricas da Escola de Relações Humanas, Albuquerque e Puente-Palacios (2004) argumentam que o comportamento individual “é resultante do indivíduo e suas circunstâncias, e seus grupos de referência” (p. 359) e, por isso, “deve-se olhar o

grupo mediante o indivíduo e o indivíduo como reflexo do grupo a que pertence” (p. 360).

Posteriormente à Escola de Relações Humanas, desenvolveu-se a Teoria Estruturalista que trouxe uma nova forma de compreender as organizações. Para os autores estruturalistas existe uma pluralidade de fatores que forma as organizações e, por isto, estes mesmos autores salientam a existência do dilema organizacional ao reconhecerem que

as tensões são inevitáveis – que podem ser reduzidas, mas não eliminadas – entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal, entre a racionalidade e a irracionalidade, entre disciplina e autonomia, entre relações formais e informais, entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões (ETZIONI, 1974, p. 68).

Desse modo, as organizações perderam a concepção de racionalidade total – baseada na lógica cartesiana de gestão – e, com os pressupostos teóricos trazidos pela Teoria Estruturalista, ganharam contornos diferenciados. Na concepção de Etzioni (1974, p. 68), “os estruturalistas vêem a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais” e, por isso, é permeada de conflitos. Nessa mesma perspectiva teórica, Morgan (2002, p. 189) desenvolveu a metáfora da organização como Arena Política que se contrapõe a noção de que as “organizações são empresas racionais e integradas e possuem objetivos comuns”. Essa metáfora, segundo o autor, “encoraja-nos a ver as organizações como redes soltas de pessoas com interesses divergentes que se juntam por motivo de convivência pessoal (ganhar a vida, desenvolver uma carreira, defender uma meta ou objetivo pessoal)” (MORGAN, 2002, 186).

Decorrente desses aspectos, a política, segundo o autor, “vem da diversidade de interesses o que dá origem aos arranjos, negociações e outros processos de formação de coalizões de influência mútua que tanto afetam a vida da organização” (MORGAN, 2002, p. 183). Para ele, a política se manifesta nos jogos de poder, nas intrigas interpessoais e nas artimanhas que são consequências do fluxo de atividades que são desenvolvidas no contexto organizacional.

Partilhando desta visão, Pereira, Santos e Brito (2006) apontam que a organização deve ser considerada como um espaço de estabelecimento e de negociação de princípios, o qual envolve processos de articulação de interesses

entre diversos membros. No entanto, os autores lembram que “cada ator organizacional pretende reforçar seus interesses e legitimar sua ação para garantir seu espaço e posição na estrutura organizacional” (PEREIRA; SANTOS; BRITO, 2006, p. 5).

Tudo isso acontece, segundo Morgan (2002, p. 185), porque as pessoas quando passam a integrar as organizações “trazem interesses pessoais, suas personalidades, atitudes pessoais, valores, preferências, crenças e compromissos fora do trabalho que determinam a maneira como agem em relação ao trabalho e à carreira”. São os interesses pessoais que direcionam “as predisposições que englobam metas, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam uma pessoa a agir de uma maneira ou de outra” (MORGAN, 2002, p. 185).

Assim, segundo o autor referenciado, a política organizacional acontece de uma forma invisível, sendo perceptível somente aos que estão envolvidos. As atitudes de cada pessoa no ambiente organizacional estão arraigadas em seus interesses, o que as leva a desenvolverem relacionamentos diferentes com as atividades do trabalho e também, segundo Morgan (2002, p. 186), estilos que podem ser sintetizados em “carreirismo, jogo, dedicação ao trabalho, rigidez, proteção do território, zelo, desapego e despreocupação que dão a vida política organizacional seu caráter especial”.

Desta forma, o espaço organizacional se transforma em uma arena política em que cada indivíduo, para realizar e atender aos seus interesses, se utiliza de todos os recursos disponíveis. Como os recursos são limitados, a competição se instala; o que produz, na vida cotidiana das organizações, coalizões e um comportamento político que passa a balizar todas as ações e decisões a serem realizadas.

São nesses arranjos políticos que surge o poder. De acordo com Crozier e Friedberg (1981, p. 33), as pessoas, nas organizações, não podem atingir seus objetivos senão por meio do “exercício de relação de poder, mas ao mesmo tempo não podem dispor de poder uns sobre os outros, a não ser pela procura de objetivos coletivos”. Na perspectiva desses autores, poder é um elemento indissolúvel das organizações e, muitas vezes, é alimentado pela estrutura hierárquica e pelos processos formais adotados. Elias (1994, p. 53) argumenta que o poder mantém

relação com o fato de ter indivíduos – ou grupos – que podem “reter ou monopolizar algo que outros necessitam [...] [...] assim, quanto maiores forem as necessidades destas últimas, maior é o poder que detêm os primeiros”.

Krausz (1991, p. 11), anteriormente, já havia salientado que o poder “é onipresente na vida social” e deve ser compreendido como um “fenômeno subjetivo, com repercussões a nível intrapessoal, interpessoal, grupal e social, pois seus efeitos se dão nas relações entre indivíduos” (p. 14). Por isso, “o comportamento dos participantes não é apenas baseado numa racionalidade instrumental econômica, mas também, a partir de uma racionalidade política e manobras” (FRIEDBERG, 1995, p. 119).

Além do dilema organizacional, a Teoria Estruturalista também aponta que o ambiente organizacional é formado de múltiplos sistemas (tanto externos quanto internos) e que, necessariamente, todos estariam interligados e inter-relacionados bem como os elementos que os constituem (ETZIONI, 1974).

Essas proposições, aliadas à premissa de sobreviver em um mercado inconstante³ (BARBOSA; BRONDANI, 2005), serviram de base para estabelecer nas organizações a necessidade, cada vez maior, de entenderem as oportunidades e os desafios criados pelo ambiente externo (o que compreende dizer pela concorrência, clientes, tecnologia, fornecedores e outras variáveis). Tais aspectos são consequência de uma sociedade que extrapolou o âmbito territorial e se tornou globalizada dentro de um contexto correlacional. Tem-se, então, o surgimento na literatura da administração, a junção de dois termos: o planejamento, uma das funções do processo administrativo postulado por Fayol (1978), e a estratégia (termo militar) o qual se constituiu no processo de planejamento estratégico organizacional. Reservando as definições e as conceituações diversas que circundam os dois termos, a Teoria Administrativa procurou utilizá-los de maneira a promover nas organizações possibilidades de análises maiores do que as que o paradigma produtivo propiciara.

Kotler (1992, p. 93) argumenta que o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

³ Principalmente a partir dos anos 70 com as crises constantes como a crise do petróleo, guerras árabes e israelitas, escassez de energia e de matéria-prima, dentre outros.

Evoluindo esses conceitos, chegou-se ao gerenciamento estratégico da organização, em que, toda ela se volta para a execução da estratégia definida. Corroborando esse raciocínio, Campos (1998, p. 15) sugere que, para sobreviver atualmente, “as empresas precisam saber trabalhar em uníssono com os seus clientes, parceiros e fornecedores, em ambientes onde as funções se entrelaçam e esvanecem para dar prioridade aos processos”.

Teixeira *et al.*, (2005, p. 15) fortalecem essa análise apontando que a gestão estratégica nas organizações objetiva assegurar a elas o [...] “senso de direção e continuidade a longo prazo; flexibilidade e agilidade no dia a dia. Focaliza o potencial de desempenho futuro da organização”. Assim, “a gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracterizado como um processo sistemático e constante de tomada de decisões [...]” baseado na capacidade de coletar, organizar, recuperar e interpretar informações que são criadas no ambiente interno das empresas e, também, fornecidas pelo seu ambiente externo (TEIXEIRA *et al.*, 2005, p. 16).

Em consonância com esses pontos, há a urgência de se promover a estruturação de um ambiente organizacional propício para a competitividade em que o modelo de gestão adotado esteja alinhado com o cenário estratégico traçado. Portanto, a gestão estratégica deve permear toda a empresa como que a cobrindo por uma cultura estratégica (TEIXEIRA *et al.*, 2005).

Esses pressupostos são decorrência do desenvolvimento de uma estrutura social, diferentemente da que se tinha no contexto criado pela revolução industrial, que apresenta “contornos de uma sociedade globalizada e centrada no uso e aplicação da informação [...] seguindo um padrão complexo de redes interligadas” (CASTELLS, 2008, p. 37). Há, então, a emergência de uma nova postura das organizações, o que abre espaço, cada vez mais, para a “criatividade, informação e tecnologia” (TOFLER, 1980, *online*).

Tudo isso se fundamenta, também, no desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI) que suplantou os paradigmas de gestão baseados em controles excessivos desmascarando a estabilidade e o ambiente restrito de atuação das organizações. Na análise de Lima e Mendes (2003),

a tecnologia da informação (TI) assume um papel de suma importância, de forma rápida e simples, a extração, a organização, a

análise e a circulação de informações necessárias a todos os níveis da empresa, em suporte aos seus objetivos estratégicos. A informação é, pois, um recurso essencial para os processos de planejamento, organização e controle de uma atividade de negócios.

Cresce, então, a necessidade de se buscar desenhar formas de gestão que respondam ao nível de competitividade que é imposto pelo mercado. Leite e Albuquerque (2009, p. 8) argumentam que o “novo modelo da sociedade pós-industrial centrou-se na produção flexível, no trabalho intelectual e na utilização de times de trabalho, em lugar do trabalho individual característico da sociedade industrial”. E é, por isso, que as organizações necessitam utilizar todos os seus elementos constitutivos, com o propósito de dar forma e assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos no planejamento.

Neste contexto, salienta-se a participação das pessoas que fazem parte da organização. Albuquerque (1999) afirma que as organizações, neste momento de competição acirrada, dependem diretamente da forma como gerenciam sua força de trabalho e todos os outros recursos que a compõe. De forma semelhante, Araujo, Albuquerque e Silva (2009, p. 55) sugerem “que as transformações que estão ocorrendo no universo corporativo têm alterado radicalmente a natureza do trabalho, das relações de produção e dos modelos de gestão de pessoas”; buscando transpor a tendência de considerar as pessoas como recursos e, finalmente, reconhece-las como pessoas, conforme perspectiva de Gil (2001). Contudo, é preciso superar, segundo Skinner (1997, p. 8), a noção de que “[...] as empresas exploram as pessoas [...]” e desenvolver uma relação de confiança, uma vez que “os relacionamentos eficazes entre indivíduos e empresas baseiam-se na confiança dos funcionários de que existe uma ligação [...]” entre seus interesses e as metas da organização.

Na análise de Fiates, Nascimento e Fiates (2009), as organizações vêm passando por inúmeras e profundas transformações que não estão relacionadas apenas aos aspectos produtivos, mas se relacionam com pressupostos sociais e históricos. Como decorrência, verificam-se “adaptações constantes do contexto organizacional, afetando sobremaneira o comportamento e a inserção dos seres humanos nas organizações, as relações de trabalho, e a formação das pessoas para a atuação profissional” (FIATES; NASCIMENTO; FIATES, 2009, p. 160). No que se refere a este enfoque, Leite e Albuquerque (2009, p. 64) afirmam que o impacto

percebido é o “surgimento de novos valores, novos objetivos e metas, novas políticas e práticas, redefinindo interações entre as pessoas e as organizações”.

Portanto, faz-se urgente pensar o ambiente corporativo como sistemas dinâmicos e de realização de necessidades. Além, é claro, de visualizá-lo como um cenário político e de relações sociais e, também, como campo fértil para a realização das atividades de trabalho que se constituem como meio de transformação social e de realização do ser humano. Ou seja, as organizações, mais do que nunca, precisam se construir, destruir e reconstruir seus modelos de gestão para que possam definir melhor sua história e seu lugar no mercado atual.

3.1 Trabalho e pessoas: algumas considerações

Em meio a tais reflexões, é relevante pensar no fio condutor que é capaz de gerar o resultado organizacional: as pessoas que representam para muitos “recursos” que podem ser direcionados, de forma objetiva, para a maximização de seu desempenho. E, para outros, elementos essenciais que agregam conhecimento e valor à organização. Implicitamente, é por meio do trabalho das pessoas que a organização irá alcançar os objetivos estabelecidos em seu planejamento. Etzioni (1974, p. 14) afirma que “o objetivo é a situação futura que a organização, como uma coletividade, procura atingir”. Assim sendo, compreender a importância do trabalho para as pessoas – e para a sociedade de uma forma geral – e estabelecer relações possíveis com o ato de trabalhar dessas mesmas pessoas dentro dos limites organizacionais continua sendo, até o momento, um das inquietações de buscas científicas.

Este aspecto torna justificáveis as pesquisas desenvolvidas na área de *expertise* da administração e do comportamento organizacional, haja vista que as pessoas que formam tal organização são um dos recursos menos “gerenciável” no cotidiano de trabalho. Todo o esforço de tais pesquisas é engendrado para estabelecer, de forma teórica – dentro de um determinismo procedimental - o que faz as pessoas darem o melhor de si para a realização do trabalho e o motivo que as fazem compartilharem informações e conhecimento no cotidiano do seu desenvolvimento diário. Tal necessidade, muitas vezes, tem levado ao desenvolvimento de várias técnicas de gestão e, dentre elas, “novas ferramentas para velhas concepções” (CRIVELLARI, 2003, p.241).

Uma das mais discutidas conceituações sobre o trabalho é apresentado por Marx (2002), o qual argumenta que o trabalho precisa ser compreendido

como criador de valores-de-uso, como trabalho útil, é indispensável à existência do homem- quaisquer que sejam as formas de sociedade -, é necessidade natural e eterna de efetivar o intercâmbio material entre o homem e a natureza e, portanto, de manter a vida humana (p. 64-65).

Nesse sentido, o trabalho é aspecto central na vida e, por isso, os homens, ao realizá-lo, transformam-se e transformam a sociedade. Ainda na leitura do autor, o homem, ao trabalhar, “põe em movimento as forças naturais de seu corpo – braços e pernas, cabeça e mãos -, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana” (MARX, 2002, p. 211).

Em Antunes (2009, p. 231), “esse fazer humano tornou a história do ser social uma realização monumental, rica e cheia de caminhos e descaminhos, alternativas e desafios, avanços e recuos”. Daí, a significativa importância central do trabalho no contexto de desenvolvimento humano e da sociedade de forma geral.

Vale ressaltar que o espaço organizacional é considerado, por alguns, como lugar de racionalidade absoluta e de processos instrumentais que, bem direcionados, levam a empresa a se destacar no mercado competitivo que se estabeleceu atualmente. Porém, as pessoas são “recursos” de difícil gestão, uma vez que são seres complexos e possuidores de aspectos cognitivos que os tornam capazes de “escapar” de instrumentos racionais da gestão organizacional (DAVEL; VERGARA, 2010).

Dessa forma, no lugar de consensos, verificam-se muitas ambiguidades em relação a qual modelo de gestão deve ser adotado (se é que existe algum modelo). Há que se considerar que a padronização e a codificação dos saberes dos trabalhadores tendem a conduzir a uma tentativa de homogeneizar as pessoas que se encontram no contexto organizacional o que leva a uma contradição relevante de que as organizações, atualmente, precisam se destacar por meio de seus diferenciais competitivos. É nesse sentido que se encontram os argumentos contrários que são articulados na base da heterogeneidade do contexto organizacional, provenientes da subjetividade e da experiência (conhecimento tácito) de cada pessoa que a compõe, levando-se em consideração a possível composição

de um diferencial organizacional a partir dessas diferenças. É esse desafio que se coloca atualmente para as organizações.

Antunes, nesse contexto, salienta que o trabalho possui dupla dimensão, pois

ao mesmo tempo cria e subordina, emancipa e aliena, humaniza e degrada, oferece autonomia, mas gera sujeição, libera e escraviza, impede que o estudo do trabalho humano seja unilateralizado ou mesmo tratado de modo binário e dual. (2009, p. 233)

O autor argumenta que o desenvolvimento exponencial de inovações tecnológicas e os níveis de reestruturação cada vez mais ascendentes na sociedade capitalista trouxeram, dentre outros aspectos, dois pontos instigantes: (1) a “precarização estrutural do trabalho”; e (2) “uma nova morfologia do trabalho” (ANTUNES, 2009, p. 233-235). Essa reestruturação, na análise de Antunes (2009, p. 233), é fruto das ações do capital que objetivam “tanto recuperar o padrão de acumulação, quanto procura repor a hegemonia que vinha perdendo, no interior do espaço produtivo”.

Em relação à precarização, o autor ressalta que os diversos mecanismos de reestruturação e reorganização do capital acarretaram consequências para o trabalho. Para ele, em tal cenário, “proliferaram, a partir de então, as distintas formas de “empresa enxuta”, “empreendedorismo”, “cooperativismo”, “trabalho voluntário” *etc.*, dentre os mais diversos modos alternativos de trabalho precarizado” (ANTUNES, 2009, p. 233).

A partir das concepções expostas, é premente que se tenha uma compreensão clara de que o trabalho continua sendo o centro da vida humana. Portanto, é a chave para que os homens encontrem seu lugar dentro da sociedade e, sobretudo, dentro do sistema produtivo de qualquer empresa. Esse ponto é fundamental porque, apenas a partir dele, superar-se-á a concepção de que a força de trabalho é fator de produção. O entendimento do significado do trabalho na vida das pessoas ganha realces significativos quando o homem passa a ser considerado como um ser complexo e, a partir de então, são buscadas situações que facilitem compreender todo o seu potencial e sua capacidade de desenvolvimento.

Reforçando os aspectos apresentados anteriormente, Drucker (2001) aponta que, dentro do conceito de uma nova sociedade (fazendo referência à

sociedade pós-capitalista), o recurso principal é o conhecimento e, por causa disso, deve-se dar atenção maior aos seus únicos depositários: as pessoas. Outro ponto ressaltado por Leite e Albuquerque (2009, p. 9), é que na “sociedade informacional, o trabalho passou a ser encarado como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional, deixando para trás a percepção de mero meio de sobrevivência ou de acúmulo de riquezas”.

Tem-se então, no contexto corporativo, a busca por modelos de gestão de pessoas que sejam capazes de incorporar todas as nuances apontadas acima. Davel e Vergara (2001) afirmam que as propostas de gestão buscam associar pensamento, sentimento e o expressar no ambiente de trabalho fundamentando-se nas mudanças exigidas no trato com as pessoas que compõem as organizações. Na análise de Leite e Albuquerque (2009, p. 9), as organizações “passaram a tratá-las como seres em contínua evolução e como cocriadoras de bem-estar e de riquezas, ao invés de funcionários administrados como recursos”.

Porém, deve-se considerar que todo o processo de gestão é baseado fortemente no controle. Braverman (1987, p. 68) argumenta que “o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais”.

Em estudo realizado por Grohman e Scherer (2001), encontrou-se que as organizações utilizam de teorias motivacionais visando condicionar o comportamento de seus funcionários em torno de seus objetivos e outros autores apontam que, para ter efetividade na gestão do conhecimento, necessário se faz criar um contexto de trabalho que favoreça a criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional (SENGE, 1993; SCHÖN, 1983), o que desloca o processo de gestão para o ambiente organizacional.

Em contraposição, outros autores (AKTOUF, 1994, CHANLAT, 1999, DAVEL; VERGARA, 2010) argumentam que as diversas formas de gestão de recursos humanos, associadas a uma visão estratégica ou não, tendem a sufocar e, até mesmo, a sequestrar a subjetividade do trabalhador (DEJOURS, 2000) para que ele possa se submeter à lógica do capitalismo.

Há que se considerar que as

 pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam,

recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (DAVEL; VERGARA, 2010, p. 3).

Percebe-se, então, que há uma dicotomia significativa em relação ao conceito de gestão aplicado às pessoas, estratégico ou não, o que abre campo para reflexões quanto à sua real operacionalização no cotidiano do trabalho. A literatura da área de gestão estratégica realça a finalidade de integração, harmonização e sintonia enquanto alguns autores da área de gestão de pessoas, já referenciados anteriormente, clamam por reconhecer a necessidade de se valorizar a subjetividade e a heterogeneidade da força de trabalho, realçando o papel de construtor e reconstrutor de cada ator social.

O contexto de trabalho das organizações, ao longo de sua história, sofreu e vem sofrendo transformações importantes dentro de uma dinâmica impressionante. Conforme Oliveira (1999, p. 83), “em toda história do trabalhismo, nunca se viu tantas atividades desaparecerem com tanta rapidez. E nunca se mudaram conteúdos profissionais com tanta rapidez”. Dentre tantas alterações, é fundamental ressaltar as modificações no modo de produção, uma vez que algumas empresas saíram do modelo industrial de produção e incorporaram modelos mais avançados que vão além da padronização e do fazer repetitivo do trabalho. Frente a essas ponderações, cada dia mais se busca compreender o significado do trabalho para as pessoas, seja para aumentar o desempenho a partir desse entendimento, ou para apreender e melhorar a relação homem-trabalho, tanto no contexto organizacional quanto na sua vida de uma forma completa.

3.2 Modelos de Administração de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas?

Em uma análise histórica dos processos de gestão nas organizações, as pessoas sempre foram consideradas como “Recursos” humanos. Entretanto, na contemporaneidade, essas mesmas pessoas estão sendo conclamadas a participarem e ganharem, então, papel de destaque frente às necessidades de potencializar o diferencial competitivo das diversas organizações das quais fazem parte. Corroborando essas análises, Stefano (2011, p. 20) argumenta “que pouca ou

nenhuma importância era dada ao trabalhador, o qual era considerado, em uma visão mecanicista, como um insumo, ou seja, era visto como se fosse uma máquina ou um equipamento da indústria”.

Atualmente, as pessoas se apresentam como um capital, ou seja, uma fonte de vantagem competitiva, possuidoras de conhecimento e, por causa disso, precisam ser bem gerenciadas (DRUCKER, 2001; DUNFORD; SNELL; WRIGHT, 2001). Fiates, Nascimento e Fiates (2009, p. 160) evidenciam que “novas perspectivas econômicas [...] exigem adaptações constantes do contexto organizacional, afetando sobremaneira o comportamento e a inserção dos seres humanos nas organizações, as relações de trabalho, e a formação das pessoas [...]”. Isso posto, entende-se a necessidade de redefinir novas formas de gerir as pessoas para que daí possa se desenvolver interações entre as pessoas e as organizações trazendo vantagens para ambos.

Na análise de Leite e Albuquerque (2009), as décadas de 60, 70 e 80 foram testemunhas das grandes transformações ocorridas na visão gerencial em relação ao papel das pessoas no contexto de trabalho. Já a década de 90, na perspectiva dos autores, trouxe um novo olhar sobre o papel e a importância das pessoas no desenvolvimento do negócio organizacional, iniciando nesse período as discussões acerca do fator humano sob uma perspectiva mais estratégica.

Thévenet (1999) afirma que, no processo de análise dos modelos de gestão de pessoas, é importante considerar o impacto de alguns fatores que os afetaram preponderantemente. Esses fatores são: (1) a interação existente entre trabalho e tecnologia; (2) as alterações no que diz respeito à composição dos cargos; (3) o surgimento de novas categorias de trabalhadores; (4) a importância exponencial da aprendizagem contínua; (5) o controle do trabalho pelos consumidores; (6) as alterações no papel do líder e do supervisor; e (7) a mudança de um trabalho individual para um trabalho em equipe. Davel e Vergara (2010) apontam como consequência dessas alterações, o fato da “pessoa tornar-se, indiscutivelmente, fonte primeira de *performance*. Não se trata somente de qualificação, mas do conjunto de sua inteligência, de seu *savoir-faire* e de seu *savoir-être*” (p. 13), o que contribuiu para mudar completamente a relação pessoa, contexto de trabalho e a abordagem do trabalho.

Autores como Ulrich (2000) apontam que a gestão de pessoas nas organizações é cercada de desafios, o que traz como consequência readequações de políticas e de práticas buscando novas configurações que culminam na tentativa de, cada vez mais, alavancar o desempenho das organizações.

Tradicionalmente conceituada como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002, p. 12), a gestão de pessoas se configura como ponto crucial da relação pessoa e organização. Schuler (1992) define a gestão de pessoas como um conjunto de ações que influencia diretamente o comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. Definição essa que é complementada por Dunford, Snell e Wright (2001) quando estes afirmam que inclui também atividades relacionadas com a comunicação, o desenho das tarefas e a cultura organizacional. Dutra (2002, p. 17), ampliando os limites dessa definição, afirma que a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Compreende-se, então, que a forma como as pessoas são gerenciadas pode fazer diferença em seu comportamento e, assim, influenciar até mesmo a disponibilidade para compartilhar ou não informação.

Compreensão essa baseada em Fischer (2002) que afirma que o modelo de gestão ou a estratégia de condução das pessoas adotada pela organização determina, sobremaneira, o nível de comprometimento, o comportamento e o seu desempenho. Também Pfeffer (1998), em suas pesquisas, já havia constatado que a capacidade organizacional está relacionada com o “como as pessoas são tratadas, suas habilidades e competências e seu comprometimento com a organização” (p. 14).

Davenport (2000) expõe que deve haver, dentre todos os aspectos que influenciam o compartilhamento, uma preocupação muito grande em como integrar as pessoas ao processo de compartilhamento da informação, propiciando um ambiente favorável ao desenvolvimento da capacidade de cooperar e partilhar. Preocupação essa que é também expressa por Choo (2003), quando ele apresenta que um dos vetores que pode comprometer o processo de compartilhamento da informação é a falta de sinergia entre os setores da empresa provenientes de estruturas rígidas e de culturas que valorizam o individualismo e o poder. É essa

relação que induz o desenvolvimento da pesquisa em questão; pois, na perspectiva de Ulrich (2000), diversos estudos têm comprovado que existem relações positivas entre as políticas de gestão de pessoas e os resultados financeiros das organizações. Aspecto este que é reforçado por Fiates, Nascimento e Fiates (2009, p. 159) quando esses afirmam que as teorias e as práticas contemporâneas têm apontado o ser humano como uma dimensão significativa no desenvolvimento do *core business* de quaisquer organizações e, por isso, “os processos diários são baseados na aquisição, criação, compartilhamento e utilização do conhecimento não apenas com eficiência, mas, sobretudo com iniciativa e criatividade”.

Nesse emaranhado teórico, Marras (2011, *on line*) aponta que o papel da área de Recursos Humanos se transformou em estratégico demais para ficar preso a processos burocráticos e, mais do que nunca, sua principal função é “abastecer as empresas de talentos, o verdadeiro capital da economia globalizada”. Dentro dessa perspectiva, Demo (2008) argumenta que o papel da moderna gestão de pessoas

preconiza a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores, pois os entende como insumos proativos ou bens de valor determinantes para a produção de conhecimento e aprendizagem organizacional, bem como para o alcance dos objetivos organizacionais (p. 37).

Legge lembra que, nos últimos anos, os conceitos utilizados na área de administração em referência à junção organizações-funcionários se alteraram gerando uma dicotomia entre a clássica Administração de Pessoal e a atual Administração de Recursos Humanos. De acordo com a autora, tal mudança extrapola o “seguir modismos”, configurando-se em uma nova proposta de gestão fundamentada em pesquisas empíricas e que ganhou força com a publicação de dois periódicos acadêmicos, a saber: “*Human Resource Management Journal* (Revista de Gestão de Recursos Humanos) e *International Journal of Human Resource Management* (Revista Internacional de Gestão de Recursos Humanos)” (LEGGE, 1995, p. 37).

Além desses aspectos, Legge (1995) aponta também que, na década de 80, no século XX, observaram-se importantes mudanças ocorridas no ambiente mundial. Os paradoxos e as exigências da globalização, a tecnologia da informação, a gestão do conhecimento e o recrudescimento da competitividade de mercado fizeram com que as empresas modificassem a forma de pensar em suas vantagens

competitivas (DRUCKER, 2001). Os modelos de gestão provenientes do Japão trouxeram formas diferentes de administração, os quais priorizavam uma cultura participativa e de maior comprometimento (LEGGE, 1995). Esses modelos, segundo Legge (1995), contrapunham-se ao modelo praticado na maioria das empresas mundiais que se centravam no controle e nos aspectos quantitativos da administração dos Recursos Humanos no afã de se obter maior eficiência decorrente de uma maior obediência por parte dos funcionários.

Corroborando os argumentos realizados por Legge, Ulrich (2001) sugere que foram esses aspectos competitivos surgidos no mercado mundial que subsidiaram o novo papel da área de Administração de Recursos Humanos o que, para o autor, cabe chamar de “gestão de pessoas”. A globalização, na perspectiva de Ulrich (2001), deve ser vista como um desafio intenso a ser enfrentado pelas organizações. Ela, a globalização, exige posturas inovadoras, criativas por meio de novas competências e novas maneiras de se pensar os negócios. A partir de então, surge a gestão de pessoas que tem como principal papel “criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais” (ULRICH, 2001, p. 43).

Em relação às nomenclaturas, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, Ulrich (2001) sugere que existem autores que se esquivam em professar o termo “recursos humanos”, pois ele remete a uma imagem mais burocrática e a uma abordagem dos funcionários como recursos. Já o termo “gestão de pessoas” é mais contemporâneo e se adapta às empresas modernas e competitivas. Porém, o autor assinala que, independente da nomenclatura, a diferença está nos elementos constitutivos que formam o “modo de como as pessoas são tratadas, como os processos organizacionais são comandados e como o trabalho de uma organização é coordenado” (p. 280).

Ampliando dita análise, Lawler III (2003) preconiza que tanto as pessoas quanto as empresas possuem uma relação paralela, ou seja, necessariamente o sucesso de uma será o sucesso da outra. Por esse motivo, as pessoas que compõem as organizações precisam ser tratadas de forma respeitosa e valorativa, objetivando criar um ambiente de desenvolvimento e de harmonia, o que trará, como consequência, comprometimento e dedicação.

De forma mais didática, Marras (2011) apresenta uma análise da evolução da área de Recursos Humanos ancorada na evolução dos modelos de

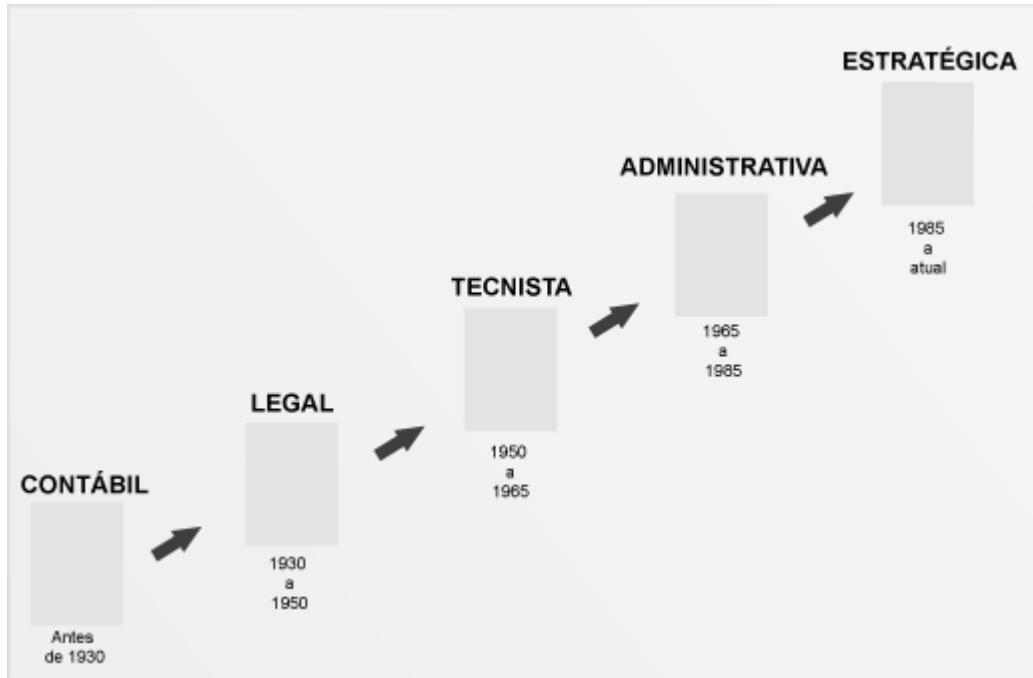
gestão. O autor ressalta que, no início do século XIX, a função da área de RH, vivendo as transformações ocasionadas pela Revolução Industrial, tinha um papel de controle que era exercido pelo chefe de pessoal. Suas responsabilidades consistiam em registrar as entradas, as saídas e a movimentação das pessoas nas organizações, bem como, era possuidor de um “poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa” (MARRAS, 2011, p. 7).

Com a evolução da Ciência da Administração, em 1950, a área de pessoal, segundo o autor acima referenciado, modifica-se e passa a considerar o indivíduo e suas relações e, assim como a Escola de Relações Humanas, a função passa a se denominar “Gerente de Relações Humanas (GRH)”. A preocupação desloca-se do controle e centra-se na pessoa e em suas necessidades. A partir de então, percebe-se que, ao longo do tempo, não só a denominação do setor de pessoas altera-se como também as atividades que ele desempenha.

No Brasil, a área de gestão de pessoas nas organizações seguiu a mesma evolução mundial, guardando suas particularidades, mas trazendo os mesmos pilares de sustentação teórica. Nos argumentos de Marras (2011), no Brasil, pode-se separar essa evolução em cinco fases, conforme é explicitado na Figura 7.

Na primeira fase, o autor classifica como fase Contábil cuja preocupação estava nos custos da organização e dos trabalhadores. Desse modo, “comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente” (MARRAS, 2011, p. 10). Gil (2001) ressalta também que, nesse período, iniciou-se um intenso debate em relação aos direitos dos trabalhadores, proveniente do grau de conscientização política decorrente da presença de trabalhadores imigrantes europeus na classe proletária brasileira. Essas questões foram precursoras para o desenvolvimento de uma legislação trabalhista brasileira que dá início a uma nova fase na gestão de pessoas no Brasil.

FIGURA 7 – Evolução da Área de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Marras, 2011.

Superando então a fase Contábil, a segunda fase denominada “Legal” criou nas organizações a função de “chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista” (MARRAS, 2011, p. 10). Autores como Aquino (1979) e França (2007) afirmam que esta fase dizia respeito ao gerenciamento de papéis e, por isso, a expressão “guarda-livros” apareceu no contexto das organizações. A legislação, recém-criada, dizia respeito à proteção social do trabalhador e à estruturação das associações operárias. Sintetizando essas reflexões, Gil (2001, p. 53) afirma que

a Administração de Pessoal surgida nesse período era de natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista. O administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares. Não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar da mão-de-obra, mas com a papelada e os procedimentos legais.

A terceira fase (fase Tecnicista) trouxe uma nova forma de gerir as pessoas baseada nos preceitos do modelo americano, o que elevou a função de Recursos Humanos a um patamar de gerência. No argumento de Marras, foi nesse momento que a área de Recursos Humanos “passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros” (2011, p. 11). Esses aspectos foram decorrentes da implantação de inúmeras fábricas – especialmente a indústria automobilística alemã – fazendo surgir no contexto econômico os polos industriais no estado de São Paulo e em outros estados brasileiros. Outro aspecto a ser ressaltado são as características da mão de obra brasileira que não mais se constituía, em sua maioria, pelos imigrantes europeus, mas possuía agora uma personalidade brasileira tendo um perfil masculino, no segmento metalúrgico, e um feminino, nas tecelagens e nas indústrias eletroeletrônica, de produtos químicos e no segmento farmacêutico.

A fase Administrativa, ou Sindicalista, transformou-se em um marco histórico no contexto da relação capital-trabalho. Conforme sugere Marras (2011), a referida fase fundamentou-se nos movimentos sindicalistas, o qual significou um novo olhar sobre as relações dos trabalhadores com as empresas. Dessa forma, a ênfase saiu das operações burocráticas e reposicionou as atividades no âmbito das “responsabilidades de ordem mais humanistas voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade *etc.*)” (p. 12).

A quinta e última fase aparece no cenário mais estratégico da ciência da administração. Segundo Albuquerque (1999), tal período se ampara no planejamento estratégico alinhado ao plano central da organização. Por conseguinte, o “cargo de GRH (Gerente de Recursos Humanos), que de posição gerencial de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações” (MARRAS, 2011, p. 12).

Oferecendo uma análise mais crítica, Davel e Vergara argumentam que a Administração de Recursos Humanos (ARH) nasceu como área teórica e prática social nos anos 70, fundamentada nas tradições da “psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, entre outros” (DAVEL; VERGARA, 2010, p. 5). Entretanto, no final dos anos 70, o enfoque mudou e a proposta de considerar as pessoas unicamente como geradoras de custo não

cabiam mais no âmbito da gestão e elas – as pessoas – então passam a ser tratadas como recursos entregues a alocações diversas dentro do contexto das organizações.

Diferentemente dessa análise, Davel e Vergara (2010) descreveram a evolução teórica da área de Recursos Humanos sintetizada em três abordagens: funcionalista, estratégica e política.

A abordagem funcionalista, na perspectiva dos autores acima referenciados, sintetiza o desenvolvimento da área da Administração de Recursos Humanos centrado em técnicas, procedimentos e instrumentos que viabilizavam a gestão das pessoas que trabalhavam na organização. Dentro desta perspectiva instrumentalista, articulava-se um conjunto de atividades cujos objetivos são atrair, desenvolver e reter as pessoas. Desse modo,

em geral, toda e qualquer mudança é percebida como fruto de decisões adequadamente estruturadas do “Departamento de RH”, em função: (a) da posse da totalidade de informações, (b) do poder de afirmar suas preferências nas margens de manobra existentes; (c) do poder de implantar as soluções planejadas. O elemento-chave desse processo de intervenção é, sem dúvida, a ARH a serviço da direção da empresa (DAVEL; VERGARA, 2010, p. 8).

Paulatinamente, a área da Administração de Recursos Humanos foi se modificando ao longo dos anos e, assim, no início dos anos 80, é incorporada a proposta da Administração Estratégica a qual passa a ser influenciada pelo ambiente em que a empresa está inserida e pelos níveis, cada vez maiores, de competitividade. Nesse contexto, vai-se alinhando as “funções tradicionais aos objetivos estratégicos da empresa diante das imposições do mercado, com a finalidade de favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais” (DAVEL; VERGARA, 2010, p. 08).

Para além da estratégia, a abordagem política considera os interesses das pessoas e os interesses organizacionais, alertando existirem zonas de convergência nesses interesses. Essa maneira de compreender a evolução da área é, na perspectiva dos autores, considerar as várias divergências presentes entre os interesses da organização e das pessoas que a formam. Ou seja, é importante ressaltar a dimensão política associada “às questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosos, devendo a ARH arbitrar e integrar os interesses desses níveis diferentes” (DAVEL; VERGARA, 2010, p. 10). Essa

abordagem encontra fundamento na análise realizada por Morgan (2002) ao fazer analogia da organização com uma arena política.

Sintetizando os diferentes modelos referenciados acima, Truss *et al.*, (1997) apontam duas formas de categorização da Gestão de Recursos Humanos: *hard* (pesada) e *soft* (leve). Essa forma de categorização apresentada por Truss *et al.*, já havia sido utilizada por Legge (1995), a qual ainda apresenta como representantes da versão *hard* Devanna, Fombrun e Tichy (1984), Hendry e Pettigrew (1986), Torrington e Hall (1987) e da versão *soft*, autores como Guest (1987), Beer e Spector (1985), Storey (1992), Sisson (1994), e Walton (1997).

Truss *et al.*, (1997) apontam que o modelo *hard* está associado a controle e o modelo *soft* compreende uma posição mais comprometida das pessoas envolvidas nas organizações. Esses modelos, segundo os autores, baseiam-se nas concepções existentes sobre o comportamento humano. Tal assertiva encontra relação nos argumentos de McGregor (1999), o qual aponta que o ato gerencial acha-se ancorado nas pressuposições (ou filosofias) a respeito “da natureza e do comportamento humano” (p. 37). Essas preposições foram sintetizadas por McGregor na Teoria X e na Teoria Y.

A Teoria X apoia-se, para o autor, na crença de que o homem evita o trabalho e, por isso, “a gerência deve agir de forma que neutralize uma inerente tendência humana a fugir” do trabalho (MCGREGOR, 1999, p. 37). Essa teoria baseia-se na visão econômica do ser humano e as políticas de Recursos Humanos, derivadas dela; centra-se no controle e na coação que se utiliza de ameaças e punições.

Com a evolução dos estudos da administração, outra concepção em relação ao ser humano e de sua relação com o trabalho se desenvolveu, dando um novo olhar acerca da relação homem-trabalho: a Teoria Y. Tal teoria assenta-se na crença de que o ser humano não “detesta o trabalho”, pelo contrário,

dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível). [...] os limites da colaboração humana, no ambiente organizacional, não são limites da natureza humana, e sim de engenhosidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial representado pelos seus recursos humanos. (MCGREGOR, 1999, p. 53-54)

A partir dessas considerações, têm-se então as duas categorizações dos modelos de gestão de pessoas que são os modelos *Hard* e *Soft*. De acordo com Truss *et al.*, (1997), as primeiras distinções entre estas duas categorias foram realizadas por Guest (1987) e Storey (1987, 1992) e, na literatura britânica, em 1990, por Hendry e Pettigrew.

Na perspectiva de Storey (1992), a versão *Hard* de gestão da força de trabalho fundamenta-se na proposta de integração das políticas e atividades da área de Recursos Humanos alinhadas à estratégia da empresa. Walton (1997) argumenta que a versão *Hard* – ou orientada para o controle – se concretizou com a Escola Clássica da Administração, no início do século XX, em consequência da “divisão do trabalho em cargos pequenos, fixos, pelos quais os indivíduos pudessem se responsabilizar” (p. 97).

Storey (1992) pondera que esse modelo enfatiza os “aspectos quantitativos, calculáveis e estratégicos” da gestão de recursos humanos de forma racional como “qualquer outro fator de produção” (p. 10). Esses fatores servem de pano de fundo para a gestão das pessoas como fatores econômicos da organização impedidos de participarem das decisões, até mesmo em relação às suas tarefas, e tendo enfraquecido seu direito de voz, a não ser, por meio dos sindicatos.

Walton (1997) relata ainda que o ponto central da versão *Hard* é o controle que é favorecido por um escopo de tarefas simples e repetitivas. Decorre daí a proposta de se ter trabalhadores concentrados em suas tarefas e vistos como custos que, em alguns momentos, precisam ser reduzidos para aumentar a eficiência organizacional. Como consequência dessa forma de gestão, acham-se funcionários alienados e com comportamentos padronizados e previsíveis, haja vista que o ponto central dessa forma de gerir baseia-se em aspectos quantitativos e em uma visão racional da organização.

Com a eclosão da competitividade entre as organizações em termos globais, esse modelo, segundo Walton (1997), perdeu força, pois pressupõe um baixo comprometimento dos funcionários, o que é incompatível com a expectativa de comportamento que se espera. O mercado atual requer organizações de alto desempenho, o que está associado a performances crescente dos funcionários decorrente de um alto envolvimento desses funcionários. É esta necessidade da

organização em relação ao seu mercado de atuação que favoreceu o desenvolvimento da versão *Soft*.

A versão *Soft* – orientada para o comprometimento – é, segundo Storey (1992), mais voltada para os homens, ou seja, fundamenta-se na Teoria Y que coaduna com uma visão mais ampla e positiva do comportamento humano. A versão *Soft* pressupõe “desempenhos mais altos e serve não para definir padrões mínimos, mas sim para proporcionar objetivos amplos, enfatizando a melhoria contínua para refletir as exigências do mercado” (WALTON, 1997, p. 100). Abandona-se, então, a visão do ser humano como recurso econômico e passa-se a percebê-lo como valor a ser desenvolvido paralelamente ao desenvolvimento organizacional. Vale ressaltar que, segundo Truss *et al.*, (1997), o processo de comunicação organizacional é vital nesse modelo.

Ampliando essa análise sobre o modelo *Soft*, Albuquerque (1999) salienta que as características mais prementes deste modelo são a produção flexível, com a junção entre o fazer e o pensar, trabalhos enriquecidos e desafiadores que, por isso, exigem qualificação e confiança mútua, diálogos constantes e participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão.

Na perspectiva de Demo (2008), a versão *Soft* prioriza a “integração de atividades de RH e estratégias empresariais, entendendo as pessoas como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva” (p. 39). O objetivo principal desta versão, segundo a autora, é gerar o comprometimento via processo de comunicação intensivo, liderança efetiva e motivação.

Para uma melhor compreensão dessas duas versões, ancorou-se na proposta elaborada por Walton (1985) para a sistematização do Quadro 1.

Em relação aos dois modelos, Truss *et al.*, (1997), apoiados em pesquisa que envolveu oito estudos de casos em profundidade, sublinham existirem modelos puros da versão *Hard* e, também, modelos da versão *Soft*. Porém, vale ressaltar que o modelo *Soft*, segundo os resultados da pesquisa, existe muito mais no discurso, principalmente, na declaração da missão das empresas, do que na realidade dessas empresas.

QUADRO 1 – Estratégias de Controle e de Comprometimento

VARIÁVEIS	ESTRATÉGIA DE CONTROLE (hard)	ESTRATÉGIA COMPROMETIMENTO (soft)
Princípios da definição do Cargo	<p>Atenção individual limitada à realização de atividades individuais</p> <p>Definição do cargo fragmenta o trabalho e separa a ação do pensamento</p> <p>Responsabilidade concentrada no individuo</p> <p>Definição fixa do cargo</p>	<p>Responsabilidade individual ampliada ao aperfeiçoamento do desempenho do sistema.</p> <p>Definição do cargo amplia o conteúdo do trabalho, enfatiza a tarefa como um todo e combina ação e pensamento</p> <p>Uso frequente de equipes como unidade básica de responsabilidade</p> <p>Definição flexível dos deveres condições contingenciais e em mudança</p>
Expectativas em relação ao desempenho	Padrões medidos definem o desempenho mínimo. Estabilidade vista como desejável	Ênfase em “objetivos amplos” maiores, que tendem a ser dinâmicos e orientados para o mercado.
Organização gerencial: estrutura, sistemas e estilo	<p>Estrutura tende a ser hierarquizada, com controle top-down</p> <p>Coordenação e controle baseiam-se em regras e procedimentos</p> <p>Maior ênfase nas prerrogativas e autoridade posicional</p> <p>Símbolos de <i>status</i> distribuídos para reforçar a hierarquia</p>	<p>Estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos e sistemas de influência mútua.</p> <p>Coordenação e controle baseados mais em objetivos, valores e tradições em comum.</p> <p>Ênfase gerencial na resolução de problemas e informações relevantes e habilidade técnica</p> <p>Diferenciais mínimos de status para tirar a ênfase da hierarquia inerente</p>

Políticas de recompensa	Salários variáveis onde é factível para oferecer incentivo individual	Recompensas variáveis para criar igualdade e reforçar as conquistas dos grupos: participação nos ganhos e nos lucros.
	Salário individual determinado pela avaliação do trabalho	Salário relacionado às habilidades e ao domínio técnico
	Em uma economia em baixa, cortes concentrados nos funcionários horistas	Igualdade de sacrifícios
Garantias de Emprego	Funcionários vistos como custos variáveis	Garantias de que a participação não resultará na perda de emprego
		Alto comprometimento para evitar ou ajudar a realocação dos funcionários
Políticas da "voz" do funcionário	Opinião do funcionário permitida em uma agenda relativamente limitada. Ênfase nos riscos do participante. Métodos incluem políticas de portas abertas, pesquisas de atitudes, procedimentos de queixas e negociação coletiva em algumas organizações.	Participação do funcionário estimulada em diversas questões. Ênfase nos benefícios ao participante. Novos conceitos de governo da corporação.
	Informações empresariais distribuídas em uma base restritamente definida a quem realmente "precisa saber".	Dados empresariais amplamente compartilhados.
Relacionamento sindicato-gerência	Relações de trabalho antagônicas; ênfase no conflito de interesses	Mutualidade nas relações de trabalho; planejamento conjunto e resolução de problemas na agenda expandida. Sindicatos, gerência e trabalhadores redefinem seus papéis

Fonte: Adaptado de Walton, 1985.

Corroborando esses resultados, Gill (1999) consubstancializa, baseando-se em pesquisas realizadas em organizações australianas, que o modelo *Hard* é uma prática nas organizações, enquanto o modelo *Soft* aparece no discurso feito por essas mesmas organizações. Esses resultados confirmaram a hipótese central que conduziu o referido estudo, ou seja, a de que o modelo que abarca em tratar os funcionários como ativos valiosos e como fonte de vantagem competitiva é meramente uma retórica organizacional. Sob essa perspectiva, as políticas postas em prática por essas organizações assentam-se em enxergar os funcionários como recursos de produção.

Dentro desse panorama geral da área de Administração de Recursos Humanos – ou será gestão de pessoas? – encontra-se um conjunto de aparatos teóricos que se fundem em duas diferentes posições. Uma que tem as pessoas como recursos de produção e outra que vai além dessa abordagem e que vem sendo construída de maneira mais dinâmica considerando as pessoas como seres pensantes e capazes de agregar valor ao trabalho realizado. Esses aspectos surgem baseados no modelo organizacional que, de forma intensa, ganha contornos mais dinâmicos e competitivos.

Independente do modelo adotado pela organização, deve-se frisar que o ser humano é o elo mais relevante dentro dos limites organizacionais; contribuindo, de forma direta, para os resultados que essa organização terá. Além dessa perspectiva, vive-se uma era de intensa metamorfose do trabalho, o que tem gerado consequências que forçaram os limites do cargo a se expandirem. Assim, o que eram certezas na gestão das pessoas no âmbito do trabalho se transformou em ambiguidades e paradoxos desafiadores. Gradualmente, como consequência, a gestão se volta para o ser humano e para a necessidade de se considerar a subjetividade como aspecto influenciador da ação humana. Chanlat (2010, p. ix) afirma que “desprezar essa dimensão em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia resume-se em condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica”.

Considerando-se tais aspectos, as organizações passam a valorizar todo o potencial das pessoas e, assim, elas “deixam de serem apenas recursos e passam a serem vistas como seres vivos, com sentimentos, inteligência e aspirações e, cada vez mais, se voltam para o desenvolvimento de suas competências” (BRIDA;

SANTOS, 2011, p. 211). Na análise de Chanlat (1996, p. 26), deve-se considerar o ser humano não mais “em pedaços”, dentro de uma perspectiva fragmentada que leva a um reducionismo, mas enxergá-lo como ser pleno composto de múltiplas dimensões: “um ser genérico e singular”, um ser concreto, porém diferente de todos em suas potencialidades; um ser “ativo e reflexivo” que pensa e age em função do contexto que é percebido por ele; um “ser de palavra”, pois tem a capacidade de expressar a realidade, tanto interior quanto exterior, por meio da linguagem; “um ser de desejo e de pulsão”, em que se coteja a racionalidade e a irracionalidade na busca pelo prazer e pelo controle; “um ser simbólico” que utiliza de signos, de metáforas e alegorias em suas ações; e “um ser espaço-temporal”, pois se encontra inserido em um espaço e em um ciclo temporal que faz a sua história.

Consoante essas reflexões, Davel e Vergara (2010, p. 21) afirmam que, em um contexto organizacional, considerar a subjetividade, “significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais”.

Essas diferentes abordagens vêm à tona vinculadas às mutações sofridas pelo trabalho o qual passou, na sociedade informacional, “a ser encarado como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional, deixando para trás a percepção de mero meio de sobrevivência ou de acúmulo de riquezas”, como ressalta Leite e Albuquerque (2009, p. 9). Sob essa análise, percebe-se que as transformações por que passam a sociedade acarretam múltiplas consequências, o que altera radicalmente os conceitos teóricos que subsidiam os modelos de gestão.

Senge (2009) afirma que as pessoas nascem com “motivação intrínseca, autorrespeito, dignidade, curiosidade em aprender, alegria na aprendizagem”; porém, há um sistema de administração que destrói tudo isso. Como a tendência atual é resgatar as pessoas no contexto corporativo, os modelos de gestão precisam se transformar e considerar as pessoas como pessoas. O autor salienta que “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização” (SENGE, 2009, p. 28).

Esse discurso já havia sido mencionado por Elton Mayo (1959) nas conclusões da Experiência de Hawthorne. Segundo o autor, “a abordagem psicossocial” no campo de conhecimento da administração “possibilitou que o

homem fosse analisado não apenas como uma engrenagem funcional, mas como um indivíduo complexo e peculiar” (MAYO, 1959, *online*)

No cenário da era informacional, no início do século XXI, os recursos humanos se tornaram globais, vinculados ao desenvolvimento tecnológico, o que traz uma nova visão às pessoas que passam a ser percebidas como capital social, o que dá um tom diferente de recursos e de fator de produção. Esse fator traz, como decorrência, a necessidade de gerenciar a pessoa como capital intelectual possuidora de um conjunto de experiências, conhecimentos, habilidades e capacidade criativa.

Thomas Jr. (1997, p. 38) argumenta que é necessário também compreender que “no relacionamento entre um funcionário e a organização, cada uma das partes só participa pelo que espera receber em troca de sua participação”. Assim sendo, nesse relacionamento, várias implicações são desenvolvidas e, por isso, a relação indivíduo-organização deve ser necessariamente alimentada todos os dias em busca de manter sempre as pessoas comprometidas com os objetivos organizacionais. É justamente essa capacidade de equilibrar as necessidades organizacionais e individuais que se espera das políticas que são desenvolvidas para a gestão das pessoas dentro do ambiente de trabalho.

A partir desses pressupostos teóricos, o ângulo de análise que interessa neste trabalho desemboca nos modelos *Hard* – orientado para controle - e *Soft* – orientado para o comprometimento - de gestão de pessoas. Baseando-se em suas variáveis de composição é que buscará, na organização pesquisada, desenhar em qual modelo se assentam as políticas de Recursos Humanos adotados por ela. E, subsidiados nesse desenho, buscar-se-á analisar as relações possíveis de serem traçadas entre o modelo de gestão de pessoas e o compartilhamento da informação. Essas inquietações teóricas se assentam nas afirmações de Leite e Albuquerque (2009, p. 13) que apontam que “as chaves para a criação de organizações competitivas residem no modo como as pessoas são tratadas, os profissionais são comandados e o trabalho de uma organização é coordenado”.

Faz-se necessário salientar que, diante das peculiaridades de cada organização, há formas de gestão mescladas que vão dos modelos de gestão baseados em controle a modelos de gestão baseados nas competências e na participação das pessoas inseridas no contexto organizacional. Esses modelos

podem impulsionar a partilha das informações, o que fará acontecer, nas organizações, a necessidade de aprender constantemente. Beluzzo (2014, p. 52) aponta que o desafio de aprender continuamente na Sociedade da Informação faz com que as pessoas sejam capazes de “identificar problemas, gerar ideias, aplicar a capacidade crítica, resolver problemas e trabalhar em conjunto com outras pessoas”, tendo como base o Compartilhamento da Informação. Como aponta Franco e Santos (2011, p. 741), “o trabalho em equipe passa a ser percebido como a solução para os problemas organizacionais através da rapidez nas informações, da melhoria no processo comunicacional, do comprometimento e da aprendizagem organizacional”. Desse modo, o trabalho em equipe também reaparece como estratégia para o melhor fazer das atividades e como forma de promover uma aprendizagem contínua no desenvolver do trabalho. A possibilidade de realizar tarefas coletivas promove uma interação maior entre as pessoas, possibilitando a troca de experiência.

Sob esta base teórica, no próximo capítulo estabeleceu-se os procedimentos metodológicos que direcionaram as ações que deram suporte ao desenvolvimento da pesquisa.

4 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo, buscar-se-á demonstrar os procedimentos metodológicos que nortearam os caminhos que foram percorridos no desenvolvimento deste trabalho. As trilhas reflexivas realizadas tiveram como ponto orientador os pressupostos teóricos que cercam o contexto da cientificidade da área da Ciência da Informação.

Partindo do conceito sugerido por Vergara (1997), compreende-se ciência como uma das formas para que se tenha acesso ao conhecimento. E, nesse processo, a pesquisa torna sua principal atividade. Ao realizá-la, “os investigadores aceitam os critérios da historicidade, da colaboração e, sobretudo, revestem-se da humildade de quem sabe que qualquer conhecimento é aproximado, é construído” (MINAYO, 2011, p. 12).

No âmbito das ciências sociais, esse processo é construído de maneira diversificada, fugindo dos padrões normatizados, tendo que levar em conta as especificidades dos fenômenos a serem estudados. De acordo com Minayo (2011, p. 12-13), o objeto social é “histórico”, ou seja,

todos os seres humanos [...] dão significado a suas ações e a suas construções, são capazes de explicitar as intenções de seus atos e projetam e planejam seu futuro, dentro de um nível de racionalidade sempre presente nas ações humanas.

Necessário se faz compreender, então, que o desafio de realizar pesquisas nas ciências sociais requer o entendimento de que seus fenômenos não são isolados de seu mundo, mas que eles vivem um constante devir, associados aos seus contextos históricos.

Objetivamente, mediante o entendimento do que é fazer ciência, estabeleceram-se os métodos que orientaram o roteiro a ser seguido na realização da pesquisa. Como argumenta Malinowski (1984, p. 25), “[...] dispondo de um cabedal científico, o investigador tem a capacidade de conduzir a pesquisa através de linhas de efetiva relevância e a objetivos realmente importantes”. Há que se considerar, ainda, que as opções realizadas quanto ao contorno metodológico alicerçaram-se nas crenças do pesquisador e em suas escolhas teóricas, as quais

se constituem como uma teia a conduzir o desenvolvimento do trabalho científico. Tais opções, segundo Vergara (1997), concentram-se em determinar o tipo de pesquisa, os instrumentos para a coleta dos dados e a estratégia para analisá-los e que, segundo a mesma autora, estão diretamente vinculados à natureza do problema a ser investigado.

Frente a essas questões e para um melhor entendimento da tese que se levanta, a Figura 8 sintetiza o seu modelo conceitual. Esse modelo foi construído a partir do referencial teórico utilizado, com o objetivo de propiciar uma compreensão mais clara dos elementos e das relações que são investigadas na pesquisa empírica.

FIGURA 8 – Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Seguindo a taxionomia estabelecida por Gil (1999), explicitam-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados.

4.1 Quanto ao Tipo

Acerca da proposição inicial levantada e buscando, também, alargar os limites do estado da arte sobre o respectivo tema, o tipo de pesquisa adotado foi a pesquisa descritiva e relacional.

Na perspectiva de Vergara (1997), o objetivo maior do tipo descritivo de investigação é expor, por meio de registros e análises, as características ou as variáveis do fenômeno estudado ou, “então o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1999, p. 46). Essa última característica pode levar as pesquisas descritivas a se aproximarem das pesquisas explicativas.

Malhotra (2006) considera que as pesquisas descritivas possuem caráter conclusivo, objetivos bem demarcados e sua tônica é apresentar soluções para as inquietações delineadas. Ampliando essa perspectiva, Mattar (2007) argumenta que a utilização desse tipo de pesquisa está conectada com os seguintes objetivos: (a) descrever as características relativas a um grupo estudado; (b) estimar a proporcionalidade de elementos em uma população objeto de estudo, e (c) determinar as percepções e/ou verificar e estabelecer as relações entre variáveis que caracterizam uma unidade de estudo.

Raupp e Beuren (2006) destacam que a pesquisa descritiva situa-se em um ponto intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, haja vista que não é um estudo com característica de sondagem como a primeira e tão pouco investiga minuciosamente como a segunda. Porém, a pesquisa descritiva não significa uma investigação menor ou sem qualquer profundidade.

A pesquisa realizada comporta também a característica de ser relacional, uma vez que procurou estabelecer relações entre o modelo de gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação. Essa classificação encontra respaldo no argumento de Oliveira (1997, p. 114), o qual aponta que estudos que têm essa classificação buscam “explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos”.

Buscou-se, desta forma, descrever as relações existentes entre o modelo de gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação na percepção dos sujeitos da pesquisa.

4.2 Quanto à Técnica

A natureza da pesquisa e os objetivos estabelecidos conduziram para o estabelecimento das técnicas (*design* ou delineamento). Raupp e Beuren (2006) sugerem o estudo de caso, a pesquisa de levantamento (*survey*), a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa-ação e a pesquisa experimental como meios de investigação científica. É pertinente ressaltar que não existe uma homogeneidade quanto a este enquadramento das técnicas; porém, existe consenso em relação ao elemento que direcionará a escolha dos meios (ou técnicas) para a realização do intento científico: a proximidade com o objetivo escolhido.

Seguindo tais orientações teóricas, a técnica selecionada para a realização desta pesquisa circunscreveu-se na realização de um estudo de caso. Gil (1999) ressalta que o estudo de caso tem como característica uma proposta de estudo exaustivo, de poucos objetos, procurando, a partir de então, obter um conhecimento amplo do fenômeno pesquisado. Triviños (1994) sugere que o estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa, tendo em vista levar em consideração a situação que se está estudando integrada no seu contexto. Esse aspecto é que faz esse tipo de pesquisa se destacar no meio acadêmico; uma vez que, segundo Moresi (2003, p. 104), o estudo de caso “permite ao pesquisador concentrar-se em um aspecto ou situação específica e identificar, ou tentar identificar, os diversos processos que interagem no contexto estudado”.

De forma similar, Yin (2005, p. 20) assevera que a realização do estudo de caso surge “do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”, pois “[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”. Yin (2005) sugere que, ao se escolher este tipo de pesquisa, pode-se realizar estudo de caso único ou estudo de casos múltiplos – inseridos, nesse último, dois ou mais casos.

Mediante estes aspectos, o estudo foi realizado em uma organização, o que o classifica como um estudo de caso, que tem como unidade de análise uma Cooperativa de Crédito Singular localizada na Zona da Mata, porção leste, do estado de Minas Gerais.

4.3 Estratégia da Pesquisa

O campo da ciência é palco, muitas vezes, de embates teóricos, ora por questões de cientificidade entre as ciências naturais e as ciências sociais e ora sobre a estratégia que melhor garanta rigor científico: quantitativo *versus* qualitativo.

Kuhn (2007) argumenta que cada ramo da ciência possui pressupostos e proposições, reconhecidos pelas diversas comunidades científicas, que norteiam as atividades realizadas em cada ramo. Em vista disso, não existem métodos e contornos metodológicos melhores ou piores. Existem aqueles que se adequam de forma mais coerente com o fenômeno a ser estudado. Corroborando essa assertiva, Minayo (2011) relata que, enquanto aqueles que trabalham com parâmetros estatísticos objetivam criar modelos ou estudar “fenômenos que produzem

regularidades, são recorrentes e exteriores aos sujeitos”, a pesquisa qualitativa busca por investigar o “mundo dos significados” (p. 22). Entretanto, para além das discrepâncias, Minayo (2011) completa seu pensamento argumentando que as duas abordagens não se excluem e podem muitas vezes, quando bem trabalhadas, gerar dados importantes para a construção da ciência.

Yasuda e Oliveira (2012, p. 81) apontam que a pesquisa qualitativa

pode ser definida como um conjunto de técnicas e abordagens que visam um entendimento aprofundado dos seres humanos em termos psicológicos e motivacionais, além de seu relacionamento com a sociedade e seu ambiente econômico e cultural.

A subjetividade, muitas vezes, condenada nas pesquisas (pela influência positivista), é uma das características mais fortes na pesquisa qualitativa. Para Flick (2009), a questão da subjetividade é parte intrínseca do processo de pesquisa que se está empreendendo. Ou seja, “a comunicação do pesquisador em campo” é parte “explícita da produção de conhecimento”, seus sentimentos e percepções são pontos que contribuem para a construção da análise e interpretação dos dados no entendimento do contexto em que o fenômeno está inserido (FLICK, 2009, p. 25).

Em síntese, a pesquisa qualitativa deve ser compreendida como uma das várias possibilidades de se estudar “os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995, p. 21). Tais pesquisas são mais flexíveis e mais suscetíveis de reestruturações ao longo de seu desenvolvimento. Nesse sentido, Smeha (2009) argumenta que não existem postulados *a priori* a serem descobertos, mas proposições que necessitam ser construídas nas teias das relações ao longo do caminho da pesquisa. Backes *et al.*, (2011) reconhecem essa característica e destacam que a pesquisa qualitativa, dentre outros aspectos, possibilita um processo dinâmico entre a coleta e a análise de dados. Além de considerar também a possibilidade de tecer melhores relações, por meio da estratégia qualitativa, pois esta, na perspectiva de Godoy (1995), estuda o fenômeno inserido em um contexto e do qual é parte, levando-se em consideração que a análise é feita numa visão integrada. E é nesse processo que se insere a participação do pesquisador; pois, conforme já relatado, a pesquisa qualitativa permite um processo de coleta de dados mais dinâmico no qual o pesquisador tem a

liberdade de acrescentar ou alterar seus pontos de investigação, procurando apreender todos os signos e os significados da fala dos participantes.

Diante destes aportes teóricos, estabeleceu-se como estratégia da pesquisa, a abordagem qualitativa.

4.4 Campo Empírico da Pesquisa

A unidade de análise, ou campo empírico de desenvolvimento da pesquisa, segundo Babbie (2001), é uma pessoa, mas esse aspecto não é uma regra geral e, dessa forma, podem as unidades de análise, nas pesquisas sociais, terem desenhos variados como papéis sociais, posições, famílias, cidades, organizações ou setores de organizações *etc.* (SINGLETON, 1993). De maneira sintética, Singleton (1993) conceitua a unidade de análise como os objetos, ou o que, ou quem está sendo descrito, observado, analisado e comparado para daí obterem-se os dados que serão “agregadas e manipuladas para descrever a amostra estudada e, por extensão, a população representada pela amostra” (BABBIE, 2001, p. 98).

Para o estudo em referência, escolheu-se como unidade de análise uma Cooperativa de Crédito Singular componente do Sistema Financeiro Nacional. Segundo informações do *site* do Banco Central do Brasil, a cooperativa de crédito

é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa [...]. [...] O Cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária [...]. [...] Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados. (BANCO CENTRAL, 2016)

De acordo com as informações contidas no *site*, o objetivo de uma cooperativa é oferecer a seus associados serviços de natureza financeira de maneira mais simples e mais vantajosa, procurando desenvolver a comunidade em que está inserida (BANCO CENTRAL, 2016).

Na perspectiva de Pinho (2004), as cooperativas de crédito no Brasil vêm se expandindo consideravelmente desde 1964, época do Governo Militar. Fato esse confirmado por Souza e Meinun (2010, p. 27), quando afirmam que as cooperativas

“vêm apresentando um crescimento acentuado no Brasil, mostrando vigorosa evolução nos números de postos de atendimento, de associados, na estrutura patrimonial, nos depósitos e nos empréstimos”.

Desse modo, as cooperativas de crédito se tornam um tema significativo para estudos, tendo em vista as suas especificidades sendo a mais forte a cultura de cooperação existente em sua constituição, o que interessa diretamente a essa pesquisa.

Outro ponto a ser destacado e que justifica o estudo é o setor que essas organizações fazem parte e que “aparece como um dos setores que mais têm investido em Tecnologia da Informação (TI), tendo grande parte de seus produtos e serviços dependentes dessa tecnologia” (BECKER; LUNARDI; MAÇADA, 2002, p. 71-72). Estes autores estão em consonância com a afirmação de Drucker (1999) no que diz respeito à utilização do computador em tais instituições. Na análise do autor, a prática pelo uso de serviços tecnológicos levou a indústria bancária a ser considerada a mais informatizada de todas.

Essa característica se consolidou como um dos fatores mais importantes na busca das instituições financeiras por melhorar a sua *performance* frente a concorrência e a rivalidade proveniente de um mercado cada vez mais competitivo. Neves Junior *et al.*, (2007, p. 1) salientam que a “*performance* das instituições está relacionada ao grau de eficiência em vários processos dentro da instituição. Os investimentos em TI provavelmente estão associados à necessidade de melhorar a eficiência [...]”. Além dessas questões, Ray, Muhanna e Barney (2005) sugerem que empresas, em sua grande parte no setor de serviços, fazem uso da TI para compartilhar informações com seus clientes, procurando obter maior agilidade em seus processos e uma melhoria em sua *performance*.

Buscando esclarecer sobre o que é Tecnologia da Informação (TI), tanto Stair (1998) quanto Rezende e Abreu (2003) concordam que a TI deve ser compreendida como recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação. Davenport (2000, p. 15) já havia salientado que a TI (incluindo computadores, redes de comunicação e *software*) tornou-se uma “ferramenta para administrar a informação”. Ampliando esta definição, Earl (2000, p. 102) ressalta que a Tecnologia da Informação é uma “das forças por trás do nosso sentimento de

intimidade global, na medida em que as telecomunicações quebram as barreiras do tempo e do espaço”.

Portanto, estabeleceu-se como unidade de análise do trabalho em referência, uma Cooperativa de Crédito Singular da cidade de Manhuaçu, localizada na porção leste da Zona da Mata Mineira com 215 funcionários, para realizar um estudo de caso. O critério que direcionou a opção de tal organização, além dos já apresentados anteriormente, é o modelo de gestão de pessoas adotado por ela, Modelo de Competências, e a preocupação com a gestão da informação sendo apontada como uma competência profissional requerida de seus colaboradores. Essas particularidades coadunam com a questão central do estudo que é compreender de que forma o modelo de gestão de pessoas se relaciona com a disponibilidade para o compartilhamento da informação no contexto diário do trabalho.

4.5 Instrumentos de Coleta de Dados

Na perspectiva de Rudio (1978), o processo de coleta de dados tem como propósito obter e registrar, de forma sistemática, os dados da realidade para um fim determinado. Para tanto, nessa fase da pesquisa, optou-se por proceder a algumas combinações com o intuito de melhor compreender e analisar o fenômeno a ser investigado. Assim, estabeleceram-se as seguintes estratégias para o alcance de tal intento:

1. Análise Documental;
2. Entrevistas Semiestruturadas, e
3. Grupo Focal.

A justificativa para a escolha desses instrumentos coaduna com as variáveis que se pretende relacionar na pesquisa: a gestão de pessoas e o compartilhamento da informação.

De forma minuciosa, na primeira coleta de dados realizada, utilizou-se a Análise Documental com o propósito de se buscar informações sobre as configurações adotadas pela organização no que diz respeito ao modelo de gestão de pessoas e os procedimentos formais para o compartilhamento da informação. Isso se justifica na busca por coletar dados de fontes primárias (de circulação interna da instituição) e, também, de fontes secundárias relacionadas com a temática

proposta. Procurou-se, também, analisar manuais, políticas de Gestão de Pessoas e de Compartilhamento da Informação e outros documentos internos e/ou externos que se fizeram necessários para a elucidação do tema pesquisado. Nesse sentido, esses dados forneceram um suporte para a melhor compreensão do assunto procurando criar uma moldura com o modelo de gestão de pessoas, tanto das políticas de gestão quanto da prática de gestão, desenvolvido no cotidiano do trabalho da Cooperativa.

Os dados primários dizem respeito, segundo Mattar (2007), àquelas informações que ainda não foram coletadas, ou seja, as que ainda estão em posse dos pesquisados e possuem relação com o fenômeno que está sendo estudado. Já os secundários, na perspectiva de Malhotra (2006), são aqueles que já foram coletados e tratados para atender a objetivos outros que não os da pesquisa em pauta.

Mattar (2007) sugere que uma das vantagens na utilização de dados provenientes de fontes secundários é a economia de tempo e de esforços. Por outro lado, essa fonte (a secundária) pode servir como recurso para que o pesquisador possa, a partir desses dados, extrair outros tipos de dados que possam ampliar o espectro da pesquisa e, também, serem utilizados como pontos comparativos e complementares aos dados primários.

Para a segunda coleta de dados, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas com um dos Diretores da Cooperativa (Apêndice 1) e com um funcionário da área de Recursos Humanos (Apêndice 2) objetivando obter informações a respeito do modelo de gestão de pessoas adotado e, também, sobre a política de compartilhamento da informação estabelecida.

A entrevista, na percepção de Malhotra (2006, p. 163), pode ser compreendida como “[...] direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”.

Triviños (1994) sugere que a entrevista semiestruturada se desponha como um dos principais meios de coleta de dados na pesquisa qualitativa e parte sempre de

certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo

campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. (TRIVIÑOS, 1994, p.146)

Com a realização do Grupo Focal, tendo como temas os Apêndices 3, 4 e 5, buscou-se apreender a percepção dos funcionários sobre as políticas organizacionais relativas ao modelo de gestão de pessoas, os procedimentos realizados para o compartilhamento da informação e o comportamento desses funcionários em relação ao ato do compartilhamento da informação tanto no âmbito formal quanto no âmbito informal. O Grupo Focal é eminentemente um instrumento de coleta de dados utilizado na realização de pesquisas qualitativas. Malhotra (2006, p. 157) aponta que o Grupo Focal é a efetivação de uma entrevista “realizada por um moderador de uma forma não estruturada, e natural, com um pequeno grupo de entrevistados” tendo um tema como foco. Yasuda e Oliveira (2012, p. 86) apontam que os participantes deste tipo de instrumento de coleta de dados são incentivados a discorrerem sobre suas “experiências, sensações, percepções e opiniões sobre o tema que está sendo pesquisado”.

Frente a isto é que se compreende este instrumento como um processo dinâmico e interativo o que, por vezes, estimula os participantes a externarem seus pensamentos. É a capacidade de fazerem os participantes se interagirem, por meio da interação grupal, que torna esta técnica interessante e pertinente dentro do campo das pesquisas qualitativas (BACKES *et al.*, 2011).

O autor afirma ainda que

o Grupo Focal representa uma fonte que intensifica o acesso às informações acerca de um fenômeno [...] a partir de uma perspectiva dialética, na qual o grupo possui objetivos comuns e seus participantes procuram abordá-los trabalhando como uma equipe. Nessa concepção, há uma intencionalidade de sensibilizar os participantes para operar na transformação da realidade de modo crítico e criativo (BACKES *et al.*, 2011, p. 439).

E é justamente nesse processo dialético que se encontra a riqueza maior da técnica do Grupo Focal o qual enriquece e contribui para o cumprimento da função da pesquisa qualitativa, ou seja, o acesso aos dados coletados ancorados em sua historicidade. Yasuda e Oliveira (2012, p. 87) sugerem que “a interação e os movimentos grupais enriquecem e ampliam a percepção individual, e os grupos

favorecem a espontaneidade, fazendo surgir conteúdos sociais e culturais”. Cabe salientar, entretanto, que a técnica, apesar de estimular a interação entre os participantes, não busca um consenso em torno do tema pesquisado. Pelo contrário, deve-se ressaltar a diferenciação de ideias e de experiências de vida dentro de uma perspectiva construtiva e não conflitiva acerca do fenômeno pesquisado.

A aplicação do instrumento do Grupo Focal favoreceu a rapidez e uma maior confiabilidade dos dados coletados, devido à participação do moderador (o pesquisador geralmente) no momento da coleta. Alguns autores (COTRIM, 1996; MALHOTRA, 2006; SMEHA, 2009; BACKES *et al.*, 2011; YASUDA; OLIVEIRA, 2012) afirmam que o papel do moderador é coordenar, de forma atenta, as reuniões incentivando a participação de todos, realçando questões polêmicas, estabelecendo relações entre os participantes, explorando percepções e atitudes sobre os tópicos em debate.

Esses mesmos autores recomendam que o grupo seja formado por um número reduzido de pessoas (entre seis e dez participantes) e essas reuniões devem possuir duração de até 1 hora e meia (90 minutos).

Embora o Grupo Focal seja um instrumento de coleta de dados dinâmico e passível de ampla interatividade, possui alguns limites que necessitam de cuidados. Alguns desses limites são ressaltados por Backes *et al.*, (2011), quais sejam: (a) dificuldade de garantir total anonimato aos participantes; (b) possibilidade de interferências do pesquisador baseados em seus juízos de valores; (c) reuniões serem pautadas por discussões que se desviam do foco da pesquisa; (d) distorção dos resultados; e (e) as reuniões serem dominados por um ou alguns participantes. Apesar dessas questões e considerando a dinamicidade e o processo dialético do Grupo Focal, o desafio de trabalhar com essa técnica torna-se maior. Do mesmo modo que há um ganho pela interação de seus participantes no momento da coleta de dados, é pertinente que esses sejam analisados de forma analítica e crítica e não somente descritos.

Essas afirmações reforçam a escolha de tal instrumento para a coleta de dados, uma vez que as configurações do compartilhamento da informação perpassam a consideração das pessoas não somente com atores do processo, mas também como sujeitos com percepções e sentimentos únicos que balizam e os diferenciam em suas ações e reações.

Smeha (2009, p. 262) assevera que, na análise desses dados, é preciso compreender que existe um

jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema. [...] a unidade que analisa é o próprio grupo. Para efeitos de análise e interpretação, mesmo as opiniões individuais, únicas são consideradas como sendo do grupo.

Essas observações a respeito da utilização do instrumento de coleta de dados do Grupo Focal de forma alguma invalidam a sua operacionalização, apenas alertam sobre os limites que essa técnica possui.

A partir dessas considerações, os dados provenientes do processo de coleta de dados precisam ser analisados de forma cuidadosa e observando alguns tratamentos específicos. Lervolino e Pelicioni (2001, p. 118) apontam que

os dados colhidos com a utilização da metodologia de Grupo Focal são de natureza qualitativa. Isto implica na necessidade de analisar os dados também de forma qualitativa. As duas maneiras básicas de se proceder à análise são o sumário etnográfico e a codificação dos dados via análise de conteúdo.

Diante disso, a opção pelo método de análise dos dados coletados nesta pesquisa foi pela Análise de Conteúdo seguindo a recomendação dos autores acima enunciados.

O método de análise de conteúdo, segundo Minayo (2011), surgiu no início do século XX, no contexto do behaviorismo e se consolidou como técnica sistemática de aplicação em decorrência das pesquisas que foram realizadas, o que o tornou bem conhecido. Na leitura de Bardin (1977, p. 14), a operacionalização desse método em estudos qualitativos é extremamente viável, já que “por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar”.

A análise de conteúdo é comumente definida como “um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores [...]” (BARDIN, 1977, p. 42). Triviños (1994), analisando essa definição, chama atenção para as palavras “comunicações” e “conteúdo das mensagens”, as quais possuem significados e significantes que extrapolam a um primeiro ouvir/ler além de ressaltar

a necessidade de se analisar de forma objetiva a informação que estas possuem. Na visão do referido autor, isso talvez aconteça por influência dos pressupostos positivistas em Bardin e, por ser um “conjunto de técnicas”, a inferência torna-se algo possível para a estruturação dos indicadores.

Mas, para além dessas questões, é inegável a importância da análise de conteúdo como procedimento de análise, pois se propõe a enfatizar a “descrição numérica de como determinadas categorias explicativas aparecem ou estão ausentes das discussões, e em quais contextos isto ocorre” (LERVOLINO; PELICIONI, 2001, p. 118).

Em uma proposta de operacionalizar a técnica da análise de conteúdo, Bardin (1977) sugere três etapas que são básicas em sua aplicação. As etapas são: a pré-análise, a exploração do material (descrição analítica) e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

A pré-análise está relacionada, segundo a autora, com o ato de organização do material a ser analisado. Nessa etapa, objetiva-se “tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 1977, p. 95). As ações, baseando-se na citada autora, a serem realizadas nesta etapa são: (a) leitura compreensiva e exaustiva do material coletado (relatos de entrevistas, documentos etc.); (b) escolher os documentos que estão em consonância com a proposta temática da pesquisa; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos que demarcam as informações que possuem representatividade para a pesquisa em questão; (d) referência dos índices e a elaboração de indicadores, ou seja, determinar formas de classificação e de codificação; e (e) preparação do material.

A segunda etapa a que Bardin se refere diz respeito à análise propriamente dita. A autora afirma que “esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operação de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (1977, p. 101). Nesse momento, segundo Triviños (1994, p. 161-162) serão formados quadros de referência dos quais serão derivados “sínteses coincidentes e divergentes de ideias, ou na expressão de concepções ‘neutras’, isto é, que não estejam especificamente unidas a alguma teoria”.

Já a terceira etapa – tratamento dos resultados (inferência e interpretação) – realiza-se com fundamento nos materiais obtidos na etapa anterior. Na leitura de Triviños (1994, p. 162), “a reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais empíricos, estabelecem relações [...] [...] aprofundando as conexões das ideias [...]”. Minayo (2011) sugere que, nesta etapa, elabora-se uma síntese interpretativa por meio de uma redação que consiga dialogar com a temática dos objetivos e com as proposições teóricas estabelecidas na pesquisa. Porém, Triviños (1994) alerta para o fato de que não se deve ficar somente na superfície dos conteúdos das comunicações. A análise de conteúdo, segundo ele, exige que sejam aprofundadas as análises a que se propõe, dando ênfase ao estudo da ideologia e suas relações com as variáveis que permeiam as teias da vida social.

Na Figura 9, apresenta-se um resumo esquemático das etapas da realização da Análise de Conteúdo proposto por Bardin (1977).

Há que se lembrar, entretanto, que o cerne da análise de conteúdo é a palavra. Na concepção de Bardin, “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações [...] adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (1977, p. 31). Sob tal perspectiva, a análise de conteúdo se constituiu como método para a compreensão das percepções descritas pelos sujeitos da pesquisa.

FIGURA 9 – Resumo Esquemático das Etapas da Análise de Conteúdo



Fonte: Bardin, 1977, p. 102.

4.6 Construção do Instrumento de Coleta de Dados e Pré-teste

Conforme já explicitado anteriormente, os instrumentos para a coleta de dados foram a Análise Documental, Entrevista Semiestruturada e o Grupo Focal. No tocante à Análise Documental, buscou-se adquirir dados sobre a política de Gestão de Pessoas – baseando-se nos argumentos de Truss *et al.*, (1997) - adotada pela Cooperativa e, também, dados que ajudem a traçar a proposta da organização para o compartilhamento da informação tendo como bases teóricas o conceito de BA elaborado por Nonaka e Konno (1998) e os fatores que tem impacto no ato do compartilhamento da informação apontados por Davenport (2000) e por Alves e Barbosa (2010).

Na realização das Entrevistas Semiestruturadas, cujos roteiros foram montados com base na tese da pesquisa, buscou-se compreender como a política de Gestão de Pessoas é operacionalizada no cotidiano organizacional tendo como aporte o Manual de Gestão de Pessoas tomado como referência pela Cooperativa. Procurou-se, também, apreender a percepção dos gestores entrevistados sobre a política adotada para o compartilhamento da informação já que ela é colocada como uma competência profissional e os aspectos intervenientes ao ato de quando ela é realizada.

As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos sujeitos envolvidos tendo como média de duração duas (02) horas por entrevistado. Todo o material obtido foi transcrito e, posteriormente, analisado. As perguntas base das entrevistas estão relacionados no Apêndice 1 e 2 deste trabalho.

Para a consolidação e aprimoramento do roteiro dos temas a serem tratados no Grupo Focal, foi realizado um pré-teste com um grupo misto envolvendo os quatro (04) níveis hierárquicos da Cooperativa. De acordo com Gil (1999), justifica-se a realização do pré-teste como uma prova feita com o objetivo de ressaltar possíveis incoerências na redação do instrumento. Marconi e Lakatos (2011, p. 88) afirmam que o pré-teste deve assegurar os seguintes elementos: (1) fidedignidade, em que qualquer pessoa que aplique o instrumento obtenha os mesmos resultados; (2) validade, em que os dados recolhidos sejam necessários à pesquisa; e (3) operatividade, em que o vocabulário utilizado seja acessível e claro. Com base nos resultados obtidos e nos questionamentos apontados durante sua

aplicação, houve um ajuste no roteiro final dos temas a serem tratados. Dessa maneira, buscou-se verificar o conteúdo das perguntas, a redação das questões e a decisão em relação à sequência dos temas a serem debatidos nos Grupos Focais (Apêndices 3 4 e 5). A partir dessa etapa, o instrumento de pesquisa foi revisado e ampliado, o que o tornou mais adequado à realidade dos participantes.

Partindo do Organograma da Cooperativa, estabeleceram-se nove (09) grupos, sendo distribuídos conforme detalhado no Quadro 2.

QUADRO 2 – Seleção dos Grupos Focal

SETORES	GRUPOS FOCAIS
Supervisores e Assessores	01
Agentes Administrativos	02
Gerentes de PAC's	02
Agentes de Atendimento e Caixas	04

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os grupos foram compostos, em média, por seis (06) pessoas, sendo a duração de cada encontro girado em torno de duas (02) horas. Em cada encontro, foram discutidos os temas que se encontram detalhados no Quadro 3, estando relacionados a cada objetivo específico da pesquisa.

Quando da análise dos dados, buscou-se utilizar como filtros, para melhor compreensão das diferentes opiniões dos participantes da pesquisa, o setor em que os participantes estavam vinculados. Todas essas proposições se justificam para melhor identificação das diferentes opiniões dos funcionários dos diferentes níveis hierárquicos dentro do Organograma da Cooperativa.

QUADRO 3 – Relação entre os Objetivos e os Temas do Grupo Focal

<p>Problema da Pesquisa: De que forma o modelo de gestão de pessoas se relaciona com a disponibilidade para o compartilhamento da informação nas organizações?</p>	
<p>Objetivo Geral: Analisar as relações existentes entre o modelo de gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação segundo a percepção dos integrantes da organização pesquisada.</p>	
<p>Caracterizar e analisar se a diferença nos níveis de controle entre os níveis hierárquicos desencadeados pelo modelo de gestão de pessoas adotado interfere na disponibilidade para o compartilhamento da informação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Conceito de informação; . Relação entre informação e poder; . Acesso aos canais de informação; . Plano de cargos e salários; . Plano de carreira; e . Modelo de gestão.
<p>Analisar se o poder formal dos cargos, gerado pelo modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa, é fator preponderante no ato do compartilhamento da informação;</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Estrutura hierárquica e as relações entre os setores; . Acesso aos diversos setores da estrutura hierárquica; . Compartilhamento da informação no âmbito formal e âmbito informal.
<p>Analisar e caracterizar a relação existente entre o desenho de cargos, estabelecido pelo modelo de gestão de pessoas, e o compartilhamento da informação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Contexto de trabalho; . Conteúdo dos cargos; . Dinâmica das atividades; . Política de treinamentos; e . Relações (formais e informais) entre os cargos.

Fonte: Elaborado pela autora.

As proposições metodológicas adotadas para a realização deste trabalho visam ampliar a compreensão sobre as temáticas a serem analisadas. Com o propósito de investigar as possíveis relações entre o modelo de gestão de pessoas e

a disponibilidade para o compartilhamento da informação, objetivou-se adquirir novos saberes e aspectos significantes das percepções acerca do cotidiano de trabalho na organização.

A partir dessas proposições, o delineamento metodológico proposto foi: pesquisa descritiva relacional, por meio de estudo de caso, utilizando-se de uma estratégia qualitativa dos dados que foram coletados por meio da Análise Documental, das Entrevistas Semiestruturadas e dos Grupos Focais. Para a análise dos dados, foi aplicada a técnica de Análise de Conteúdo.

5 Análise e Discussão dos Dados

A partir dos dados coletados e posterior análise, pretende-se, neste capítulo, significar as variáveis componentes da tese proposta, interpretando, caracterizando, analisando, discutindo e relatando as conexões encontradas entre a gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação. Para tanto, utilizou-se dos dados encontrados na análise documental, nas entrevistas semiestruturadas e nos temas discutidos nos diferentes grupos focal realizados.

5.1 Caracterização da Organização e o Modelo de Gestão de Pessoas

A Cooperativa de Crédito, unidade de análise deste trabalho, foi fundada em 02 de julho de 1992 com o objetivo de criar um fundo que viesse a socorrer financeiramente os produtores de leite e café do município de Manhuaçu-MG em momentos difíceis, o que a classifica como uma Cooperativa de Crédito Singular. De acordo com o *site* oficial da organização⁴, as Cooperativas de Crédito Singulares são o resultado da união de pessoas, participantes de segmentos econômicos específicos, que possuem como objetivo a “melhor maneira de atendimento às suas necessidades financeiras e, portanto, tornam-se ao mesmo tempo, usuários dos produtos e serviços da cooperativa e também seus donos” (Dados documentais). A principal proposta das cooperativas de crédito é que todas as operações financeiras realizadas tragam benefícios a seus associados, por meio da prática de taxas e condições especiais. Dessa forma, a Cooperativa consolida e reproduz o seu eixo principal que é contribuir para o desenvolvimento das economias do local onde está inserida, investindo recursos em projetos de desenvolvimento sustentável e fomentando a prosperidade local. Sob tal perspectiva, a cooperativa de crédito não objetiva o lucro; mas, acima de tudo, o crescimento e o desenvolvimento socioeconômico de seus associados, bem como de sua região.

⁴ Página oficial da organização: <http://www.sicoob.com.br/modelo-organizacional>. Acesso em 15 de junho de 2016.

Imbuída desse propósito, a Cooperativa em questão tem como missão “assegurar aos associados e a suas comunidades, através da cooperação, soluções financeiras e de serviços compromissados com o seu desenvolvimento econômico e sócia”⁵. Os valores que respaldam a sua identidade organizacional são: transparência, comprometimento, respeito, ética, solidariedade e responsabilidade. E sua visão é ser “reconhecida como a melhor e mais segura solução financeira e de serviços para o associado e suas comunidades”.

Tendo como base de operacionalidade essa identidade corporativa, a organização possui mais de 20 anos de existência e, hoje, configura-se como a segunda (2ª) maior Cooperativa de Crédito do Estado de Minas Gerais e como a primeira (1ª) do Estado em captação de caderneta de poupança, tendo mais de 100 milhões de ativos – o que a coloca no patamar de uma Cooperativa de Porte 6⁶. Essa classificação especifica o modelo de governança que a mesma precisa seguir – cujas normas são estabelecidas no Manual de Instruções Gerais (MIG) – Regulação Institucional - pelos órgãos gestores do Sistema Financeiro, tais como: gestão corporativa, estrutura organizacional, tabela salarial, atribuições dos cargos, plano de carreira, gestão do desempenho *etc.*

Iniciando suas atividades com uma agência pequena contando com apenas seis (6) funcionários, essa instituição conta hoje com uma estrutura que envolve: um Centro Administrativo (CAD) e dezessete (17) PACs (Posto de Atendimento Cooperado) espalhados na microrregião de Manhuaçu-MG. Essa estrutura comporta 215 empregados (referência Janeiro de 2016) divididos nos mais diversos setores da Cooperativa, conforme o seu Organograma (Anexo 1).

De acordo com um de seus Diretores, a Cooperativa

é sinônimo de trabalho, perseverança, luta e superação. É acreditar que o simples “SIM” faz a diferença, que quando você acredita você pode e você consegue vencer todos os obstáculos da vida, independente de qualquer situação. Que o sonho e a realidade, são compostos de muita força e determinação, que durante esses anos de trabalho, mostraram que com a participação de todos os associados e a ajuda de nossos colaboradores foi possível superar

⁵ Dados coletados nos documentos da organização em 10 de setembro de 2015.

⁶ Segundo parâmetros do BACEN (Banco Central) e pelo Conselho de Administração do Sicoob Central Crediminas.

todas as barreiras para a construção dessa instituição financeira. A vitória é certa para aqueles que juntos cumprem a missão.

Do início de suas atividades ao momento atual, as políticas de Recursos Humanos que norteiam suas ações internas foram se desenvolvendo e se consolidando, o que fez com que *visgos* das práticas anteriores de gestão dos Recursos Humanos não se perdessem, mas se solidificassem e, por isso, estão nítidos nas decisões que respaldam os processos da área e no comportamento de seus colaboradores.

Hodiernamente, as Políticas de Recursos Humanos estão sistematizadas no Manual de Recursos Humanos da Confederação⁷ que, por força da legislação, a Cooperativa é adepta; o qual se configura em um Modelo de Gestão baseado em Competências. A proposta de utilização de tal modelo, segundo o referido documento, assenta-se na necessidade de alinhamento entre o direcionamento estratégico da organização e as competências de seus colaboradores. O modelo adotado pela organização se equipara a proposta da versão *Soft*, estratégia de comprometimento, a qual pressupõe que “desempenhos mais altos servem não para definir padrões mínimos, mas sim para proporcionar objetivos amplos, enfatizando a melhoria contínua para refletir as exigências do mercado” (WALTON, 1997, p. 100). Esse fato acontece por modificar a forma de perceber o ser humano que deixou de ser utilizado como um recurso econômico e passou a ser considerado como valor a ser desenvolvido e que precisa estar alinhado à estratégia da organização. A Figura 10 retrata a proposta de gestão adotada pela Cooperativa.

As competências organizacionais elencadas e que estão alinhadas à missão e à visão são: orientação para negócios, transparência na gestão, comportamento sistêmico, valorização das pessoas e foco no associado e na comunidade.

⁷ Documento Interno da Organização.

FIGURA 10 – Modelo de Gestão Integrado



Fonte: Dados da Pesquisa.

Vinculada a elas, a diretriz principal ressaltada no Manual é que as competências subsidiarão os seguintes processos de Gestão de Pessoas: carreira, treinamento, desenvolvimento, captação, planejamento estratégico de pessoal, remuneração e a avaliação de competências e resultados.

De forma mais explícita, as funções de Recursos Humanos se encontram estabelecidas no Manual de Gestão de Pessoas e são:

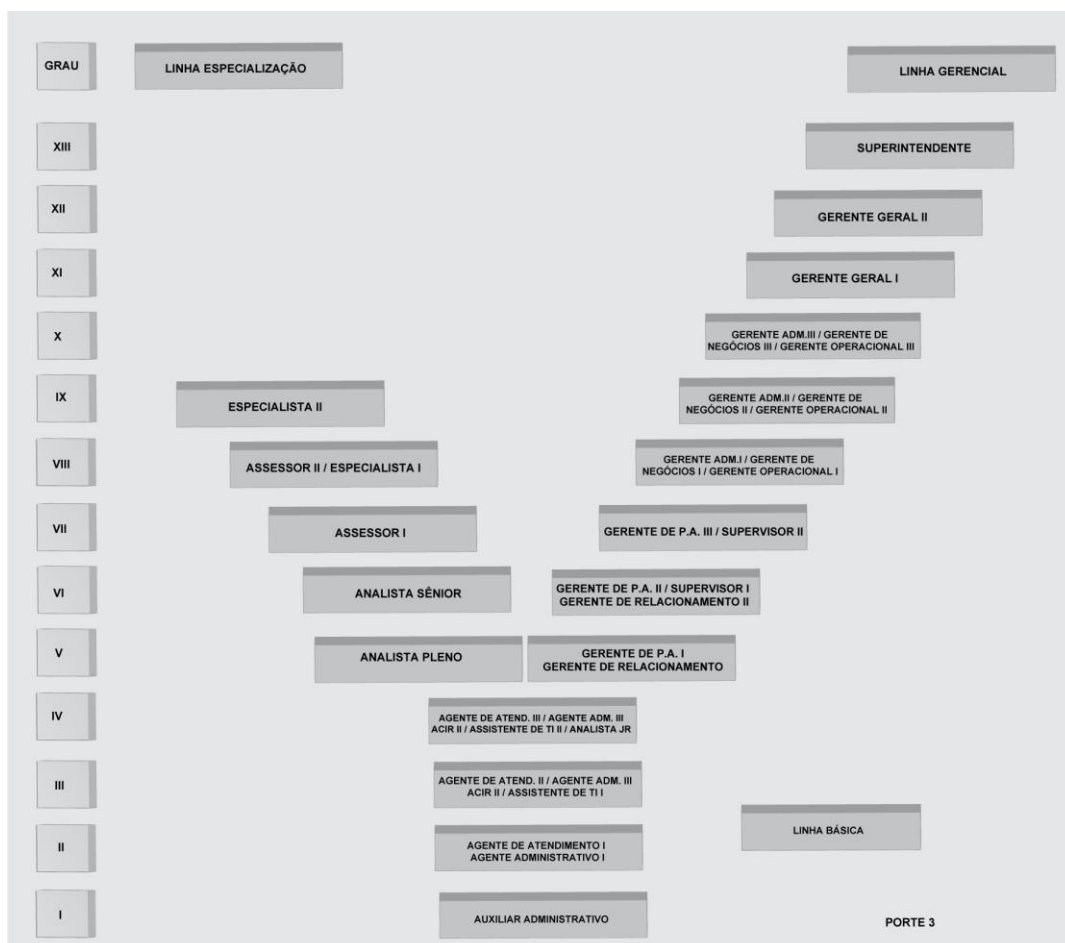
1. Plano de Carreira:

A proposta inicial do Plano de Carreira é estimular o comportamento positivo de seus empregados reforçando as ações em conformidade com a estratégia organizacional voltada para a maximização dos resultados pretendidos. Para tanto, o Plano de Carreira, em consonância com o porte da Cooperativa, está

estruturado nas dimensões: cargos, carreira e remuneração. Vinculado ao seu porte, a Cooperativa possui a seguinte estrutura de cargos: agente administrativo/agente de atendimento, agente de controle interno e risco, assistente de tecnologia da informação, analista, especialista/assessor, supervisor, gerente e superintendente.

De acordo com o Manual, o cargo, denominado de *Cargo Amplo*, é o “conjunto de atividades análogas, amplas e estratégicas, as quais permitem flexibilidade no exercício de atribuições específicas e corporativas com equivalência entre complexidade e responsabilidade”.

FIGURA 11 – Estrutura de Carreira em Y



Fonte: Dados da Pesquisa.

A estrutura de carreira adotada é a *Estrutura de Carreira em Y*, representada na Figura 11, que tem como pressuposto a mobilidade e a ascensão profissional pelo exercício de funções gerenciais ou de ocupações na sua especialidade. Ou seja, os níveis iniciais são níveis básicos e, a partir de certo

patamar, o funcionário pode se enquadrar, no segmento de sua carreira, por meio de cargos gerenciais ou tipicamente técnicos.

Tendo como principal gestor da carreira o próprio indivíduo, a proposta da Cooperativa é que cada um, em parceria com o seu superior imediato, gerencie a sua carreira buscando se desenvolver para aproveitar as oportunidades da estrutura de carreira. Para tanto, anualmente, cada empregado será avaliado com a perspectiva de identificar os *gaps* de desempenho e definir, a partir de então, as necessidades de desenvolvimento.

2. Remuneração

A Política de Remuneração define as regras salariais e é constituída por diferentes formas de recompensa que se complementam e procuram alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. O indicador utilizado para as constantes revisões salariais é o salário de mercado que é utilizado como indicador de decisão conjuntamente com os comportamentos e ações valorizadas pela organização. Dessa maneira, o objetivo da política de remuneração é alterar a base conceitual da remuneração que anteriormente era baseada na posição e, atualmente, desloca-se para o desempenho e para o nível de contribuição dada pelo empregado.

A remuneração total se baseia no somatório simples do salário básico, do salário imediato e das alternativas criativas. O salário base tem relação com a faixa salarial vigente de acordo com a tabela salarial adotada pela Cooperativa. Já o salário indireto, corresponde aos benefícios e outras vantagens oferecidas. Atualmente, os benefícios concedidos são: *ticket* alimentação, auxílio babá, vale-transporte, auxílio educação e previdência. Em relação às alternativas criativas, estas são vistas como forma de incentivo aos empregados que apresentam desempenho destacado, por meio de prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Hoje, as formas criativas de remunerar estão sistematizadas no 14º salário - todos têm direito - e no 15º salário que todo empregado tem direito desde que cumpra as metas. O 15º salário pode ser recebido até 100% do salário bruto, acordo firmado com o Sindicato da classe por meio do Acordo Coletivo.

De acordo com o Manual de Organização (MO), os salários, na Cooperativa, possuem o seguinte encadeamento: salário de admissão, salários por promoção, movimentação de pessoal, ajustes de mercado e ajuste anual.

O Salário de Admissão é aquele vinculado ao início das atividades na Cooperativa e está relacionado ao cargo que a pessoa irá assumir. Em casos excepcionais, poderá ocorrer admissão com salário acima do previsto para aquela faixa do cargo em decorrência do grau de qualificação e/ou experiência exigida do candidato ou por questões de mercado.

A partir do Salário de Admissão, o empregado começa a percorrer as faixas salariais especificadas para os cargos vinculados ao seu segmento que se traduz no Salário por Promoção. Anualmente, os funcionários são avaliados – por meio do Programa de Gestão de Desempenho – e, caso o mesmo seja promovido, o seu salário poderá passar por alterações vinculadas às promoções que terá. As promoções poderão ser verticais, quando ocorre enquadramento funcional para outro cargo imediatamente superior o que mudará também as atribuições e o nível de responsabilidade. Também poderão ocorrer as promoções horizontais que irão alterar o enquadramento funcional de um nível salarial para outro, dentro da mesma classe salarial que diz respeito ao cargo. A promoção horizontal é concedida ao empregado que se destaca de forma significativa dentro da equipe de trabalho e, também, pelo reconhecimento de sua experiência e de sua maturidade profissional, o que lhe dará condições de assumir níveis mais altos de responsabilidade e de complexidade no cargo.

A Movimentação de Pessoal diz respeito à movimentação física de um para outro setor. Isso não significa, pelo Manual de Organização (MO), um reenquadramento salarial, pois pode ocorrer uma similaridade entre a estrutura salarial de cargos diferentes como decorrência de especificidades e complexidade de cada cargo.

Já os Ajustes de Mercado, são explicitados como aqueles que ocorrem com a finalidade de alinhar o salário do cargo aos padrões de mercado constatados pelas diversas pesquisas salariais que são realizadas periodicamente. Em relação aos Ajustes Anuais, esses são concedidos anualmente independentemente do cargo, objetivando corrigir as perdas salariais ocorridas pela desvalorização da moeda. O

percentual de reajuste é analisado e decidido pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria e estabelecido no Acordo Coletivo.

3. Gestão do Desempenho

O programa de Gestão do Desempenho adotado pela organização envolve as etapas de planejamento, acompanhamento, avaliação de metas, competências e desenvolvimento, buscando equiparar o desempenho alcançado pelos diversos empregados com os resultados almejados. O programa foi estruturado em dois processos avaliativos que ocorrem de forma simultânea: gestão e desenvolvimento de competências, e monitoramento e melhoria de resultados.

O primeiro processo, Gestão e Desenvolvimento de Competências, busca verificar o grau de desenvolvimento das competências profissionais gerais objetivando identificar os pontos fortes e as competências a serem desenvolvidos pelos funcionários tais como as habilidades, os conhecimentos e as atitudes. O método de avaliação para o primeiro nível hierárquico, supervisores e assessores é o de 90°, ou seja, a análise é realizada pelos respectivos superiores e por autoavaliação. Já para os superintendentes e gerentes, é de 180°, ou seja, é realizada pelo respectivo superior, por seus subordinados e por autoavaliação. Os Quadros 4 e 5 discriminam as competências profissionais gerais para os dois níveis hierárquicos que subsidiam a avaliação.

O segundo, e último processo, é o Programa de Monitoramento e Melhoria de Resultados que é utilizado para acompanhar o alcance das metas estabelecidas nos níveis empresarial, de equipe e individual, otimizando os resultados finais da Cooperativa. Esse programa permite a criação de metas individuais, de equipe e a inclusão de metas empresariais comum a todos os funcionários. As metas têm por base o Planejamento Estratégico da Cooperativa e possuem pesos diferenciados, conforme o Quadro 6.

QUADRO 4 – Competências Profissionais

Competências Profissionais Gerais		
Competência	Descrição	Comportamentos observáveis
Foco no associado /cliente	Capacidade de atender às necessidades dos associados e clientes internos e externos, sabendo ouvir e se expressar de forma clara e objetiva, de acordo com as diretrizes.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece o associado/cliente identificando necessidades e demandas; • Empenha-se em atender com qualidade as expectativas do associado/cliente.
Orientação para resultados	Capacidade de atingir resultados concretos e de qualidade, em conformidade com os objetivos por meio de planejamento, monitoramento e controles sistemáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Planeja suas atividades, considerando níveis de prioridade, relevância e prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis; • Executa suas atividades com qualidade, controle sistemático e foco no alcance dos objetivos e metas estabelecidos.
Gestão da Informação	Capacidade de compreender, processar e transmitir informações, assegurando o entendimento pelos outros e divulgando informações relevantes como forma de otimizar os resultados individuais e da equipe.	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende as informações transmitindo-as de forma clara, precisa e objetiva. • Dissemina as informações relevantes como forma de otimizar os resultados individuais e da equipe.
Trabalho em equipe	Capacidade de trabalhar cooperativamente com um grupo de pessoas, de forma eficaz, buscando alcançar os objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha cooperativamente com os colegas na realização das tarefas, responsabilizando-se pelo alcance de objetivos comuns. • Respeita as pessoas, considerando as diferenças individuais.
Autogestão	Capacidade de reconhecer e lidar com dificuldades, falhas ou insucessos no dia a dia e analisar o que pode ser aprendido, mantendo-se em constante desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza e aceita o feedback para o autoconhecimento. • Assume a responsabilidade do seu desenvolvimento pessoal e profissional.
Iniciativa	Capacidade de antecipar-se aos fatos, inovando e empreendendo ações preventivas e corretivas, no sentido de obter melhores resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipa-se aos fatos agindo de forma a não comprometer os resultados. • Identifica problemas e atua firmemente para resolvê-los de forma eficaz.

Fonte: Manual de Organização, 2012, p. 30.

QUADRO 5 – Competências de Gestão

Competências Profissionais Gerais		
Competência	Descrição	Comportamentos observáveis
Liderança	Capacidade de mobilizar as pessoas para o alcance dos objetivos da entidade com ética, transparência e confiança.	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia a equipe por meio de ideias e ações, estimulando e dando suporte ao desenvolvimento das pessoas. • Mobiliza as pessoas para o alcance dos objetivos com ética transparência e confiança.
Gestão de Processos/ Riscos	Capacidade de analisar cenários e situações, com firme orientação para redução da incerteza no ambiente de trabalho e eliminação dos riscos nos elementos que compõem o escopo de sua atividade, garantindo a qualidade dos produtos oferecidos para os associados/clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa cenários e situações, desenvolvendo ações que potencializem as forças e minimizem as fraquezas. • Adota procedimentos de controle e verificação dos processos de trabalho em conformidade com os normativos externos e internos.

Fonte: Manual de Organização, 2012, p. 29.

QUADRO 6 – Pesos para Avaliação das Metas

METAS	PESO	QUANTIDADE (Sugestão)
EMPRESARIAL	20%	1 a 4
EQUIPE	50%	1 a 4
INDIVIDUAL	30%	1 a 4

Fonte: Manual de Organização, 2012, p. 31.

Os principais objetivos a serem alcançados com o programa de Gestão do Desempenho, segundo o Manual de Organização (2012), são: propiciar o desenvolvimento das competências dos funcionários, mapear as discrepâncias e *gaps*, favorecer o aumento da produtividade e do comprometimento dos empregados com as metas e objetivos organizacionais, subsidiar os processos de promoção de forma mais justa e transparente e orientar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Conforme o mesmo documento, os benefícios provenientes da Gestão de Desempenho são: “(1) aumento da articulação entre as competências organizacionais e as competências dos profissionais; (2) desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua; e (3) aumento da capacidade organizacional de tomada de decisão e de resolução criativa de problemas” (Manual de Organização, 2012, p. 27)⁸.

De forma sintética, a Política de Recursos Humanos adotada pela Cooperativa se constitui nos aspectos relacionados acima. Porém, para melhor entendimento de como esse discurso acontece no contexto organizacional, utilizou-se das entrevistas semiestruturadas realizadas com o Diretor e com um funcionário da área de Recursos Humanos para melhor compreensão dos processos.

Com base nas diretrizes estabelecidas no Manual de Organização para a Gestão de Pessoas e a partir do que era feito na área, o Setor de Recursos Humanos da Cooperativa está se consolidando como uma área estratégica e assumindo o seu posto de órgão gestor de competências. Durante os anos de sua existência, a Gestão de Pessoas foi realizada com base no *feeling* de seus responsáveis. Segundo um de seus Diretores,

no início nós não tínhamos muitos parâmetros, as pessoas iam fazendo, fazendo e com isto as pessoas iam procurando resolver o caso dele. Então os cargos eram adequados às pessoas, os salários eram das pessoas e não dos cargos. Muitas vezes nós tínhamos cargos iguais com salários muito diferentes.

Todo esse contexto fez com a Cooperativa tivesse um desenvolvimento na área de Gestão de Pessoas muito conflituoso, em que se perdeu muita gente que possuía as competências necessárias para sua evolução. Segundo o mesmo Diretor,

⁸ Documento Interno da Cooperativa.

perdeu-se muitas pessoas. Algumas pessoas que realmente queriam, tinham competência, mas não teve paciência para esperar ou talvez não acreditava (sic). Mas era muito difícil... Eu fui responsável por uma agência, por tantos colaboradores, e recebia menos que um caixa antigo que já estava lá. Então era muito complicado, quem acreditou e teve paciência ficou...

Dessa forma conflituosa e procurando acertar, os responsáveis pela Cooperativa foram construindo, ao longo desse tempo, uma forma de gerir os seus recursos humanos. Assim, os processos eram realizados, segundo um dos funcionários da área de Recursos Humanos, de forma incipiente e, muitas vezes, amadora.

Em relação ao processo de Recrutamento e Seleção, por exemplo, a forma de selecionar fundamentava-se exclusivamente em entrevistas e se iniciava por meio de um processo de indicação para um Banco de Dados de Currículos. A partir desse Banco de Currículos, as pessoas eram chamadas para um processo de entrevista que objetivava selecionar o melhor daqueles que participavam no momento. Com a adoção das diretrizes explicitadas no Manual de Organização, o processo de Recrutamento e Seleção se estruturou e passou a ter as seguintes etapas: os candidatos postam o currículo no *site* da Cooperativa ou por *e-mail*, se o perfil do candidato se adequa ao perfil exigido pelo cargo, ele é chamado a participar do processo de seleção, que hoje envolve três etapas: uma dinâmica, testes psicológicos e entrevista final. Na entrevista final, o responsável pelo setor que está requerendo o candidato participa juntamente com o seu superior imediato. Segundo um dos funcionários da área de Recursos Humanos,

não é que o processo atualmente garanta acertos. Não é que a gente não vai errar, mas a gente tenta agora errar menos. Porque a entrevista realmente ela não estava avaliando como a gente precisava, pois em uma simples conversa a gente não conseguia extrair o melhor da pessoa. O processo seletivo hoje é assim e a cada processo que a gente faz a gente muda, vamos aprimorando.

Vale ressaltar, entretanto, que vários dos empregados foram selecionados para trabalhar na Cooperativa baseando-se somente em uma entrevista. Tal fato faz com que se tenha no mesmo ambiente de trabalho pessoas com perfis diferenciados do que a organização estabeleceu, atualmente, como perfil de competências para os seus funcionários.

Quanto aos treinamentos, a política da Cooperativa é arrojada neste aspecto. Como instituição financeira que é, ocorrem treinamentos que são obrigatórios para alguns cargos. Além desses treinamentos necessários e básicos para o exercício de cada função, a Cooperativa tem uma significativa preocupação em realizar treinamentos que estimulam a interação e a promoção pessoal dos funcionários, diante da necessidade de sempre se preocupar em alinhar os objetivos organizacionais com os interesses pessoais de seus colaboradores.

Segundo o Diretor,

na Cooperativa, existe a política de treinamento e desenvolvimento muito bem estabelecida. Existem treinamentos específicos para os cargos e nós temos também muitos treinamentos para o relacionamento, para a interação desse grupo que é muito grande para que tenha o entendimento do que é a Cooperativa e o nome já diz tudo: **a cooperação entre as pessoas**. A gente acredita demais nesses treinamentos, tanto nos específicos quanto nos de relacionamento. (Grifo nosso)

Há que se ressaltar, porém, que por suas especificidades, a Cooperativa não consegue parar suas atividades para oferecer um treinamento a todas as pessoas de seu quadro. Diante disso, de acordo com um dos funcionários da área de Recursos Humanos, todo responsável pelo setor, o gerente da área ou da agência, designa uma pessoa de sua equipe, com perfil de multiplicador, para receber o treinamento com a responsabilidade de multiplicá-lo quando chegar ao setor. Segundo ele,

o gerente é quem escolhe quem tem facilidade para multiplicar. Já aconteceu que em um treinamento veio um e depois, em outro treinamento, veio outro. Hoje quando ele vem, ele vem e depois ele tem que preencher um relatório. Assim, eles têm a obrigação de repassar aquele treinamento. A gerência liga para saber se passou e ficamos cobrando até repassarem. **Acontece muito, da pessoa vir ao treinamento e não repassar para a equipe as informações.** (Grifo nosso)

Quanto à Avaliação do Desempenho, a cultura que se estabeleceu na Cooperativa durante esses vários anos é de um processo de avaliação crítica e, muitas vezes, punitiva. O modelo adotado era Relatório Oral em que todos se avaliavam de forma direta e na presença da equipe. Segundo o Diretor, o modelo de

Avaliação de Desempenho que era realizado se desgastou e não estava mais agregando valor à Cooperativa. Na análise dele,

como os objetivos não estavam claros, não se tinha relação nenhuma do resultado da avaliação com as competências, com a remuneração, com promoção, com nada... então não fazia sentido. [...] muitas vezes, o processo, virava um desabafo.

Outro fator apontado como negativo no processo que era realizado é o fato do modelo não se ajustar mais aos novos rumos que o modelo de governança da Cooperativa pedia, ou seja, o modelo de competências profissionais alinhado ao modelo de competências organizacionais.

Desse modo, o processo foi repensado e o novo modelo de Gestão do Desempenho é mais versátil e está ancorado no modelo de competências, sendo mais objetivo. Na análise de um dos funcionários da área de Recursos Humanos,

no final do ano acontece a autoavaliação e a do gerente. O gerente tem que justificar baseado em fatos, embasados no Diário de Bordo, então agora é baseado em fatos e não mais em subjetividade. Agora está se avaliando as entregas de cada colaborador.

Na perspectiva do Diretor da Cooperativa, desde o ano de 2015 a organização está passando por um processo de reconstrução de gestão. Partindo do modelo de gestão construído e vigente ao longo desses anos, está ocorrendo um alinhamento da Cooperativa às necessidades estratégicas do mercado. Na análise dele, a nova proposta de governança tem demonstrado uma diferente realidade organizacional forçando a todos os funcionários a terem uma postura mais profissional. A grande virada no processo de gestão e envolvimento dos empregados no resultado final da Cooperativa aconteceu a partir da adoção da Metodologia das 4 Disciplinas de Execução⁹ que objetiva trabalhar os processos de execução do planejamento. A metodologia proposta é sintetizada em quatro disciplinas que visam direcionar o trabalho da gestão. A primeira disciplina diz respeito ao estabelecimento de uma Meta Crucialmente Importante (MCI), o que irá fazer concentrar todos os esforços na meta ou metas estabelecidas nessa primeira etapa. Com base na MCI, a segunda disciplina, Medida de Direção, equivale a criar

⁹ Metodologia de Gestão proposta pela Confederação e que a cooperativa passou a adotar.

os caminhos que irão levar os funcionários até aquela(s) meta(s) estabelecida(s). Ou seja, as Medidas de Direção dizem respeito a como chegar ao resultado final. A disciplina número três envolve a criação de um Placar onde os resultados individuais e por equipe são publicados. A intenção do Placar, segundo o Diretor,

é porque de longe você consegue perceber quais são os resultados da equipe, se não tem Placar as pessoas não sabem e aí não se motivam. Então, o Placar motiva quem está fazendo, e move quem não está fazendo nada.

A última disciplina visa criar uma cadeia de responsabilidade que, na prática, traduz-se nas Reuniões de MCI que, obrigatoriamente, acontecem toda semana e duram em torno de 20 a 30 minutos. Nessas Reuniões, são apresentados os resultados da semana anterior, ou seja, é uma prestação de contas individuais e da equipe; pois, na perspectiva do Diretor, “se a gente não presta conta entra no redemoinho e entra no esquecimento”. As Reuniões semanais são o momento “que as equipes se reúnem para prestarem conta, se cumpriram, atualizam o placar e assumem novos compromissos. Porque além daquele, eu posso fazer mais alguma coisa para melhorar o ambiente de trabalho” (Diretor entrevistado). A partir desses resultados apresentados, os funcionários são reconhecidos por meio das alternativas criativas em um evento que envolve toda a Cooperativa traduzindo em Remuneração Ouro, Prata e Bronze. “Se o colaborador cumpre, ele é reconhecido!” (Diretor entrevistado).

No alinhamento proposto pela Direção da Cooperativa, reforça-se a categorização do Modelo de Gestão de Pessoas utilizado como o modelo da estratégia de comprometimento. Albuquerque (1999) salienta que, no modelo *Soft*, as características mais prementes são a produção flexível, com a junção entre o fazer e o pensar, trabalhos enriquecidos e desafiadores, que por isso exigem qualificação e confiança mútua, diálogos constantes e participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão.

Dessa forma, a versão *Soft*, na perspectiva de Demo (2008), prioriza a “integração de atividades de RH e estratégias empresariais, entendendo as pessoas como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva” (p. 39). O objetivo principal dessa versão, segundo a autora, é gerar o comprometimento via processo de comunicação intensivo, liderança efetiva e motivação. Todos esses

aspectos reforçam a análise realizada a partir dos dados coletados sobre o Modelo de Gestão de Pessoas estudado.

A metodologia de gerenciamento adotada pela Cooperativa envolve a Gestão de Pessoas fazendo com que haja um alinhamento entre ambas objetivando criar uma sinergia em torno dos resultados organizacionais esperados. Entretanto, há que se considerar que a cultura de gerenciamento na qual a Cooperativa se desenvolveu não deixa ou deixou de existir com a adoção de novas práticas de gestão. Pelo contrário, percebe-se, pelos dados coletados, que a prática cotidiana e o modelo proposto de competências se entrelaçaram criando comportamentos e até mesmo reações calculistas por parte dos funcionários como forma de se adequarem ou sobreviverem neste cotidiano.

5.2 Informação e o Compartilhamento da Informação

Nesta etapa da análise de dados, pretende-se relatar a variável informação e a percepção dos participantes quanto ao aspecto do compartilhamento da informação no cotidiano de trabalho. Para melhor compreensão, optou-se por apresentar os dados por categorias, utilizando-se dos níveis da estrutura hierárquica da Cooperativa e, depois, proceder à análise dos dados apresentados e, posteriormente, significar a temática objeto desta tese. Dessa forma, a esquematização adotada foi: Nível Tático e Nível Operacional que engloba a Unidade Administrativa e as Unidades de Negócios – Gerente de Agência e Operacional.

5.2.1 Nível Tático

Partindo da discussão sobre o conceito de informação, os participantes dos Grupos Focais dos supervisores e assessores – nível tático - compreendem a temática informação, de uma forma geral, como “dados que podem vir de vários modos – verbal e escrito – através de normativas, ou não, e são importantes para o funcionamento de uma organização” (Participante 1). De forma mais detalhada

as informações são dados muito importantes, porque todo trabalho que a gente faz depende daquela informação, a gente às vezes não

tem como dar sequência nos processos, ou então a gente até faz de maneira errada por falta mesmo de informação. (Participante 2)

Lembrando sobre o significado da informação, o Participante 3 afirma que

a informação por si só não adianta. Se ela não chegar a quem é de direito e não houver um processo de execução... Por exemplo, a gente tem aí uma ferramenta hoje que é a internet que é uma baita fonte de informação, mas se não tiver uma interface, ter alguém que faça uso dela para algum sentido ela perde o seu significado.

Esses dados demonstram similaridade entre o conceito que o Grupo possui sobre informação e as afirmações teóricas de que a informação é insumo necessário a todos os processos organizacionais atualmente que precisa ter significação para quem a recebe.

Explorando mais a temática da informação, o Grupo passou a discutir sobre a relação entre informação e poder; a maioria dos participantes pensa que “com toda certeza a informação, mais do que nunca, representa poder” dentro do contexto da Cooperativa. E, interligado a essa situação, as pessoas dentro da Cooperativa fazem uso estratégico dela determinando a pessoa certa e a hora exata para utilizá-la. Na percepção do Grupo,

eu penso que é do ser humano. Algumas pessoas às vezes não se preocupam em usá-la de forma estratégica, mas **ele sempre sabe usá-la na hora e forma certa [...] [...] eu acho que todo mundo sabe a hora certa de usar a informação.** Eu acho que é **inevitável isto é do ser humano.** Ter informação que irá beneficiar, é lógico que eu vou usar, tem coisas que são da **necessidade do dia-a-dia, da vaidade, do interesse próprio,** sempre tem. (Grifo nosso) (Participante 1)

eu acho também que em nosso mercado, mercado financeiro, a informação é muito volátil, ela muda constantemente, mesmo que a **pessoa detenha esta informação para ser usada em determinados momentos se ela ficar guardando demais alguém vai obter a informação e passar na frente dele [...] [...] alguma coisa mais de cunho bem específico talvez ele consiga restringir mas hoje devido a globalização, internet etc., a informação está aí para todo mundo (Grifo nosso) (Participante 5).**

Buscando melhorar o fluxo e o compartilhamento da informação dentro da Cooperativa e evitar essas atitudes, já que os supervisores e os assessores têm

consciência delas, a organização utiliza de alguns meios. Os meios mais citados pelos participantes são as diferentes reuniões, as normativas, os comunicados e o uso intenso da *intranet* (a ferramenta do *Pandion*) que são realizadas em todos os níveis hierárquicos.

O que a gente tem com muita frequência são as reuniões, as normativas, os comunicados então a gente tem isto aqui a todo o tempo. Nós supervisores frequentemente temos reunião, o que a gente percebe hoje que aconteceu a gente resolve hoje. Mas seu acho que talvez o mais importante seja as reuniões com certa frequência. (Participante 1)

Temos muita reunião mesmo entre os gerentes e os supervisores porque espera-se que o nível gerencial faça o mesmo posteriormente. Eles (os colaboradores todos) querem saber, eles sentem deficiência de informação, mas eu vejo também que eles têm dificuldade de compreender, é que em cada nível cabem algumas informações e esta, às vezes, nem está aqui no nosso nível. (Participante 2)

Eu vejo também a facilidade da Cooperativa de interação entre o comando, que a gente fala o Conselho, a Diretoria com os demais, então assim temos livre acesso, porque as informações, se elas ficarem muito presas, trava quem está executando, e aqui não, a Diretoria e o Conselho estão muito presentes, então tá muito fácil, a informação flui muito mais facilmente. (*sic.*) (Participante 3)

Eu penso que uma ferramenta muito eficaz é o *Pandion*, pois ele traduz em rapidez, faz fluir a informação com mais precisão. Você se comunica com o funcionário na mesa, troca informações [...] [...] é uma ferramenta bastante útil, hoje seria bem difícil trabalhar sem esta ferramenta. (Participante 4)

Em relação à ferramenta *Pandion*, os participantes se dividiram quanto a sua efetividade. Apesar de ser considerada como uma ferramenta necessária à execução dos processos, na opinião de alguns, ela gera alguns problemas como a má interpretação das informações, o acúmulo das informações e, até mesmo, o fato de alguns ignorarem o “pisca” do chamado.

Às vezes, o que acontece de ruim com o *Pandion* é o jeito, a maneira que você escreve e o seu colega pode interpretar de outra. Aí a gente fica brava. Mas assim, na maioria das vezes, é positiva mesmo. (Participante 6)

Trocar uma informação rápida, uma idéia rápida porque o associado está na frente, é ideal. **Mas eu não concordo com ele para servir como ferramenta de passar informação geral porque a gente vê que não tem leitura**, então quando tem alguma pauta registrada como *e-mail*, normativa funciona melhor. Em termos de concretização como chegou até as pessoas. **Porque fica espalhado, você não sabe se todo mundo leu, ou se falhou**. Em questão de velocidade e prioridade, eu acho que funciona. (Grifo nosso) (Participante 5)

É como todos falaram, é uma ferramenta formidável. Mas como tudo tem os bônus e os ônus. Você realmente não tem tanta confiança na leitura [...] [...] Eu, pessoalmente, prefiro o telefone, pois você sente, você percebe na fala se ficou claro ou não. **Mas já tivemos muitos dissabores com o Pandion, mas é uma ferramenta formidável. Então se souber usar é muito retorno**. (Grifo nosso) (Participante 1)

Apesar dessas dificuldades na gestão do fluxo e com o compartilhamento da informação, no cotidiano de trabalho, a Cooperativa, na perspectiva dos participantes do Grupo Focal incentiva a busca dos empregados e, principalmente, o compartilhamento da informação. Tudo isso para uma melhor efetividade dos processos de trabalho, haja vista que “errar com o associado” e “retrabalhos” precisa ser evitado. Sendo assim, uma das competências mais utilizada e valorizada na Cooperativa é a atitude dos funcionários em buscar pela informação. Em relação a essa busca e os caminhos para realizá-la, houve uma concordância geral no aspecto de que há uma proposta de autodesenvolvimento e liberdade para que essa busca aconteça independente do nível hierárquico.

Eles têm acesso sim. Eu até penso que a palavra busca apreço muito é porque a gente tem frisado bastante de um tempo prá cá. A gente treina bastante, a gente disponibiliza muitos materiais, a gente tem uma mega estrutura de suporte (o Centro Administrativo) então a gente está estimulado sim. **Porque o acesso é livre. Qualquer pessoa em qualquer posição hierárquica pode ligar para qualquer um e solicitar informação**. (Grifo nosso) (Participante 2)

Entretanto, alguns problemas foram apontados quando se fala nessa liberdade de acesso a quaisquer níveis dentro da Cooperativa. Há informações que são próprias de cada nível e de cada cargo; mas, no geral, todos têm acesso às informações que lhes cabem. Segundo os participantes,

a gente até começou a perceber um movimento de **dependência**, se eu tenho alguém no CAD para me dar suporte na plataforma, por exemplo, de crédito rural, porque depois do treinamento eu vou esmiuçar aquele sistema, eu tenho o material, eu tenho tudo que foi me passado, então a gente percebeu assim: treina, treina, e na segunda-feira vêm as mesmas dúvidas, aquelas básicas! (Grifo nosso) (Participante 3)

É mesmo! A base não está tendo a informação devido a este canal aberto, tem o acesso livre então eles não buscam, porque é **cômodo ligar** para o CAD e eles falam. E isto está acontecendo não é só na base, mas em nível gerencial também. (Grifo nosso) (Participante 4)

Nós gostaríamos que se lá no atendimento tem uma dificuldade, se dentro da agência eu não resolvi até o nível gerencial, aí eu tenho que ir para outras instâncias, **mas há um pulo, um salto** dessas informações, penso eu o seguinte: **se eu não cobrar do meu gerente esta informação, se ele não souber, ele também não vai procurar saber, ele fica sem saber e eu vou buscar e depois eu não repasso e fica somente com aquela pessoa detendo o conhecimento. É comum a gente receber ligação da mesma agência, às vezes no mesmo momento, perguntando sobre a mesma coisa. A gente está tendo esta desinformação, falta articulação principalmente dentro das agências.** (Grifo nosso) (Participante 1)

Na análise dos participantes, esse fato ocorre porque as pessoas ainda têm dificuldades em compartilhar informação e, de igual forma, falta interesse em buscar informações no sistema, nos manuais que são disponibilizados, nas normativas.

As pessoas vêm para treinamentos e quando voltam para as diferentes agências **não multiplicam aquilo que aprenderam, não fazem leituras**, não buscam. Ai quando você vai sondar como está a equipe, **eles justificam o desempenho falando que não têm acesso a informações.** (Grifo nosso) (Participante 5)

É por isto que eu concordo que a gente tem que implementar o dia da leitura, leituras diversas, fazer leituras de manuais, temos que ter um multiplicador dos produtos e serviços na agência, capacitar mais. Porque até falarem que não tinham conhecimento do organograma, alguns falaram. (Participante 3)

Os treinamentos ocorrem, conforme foi apontado, e a intenção é gerar multiplicadores nos diversos setores da Cooperativa porque, você tendo

multiplicadores, a informação irá fluir. Entretanto, segundo os participantes isto não está acontecendo.

A agência lida com o cliente então lá eles têm que terem toda segurança e toda informação. Às vezes, eu penso que é falta de referência, falta de liderança, não é porque a pessoa tem o cargo de gerência que tem liderança, tem líderes que não são gerentes e quando isto acontece as pessoas vão procurar esse cara e é por isto que um tem a informação de um produto e outro de outro produto. O que a gente está buscando e este equilíbrio nas informações. Eu acho que falta sinergia dentro da equipe, para perceber, filtrar e depois ir em busca da informação e multiplicar para os outros. **Porque se ficarmos na mão de um a coisa fica truncada e as ideias não vão fluir.** (Grifo nosso) (Participante 1)

A partir destas constatações passou-se a discutir sobre as oportunidades que a Cooperativa oferece para que os empregados possam multiplicar o treinamento pelo qual passaram. Um dos participantes apontou que

o tempo é um fator negativo, pois o tempo do treinamento é bem maior que o tempo que ele tem para repassar as informações, pois a agência não pode fechar ou parar o atendimento durante 4 horas. Mas esses treinamentos são somente as alterações, pois o treinamento básico todos têm e engloba tudo da Cooperativa. (Participante 2)

É, tem que lembrar isto. Todos recebem os mesmos treinamentos e aí nós vamos identificando aqueles que têm afinidade com os produtos ou com os serviços e vamos aprofundando com ele os treinamentos. Porque a intenção é criar as pessoas de referência dentro das agências. **O raciocínio é este, nas agências vamos ter pessoas de referências em todos os produtos e serviços. E estas pessoas de referência é que tem a responsabilidade de multiplicar ou servir de pilar para os outros. Na hora que os outros tiverem dúvidas, eles irão buscar por ele porque ele se tornou expert naquilo ali.** (Grifo nosso) (Participante 3)

Só que nós percebemos que a multiplicação não estava acontecendo, então agora nós estamos exigindo. Estamos exigindo da gerência. Porque percebemos que não estamos tendo sucesso nisso. (Participante 4)

Se nas agências o compartilhamento não está existindo, no âmbito de supervisão e de assessoria a informação circula também de forma deficitária. Um

dos participantes apontou que também no nível hierárquico em que eles estão a dificuldade também acontece.

Eu sou supervisora e trabalho direto com as agências também e com os processos, e, às vezes, algumas informações, a maneira como a informação chega eu acho que não é adequada, **às vezes, os gerentes sabem de alguma informação, por exemplo, uma mudança de crédito, e nós que somos supervisores e trabalhamos com crédito ficamos sabendo através deles.** E algumas coisas, aqui dentro, são repassadas para um supervisor e não é repassada para todos, entendeu? E a gente fica sabendo por eles, os gerentes. Então eu acho que estas questões de compartilhamento de informações já melhoraram um pouco, mas tem que melhorar mais. (Grifo nosso) (Participante 4)

Os outros participantes argumentaram que esse fato acontece por questões informais; pois, às vezes, um gerente é amigo pessoal de algum supervisor ou Diretor e aí ele fica sabendo. Entretanto a Participante 4 disse que

aconteceu uma reunião gerencial e foi instituído ali, e depois que a gente fica sabendo, o gerente mesmo fala e a gente fica sabendo depois. E, às vezes, até mesmo conversa, o gerente vem aqui, bate um papo com alguém e fica sabendo que a partir de tal dia... às vezes solta antes, mas solta por meio de uma conversa informal. São informações formais que vão por meios informais. Mas são coisas que a gente deveria saber e aí a gente fica sabendo pelos gerentes. Também tem as mudanças no nosso setor que a gente fica sabendo depois. (Participante 4)

A maioria dos participantes concordou com o argumento da Participante 4, mas um deles apontou que um dos supervisores na Cooperativa tem uma atitude pessoal de sempre se preocupar em alinhar as informações com a sua equipe. E esse alinhamento, feito de forma periódica, está minimizando os problemas no setor dele, pois todos são estimulados a compartilharem as informações.

Eu penso que não são somente informações relacionadas ao nosso trabalho, é o processo de comunicação como um todo. Vejam a questão da mudança de horário (de 08:00 hs para às 10:00 hs): todos os supervisores chamaram os seus gerentes e responsáveis pelos setores na reunião e foi comunicado e até na semana da alteração tinha gente que não sabia. Alguém segurou esta informação? Não, mas falta né!!!! Então o processo como um todo precisa melhorar. (Participante 5)

Sobre esse episódio, o Participante 1 aponta que

fica preocupado, eu sei que a comunicação é deficitária, mas este simples exemplo, todos estavam sabendo, gerentes, supervisores, todos, aí eu fico pensando, **é a comunicação que está faltando ou o que está faltando são as pessoas terem atitude, iniciativa, pois se a gente for esperar dos outros não há sistema, não há mecanismo nenhum que faça. [...] [...] eu penso que não é problema de comunicação. O problema em si é a falta de atitude das pessoas em querer comunicarem.** Aí se você cobra, é um tal de ficar sentido... (Grifo nosso) (Participante 1)

Descendo na hierarquia e falando no âmbito da gerência, a Participante 2 relata que

eu tenho três gestores sob a minha responsabilidade e eu preciso ir lá lembrá-los que eles precisam fazer isto, eu posso ir diretamente fazer isto no lugar deles. **O tempo que eu gasto, o desgaste que eu fico lá lembrando eles. Então eu não preciso daqueles gestores, porque são funcionários caros, e aí você acaba sobrecarregando alguns porque outros não fazem, e é lá e fazer o que ele até então não fez.** Então às vezes pode ser esse o problema, que a gente tanto bate, as informações **agarram aí.** (Grifo nosso) (Participante 2)

Voltando ao nível tático em que os participantes estão alocados; apesar dos problemas relatados, eles pensam, em relação aos outros setores, que o compartilhamento das informações acontece de forma mais tranquila talvez pela dinâmica do trabalho e também pela interação existente entre eles, pois todos trabalham dentro de um mesmo espaço, com poucas divisões setoriais, o que favorece uma maior relação interpessoal. Outro ponto levantado é a proximidade com a Diretoria, nível imediatamente superior a eles, que também está instalada na mesma estrutura física.

Sobre o tema das metas e o Plano de Carreira, os participantes do Grupo Focal concordam que as metas foram como um “tubarão no tanque”, pois mexeu com todos os funcionários da Cooperativa. Todos concordam que o estabelecimento das metas e, posteriormente, a possibilidade de aumentar os ganhos financeiros trouxe uma nova realidade de trabalho melhorando a *performance* geral da Cooperativa, aumentando a eficiência e os resultados globais. Segundo eles,

eu penso que as metas mexeram com todos. Todo mundo agora tem que bater meta então todo mundo está correndo mais atrás de informações. (Participante 6)

Se melhorou, eu não tenho certeza, mas que tem a necessidade de melhorar ficou eminente. O planejamento realmente contempla o envolvimento, o compromisso de todos, da parte da instituição melhorou os resultados, a participação de todos os funcionários tem demonstrado o quanto nós somos bons. Então assim eu acho que a gente... enquanto seu lobo não vem, a gente fica à vontade, ele apareceu todo mundo se desdobra, todo mundo se esforça mais um pouco. (Grifo nosso) (Participante 1)

Eu acho que as metas forçaram a melhoria, forçou um amadurecimento profissional, as informações melhoraram, o nível das informações melhorou. Todos estão correndo atrás, estão buscando mais, **todos querem estar melhor posicionados, serem lembrados e reconhecidos.** (Grifo nosso) (Participante 2)

Esse tema remete ao Plano de Carreira da Cooperativa. De uma forma geral, todos compreendem que há uma ânsia muito grande, por parte de todos os empregados, em estarem se movimentando dentro da estrutura hierárquica; porém, como eles apontam, não há espaço para todos. À medida que os níveis hierárquicos vão aumentando, os cargos tendem a diminuir. Dessa forma, na análise dos participantes,

as oportunidades são restritas, a Cooperativa é pequena. Mas aqui dentro não contempla esta situação de ah!... escreve pra mim o que eu tenho que fazer, vou fazer tantos cursos.. etc. Não tem. Tem que produzir, temos que ver se realmente a pessoa contribui, porque a gente vê muito em outras instituições as pessoas preenchem um certo currículo e tal, tal.. e ele a vaga tá lá e ele assume. **Nós não temos isto, é quem realmente faz. A gente aposta em quem está fazendo não é em quem vai fazer um dia. Não é QI, não é tempo de casa, não é currículo,** é quem realmente se destaca. (Grifo nosso) (Participante 1)

Sendo mais explícita, a Participante 2 enfatizou que

aquela pessoa que mais autentica, **ele acha que por aquilo ele merece uma promoção, não é isto, ele está demonstrando que ele é um excelente caixa,** para promoção **ele tem que transbordar o copo,** vamos dizer assim, o copo cheio, ele está atendendo aquela função. (Grifo nosso) (Participante 2)

Concordando, o Participante 5 relata que

quando a gente fala que as pessoas têm que ter conhecimento, aquela pessoa que busca mais conhecimento, que está fazendo, ou daquilo que a agência necessita, ou o setor, ela se destaca, as metas são só o complemento. (Participante 5)

Em termos de compartilhamento, os participantes entendem que, no âmbito informal, há uma tranquilidade maior para trocar informações e, na perspectiva deles, pelo fato da Cooperativa se encontrar sediada em uma cidade de porte pequeno, eles se tornam referência da Cooperativa na sociedade local e há, por isso, uma possibilidade de troca maior de ideias, sugestões, de procura de informações, tanto dos associados quanto dos funcionários. Eles mesmos se sentem mais confortáveis para conversarem sobre o trabalho, mas isso acontece com as pessoas com as quais eles possuem uma maior convivência.

Na percepção dos participantes, a convivência é fator fundamental para o compartilhamento da informação, pois a confiança tem que existir para que se tenha espaço para a troca de informações. Até mesmo no horário do café, durante o dia de trabalho.

No café, eu até tomo café com as meninas do outro setor e assim acaba aparecendo o assunto, a gente fala até que quando a gente se encontra o assunto é sempre o mesmo, isto em qualquer lugar. No geral, você toma café com as pessoas que você tem mais afinidade, então acaba que você conversa mais. Eu sempre tomo café com os mesmos. (Participante 4)

De uma forma geral, os participantes do Grupo Focal desse nível hierárquico compreendem que as informações são necessárias ao funcionamento da Cooperativa e apontam que os empregados de uma forma geral precisam buscar pelas informações. Afirmam que há um comodismo por parte das pessoas que compõem o quadro de funcionários por terem acesso livre a qualquer supervisor, assessor ou gerente para buscar pelas informações, por isso, não se empenham em se autodesenvolverem nos aspectos inerentes ao cargo ocupado. Particularmente, eles afirmam partilharem mais informações com as pessoas que lhes são mais próximas e, no desempenho de seus cargos, eles os fazem de forma mais formal, pautados sempre nas regulamentações e nas normativas da Cooperativa.

5.2.2 Nível Operacional

5.2.2.1 Unidade Administrativa

Os participantes deste nível hierárquico representam o Centro Administrativo (CAD), que é um setor de suporte para os 17 Postos de Atendimento Cooperado (PACs). O Centro Administrativo é formado pelos seguintes órgãos: Suporte de Crédito e Suporte de Cobrança, Unidade de Tesouraria, Unidade de Recursos Humanos, Unidade de Tecnologia, Unidade Administrativa e Unidade de Contabilidade. Para a coleta de dados, realizaram-se dois Grupos Focais para que cada um tivesse em média seis colaboradores. Entretanto, na apresentação dos dados, consideraram-se as respostas dos dois grupos.

O primeiro tema apresentado para os participantes foi sobre o conceito de informação. De uma forma geral, eles compreendem informação como

uma base que se precisa para tomar decisão em questão do trabalho. É a base para que a gente faça o processo, determinado ali o trabalho, é a base de tudo que a gente precisa para fazer tudo. (Participante 3)

Informação é notícia, seja ela de qualquer forma que está sendo transmitida, mas é uma informação, crítica ou não, um texto, uma fala, qualquer coisa vira informação. O que é conhecimento vira informação. (Participante 7)

Partindo desse conceito, a próxima temática foi analisar se a informação é poder dentro do contexto de trabalho que eles possuem. No entendimento do Grupo, a maioria aponta que a informação é poder e, no atual contexto da MCI, “é mais poder do que nunca”. Na análise deles com a questão das metas, foi dado maior “empoderamento” para a retenção das informações.

Para mim sim. Eu vejo se a pessoa tiver informação, tiver aquilo centralizado nela, ela tem de certa forma poder naquilo, tanto na parte prática quanto na pessoal. Porque se uma pessoa chega perto de mim e me pede alguma informação, eu posso muito bem limitar o que eu quero que ela saiba, então eu posso passar tudo, 100%, ou posso passar somente 20% daquilo que eu quero que ela saiba, aí daqueles 20% que ela recebeu ela vai passar somente 15% do que

eu passei. **Então eu vou controlar a informação para ela ou para todos. Então eu detenho esse poder.** (Grifo nosso) (Participante 1)

Se uma pessoa **detém informação**, ela consegue **guiar as pessoas** de forma necessária em prol dele. (Grifo nosso) (Participante 8)

E, na percepção deles, esse poder faz com que haja retenções de informações no ambiente de trabalho. Porém, essas retenções se mostram necessárias, devido ao cargo que a pessoa ocupa e por se tratar de dados, muitos deles, sigilosos.

Eu creio que segredos não existem, mas tem algumas informações que não são repassadas. Agora segredo não... Porque se hoje você detém informação, dependendo da pessoa que você repassa essa informação, talvez ela não vai chegar lá na frente da forma que você repassou, aí a pessoa repassa a informação de forma errada da que você passou. Então acontece, algumas vezes, igual aquela brincadeira do telefone sem fio... Então não é porque você não quer repassar, é porque as pessoas às vezes não compreendem o que se fala. (Participante 8)

Eu acho também que é esse negócio da **divisão dos cargos**, onde algumas pessoas têm acessos diferentes e outras pessoas têm informações diferentes, acontece de alguma pessoa ter até mais informações do que outros. **Mas é o cargo.** (Grifo nosso) (Participante 10)

A maioria dos participantes discorda dessa análise e pensa que há retenções de informações porque as pessoas precisam controlar as informações que passam para se tornarem “referências” dentro dos setores e criarem as “dependências” das agências em relação a ela. Segundo eles, existe na Cooperativa o ditado “**Quem não é visto, não é lembrado**”. Assim, várias pessoas precisam se “mostrar” para serem lembradas na hora das promoções e nos momentos das avaliações. No entendimento deles, algumas pessoas no CAD retêm informações para justamente serem “lembradas” sempre.

Eu não sei se é intencional, mas acontece. Às vezes, a gente percebe que a pessoa está omitindo informação. **Às vezes, você sabe que a pessoa pode dar informação, mas ela não quer dar da forma como você precisa.** (Grifo nosso) (Participante 5)

Um dos participantes apresentou uma análise que, depois de algumas discussões, o restante dos participantes concordou com tal análise apresentada, com base em alguns exemplos. Segundo o participante

no meu setor, acontece muito da pessoa, às vezes, não querer ter a informação. Eu acho às vezes que as pessoas não se preocupam com o final do processo, porque o final não vai estar nas mãos dela. Não pensa no coletivo. **Aqui é uma engrenagem, começa na agência, mas tem gente que não pensa no coletivo.** Isto é do ser humano, penso no que eu preciso fazer, mas não penso no coletivo então não dou informação, o trabalho não é meu. (Grifo nosso) (Participante 9)

Continuando a temática do compartilhamento da informação, os participantes que integram o Setor de Contabilidade afirmaram que naquele Setor há total compartilhamento das informações, mas acreditam que isso seja devido a atitude do gerente do setor e não da Cooperativa. Segundo o Participante,

em nosso setor, há sim o compartilhamento. Nós somos 3 pessoas mais o nosso responsável e sempre que há uma informação nova ou alguma situação diferente da rotina, nós disponibilizamos para a sala toda. Nós somos assim. **É muito dele** que a gente tem que dividir, que a gente tem que compartilhar, que a gente tem que aprofundar em conhecimento. (Grifo nosso) (Participante 11)

De acordo com os outros participantes e reafirmando a análise do Participante 11, isso é uma atitude do gerente do setor; pois, no normal, dentro da Cooperativa, algumas pessoas não passam informação. Eles apontam como motivos, a cultura do “aparecer”, a personalidade das pessoas e o relacionamento interpessoal.

Eu acho que depende das pessoas, têm algumas que compartilham e outras não. (Participante 5)

É porque estas pessoas são tão centralizadoras que centralizam até informação. Tem informação para ela, mas não passa para o outro. Você até sabe, aquela pessoa sabe, eu sei que ela sabe, mas ela não passa. (Participante 12)

Tem pessoas que **vão empurrando com a barriga**, depois eu te passo, depois eu te passo, e o tempo passando e se você não buscar outros meios para encontrar as informações que você precisa,

aquilo ali passa e se você não buscar a informação em outro lugar você perde. Mas também tem dois lados: **tem pessoas que você quer passar e não querem receber, aqui tem as duas situações.** (Grifo nosso) (Participante 10)

Tem muita gente que não quer informação, não quer aprender. (Grifo nosso) (Participante 3)

Um dos participantes afirma que, no entendimento dele, essa situação de retenção de informação tende a diminuir com a nova proposta de “recebimento” de funcionários. Hodiernamente, todo funcionário novato recebe treinamento em todos os setores, treinamento básico, para depois assumir o cargo para o qual foi contratado, se o cargo for para a agência, o processo é o mesmo. Caso a pessoa for trabalhar no CAD, ela fica uma semana na agência para conhecer o processo de trabalho da Cooperativa. Na análise dos dois grupos, isso realmente tende a diminuir a retenção de informação porque, se a pessoa não tiver a informação no local onde ela está pelo menos ela saberá onde buscar. Esse fato está ocorrendo pelo novo modelo de governança adotado pela Cooperativa. Houve uma concordância geral por parte dos participantes quanto a este fato.

Era assim: uma pessoa parava a gente na rua e perguntava sobre algum produto e a gente respondia que tinha que olhar na agência, previdência, seguro, etc... você trabalha na Cooperativa??? Então com a MCI a gente teve que aprender, foi dado curso, pelo próprio setor passou para todos os funcionários e hoje você pergunta para um funcionário do CAD que quer fazer um seguro, a pessoa responde ah, faz comigo eu faço, você não vai mais mandar a pessoa para a agência, você mesmo faz. E esta questão da MCI também, lá em cima no setor de análise de crédito, **uma parte de nossa MCI é ajudar a agência, é ajudar a agência a atingir os resultados, se eles baterem a meta, a gente também ganha, a gente chama o gerente para aprender, a gente faz um relatório de erros e a gente tem o controle lá, a gente faz esse controle e sabe quem tá errando mais e aí chama o gerente para passar uma manhã conosco, pois a gente entende que, se cometer menos erros, a gente terá mais tempo para trabalhar, e assim vai.** A intenção é trazer todos até o final do ano para treinar e melhorar o processo, também fazendo parte da nossa MCI. (Grifo nosso) (Participante 9)

Então, o estabelecimento das metas forçou as pessoas a compartilharem informações, pelo menos os colaboradores que trabalham no CAD, pois faz parte da meta de cada setor “dar suporte para todos em relação aos serviços que prestam”.

Os participantes afirmam que, em relação ao CAD, a adoção da Metodologia das 4 Disciplinas “forçou” as pessoas a buscarem mais informações; pois, se eles têm que ensinar, eles têm que aprender, para aprender eles têm que “correr” atrás de informações onde elas estiverem. Se, por um lado, a metodologia das metas melhorou algumas coisas, por outro lado, ela piorou, pois, nas agências, aquelas pessoas que sabem irão “guardar” informações, pois quem sabe vai vender mais então **“ninguém é bobo de ensinar o outro”**.

Eu percebo que as pessoas não conversam entre eles. Tem pessoas nas agências que sabem, do lado, mas eles ligam e perguntam, pois as vezes que não sabem que os que estão do lado sabem. **Às vezes, me ligam e tem pessoas da mesma agência no Pandion me perguntando a mesma coisa. Eles não conversam, não trocam informações, eles não estão em sintonia.** Eu penso que, se existisse este alinhamento ou este compartilhamento, iria ajudar muito. Às vezes, são pessoas que trabalham um do lado da outra. (Grifo nosso) (Participante 4)

A partir dessa análise, os participantes concordaram que há um comportamento de comodismo; mas, entre as pessoas do CAD, os participantes entendem que as informações estão distribuídas conforme os setores e cada um têm a informação que precisa para trabalhar ou para vender os produtos e serviços da Cooperativa. Se qualquer um, independente do setor, precisar de informações, eles percebem que há um livre acesso para a busca. Dos níveis superiores para o deles não há restrições, a não ser que seja uma informação estratégica ou que não diga respeito ao cargo dele; mas, no geral, eles confirmam o livre acesso a qualquer pessoa e/ou setor. Apesar de terem liberdade para buscarem informações, eles relatam que não há um relacionamento interpessoal grande entre as pessoas que trabalham no CAD. Segundo um dos participantes, e todos concordaram, há relacionamento interpessoal nos setores, ou seja, existem os feudos, mas entre os setores isso não acontece.

Eu não vejo as pessoas aqui compartilhando informações pelo fato da convivência. Pois eu acho que é mais fácil passar informação para quem eu convivo todos os dias, do que para alguém que eu convivo muito pouco. Não tenho rotina nenhuma com ela. **Nós nem sentamos para tomar café junto.** Essa coisa toda entendeu? Por exemplo, no meu setor, eu tenho uma menina que com ela é diferente, pois ela já toma café, normalmente são nestes momentos

que a gente passa informação, eu acredito que ela passa informações para muito mais pessoas, pois ela convive com outras pessoas. Eu já tenho receio de conversar com outras pessoas que não convivo, pois eu não o conheço como pessoa e nem como profissional, a gente só trabalha na Cooperativa, mas, em setores diferentes, então eu ficaria com receio de compartilhar qualquer coisa. Eu não tenho essa liberdade. (Grifo nosso) (Participante 5)

E, na perspectiva dos participantes, a falta de relacionamento interpessoal interfere na disponibilidade para compartilhar informações.

Acontece que, quando **você não conhece a pessoa**, você fica receoso sem saber se a pessoa vai ter receptividade em receber, então a gente não passa. (Grifo nosso) (Participante 3)

Na verdade, a gente acaba tendo mais liberdade com as pessoas das agências que a gente tem contato todos os dias do que aqui dentro no CAD, **apesar da gente estar junto a gente não cria laços. A gente nem conversa...** Apesar de sermos da mesma empresa, é diferente, por falta de afinidade. (Grifo nosso) (Participante 4)

Para melhorar o compartilhamento da informação, todos os participantes apostam em reuniões e tratam cada produto, serviço ou normativa como tema nesses momentos. Um dos participantes, falando de sua experiência, reforça a atitude do gerente do setor para melhorar o compartilhamento da informação em seu setor, como acontece no Setor de Contabilidade.

[...] Quando eu estava na agência toda semana a gente fazia reunião para poder questionar e passar as informações que a gente precisa para repassar para os associados. Depois que eu vim para o CAD, não se faz mais reuniões, a gente tem uma coisa que eu sei, o outro não sabe. **Nós decidimos**, no setor, que, de 15 em 15 dias, a gente iria se reunir para discutir as informações, aquilo que mudou, mas **isso é do meu setor. Não é da empresa.** (Grifo nosso) (Participante 9)

Esta afirmativa demonstra, mais uma vez, a atitude dos responsáveis pelo setor no âmbito do compartilhamento da informação. No geral, os participantes percebem que as pessoas, apesar de alguns não quererem, buscam aprender e possuem comprometimento com o trabalho que realizam e com a Cooperativa. Por isso, na percepção deles, a reunião seria um meio perfeito para o compartilhamento da informação.

Nesse ponto os participantes lembraram a necessidade de compartilhamento para o atendimento das metas. Entretanto, eles afirmam que não é só estimular a partilha, mas tem que despertar as pessoas para o querer compartilhar e não só por obrigação. Segundo os participantes

as metas modificaram a postura das pessoas que estavam muito acomodadas. Antes quando era meta de agência, as pessoas não se preocupavam muito. As pessoas não importavam. Agora não, o sistema calcula quem está fazendo e quem não está fazendo. **A postura das agências mudou completamente.** A gente vê que pessoas que estavam paradas, agora elas estão correndo atrás. (Grifo nosso) (Participante 2)

Estas **metas caíram igual tubarão no tanque.** Porque fez todos se mexerem, até o CAD que até então não vendia produtos, não produzia neste aspecto, tivemos que correr atrás para saber como são os produtos, algumas técnicas, até tivemos cursos, claro, mas a gente precisa agora se mover, correr atrás, senão o tubarão está dentro do tanque. Nós do Centro administrativo também temos metas, mas diferentes dos PACs, mas todos têm as metas. As metas do CAD estão ligadas às agências e no aspecto individual. (Grifo nosso) (Participante 10)

É assim, o CAD tem a meta de pontos, de produtos, tem que vender de forma individual, o setor tem um MCI interno, Meta Crucialmente Importante, tem que bater por setor, a meta geral foi dividida, 20% das agências, etc. até dar os 100%. Aí, vamos dizer, só 80% das agências bateram a meta, faz-se uma média de todas as agências, está tudo ligado. Por que? Se o centro administrativo não ajudar as agências baterem meta, o CAD não bate a meta. Assim, eu tenho que observar no meu setor, para saber o que eu tenho que fazer para as agências, às vezes, damos treinamento para uma pessoa que a gente está percebendo que não está se desenvolvendo. (Participante 7)

Então, todos os setores da Cooperativa agora estão ligados independentemente se é o Administrativo ou se são as Unidades de Negócio. Dessa forma, na perspectiva dos participantes, todos concordam que as metas impulsionaram a busca por informações e, claro, o compartilhamento, porque quem não buscar e não trocar informações não conseguirá atender às metas.

No que diz respeito à temática da Carreira, os participantes apontam como um ponto frágil na Cooperativa. Na perspectiva deles, na agência tem mais oportunidade de crescimento do que no CAD, pois, nesse âmbito da Estrutura

Hierárquica, nenhum deles vislumbra oportunidade de carreira. Um dos participantes apontou que

já surgiu este assunto e a gente tem que colocar o pé no chão. Às vezes, a Cooperativa não tem como oferecer isto. Criar mais vagas, mais gerentes, mais o quê. Na verdade, não tem jeito. Aí começa a ficar pessoal realmente. No meu caso, pra onde eu vou daqui.... o máximo que eu vou subir é ser gestor no âmbito interno no CAD e parei. (Participante 7)

Eu acho que as pessoas, quando têm chance, preferem ir para as agências. Tem uma colega nossa que o operacional dela é espetacular, eu ficava impressionado com o trabalho dela, ela é ótima, agora para atendimento, infelizmente, ela é ruim, sempre dava *feedback* para ela, ela é muito direta, às vezes ela parece grosseira. Mas no meu modo de ver, eu acho que ela prefere ficar na **agência pela perspectiva de crescimento, pois aqui no CAD não tem essas oportunidades.** (Grifo nosso) (Participante 6)

Para os participantes, as questões do Plano de Carreira não estão claras e, por não serem claras, há uma compreensão que aqueles que são promovidos são por motivo de “escolhas” e “não por merecimento”. Dessa forma, as “escolhas”, na análise dos participantes, são mais pessoais do que baseadas em critérios. Então, para sobreviver a essa situação, as pessoas criam as estratégias individuais para “serem vistas” pela Diretoria. Assim, se tornar referência ajuda a ser “importante”, sendo “importante”, você é necessário dentro da Cooperativa.

Um dos participantes, falando sobre carreira, aponta que

a única coisa que a gente tem certeza é a premiação do final do ano, nem o valor a gente sabe, agora o resto sobre a **nossa carreira.... é resto.** (Grifo nosso) (Participante 5)

A situação é assim: falam que você tem que mudar, corrigir esta falha, aprender isto, você muda. Mas e aí? Algumas agências têm agente II e tem agência que não tem nenhum. Quais são os critérios? **Não há clareza nos critérios e aí a gente não sabe o que fazer para melhorar.** Então a gente não sabe os porquês...(Grifo nosso) (Participante 10)

Ainda sobre o Plano de Carreira, os participantes ressaltam que hoje eles estão preocupados com as metas. Quanto ao restante das propostas da área de

Recursos Humanos, eles não têm segurança de que serão seguidas, pois elas já se encontram implantadas.

Outra temática bastante discutida foi sobre a troca de informações no âmbito informal. Eles analisam como uma chance para cumprirem as metas individuais que lhe são impostas. Eles buscam por informações de associados e por oportunidades para cumprirem as metas. Na perspectiva deles, isso acontece, no dia a dia, por não terem contato com os diversos associados da Cooperativa durante o tempo do trabalho. De uma forma geral, a preocupação é a MCI e, por isso, o assunto é a MCI.

Vamos fazer compra, vai passar o cartão, e a gente continua tentando vender os produtos. Acho que as metas fizeram isto. Eu tento vender a todo o instante. (Participante 9)

Entretanto, quando eles têm a oportunidade de se encontrarem, fora do âmbito de trabalho, o assunto é a Cooperativa e os processos de trabalho. Todos concordam que, na esfera informal, há mais liberdade para conversarem.

Teve uma vez ,quando a gente estudava, tinha 4 pessoas em uma mesma sala. Aí, um dia nós, saímos e falamos não vamos falar de trabalho, mas a gente acaba falando. Não tem jeito. Às vezes, a gente fica sabendo de coisas lá fora que aqui a gente não sabe. É o que mais acontece, o que mais acontece nesses momentos é o compartilhamento de informações. (Participante 8)

No informal, as informações fluem de forma mais natural; no entanto, a gente sabe que algumas empresas até incentivam isso e utilizam esses momentos para captar informações valiosas. *Happy hour*, encontros *etc.*. **As informações fluem de forma mais natural.** (Grifo nosso) (Participante 10)

Há uma concordância entre os participantes que o âmbito informal oferece muitas oportunidades de compartilhamento e também de acesso a informações que, no contexto de trabalho, são mais restritas. Resumindo toda a temática debatida, um dos participantes realizou a seguinte análise:

Informação tá aí, ela é disponível para todos. Aqueles que têm curiosidade de buscar vão encontrar. A informação não é conhecimento, mas o conhecimento é o que eu faço com ela. Conhecimento é poder e tudo depende do que eu quero, aonde eu

quero, para eu sair do meu ponto. Então eu preciso de um motivo para correr atrás. O **compartilhamento** dela é muito importante, **mas eu acho que isto é cultura, mas nós não temos essa cultura de compartilhamento não**, então infelizmente a nossa cultura é de reter, pois a gente ainda acredita que se passar informação eu vou ficar prejudicado, a gente percebe isto claramente em qualquer organização, às vezes, as pessoas são vistas como ameaças. (Grifo nosso) (Participante 5)

Exemplificando essa situação, outro participante relatou que ele é prova viva dessa análise. Na fala dele

Há segredos aqui na Cooperativa, há negações de informações, eu sempre fui muito curioso, eu gosto de saber muita coisa e tudo mais. Tem dois anos que meu sonho é aprender a fazer uma atividade, tem dois anos que eu peço para aprender. Ninguém nunca quis me ensinar, só faz uma vez no mês. Depois de dois anos que todos os antigos funcionários saíram e precisou de alguém para fazer, aí foram me ensinar, sentou 5 minutos do meu lado, me disse algumas coisas, eu aprendi. Aí, depois que eu aprendi, eu não posso mais fazer isto, eu mudei de setor e agora não posso mais fazer nem ajudar. Veja bem, eu fiquei dois anos querendo aprender uma coisa, ninguém nunca passou, depois aprendi e mudei de setor. (Participante 3)

Todos os participantes lembraram situações vivenciadas por eles que confirmam esse relato ou que aconteceu com algum colega em igual proporção.

Percebe-se que, de uma forma geral, as metas estabelecidas com a Metodologia das 4 Disciplinas tiraram as pessoas da zona de conforto em que se encontravam. Em algumas situações, o cumprimento das metas força as pessoas ao compartilhamento, mesmo que não seja de uma variedade de informações; mas, pelo menos no âmbito do cargo, os participantes relataram que realizam o compartilhamento. Dependendo das pessoas que estão buscando, há uma disponibilidade maior para a partilha, chegando mesmo a realizarem sugestões ou até a opinarem utilizando todo o seu conhecimento e de todas as informações que possuem. Porém, essa é uma atitude restrita a algumas pessoas com as quais eles possuem maior afinidade. No âmbito da Carreira, na percepção dos participantes, as “escolhas” para as promoções tendem a criar os “guardiões das informações” dificultando o compartilhamento. Entretanto, por eles vislumbrarem poucas chances, esta não é uma preocupação significativa, pois as metas se tornaram o foco das atenções.

5.2.2.2 Unidades de Negócios

a. Gerentes de Agências

No âmbito do nível gerencial, o conceito de informação perpassa pelo conteúdo do cargo que eles possuem. Todos, de uma forma geral, concordam que sem informação, seja ela técnica ou do mercado, é impossível o processo de gestão, o que a faz ponto crucial no cotidiano do trabalho. Segundo os Participantes 9 e 10,

é tão interessante esta questão da informação, que hoje a gente chega no associado, por exemplo, na zona rural, vai conversar sobre um tema e ele está muito bem informado sobre, ele tem acesso a *internet*, televisão, rádio e está bem informado, sabe debater, então você não empurra nada goela baixo, você tem que estar seguro, tem que estar bem informado, para poder falar para ganhar o cliente. (Participante 9)

E ter o conhecimento, não só teórico, muito conhecimento teórico, mas prático também, para chegar e poder argumentar, pois o cliente também em situações de cheque, ele chega e pergunta alguma coisa pra gente e nos faz refletir muita coisa tem hora, é isto mesmo... **e, em nossa posição de gestores, a gente não pode gaguejar e não podemos deixar o cara sair com dúvidas, então quanto mais informação a gente tem, mais a prova a gente é colocado em nosso dia a dia.** (Grifo nosso) (Participante 10)

Partindo desses conceitos, inseriu-se a variável poder no debate que se formou em relação à importância da informação. Houve uma concordância da maioria que a detenção da informação leva a um nível de poder. Segundo um dos participantes

eu acho que, em parte, a informação é poder também, porque nem toda informação está disponível para gente não, apesar que o acesso hoje é muito maior. Mas eu acho que esta troca decorre do relacionamento, vai depender do seu nível de relacionamento, certas pessoas você tem os contatos certos para você obter **informações que podem se tornarem preciosas** e as informações preciosas **vão te dar poder na vida**. Então, eu considero que informação até certo ponto é poder sim, muito atrelada aos relacionamentos que você tem e ao seu nível de contato. Uma pessoa bem relacionada e com uma cadeia de contato boa, ela tem um poder de informação muito maior do que, às vezes, um funcionário nosso que está na base lá. Nós, gerentes, temos muita mais informação do que o nosso funcionário

que está na base lá, porque nosso nível de relacionamento é com a diretoria, às vezes, o cliente está mais próximo. Então, eu entendo que a gente tem mais poder por causa disso e esse é só um nível que eu citei. A diretoria tem mais informação que nós gerentes, então tem mais poder. (Grifo nosso) (Participante 2)

Concordando com esse aspecto, outro participante enfatizou que

a **informação é poder** porque você tem que usar de forma a precaver e antecipar aos fatos, coisas que podem **te ajudar no futuro**. (Grifo nosso) (Participante 3)

Entretanto, um dos participantes discorda de tal análise. Para ele,

a informação, durante um grande tempo, ela era poder, a pessoa que detinha informação, ela se destaca daquelas que não tinham, **hoje a coisa está muito pulverizada**. Todo mundo tem possibilidade de conseguir por si só, esse conhecimento. Basta ter atitude e procurar nos locais certos com as pessoas certas. (Grifo nosso) (Participante 1)

A partir desta fala, houve uma reflexão sobre os meios que são utilizados pela Cooperativa para disseminar informações e, apesar dos esforços da organização para compartilhar as informações, a análise deles passa pela atitude das pessoas em buscarem por mais informações.

Um exemplo claro que depende dos profissionais: **independente do peso ou do que impacto que ela vai causar, chega da mesma forma**, uma mudança no sistema chega da mesma forma que uma mudança de taxa, algo que vai impactar mais. Então ela chega do mesmo jeito. Informação é informação. O problema são os impactos. Tem informação que impacta e ela chega da mesma forma. Por isso eu falo que depende muito da gente, pegar e correr atrás. (Participante 4)

Se a Cooperativa dissemina as informações, foi perguntado como eles agem com a equipe deles. A maioria dos participantes pensa que o fator tempo prejudica muito o compartilhamento, pois todos os dias são dias de muita correria. Este fato faz com que eles e toda a equipe das diferentes agências liguem o “automático” e entrem no “redemoinho” do fazer. E, à medida que vão surgindo diferentes situações, se eles precisarem de informação, eles “dão um jeito” e conseguem obtê-la. De uma forma geral, todos os gerentes agem da mesma forma.

A **correria que nós temos**, o número de atividades que nós temos, não estou falando aqui se é pouco e muito, temos atividades que toma um tempo bom da gente. Mas eu falo sempre com minha equipe, pessoal eu não vou adivinhar a demanda de informação que vocês têm, o que vocês precisam saber, ou que vocês querem ter mais conhecimento, eu acho interessante que **vocês me procurem**. [...] [...] se a gente for analisar, o ideal seria sempre estar podendo passar alguma coisa, tirar um momento para poder conversar, mesmo que não fossem coisas tão ligadas ao dia a dia, mas coisas que você pode **passar até por experiência**. Dentro da minha equipe, **eu sou o Tiozão**... Mas nem sempre o nosso dia a dia nos permite fazer isso, estar compartilhando da forma como deveria ser. (Grifo nosso) (Participante 2)

Na análise dos gerentes, utilizando da justificativa da dinâmica e da quantidade do fluxo de trabalho, o compartilhamento das informações não acontece da forma como deveria ser e, tampouco, da forma que necessitaria ser. Hoje, o compartilhamento acontece por iniciativa daqueles que tem necessidade de informação para dar prosseguimento às suas atividades. Outro ponto destacado é em relação às experiências, conhecimento tácito, que, na percepção dos gerentes, deveria ser mais bem aproveitado. Um momento, apontado por todos os participantes, como válido em termos de partilha, tanto de informações quanto de experiências, são as reuniões gerenciais que acontecem mensalmente. Todos afirmaram que é o momento mais enriquecedor, pois eles podem, depois de conhecerem os números e terem informações formais, buscarem, nos momentos informais da reunião ou mesmo depois da reunião, conversar e conhecer os caminhos que os outros gestores estão utilizando para a realização das metas estipuladas.

O que eu acho da nossa reunião, a diretoria direciona a reunião, através de informações de todas as agências, como está o mundo, como está o mercado, como está Manhuaçu, como isto impacta, com base nisto cada um analisa sua agência. O que é **importante da reunião**, é como ele conseguiu bater a meta, como é o mercado dele também, para que sejam feitas as comparações. Então eu tenho que ter essa informação dele para poder argumentar. Então assim, o bacana da reunião é o conhecimento dos mercados, juntamente com os números, o que **ele está fazendo** que pode compartilhar comigo. A experiência... me explica o detalhamento de como você está conseguindo. **Então esta é a parte bacana**. (Grifo nosso) (Participante 1)

Mas, às vezes, o tempo da reunião (mensal) é reduzido para tanta informação. A maioria dos participantes concordou que, durante a reunião, deveria ter momentos para a troca de experiências. Na análise deles, essa troca acontece, como a Participante 1 relatou, em momentos informais, o que não deveria ser.

A busca é mais em âmbito informal. Da necessidade de cada um... Esta é uma parte que falta em nossa reunião. Mas cada um busca dependendo de seu interesse. (Grifo nosso) (Participante 4)

Ele passa na reunião: “Oh, fulana tá bem na fita, conseguiu bater a meta em tal produto”. Aí, na **hora do cafezinho**... eu chego para aquele que bateu e pergunto, porque na hora aqui só passa as informações, **pois não dá tempo**; então **informalmente**, individualmente, cada gerente busca aquilo que ele tem necessidade, se ele tiver oportunidade. Igual já foi comentado, olha gente nós vamos trabalhar esse ano em nossas reuniões, nós vamos separar 10 a 15 minutos e a agência que se destacou nós vamos colocar a pessoa para explicar, não houve isto ainda não, mas é a proposta. Mas enquanto **seu lobo não vem**, a **gente corre atrás** se houver interesse. Depois vamos trocar ideias sobre aquilo... então vamos trocar experiência. (Grifo nosso) (Participante 1)

No que diz respeito à autonomia para gerenciarem, todos os participantes relataram que possuem total autonomia de gestão e cada um deles procura, de forma particular, criar estratégias de gerenciamento que possam resultar em melhores resultados para a sua equipe e para a Cooperativa de uma forma geral.

Eu vejo que a gente tem muita liberdade com a equipe, o excesso de informação também, pois a todo tempo está chegando informações, nós temos reuniões também em nossa agência, no momento que precisar, a gente tem muita liberdade para trabalhar com as equipes. No meu caso, eu **recebo as informações, dissemino, vejo o que eu preciso compartilhar, procuro cuidar** para chegar neles de forma bacana e tranquila, eu tenho muita **preocupação em como transmitir**, às vezes falo, pergunto se entendeu e, às vezes, até peço para repetir, porque a gente comunica o todo tempo, porque na hora de passar informação o que o outro entendeu? Porque a gente fala o tempo todo, informar, mas a preocupação em minha agência, é como o funcionário entendeu a informação, porque **se não entendeu, eu vou ter que repetir, 5, 10 ou 20 vezes** e isto dá um desgaste muito grande, porque temos muitas coisas para fazer. (grifo nosso) (Participante 1)

Esta questão da liberdade para poder gerenciar e passar informação, é engraçado que a **equipe fica a nossa cara**, e não adianta a gente nem reclamar da equipe, pois ela é o nosso retrato, se você for à

Baixada é igual a ela, até as palavras são iguais. [...] e quando a gente tem liberdade, a equipe fica a nossa cara. Porque se tiver alguém sempre atravessando este caminho não dá esta identidade, a gente nitidamente é a cara do gerente que está lá. Até temos que ter muito cuidado quando formos avaliar. (Grifo nosso) (Participante 4)

No âmbito dessa autonomia, os gestores relataram que eles participam de todo o processo de gestão de sua equipe. Eles decidem sobre a seleção final dos candidatos; têm liberdade de solicitarem cursos e/ou treinamentos, tanto no CAD quanto externo; avaliam a equipe; indicam para promoções e, também, opinam sobre demissões. Então, os gestores possuem total liberdade, dentro da Política de Gestão estabelecida pela Cooperativa, para gerenciarem suas agências e conduzirem suas equipes.

É muito complicado, como a gente lida com a equipe. Cada um tem um perfil, cada um é de um jeito, tem aquele que busca, tem aquele que não faz nada. Então assim, como a gente está trabalhando com metas até individuais então a gente percebe que eles começaram pouco a pouco a buscarem informação, de agora pra frente, para contribuir, pois o meu nome tá lá, com os números tal e se eu não vender isto aqui, bater minha meta, então eu tenho que fazer. **As consequências por não bater a meta vão do gerente.** A liberdade que a gente tem é, vamos conversar o que está acontecendo, aí a gente tenta trazer a pessoa para entender o processo, vai ver se está com problemas ou se não quer. Identificado a causa, vamos tentar mais uma vez. Mas não deu retorno, aí você chega para o supervisor e a diretoria, oh aconteceu isto, eu conversei, dei um prazo, e agora? o que vocês querem que a gente faça? qual atitude? costuma dar resultado a nossa conversa, ou, às vezes, troca de agência, **mandar uma bomba para outra agência para tentar desarmar a bomba**, pois pode ser o gerente e o outro gerente vai conseguir, de alguma outra forma, o perfil da agência etc... Mas a Cooperativa é bastante tolerável, até tomar uma decisão se vai ou se não vai demitir. (sic.) (Grifo nosso) (Participante 1)

No contexto da nova proposta de Governança Corporativa - a Metodologia das 4 Disciplinas- , os gestores percebem que a implantação dela impulsionou para um maior nível de qualificação e, além disso, para um maior comprometimento por parte dos empregados. Na análise deles, isso começa no momento do Recrutamento e Seleção e tende, para aqueles que “querem”, a facilitar o crescimento dentro da Cooperativa. Na percepção da maioria dos gestores participantes

Isto é um diferencial. Antigamente, quase ninguém tinha curso superior. Hoje todos têm, tem gente que tem Pós, tem Mestrado. Porque a equipe está buscando esse nivelamento, se você não acompanhar você fica para trás. Por isto tem que correr atrás de informações. (Participante 9)

Eu acho que isto é de cada um, acho que ele vendo que a Cooperativa, está dando uma oportunidade de crescimento, pois alguns só querem o dinheiro não querem a responsabilidade, outros querem crescer com suor, cada degrau é um empenho, aí a gente consegue diferenciar as pessoas, **se eu quero brilhar, eu não posso ficar no escuro**, senão ninguém vê (Grifo nosso) (Participante 12)

Foi levantada a questão de oportunidade de Carreira e da Gestão do Desempenho. Na análise dos gestores – lembrando que eles indicam as pessoas para promoções e avaliam os seus colaboradores - a nova proposta de metas facilitou

individualmente por produção, nós somos avaliados individualmente. Agora tem uma ferramenta que vai conseguir mensurar isso de forma mais precisa. Mas antes é na **sensação nossa**, na dedicação dele, nas tarefas que ele consegue cumprir, porque tem uns que fazem, que estão a 30 Km, só fazem o arroz com feijão, o outro faz o que cabe a ele e mais o do outro. **Então você percebe esse diferencial de um funcionário para o outro.** (Grifo nosso) (Participante 12)

Essa análise, agora, ela vai ser feita individualmente, antes dela ser implementada, nós tínhamos uma meta que era de números ou, até mesmo, de ações, de comportamentos dentro da equipe. A equipe está produzindo x, o resultado de uma determinada agência era y, aquelas deficitárias eram acompanhadas pelo Supervisor. Com a nova metodologia, ela vai fazer essa análise individual, tanto comportamental e não mais do grupo, de determinado PA. **Eu vejo que essa metodologia vai agregar muito mais, vai dar muito mais valor em ações individuais de cada colaborador, não mais na equipe em geral.** (Grifo nosso) (Participante 9)

Diante disso, questionou-se se toda essa proposta não poderia aumentar a retenção de informação dentro da equipe e entre os diferentes PACs. Na análise deles

pelo contrário, não há disputa entre as agências, essa disputa não há, a gente não tem disputa. Nós somos uma árvore pertencente a uma floresta, então a **nossa Cooperativa é uma floresta, cada PAC é uma árvore para poder fazer parte.** Então os gestores passam o

maior número de informação para o nosso colaborador para que ele possa alcançar o resultado pessoal dele, que ele consiga alcançar o **objetivo pessoal** dele porque o nosso é o resultado dele mais o da agência. Então a gente não pode guardar a informação, porque toda informação que vem é pertinente. Então **a gente tem que passar o maior número de informação para ele, para que a gente também como gestor consiga alcançar o resultado da agência** e, na nossa avaliação, também ser boa. Entre as agências não tem competição. (Grifo nosso) (Participante 11)

Mas a gente tem dificuldade de conseguir este tempo para trocar informações e experiências. Não conseguimos. (Participante 8)

A gente já percebeu que, quando a gente **troca informação, como a coisa cresce, a coisa se desenvolve... é interessante**. (Grifo nosso) (Participante 13)

Um dos participantes fez uma análise complementar a essa questão. Segundo ele, ocorrem comportamentos diferentes que precisam ser pensados com mais cuidado. Por exemplo,

agora, voltando a questão da informação dos funcionários. Eu tenho um funcionário que ganhou mil e tantos reais de comissão, por venda de consórcio, ele tem todas as informações do produto, outro **não sabe nada, mas só quer vender e continua não sabendo nada**. Agora, essa questão de trabalho em equipe, é muito interessante também, tem caixa que dá mil autenticações, mas não move nem mais uma palha, tem outro que dá 300 autenticações e se desdobra. Difícil né, **quem vale mais???** é muito difícil. (Grifo nosso) (Participante 6)

Continuando essa análise, o Participante 3 apontou que

se analisarmos, na hora da contratação... Tem uma separação muito clara, na hora da contratação, perfil de caixa é um, perfil de atendente é outro. Então essa troca de informações entre eles acontece entre os cargos, mas divididos. Agora a minha agência é menor, são 8 pessoas, e a gente trabalha em um lugar que todos **vêm todos**, e eu acho que isto ajuda muito pois é visual, e a questão dos caixas por exemplo, eles fazerem estas reuniões, eu consegui isto só quando você chama um e fala que vai cobrar dele, então eles tem obrigação de organizar, eu vou cobrar dele, então na hora que você deu este peso para ele, ele começou a fazer, entendeu? Mas é uma agência **menor**, é mais tranquilo. (Grifo nosso) (Participante 3)

Ao serem perguntados sobre o Plano de Carreira, os gestores afirmam que

eu penso da seguinte forma: eu ainda vou chegar lá, em nome de Jesus, ah... fulano é excelente, beleza! Estou tendo o reconhecimento, a sua excelência é alcançar sua meta, alcancei, então eu vou continuar sendo reconhecido pelos meus colegas de trabalho, nas reuniões, **meu nome está lá e eu vou ficar feliz**, aí cabe verificar se ela está feliz com isto, sem aspecto financeiro, apesar da proposta deste ano. Diante disto, eu correr mais atrás, buscar mais informação, isto vai **depender de cada um**. (Grifo nosso) (Participante 5)

Não tem vaga para todos, então... e também nem todos querem. É salário, eles não podem ser um excelente e ter um salário diferente, ele não pode ganhar mais que um gerente, porque não pode. Então acaba sendo reconhecimento interno até, algumas vezes, externo. Igual muita gente foi para o Itaú, Bradesco, etc. (Participante 9)

Se, para eles, as possibilidades de carreira são pequenas; na análise deles, para os seus funcionários, as oportunidades já são bem maiores.

Os meninos que estão lá no atendimento, caixa, eles tem muita mais possibilidade de virem para as nossas cadeiras do que nós, pois as cadeiras acima são restritas para todos. Não tem cadeiras acima para todos nós gerentes, um ou outro vai se destacar, ou vai ter o perfil necessário para aquele cargo, nas outras instituições não. [...] **Como aqui é restrito, não tem tanta competição**. Nosso caso a gente vê que nivelou de cargo, então, por ser Cooperativa, a gente trabalha também muito isto, desta ajuda, eu estou destacando ótimo, mas eu não quero ver o fulano de outro PA passando aperto no dele. Eu não vejo isto, competição, hora nenhuma aqui, há troca, se a pessoa está tendo êxito **a gente liga elogiando e querendo saber a boa prática**, se a gente percebe que a pessoa está tendo dificuldade **a gente liga para sugerir**. **Por ser Cooperativa, eu vejo que a gente tem uma forma diferente de trabalhar, não há disputa**. (Grifo nosso) (Participante 8)

Buscando aprofundar no tema compartilhamento de informações, colocou-se para os Grupos Focais para que indicassem, na percepção deles, quais os meios seriam os mais viáveis para o compartilhamento da informação dentro de suas equipes. De uma forma geral, na análise dos participantes, as reuniões foram indicadas como o melhor meio, inquestionavelmente. Segundo eles,

eu penso que as reuniões que, às vezes, não é só formal às vezes no café a gente troca ideias, pega sugestões. (Participante 9)

Vou colocar da seguinte forma: tem reuniões com todos, é uma fala direcionada, mas aí um faz de um jeito, outro faz de outro, então eu também faço reuniões individuais, para padronizar, para ajustar alguma coisa que são específicas da pessoa. Então nada melhor que a reunião geral, que a agência voltando a abrir às 10 horas facilita. As reuniões acontecem toda segunda, fixa, e tem as extras que acontecem por terem aparecido informações diferentes. Aí tem outra que também é 1 vez por mês, em que são apresentados os resultados da agência e as exceções. E tem aquela que acontece por ocasião de necessidade da agência. (Grifo nosso) (Participante 1)

Perguntando se este número de reuniões é padrão para todos os PACs, os participantes assinalaram que não. A obrigatoriedade é para a realização de uma reunião na semana e uma no mês, “o restante é por opção do gerente”. Mas, independente dessas reuniões, alguns dos participantes apontaram que, no cotidiano das atividades nas agências,

os colaboradores **trocam muitas informações** entre eles, apesar da **concorrência**, por **causa dos cargos e das comissões**, eles trocam muitas informações, há uma comunicação muito grande, às vezes falta ainda uma melhoria. O problema é que a informação vai se quebrando, ela vai se perdendo ao longo do fluxo, a cada repasse ela se perde. **É o telefone sem fio, né? Mas o gerente tem que lembrar, a todo o momento, que eles podem trocar informações.** (Grifo nosso) (Participante 3)

Porém, houve uma discordância quanto a este aspecto. A maioria pensa que os funcionários não partilham informações, nem técnicas nem experiências. Na análise desses gestores,

é **difícil você ver uma equipe** de caixa **reunida para trocar informação**, ai nós estávamos discutindo isto, é impossível o que acontece, eles não se reúnem nem para se organizarem, eles não se ajudam em troca de horário, **tudo tem que haver a intervenção do gerente**. Eu **nunca vi** eles se reunirem para pensar no trabalho... nunca vi. O que podemos fazer para melhorar nossas autenticações, eu nunca vi... em agência nenhuma. Acontece? Eu atribuo isto a **falta de união, de iniciativa**, se o gerente não pegar e não coordenar, eles não fazem. A maioria não tem essa iniciativa, eles não querem nem saber. E eles sabem que tem liberdade para fazer isto. (Grifo nosso) (Participante 4)

Concordo com esta observação, às vezes **eles só reagem a uma ação nossa**, às vezes, falta iniciativa deles, a gente vê, vê muito. Mas eu acho que a gente solicita muito, vamos interagir para pensar em uma situação ou em uma possibilidade para resolver isto. (Grifo

nosso) (Participante 5)

A iniciativa é muito pequena. Está ali e eles estão fazendo, mas e a iniciativa, onde está? Falta ainda isto. Acho que não falta só no caixa, **acontece com todos, penso às vezes até em nós.** Ai sim, **eu acho que a concorrência acontece,** Eu não vou passar **informação** para ele, **senão ele se destaca** e eu não. Às vezes acontece dentro da equipe e a gente não percebe. (Grifo nosso) (Participante 6)

Analisando as situações expostas e a divergência em torno do tema um dos gestores, o Participante 11, aponta que essa “falta de iniciativa” está, na percepção dele, associada à questão da geração, “essa tal de geração y”. Segundo ele, os funcionários mais novos “não têm pegada”, o sentimento em relação ao trabalho e a organização “é completamente diferente” antes “nós, os mais velhos chegávamos para trabalhar quicando de empolgação” hoje “no dia que ficar ruim, eles saem”. Alguns participantes concordaram com ele e concluíram que a falta de atitude, de iniciativa e de “querer” está se tornando a regra, dentro da Cooperativa, mais do que exceção. Um dos participantes conclui a discussão do tema com a seguinte análise

eu concordo, apesar de ser mais novo que muitos aqui. Alguns funcionários a gente consegue identificar também que já tem alguma maturidade, busca informação, muito responsável com a função dele, ele tem o horário dele, as **coisas dele são dele,** mas tudo que compete a ele, ele entrega com bons resultados. **Está combinado e ele cumpre tudo.** Tem gente que tem o compromisso também, que tem postura, a geração de vocês (se dirigindo aos gerentes mais velhos) é mais uniforme, a nossa é mais espalhada. (Grifo nosso) (Participante 8)

Na percepção da maioria dos gestores, o fato de uma pessoa confiar em outra e entender que esta outra pessoa poderá a vir compartilhar informações que ela possui interfere na atitude para a realização das trocas. Um dos participantes usou a seguinte descrição para explicar esse fato.

eu passo todas as informações **somente para quem eu tenho relacionamento.** A importância da confiança e do relacionamento é a base para o compartilhamento. A informação é poder e tem pessoas que estão próximas de outras, tem informações que outros não têm, a informação **tem que ser usada de forma estratégica.** (Grifo nosso) (Participante 7)

Esta análise foi reforçada pelos outros participantes, conforme as seguintes afirmações:

a informação e o relacionamento é tudo, em qualquer instituição. Hoje até para uma promoção, você tem dois colaboradores, eles tem o mesmo conhecimento, **você vai promover aquele que é mais próximo a você.** (sic.) (Grifo nosso) (Participante 11)

Este contato, esta confiança é muito importante para a troca de informação. A informação se você tiver e **não souber usar, não vale nada.** Mas se você sabe usar, você acaba sendo uma pessoa de referência, **você tem informação, você tem poder.** (Grifo nosso) (Participante 4)

É primordial, se você não tem uma rede de relacionamento, você não consegue ter um destaque, você não consegue **usar aquilo a seu favor,** então a rede de relacionamento e a confiança são primordiais nesta situação. (Participante 12)

Por exemplo, o nosso *Pandion*, dependendo de **quem seja** eu já clico no **x direto. Todos fazem,** é mentira? (risos de confirmação) (Grifo nosso) (Participante 3)

Fecha direto não, mas fica **piscando lá de manhã até a tarde** e na hora de fechar você faz uma leitura dinâmica. Tem informação que as pessoas mandam que pelo amor de Deus... (Grifo nosso) (Participante 5)

Quanto ao âmbito informal, segundo todos os participantes, a atitude deles ainda é estarem “ligados” ao trabalho, pois, devido ao cargo, eles precisam “ter informações de todo o mercado” e, principalmente, “informações que dizem respeito aos associados”. Esta atitude é analisada de forma positiva, “pois não tem como ser diferente”, principalmente “depois da MCI”, a gente “respira trabalho, metas e ações”. Na percepção deles

a cobrança em todo lugar é grande, em instituições financeiras a cobrança é maior ainda. Nós assim passamos por etapas, há um tempo atrás, a meta era abrir conta, agora a gente começou a trabalhar com MCI, em 2013 [...] [...] que abriu um leque aí, tem a MCI, agora tem a **TCI, Todas as Metas Crucialmente Importantes (risos).** [...] [...] antes da gente começar com esse trabalho de MCI a gente não acompanhava nada, passava mês e tal, chegava o relatório final, ah... a carteira subiu, o depósito subiu ou caiu, esta carteira tá boa, no mais era abrir conta, visitar o associado e, de um

tempo prá cá, não. [...] tô passando aperto, ficando sem dormir, perdendo os cabelos, ano que vêm será doze milhões, então a cobrança em cima das instituições financeiras é muito grande, então a gente vive isto, eu pelo menos estou conseguindo me controlar, mas teve períodos que estava bravo, procurando até **cardiologista por causa da pressão e também a vontade de fazer cada dia melhor**. Tem dias que você **deita e parece que o cérebro continua a trabalhar**. (*sic.*) (Grifo nosso) (Participante 5)

Antes era desse jeito, a gente espera o resultado para ver o que tinha acontecido, faltava muita informação, **hoje a gente tem a informação** antes do fechamento, o que estamos precisando fazer, a informação nos dá uma direção, para que facilite a gente alcançar esta meta. Pressão existe, mas a informação, ela melhorou a gestão. A quantidade de informação que a gente tem, a gestão ficou mais direcionada. Antes você tirava relatório para ver o que tinha acontecido, **agora tiramos relatório para fazer acontecer**. (Grifo nosso) (Participante 7)

Às vezes, você tem um problema, vai com ele pra casa, e depois de uma **ida a feira, você escuta alguma coisa, e tem uma idéia**. Outro dia, eu e uma colega vamos fazer um curso, eu falei com ela, vamos esperar até chegar Realeza pra gente começar a falar da Cooperativa. **Faltou chão viu...** Se tivesse feito um curso em São Paulo tinha assunto. (Grifo nosso) (Participante 11)

Tal contexto os leva, quando estão juntos, a procurarem mais informações e, segundo eles, é onde eles possuem mais liberdade para conversarem e trocarem experiências.

É muito interessante esta questão, pois às vezes **10 minutos de conversa informal**, a situação é mais tranquila, **vale mais que 10 reuniões**. (Grifo nosso) (Participante 2)

E porque você tá fora da rotina, então a cabeça está sem problemas. (Participante 4)

Eu acho que no **âmbito informal você pode ter uma opinião, que nem sempre é a certa, e você não é rotulado por ela**. Agora no ambiente formal, e você levanta aquela bandeira, pronto... **Informal, não: você fala, você muda de opinião, você discute, e você pode mudar de idéia... É mais livre**. (Grifo nosso) (Participante 5)

Eu acho que é isto mesmo que o colega falou você está livre, e tem coisas que **você fala lá que aqui não falaria**. (Grifo nosso) (Participante 6)

O Participante 1, entretanto, apontou que esse tipo de comportamento, de

liberdade, acontece entre eles; pois, com pessoas de cargos diferentes, mesmo que sejam da equipe deles, ou até mesmo da Diretoria, eles precisam utilizar de “filtros”. Segundo ele,

com pessoas de outros cargos, os assuntos são diferentes. Você **liga o filtro**, pois o assunto é outro. Você tem que ser mais cuidadoso. Aí você **age como gerente** também, pra ele, mesmo sendo amigo, mas você continua gerente. Aí o **crachá aparece**. (Grifo nosso)
(Participante 1)

Essa observação fez com que os participantes refletissem sobre algumas situações vividas e, depois dessas reflexões, todos concordaram com o Participante 1. Comentaram ainda que

[...] **Não tem problema de falar não, é tudo claro. Mas tem que ter o filtro**, não pode esquecer, não pode falar qualquer coisa. Não é a mesma liberdade que nós temos, entre nós. (Grifo nosso)
(Participante 4)

Quando viajamos, com a **Diretoria**, é uma **reunião** na ida e outra na volta. Mas, **entre nós, nós trocamos ideia**. (Grifo nosso)
(Participante 5)

De forma sintética, todos os participantes concordam e compreendem que faltam atitude e iniciativa de seus empregados em buscarem e em compartilharem as informações e as experiências que possuem. Alguns gestores associam esse comportamento a uma concorrência que existe entre os funcionários das diferentes agências que está ligada aos objetivos de carreira e à necessidade de se destacarem individualmente. Porém, eles também apontam que percebem que há uma disponibilidade maior, até mesmo entre eles, para o compartilhamento, quando há um relacionamento maior entre as pessoas. De uma forma geral, os participantes do nível gerencial apresentam uma similaridade nas reflexões e nas leituras em relação aos temas apresentados durante a realização do Grupo Focal. Alguns deles apresentam contradições nos argumentos apresentados e, essas contradições são, muitas vezes, acompanhadas de exemplo de situações pelas quais eles passam. Alguns fatos são pontos de discordância, por exemplo, em relação à carreira e aos critérios que podem levá-los a um cargo acima dentro da estrutura hierárquica da

Cooperativa. Os pontos que eles mais debateram foram: o poder da informação, carreira e a nova postura de trabalho que as metas estão exigindo.

b. Operacional

Com a mesma ênfase dos participantes dos grupos anteriores, os colaboradores do nível operacional – Atendimento, Caixas e Comercial - entendem a informação como “algo necessário ao desenvolvimento do trabalho”.

A **informação é essencial** em todas as áreas que você trabalha, então é através dela que você vai ter um rumo, é por meio dela que você vai discutir todos os assuntos e você vai corrigir os defeitos, os problemas que ocorrem na empresa e também para você **praticar o certo e deixar o errado**. Tudo isto você faz com base nas informações. (Grifo nosso) (Participante 5)

Eu acho que **a gente tem que buscar informação**, pois se depender também de alguém nos dar informação, a gente fica difícil, eu acho que a gente tem que buscar informação. E isto que falta hoje, a gente **espera a informação chegar** e não a gente tem que ir, você tem que **correr atrás da informação** senão não acontece. (Grifo nosso) (Participante 13)

Partindo dessas análises, foi levantada a questão se eles têm acesso a todas as informações necessárias para o bom desempenho de suas atividades já que, na percepção deles, a informação é a base de todo o trabalho. De acordo com a análise dos participantes, eles têm acesso e liberdade para buscarem informações relativas ao cargo que ocupam e essas são informações mais técnicas, faltando a eles uma base que os facilite conhecer e compreender o todo. Para os participantes, eles só terão acesso a mais informações se mudarem de cargo. Os caixas, por exemplo, independentemente da agência onde trabalham, se sentem como uma “ilha”, pois eles só entendem do caixa e “ninguém” que não for caixa sabe do trabalho deles. O Participante 19 confirma essa análise com o próprio exemplo:

eu estou no meu **segundo setor** aqui na Cooperativa, mas eu senti muito isto. Eu era do setor do crédito, eu cheguei aqui e a minha visão era restrita lá, eu tinha informações, mas elas eram **restritas aquela área**. E já era muita informação, eu achava que eu sabia muito. Eu fui para outro setor e já veio um leque de informações, eu aí **fiz conexões** com as informações e percebi que eu estou **entendendo melhor o processo**. Mas eu acho que eu precisava de

mais acesso, porque as informações são interligadas e quando você **junta todas**, aí você vai começar a entender o **sistema como um todo**. (sic) (Grifo nosso) (Participante 19)

Analisando esse exemplo, o Participante 22 afirma que

tem informações que não tem tanta necessidade de serem compartilhadas, eu não faço ideia de como o Caixa funciona, mas se eu soubesse, isto iria agregar somente se eu **fosse desempenhar a função** do caixa, caso precisasse, mas numa análise global do sistema de nossa Cooperativa, mas passar as informações de forma geral, seria de valia sim, para ter uma visão geral, assim talvez as informações são muito específicas, não tem necessidade de serem tão compartilhadas mas as informações de caráter geral dos setores que podem **trazer um geral conhecimento** que pode dar uma visão geral, as coisas específicas acho que não teria tanta necessidade. (Grifo nosso) (Participante 22)

Entretanto, a maioria dos participantes compreende que o geral é necessário, mas apontam que a Cooperativa transfere muito a responsabilidade de “se ter informações” para o funcionário, e justificam o que muitos gestores entendem como “comodismo” como falta de tempo para realizarem essa busca.

As análises feitas pelo Participante 19 e pelo Participante 20 são comuns a todos os colaboradores do nível operacional.

Hoje eu também vejo que a Cooperativa **deixa a desejar** nesse ponto, porque, às vezes, tem o mecanismo, mas, por exemplo, os caixas têm muitas informações que a gente não tem acesso. (Grifo nosso) (Participante 19)

Eu acho que a luta sobre isto é pela razão que os caixas não conseguem se desligar do trabalho, eu não consigo desligar do meu trabalho, então a gente fica com a sensação de que falta tempo para isto. Não é porque o funcionário não quer, não é da **vontade dele, é questão de tempo**. Talvez teria... eu sei que existe o *site*, a gente tem o nosso sistema aqui quando a gente abre tem um monte de *link* para clicar, tem dia que eu fico numa **curiosidade para saber** o que é, mas se eu clicar, eu vou ficar meia hora ou 1, ou 2 eu vou perder meia hora lendo e eu **não posso parar. Eu acho que tem o confronto tipo da busca pelo conhecimento geral e a necessidade do redemoinho diário que você não pode deixar parar. Que a engrenagem não pode parar**. (Grifo nosso) (Participante 20)

Este conflito entre a necessidade e a vontade, de busca pelas informações e, conseqüentemente, pelo conhecimento e a não disponibilidade de tempo é um fato perceptível entre os funcionários do operacional. De acordo com eles, é clara a necessidade de autodesenvolvimento, mas como realizá-la se não se tem caminhos? Caminhos que, segundo eles, deveriam ser oferecidos pela Cooperativa.

Eu acho que isto penaliza a gente. O tempo para transmitir informação é muito curto. A gente luta para tentar alcançar maiores informações, buscar conhecimento, mas falta tempo hoje. Eu pelo menos queria que o dia tivesse mais horas. (Grifo nosso) (Participante 2)

Foram perguntados quais meios a Cooperativa utiliza para disponibilizar as informações, tanto técnicas quanto sobre outras questões organizacionais. Na percepção de alguns participantes, as informações chegam até eles,

por telefone, normativas, manuais, *e-mail* institucional, *Pandion*, *sites*, pessoas especializadas, aqui a informação circula mesmo se perguntar, não tem ninguém que te nega informação. Mesmo que ela não saiba, ela vai te indicar alguém que sabe. (Participante 7)

Porém, um dos participantes discordou e, para justificar sua posição, relatou uma situação que, na avaliação dele, é totalmente inacreditável. Para ele,

alguns setores, porque a **falta de informação é muito grande** ainda, fazem coisas absurdas: eu passei em uma agência outro dia e os caixas trabalham completamente diferente de mim. Totalmente diferente, eu falei, não precisa fazer isto não, **não existe isto, mais tem mais de 1 ano** que não fazemos mais isto, e eles fazendo, eles falaram que era necessário. Eu falei o sistema já faz isto, e eles nem sabiam disto, **1 ano atrás. Pensa...** (*sic.*) (Grifo nosso) (Participante 10)

De acordo com o Participante 8, “será que o gestor esqueceu de passar? alguém está esquecendo neste meio”. O Participante 10, completando a análise, apontou que ele encontrou

isto **por acaso**, eu estava no sistema procurando **outra coisa e encontrei isto**. Ninguém me ensinou eu descobri sozinho. E **achei mais fácil, e estou fazendo**. (Grifo nosso) (Participante 10)

Alguns participantes concordaram com a análise do Participante 10; um deles argumentou que isto os deixa desmotivado em relação às informações.

Realmente, todos sabem as informações, às vezes, até assinamos, assim informação é tudo dentro da organização, dentro do contexto organizacional. Só que, às vezes, querendo ou não, deixa de ser passado, eu falo para os setores, ou às vezes **falo para alguns e não para outros**, porque, às vezes, outros colegas de outros PACs sabem e a gente não. Por isso que, às vezes, a gente fica chateado, concordo que a gente tem que **buscar**, mas tem informações, isso na minha agência, que, às vezes, a gente fica sabendo por outros funcionários de outras agências, às vezes, a gente fica até desmotivado, pois a gente tem meta, a gente tem cobrança, mas antes de ter meta, **a gente tem que ter treinamento**, e não desmotivar, buscar caminhos para ajudar a todos a conseguirem e não só cobrar e expor os funcionários que não conseguiram. (Grifo nosso) (Participante 18)

Entretanto, um dos participantes argumentou que a Cooperativa preocupa sim em prover os empregados com informações, principalmente, as técnicas, mas ele percebe que há um “descaso” por parte de alguns em relação às informações. Segundo ele,

além de mensagens, manuais, o *site*, tem relatórios também, aliás, o **relatório está disponível pra todo mundo** então a pessoa não faz porque não quer. A informação está lá, é uma atitude pessoal. Tem muita gente que pega o relatório e faz rascunho. Fulano aquele relatório que eu te dei, cadê, aí ele responde: **fiz rascunho**. (Grifo nosso) (Participante 3)

Como o treinamento apareceu nos argumentos, os participantes apontaram os programas de treinamento como um meio para que eles possam se atualizar e terem informações sobre o trabalho. Na percepção deles, o maior problema relativo ao treinamento é que os gerentes (responsáveis pelas agências) **escolhem** a pessoa para participar do treinamento. Geralmente, a escolha recai sobre uma pessoa que tenha perfil mais pró-ativo. O ponto de discussão é que, de acordo com os participantes, são sempre as mesmas que são indicadas e isso acaba por centralizar as informações em uma pessoa que de “referência” se torna “detentora” das informações sobre aquele produto ou serviço. Caso, na leitura dos participantes, ela tiver uma preocupação coletiva, ela procurará repassar aos outros

o treinamento. Porém, se ela tiver a preocupação de se destacar, numa visão individualista, ela irá “guardar” a informação para criar dependência dentro da agência.

Mesmo que eu ensine tudo que eu sei, **a maldade, a minha experiência, a gente não passa**, a gente passa informação, mas conhecimento não. Eu posso ensinar tudo que eu sei, mas a **experiência não, o conhecimento não**. (Grifo nosso) (Participante 11)

Eu acho que sobre os treinamentos devem ir outras pessoas, porque, às vezes, algumas pessoas têm mais facilidade para compreender melhor e aí as duas pessoas podem juntar mais informações e repassar isso melhor. Porque acontece muito de uma pessoa ter uma ideia, mas aí algumas **pessoas preferem se mostrar para a gerência** do que contribuir para a equipe porque, debatendo, talvez apareça uma ideia melhor, cada um colocando sua experiência. Isto seria perfeito para todo mundo. (*sic.*) (Grifo nosso) (Participante 14)

Eu observo também que aqui tem pessoas, pois querendo ou não a gente tem certa **estabilidade, tem pessoas que estão aqui há anos, então eu vejo pessoas muito acomodadas, que senta lá na sua cadeirinha e não quer nem saber**, e quem às vezes está chegando, tem mais informação que ele, mas, porém, têm pessoas que não consegue aprender com estas pessoas, pois ele vai pensar, **eu tenho anos de empresa o que aquela pessoa novata tem a me ensinar. Então tem muito disso, aqui tem demais**. (Grifo nosso) (Participante 3)

Foi comentado também, baseando-se nesses temas, que há uma liberdade muito grande para qualquer funcionário “buscar” informações. De acordo com a maioria dos participantes, os próprios gerentes incentivam essa busca.

Na nossa realidade de trabalho, o meu gerente deixa bem claro para qualquer funcionário **se você não sabe então procura saber**. Às vezes, uma pessoa prende a informação, mas a gente tem o CAD, a gente tem o nosso suporte externo. Se a pessoa não sabe, vai buscar, nós temos liberdade para buscar, em qualquer setor que possa me ajudar. **Eu não tenho que esperar o meu gerente me responder, eu posso ligar**. (Grifo nosso) (Participante 17)

Abordaram-se, nesse momento, as Reuniões que são realizadas nas diferentes agências. De acordo com todos os participantes, essa reunião semanal deveria ter como objetivo o alinhamento de ações, esclarecimentos, compartilhamento de informações e geração de novas idéias para o alcance das

metas. Porém, na leitura de todos eles, essa reunião não consegue ter esse intuito. Contudo, independente do gerente, essa Reunião semanal se tornou um meio de cobrança e de pressão para o cumprimento das metas.

A cobrança é horrível, por que você não fez? O que aconteceu? Acaba gerando um desgaste. Toda semana, toda segunda-feira tem isto. Eu **venho pra agência já sofrendo**, o que eu vou falar e como explicar porque eu não fiz... oh... segunda feira bendita... **o nosso sofrimento é segunda, por causa da reunião, e quinta e sexta pra fechar.** (Grifo nosso) (Participante 3)

Eu acho que a meta tem que existir, mas ela, pra mim, ela sufoca, você vive em uma correria completa a semana toda, na **quinta e na sexta você fica louca.** E, **em toda reunião, na segunda, é uma tortura**, é só cobrança, o tempo todo é cobrança, não é individual a cobrança e o sabão acontece na vista de todos... com todos os funcionários. (Grifo nosso) (Participante 22)

A partir desses argumentos, começou-se a analisar as metas e a relação delas com o fluxo de informações na Cooperativa. Alguns participantes apontaram que muitos consideram as metas como uma disputa entre os funcionários e, conseqüentemente, entre as agências e, por isso, tendem a reterem mais informações. Outros participantes apontaram que este comportamento acontece porque muitos funcionários não compreendem que as metas individuais estão entrelaçadas com as metas das agências o que os forçam a ter um comportamento mais colaborativo.

Na verdade, eu acho que a maioria das pessoas pensa que é disputa. Eu acho que vai variar muito, eu não sei ainda, mas eu acho que a maioria está vendo isto como disputa. Na minha antiga agência, eu acho que lá iriam compartilhar, **pela nossa gestora**, agora na agência que eu estou, eu não sei, eu acho que irão mais reter. Eu acho que a **diferença são as pessoas**, as pessoas lá tem comportamentos diferentes. (Grifo nosso) (Participante 12)

Eu acho que as informações são difíceis aqui e dependendo da pessoa demora demais, há muita retenção, e com as metas... (Participante 05)

Um dos participantes fez uma análise mais global da preocupação com o cumprimento das metas e o comportamento de retenção ou não de informações. Ele apontou que este fato envolve também a postura do gerente frente a essa atitude

dos empregados. E, concordando com o comentário do Participante 12, ele cita a mesma agência como exemplo devido à gerência.

Eu acho que é **pelo comportamento e pela gerência** que divide em equipes, ou ilhas de setores, **não são pelas atribuições**, é o direcionamento gerencial, infelizmente há essa divisão. Tem agência que é diferente, por causa da gerência. Igual fala de produtos e serviços, atendimento, cadastro, como existem essas divisões, a informação também é **retida nos setores**, se eu tenho uma informação que pode ajudar o outro a bater a meta dela, eu não falo, eu vou lá e bato e aí na reunião eu vou aparecer. Eu acho que, para conseguir bater a meta da equipe, é mais bonito do que eu bater a meta sozinho porque a gente tem obrigação, reconhecimento e é bonito no final do ano, chamar a sua agência e todo mundo ir, eu acho vergonhoso não chamar a agência lá. Então, igual eu falei, mais bonito do que eu bater a meta é todo mundo bater. A equipe se ajuda e não ficar no individual. Para crescer, não é individual tem que ser a equipe. **Não adianta só eu fazer, só eu saber, só eu ter a informação.** (Grifo nosso) (Participante 23)

Frente a esses comentários, o Participante 9 observou que essas divisões setoriais acontecem muito nas agências maiores, o que dificulta o compartilhamento das informações. Nas agências menores, segundo ele, pela dinâmica das atividades, pelo fluxo de trabalho e pela infraestrutura, as informações circulam de forma mais “integrada” além da noção de equipe que eles possuem diferentemente das agências maiores. A maioria dos participantes concordou com esta afirmativa e apontou ainda que, nas agências menores, é “mais fácil formar laços de amizade”, o que ajuda também no compartilhamento das informações.

Na leitura dos participantes, as metas, o “redemoinho” das atividades e o comportamento das pessoas contribuem muito para a retenção das informações. Um dos participantes alegou que ele repassa todas as informações que possui desde que as pessoas “perguntem” a ele. Os participantes apontaram que, “às vezes”, eles repassam as informações; mas, algumas pessoas, não passam “tudo” que sabem. No argumento de um deles,

não passei, não porque eu não quis, (todos riram!!!) o caixa não para, (eu não falei das maldades). Se você parar, o cachimbo cai.... (risos). (*sic.*) (Grifo nosso) (Participante 15)

Quando você **errar** a primeira vez, você vai saber que as pessoas **não te repassaram tudo**. Porque aqui a gente aprende no erro, você,

na agência, no dia que você fizer sozinho e fizer uma **mascada** você vai ter sua resposta, aqui você **aprende com os seus erros**. Não tem outro jeito. (Grifo nosso) (Participante 9)

E tem gente que **sempre guarda** a carta na manga, ensina 99% para **você sempre procurá-lo**, e para ter o poder. Tem gente que faz isto, direto. (Grifo nosso) (Participante 12)

Eu trabalhei no PAC Simonésia lá, o que acontece: eu trabalhava no caixa, e aí **todos se ajudam** para irem embora juntos. Lá todos funcionam assim. [...] [...] Aqui, na agência centro, você vê na cara da pessoa que ela não gosta, está **passando o serviço forçado**, então assim, a **informação se perde**, e aí ficamos desmotivados. (Grifo nosso) (Participante 21)

Quando questionados sobre a Carreira e o Plano de Carreira que a Cooperativa oferece, houve uma discussão geral. Na percepção de todos eles, sem exceção, ainda não se pode falar em Plano de Carreira, principalmente, porque não há clareza em relação a essa possibilidade. Na leitura de um dos participantes,

não há clareza, não. A gente não consegue projetar a nossa vida. A gente se arranja muito no ponto: **se eles vão te dar oportunidade**. E o que isto significa? Se naquele dia você acordou bonita, se você gosta ou não daquela pessoa. (Grifo nosso) (Participante 05)

Vou te dar um exemplo claro disto: ano passado quem escolheu para ser o novo gerente na agência, foi o próprio gerente. O gerente foi perguntado e ele indicou a pessoa, agora por merecimento deveria ter sido outra pessoa, profissionalmente deveria ser outra pessoa. Isto gera um mal estar. Mas foi o **gerente que escolheu**. (Grifo nosso) (Participante 13)

Isto foi mesmo, **profissionalmente deveria ser outra pessoa, mas agradavelmente, para o gerente, foi outro**. (Grifo nosso) (Participante 14)

Alguns participantes lembraram que, com a nova proposta de governança, essas questões irão mudar e, possivelmente, o Programa de Gestão do Desempenho deverá ajudar a estabelecer critérios que favoreçam aqueles que realmente merecem as promoções. Entretanto, um dos participantes perguntou:

O que é isto ??? Eu nem sei. Tá vendo como a informação circula aqui ?? (Participante 15).

Todos os participantes concordaram que podem ser um caminho a implantação do Programa de Gestão do Desempenho, mas ponderaram que, atualmente, não existem critérios estabelecidos.

Não, aqui não tem critérios. Quando **você assusta** fulano já foi, quando você vai ver, você tem 6 anos de Cooperativa e continua do mesmo jeito, e o outro tinha 2 ou 3 e está lá na frente. (Grifo nosso) (Participante 6)

Como aqui dentro **você não sabe onde você pode chegar**, a não ser até o dia que você pode ser indicado para melhorar, aqui a gente **trabalha em prol de uma meta**, e não em relação a critérios de carreira, mas sim em relação a meta. Na verdade, a gente **não tem um plano de crescimento, então a gente fica sem rumo**. (Grifo nosso) (Participante 3)

Apesar de concordarem que a nova proposta do Programa de Gestão do Desempenho poderá alterar os caminhos de ascensão na Carreira, nenhum dos funcionários presente nos Grupos Focais demonstrou interesse em fazer o cadastro no Programa.

Associado à discussão em relação à Carreira, os participantes comentaram a respeito das metas preconizadas pelo Modelo das 4 Disciplinas. De uma forma geral, os participantes entendem e até aprovam a questão das metas; pois, na análise deles, da maioria, algumas pessoas estavam realmente acomodadas e não se preocupavam com os resultados globais da Cooperativa. Frente a isso, um dos participantes observou que

nessa questão de metas, aconteceu um fato engraçado na minha agência. No primeiro quadrimestre, no final de abril, aí tinha uma pessoa que não tinha batido meta nenhuma, aí eu fui lá e vendi produtos para ele. Era mais importante, eu ajudá-lo a bater a meta dele, **por causa da agência**, do que eu guardar e ficar tudo pra mim. Eu fui lá e dividi pra mim e para ele. Eu vejo **que, no geral, todos tentam se ajudar** vejo isto no meu setor e na minha agência, todos se ajudam, para ninguém sair prejudicado e não prejudicar a agência. Eu não vejo ninguém ficar com tudo só pra si, mas eu vejo as pessoas se ajudarem, porque se ele não bater a meta dela a agência não bate. (Grifo nosso) (Participante 21)

Mas isso está acontecendo, segundo os participantes, porque as metas estão “amarradas” não tem como ganhar individualmente (remuneração financeira), o que, na percepção deles, “obriga” as pessoas a trabalharem em equipe nem que

seja de forma “empurrada”.

Porque, além das metas individuais, você tem que ajudar a agência a bater a meta senão não adianta nada. Se você não bater, a agência não bate, e se a agência não bater também não adianta. **Todos perdem.** Você tem que bater as metas no completo, fechar a proposta global, é por isto **que a gente precisa se ajudar**, então o CAD precisa ajudar as agências, os funcionários precisam ajudar as agências e assim sucessivamente. **Então as metas contribuem para o trabalho em equipe.** Então é **por isto que todos tentam se ajudar** para bater a meta. (Grifo nosso) (Participante 20)

Outro tema levantado foi em relação à busca de informações e ao compartilhamento da informação no âmbito informal. A maioria dos participantes concordou que, com a proposta das metas, houve uma mudança de comportamento também no âmbito informal. Vários deles apontaram que, depois do horário de trabalho na Cooperativa, eles ainda continuam “ligados” procurando estabelecer estratégias que os ajudem no atendimento das metas. Um dos participantes afirmou que

eu acho bacana isto, eu, às vezes, **converso com outros colegas** de outras agências para saber o que eles estão fazendo, e eu **vejo outras pessoas buscando isto**, por exemplo a ideia do Café que foi feito por uma colega, uma outra agência fez e passou a ideia pra ela. **Foi muito bacana e deu resultado.** Então eu acho que isso é muito bom. Se fosse **possível fazer sempre, seria muito bom**, pois, às vezes, a gente conversa com outra pessoa e desenvolve uma ideia, a gente acaba sempre trocando ideias um com o outro. (Grifo nosso) (Participante 17)

Isto eu faço... eu assisto o jornal, **procuro saber**, fala de Cooperativa, fico atento, tudo o que a organização faz eu coloco no *Face*, eu compartilho, eu procuro informações para acrescentar. (Grifo nosso) (Participante 07)

Diante disso, foi comentado que percebem que esse tipo de atitude tende a acontecer mais com pessoas que são próximas, porque senão a informação “não vem”. No relato de um participante, e todos concordaram, às vezes

você passa mais para quem você é amigo e este amigo vai buscar informação para você, pois **aqui tem muito isto.** Então a **gente usa um amigo que é amigo de outro e aí ele obtém a informação que a gente precisa.** (Grifo nosso) (Participante 20)

Eu acho que você **troca com pessoas** que você tem mais contato, **mais amizade**, e esse grupo, às vezes, é um grupo pequeno de **convívio fora daqui**, então, assim, eu não acho que vai ser maior. (Grifo nosso) (Participante 09)

De uma forma geral, todos os participantes apontaram que a amizade favorece uma maior partilha de informações e de conhecimento no ambiente de trabalho. Amizade que extrapola o ambiente formal e o cotidiano de trabalho e se estende para o âmbito informal.

Sintetizando os dados apontados por este nível hierárquico, percebe-se que as análises dos mesmos não diferem dos outros níveis. Pelo contrário, os dados confirmam a percepção dos níveis hierárquicos anteriores. Também os participantes deste Grupo Focal compreendem que há uma retenção de informação por parte de várias pessoas e que esse fato pode estar relacionado com a falta de critérios para o desenvolvimento da Carreira, com as “escolhas” para a participação em treinamentos e com o programa das metas. Alguns funcionários até ajudam os pares a alcançarem as metas, porém não se preocupam em partilharem as informações. Ato que acontece somente com as pessoas que são mais próximas, tendo a variável confiança como condição para o compartilhamento se realizar. No âmbito informal esta situação se repete fazendo com que a proximidade favoreça a troca de informações e, também, o conhecimento tácito que os mesmos possuem.

5.3 Análise Geral dos Resultados

Os dados obtidos por meio dos instrumentos de levantamento estabelecidos mostraram-se, muitas vezes, similares aos aspectos observados nas análises de Walton (1985), Schuler (1992), Truss *et al.*, (1997), Davenport (2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000), Ulrich (2001), Morgan (2002), Ipê (2003), Woida e Valentim (2008), Alcará *et al.*, (2009), Alves e Barbosa (2010), Raban e Rafaeli (2007), e Tomaél (2008, 2012) cujos argumentos teóricos fundamentam esse estudo. É importante ressaltar que não são somente conceitos, mas são políticas organizacionais que dirigem as atividades que se interligam conduzindo o comportamento dos diversos funcionários que atuam dentro do espaço de trabalho.

Partindo do conceito de informação, dentro de um aspecto geral, os participantes da organização compreendem que é uma variável necessária e vital no cenário atual da sociedade. Esse aspecto reforça a significância dada por diversos autores ao fluxo informacional que sustenta as atividades organizacionais. Dentre esses autores, Tomaél (2012, p. 13) argumenta que o “fluxo da informação possibilita aos indivíduos a condução de suas atividades”, aspecto confirmado no discurso dos componentes da organização pesquisada que o concebem como fundamental em todos os seus processos de trabalho.

Por ser tão necessária, a informação torna-se objeto de negociação entre as partes, o que interfere na disponibilidade para o compartilhamento. Negociação que, em alguns momentos, apresenta-se de forma muito sutil e, em outros, faz-se marcante no desempenhar dos papéis dentro da arena política, conforme conceituada por Morgan (2002). Esse contexto político faz com que os funcionários pesquisados tenham um comportamento calculista que direciona a disponibilidade para o compartilhamento. Dessa forma, a informação e a sua propriedade ganham um contorno diferenciado que é utilizado como forma de sobreviver e de crescer na estrutura hierárquica da organização.

Os resultados confirmam a análise de Davenport (2000, p. 114) quando afirma que o ato do compartilhamento é “algo mais fácil de dizer do que de fazer”. Os dados revelam que todos os pesquisados afirmam que o compartilhamento é fato e que todos possuem disponibilidade para realizá-lo. Entretanto, as ações contraíram as afirmações e demonstram que, diretamente ou talvez inconscientemente, há uma resistência em realizar a partilha. Ou se a realizam a fazem por partes, criando as dependências inerentes à arena política de Morgan (2002). Esse aspecto também é analisado por Hardy e Clegg (2001) quando apontam que a informação, muitas vezes, torna-se objeto de negociação entre os participantes da organização. Estas nuances acabam por tratar a informação de forma assimétrica, transformando-a em um instrumento de poder. Cabrera e Cabrera (2002, p. 697) justificam essa posição apontando que “o mais importante custo associado ao compartilhamento do conhecimento é a vulnerabilidade sentida por quem revela sua ideia [...]”, pois, em alguns contextos em que os incentivos (financeiros ou não) estão vinculados ao desempenho individual, “compartilhar sua habilidade pode deteriorar sua capacidade de sobressair-se frente a eles”.

Pode ser que esse aspecto melhore com a adoção do novo modelo de governança baseado nas competências, pelo menos é a expectativa de alguns funcionários, mas a crença predominante de “Quem não é visto, não é lembrado” valoriza a propriedade da informação. Essa crença é muito forte entre os colaboradores do Centro Administrativo (CAD) e do Operacional das Unidades de Negócio já que os Gerentes, os Supervisores e os Assessores são espectadores e irão, em um determinado momento, escolher os que se destacam nos diferentes grupos para brilharem em outros cargos (Carreira), pois esta é uma responsabilidade desses. Os dados ainda reforçam os resultados encontrados por Raban e Rafaeli em 2007, quando esses apontam que a propriedade pessoal da informação possui papel importante na vontade de compartilhar, pois “a condição de proprietário afeta o valor da informação no compartilhamento e a propensão a partilhar pode ser afetada [...]” (p. 2377).

Em relação ao acesso às informações, percebe-se que a Cooperativa disponibiliza vários meios objetivando a maximização da utilização, principalmente por meio da Tecnologia de Informação (TIC's) para viabilizar a partilha com os funcionários. Os dados revelam que há uma preocupação, também por parte da organização, em amparar seus funcionários em suas buscas. O diálogo que se percebe na Cooperativa e que é confirmado por todos, é que as informações estão ao alcance de qualquer empregado, bastando esses terem atitude para alcançá-las, principalmente pela infinidade de informações que permeia o contexto de trabalho dos colaboradores. A justificativa de adoção das TIC's, ressaltando a ferramenta *Pandion*, visa potencializar a utilização e o gerenciamento das informações o que confirma o argumento de Borelli e Tomaél (2012).

No que diz respeito ao Modelo de Gestão de Pessoas adotado, os dados demonstram a adoção, pela organização, do Modelo *Soft* – estratégia de Comprometimento - dentro do conceito discutido por Truss *et al.*, (1997). Entretanto, esse modelo ainda está no nível do discurso da Cooperativa, o que é justificável pelo tempo de sua adoção (a partir de 2015). Os dados demonstram que, apesar do foco ser as Competências, o modelo de Gestão de Pessoas praticado é o modelo da Estratégia de Controle (*Hard*), o que engessa a atuação dos funcionários como pessoas capazes de combinarem ação e pensamento.

Nos dados coletados com os Supervisores, Assessores e Gerentes, a fala desses possuem um alinhamento claro em relação ao comportamento esperado de suas diferentes equipes: um comportamento com foco no trabalho em equipe, em que há uma integração clara de seus membros em torno do alcance dos resultados por meio do compartilhamento das informações. Para o compartilhamento, há a preocupação em se criar as pessoas de referência dentro de cada equipe para que essas possam servir de apoio às necessidades de informação para o desenvolvimento do trabalho. Há também, por parte dos responsáveis, clareza de que os funcionários reagem ao modelo de gestão preconizado. Outro ponto claro para os gestores é que, se o resultado não acontece e se há um descompasso nas informações e nas ações, é por falta de atitude dos funcionários e não por incoerências provenientes da dinâmica do trabalho.

Outro fato a salientar é a análise da rotina do trabalho feito por esses responsáveis. Segundo os dados coletados, o fluxo de trabalho é imenso e isso faz com que eles entrem em um “redemoinho”, o que justifica a transferência e a responsabilidade da busca por informações para os seus subordinados, que são, segundo os resultados obtidos desses níveis hierárquicos, os únicos responsáveis pelo seu desempenho no trabalho. Esses resultados se apresentam dentro de uma cadeia associada ao Organograma da Cooperativa, ou seja: os níveis superiores fazem a mesma análise e atribuem as mesmas responsabilidades para os níveis imediatamente inferiores como uma água que é jogada em uma escada que cai do topo para os degraus mais baixos.

Os resultados demonstram ainda que o modelo de Gestão de Pessoas em prática na Cooperativa impulsiona os funcionários a reagirem por meio de estratégias individuais fazendo com que eles ajam na equipe tendo como base os seus interesses. Outro aspecto que reforça essa análise é o estabelecimento das metas como proposta da Metodologia das 4 Disciplinas de Execução. Na análise de todos os pesquisados, as metas não são ruins; pelo contrário, eles as avaliam como boas e como forma de serem mais comprometidos com os resultados finais da organização. Entretanto, a forma de cobrança das metas, entrelaçando todos os setores da Cooperativa, reforça o controle das atividades. Controle este que saiu da responsabilidade dos gestores e passou a ser dos pares nos diversos setores e também do Centro Administrativo em relação às agências, pois, se o ganho é

proveniente dos resultados das equipes, o controle individual passa a ser feito por todos envolvidos no processo de trabalho, o que está reforçando a responsabilidade individual em relação às metas.

Tal fato também reforça o Modelo de Gestão baseado na Estratégia de controle, o qual, na leitura de Walton (1985), enfatiza as realizações individuais e fortalece a responsabilidade da pessoa em seu cargo.

Os resultados demonstram ainda que as informações, apesar de todos terem acesso livre, dizem respeito ao escopo do cargo que o funcionário está vinculado o que interfere negativamente para concretude de uma visão do conjunto da Cooperativa principalmente da Unidade Administrativa e do Operacional. Pelo fato das informações serem concentradas em aspectos funcionais, os colaboradores não possuem uma visão sistêmica, gerando, até mesmo, o desconhecimento do processo como um todo, o que afeta, segundo os resultados, o desempenhar da atividade crucial ao negócio da Cooperativa: o atendimento aos associados. Mais uma vez reforça-se a análise em relação à estratégia de controle do modelo de gestão de pessoas, que preconiza, de acordo com o Walton (1985), uma fragmentação do trabalho, uma definição fixa do cargo, uma separação entre ação e pensamento e uma maior ênfase nas prerrogativas e na autoridade pessoal.

Um aspecto positivo no âmbito da gestão demonstrado pelos resultados é a autonomia que os gestores possuem. Segundo os resultados, todos os gestores têm liberdade de condução de sua equipe e esse fato é tão importante que os pesquisados apontam uma das gestoras como a que possui maior preocupação com a sua equipe. Preocupação esta que faz com que a sua agência trabalhe de forma conjunta, o que faz com que o compartilhamento da informação, seja diferenciado nessa agência. Lá, segundo os dados coletados, há realmente um senso de equipe e todos se ajudam fazendo, dessa forma, que se tenha clareza do trabalho do outro. Esse fato também é percebido em setores distintos do Centro Administrativo: pela atitude pessoal de seus responsáveis, os funcionários possuem um comportamento diferente em relação às atividades desenvolvidas e possuem uma disponibilidade maior para realizarem o compartilhamento da informação e de suas experiências de forma mais rotineira.

Outra variável a ser ressaltada é em relação à personalidade dos funcionários dentro do espaço organizacional e que, mediante os dados coletados, é

um fator influenciador na disponibilidade para compartilhar informações. Este dado confirma a análise de Alves e Barbosa (2010, p. 52) ao apontarem que a retenção de informação associada ao poder e ao *status* pode ter “sua origem no perfil e na personalidade de cada indivíduo”, o que pode justificar os diferentes comportamentos frente ao ato da partilha de informações.

Outro fator que os dados apontam como um dos meios mais valorizados, tanto pela Cooperativa quanto pelos colaboradores, para o compartilhamento das informações são as reuniões realizadas. Porém, conforme esses mesmos dados, essas reuniões não estão cumprindo o seu papel, tornando-se uma forma mais acirrada de cobranças e de controle.

Os resultados demonstram que há uma preocupação da organização em favorecer o compartilhamento tanto que, nas Competências Profissionais Gerais estabelecidas como foco, essas dão ênfase à Gestão da Informação, ao Trabalho em Equipe, à Iniciativa e à Autogestão.

No âmbito informal, os dados apontam que há uma preocupação dos empregados em aproveitarem também esses momentos para buscarem e compartilhem informações. Normalmente, em festas, em encontros fortuitos, em cursos, em confraternizações, eles ainda pensam e procuram por informações que possam lhes ajudar no desempenho de suas atividades e, ainda, a baterem as metas estipuladas. Porém, há que se ressaltar que essas trocas de informações, também no âmbito informal, acontecem somente com pessoas em que confiam e, por conseguinte, mantêm relações de amizade. Em tais ambientes informais, os dados apontam que existe mais liberdade e menos rótulos para assumirem posições talvez mais críticas e mais pessoais em relação ao trabalho e à Cooperativa.

Essas relações interpessoais também interferem no compartilhamento das informações no âmbito formal. É apontado pelos resultados que o nível de relação interfere preponderantemente na disponibilidade e na atitude para o compartilhamento. Esse aspecto vai ao encontro do que é apontado por Ipê (2003) e Davenport (2000) quando esses afirmam que as organizações devem criar um ambiente que favoreçam o compartilhamento da informação e, conjuntamente, estratégias que estimulem um comportamento de partilha. E, ainda que fortaleçam os vínculos entre os funcionários, haja vista que a informação é construída na interação das pessoas (SOLOMAN, 2002).

Contudo, os resultados obtidos apontam que essas pessoas vivem um paradoxo. As políticas adotadas pela Cooperativa, fundamentadas no novo modelo de gestão, demonstram que compartilhar informações é ponto crucial para o alcance dos resultados gerais. Porém, as políticas de gestão de pessoas praticadas favorecem um comportamento político levando os funcionários a partilharem informações com alguns. E, dependendo da situação, utilizarem dessa informação como “carta na manga” para momentos mais propícios procurando assim atingirem objetivos individuais.

6 Considerações Finais

Antes da apresentação dos aspectos conclusivos do estudo, faz-se necessário resgatar o problema e os objetivos que o nortearam, quais sejam:

Problema: de que forma o modelo de gestão de pessoas se relaciona com a disponibilidade para o compartilhamento da informação nas organizações?

Objetivo geral: analisar as relações existentes entre o modelo de gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação segundo a percepção dos integrantes da organização pesquisada.

Objetivos específicos: (1) caracterizar e analisar se a diferença nos níveis de controle entre os níveis hierárquicos desencadeados pelo modelo de gestão de pessoas adotado interfere na disponibilidade para o compartilhamento da informação; (2) analisar se o poder formal dos cargos, gerado pelo modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa, é fator preponderante no ato do compartilhamento da informação; e (3) analisar e caracterizar a relação existente entre o desenho de cargos, estabelecido pelo modelo de gestão de pessoas, e o compartilhamento da informação.

Primeiramente, é importante salientar que as políticas de Gestão de Pessoas dizem respeito às atividades relacionadas à forma como a organização direciona o comportamento das pessoas no trabalho e, acima de tudo, é o ponto que fará com que as pessoas façam a diferença com o seu trabalho. Tanto Davenport (2000) quanto Choo (2003) concordam que, em se tratando de compartilhamento, deve existir uma preocupação em como integrar as pessoas ao processo de partilha. Mais detalhadamente, as práticas de gestão de pessoas criam essa integração o que faz com que a tríade sujeito-objeto-contexto se realize, no caso da pesquisa, sujeito-informação-contexto de trabalho.

No desenvolvimento da pesquisa, teve-se como base de análise o modelo de Gestão de Pessoas, via documentos da organização, apontado como características que se voltam para o Modelo *Soft* (estratégia de comprometimento); porém, o praticado no cotidiano das atividades de trabalho encontra-se fundamentado no modelo *Hard* (estratégia de controle). Esse aspecto confirma os

achados de pesquisa de Truss *et al.*, (1997) e Gill (1999), os quais apontam que o Modelo *Soft* existe muito mais no discurso do que na prática organizacional.

No que diz respeito aos níveis de controle entre os níveis hierárquicos desencadeados pelo modelo de gestão de pessoas estabelecido os dados analisados demonstram não existir interferência na atitude para o compartilhamento da informação no cotidiano de trabalho. Outro ponto a ser ressaltado é em relação ao poder formal dos cargos que está implícito no modelo de estrutura hierárquica adotada. Os resultados apontam que há influência na disponibilidade para o compartilhamento e o poder formal do cargo.

Quanto ao desenho dos cargos, percebe-se que o Modelo de Gestão de Pessoas baseado na estratégia de controle é restrito, o que faz com que as informações que as pessoas têm acesso também sejam restritas ao cargo limitando a atuação de seus ocupantes, fazendo com que o acesso às informações também aconteça no âmbito do cargo. Este Modelo faz com que as pessoas tenham uma visão limitada e não consigam desenvolver uma visão sistêmica do negócio da organização e, ainda, dificulta a construção do conhecimento via partilha da informação e do conhecimento tácito.

De uma forma geral, os dados analisados reforçam os pressupostos de que a maneira como as pessoas são tratadas influenciam o seu comportamento (SCHULER, 1992; PFEFFER, 1998; FISCHER, 2002). Os dados apontam que há uma interferência direta do Modelo de Gestão praticado e a disponibilidade para o compartilhamento. Mais ainda, corrobora a preocupação de Choo (2003) quando este afirma que os vetores que podem comprometer o processo de compartilhamento são as estruturas rígidas e a cultura organizacional que valorizam o individualismo e o poder. Esses aspectos são produzidos e reproduzidos pelas políticas praticadas na gestão de pessoas da organização estudada confirmando o argumento de Choo (2003).

Compreende-se, baseando-se nos resultados, que o modelo de gestão, fundamentado na estratégia de controle, não favorece a atitude para o compartilhamento da informação, principalmente, no que diz respeito à motivação pessoal, ao poder e ao *status*, as premiações ou sistemas de recompensa, conforme apontadas por Marchand, Kettinger e Rollins (2000), Ipê (2003) e Alves e Barbosa (2010) como variáveis importantes para o favorecimento do compartilhamento.

Entretanto, foram encontrados pontos que destoam do conjunto da obra e se localizam na atitude de cada gestor frente ao compartilhamento da informação. Ou seja, apesar do modelo de gestão de pessoas se centrar no controle, os gestores com atitudes positivas para a partilha conseguem sobrepor a este e estimular o compartilhamento entre seus funcionários o que confirma existir uma intersecção entre as atitudes dos colaboradores e a forma como são gerenciados.

De uma forma geral, os dados coletados apontam que, na realização diária do trabalho, o fluxo da informação é deficitário, pois as políticas de gestão de pessoas tendem a favorecer os “segredos”, as retenções e os “guardiões das informações” que impedem a partilha e a socialização do conhecimento tácito. Esses aspectos reforçam os achados de Tomaél e Marteleto (2006) e de Borelli e Tomaél (2012) que afirmam ser necessária uma ambiência que oportunize o compartilhamento e a troca de experiência.

De maneira específica, os dados apontam existir um contexto de competição e de conflitos internos em que a forma de remuneração e de promoções, políticas de Gestão de Pessoas são variáveis determinantes fazendo emergir um ambiente político e de coalizões, conforme descrito por Morgan (2002), influenciando preponderantemente a atitude para o compartilhamento da informação. Estes dados também confirmam a análise de Davenport e Prussak (1998) que mencionam o “mercado do conhecimento”. Para os autores, nesse mercado, há a existência de compradores e de vendedores que negociam – como no mercado de produtos e serviços - e estabelecem entre si um valor que atenda aos interesses de ambos. No “mercado do conhecimento”, a moeda de troca não possui valor financeiro, apenas valor simbólico, pois essa troca se assenta em reciprocidade, reputação e altruísmo.

Destaca-se, também, a relevância dada à variável confiança. Os dados analisados confirmam os argumentos realizados por Tomaél (2008), Alves e Barbosa (2010) e Ipê (2010) quando esses ressaltam que aspectos como a confiança e o desenvolvimento de relações interpessoais interferem na vontade para partilhar. O estudo encontrou que as relações interpessoais desenvolvidas no ambiente de trabalho tendem a se estender no âmbito informal e esse relacionamento tende a aumentar os níveis de confiança também no ambiente formal, o que é apontado como justificativa para o compartilhamento da informação e como forma de anular a política existente no cotidiano de trabalho. A confiança e o relacionamento

interpessoal, baseando-se nos dados, foram as variáveis que mais sobressaíram como estimuladoras para a disponibilidade para o compartilhamento. Conforme citado por Barney e Hansen (1994, p. 176), a confiança diz respeito ao “sentimento mútuo de que nenhuma das partes envolvidas explorará as vulnerabilidades da outra”. Desse modo, confirmando a afirmativa de Alves (2011), a confiança é o ponto-chave para o compartilhamento.

Os resultados ainda destacam a questão do *layout* e o número de pessoas que compõem o espaço de trabalho, pois, segundo eles, quanto menor o espaço físico e o número de pessoas, mais fáceis ficam as relações interpessoais, o que faz aumentar a confiança e melhora, conseqüentemente, os níveis de compartilhamento e do trabalho em equipe.

No que diz respeito ao conceito de BA, baseando-se em Nonaka, Toyama e Konno (2002), utilizando-se dos achados da pesquisa, compreende-se que o compartilhamento independe de um lugar (físico ou virtual), mas precisa se tornar uma atitude e fazer parte da cultura. Desvinculado do ambiente, o compartilhamento e a troca de experiência para a construção do conhecimento precisa fazer parte do cotidiano do trabalho e acontecer, também, no desempenho das atividades.

A pesquisa demonstra que, no âmbito organizacional, o compartilhamento precisa ser estimulado e, se necessário, recompensado, tanto financeira quanto simbolicamente, para que as pessoas entendam que somente por meio das informações partilhadas a organização poderá se desenvolver.

Para além dessas questões de comportamentos políticos individuais, o modelo de Gestão de Pessoas analisado fortalece os conflitos no espaço organizacional, apesar dos modelos de gestão contemporâneos apontarem já haver sido substituídos, considerando as pessoas ainda como recursos de produção. Dentro desta perspectiva, o trabalho é visto como mercadoria e as relações entre pessoas-organização se assentam no modelo tradicional do taylorismo/fordismo onde o controle é fator imperativo sendo realizado até mesmo pelos pares ao longo do processo de trabalho. Sob esta ótica, o modelo de sistemas cooperativos e de valorização da subjetividade dos trabalhadores ainda é um discurso distante do cotidiano de trabalho. Entretanto, é urgente a necessidade das organizações, de uma forma geral, desenvolverem capacidade para superarem esse modelo industrial, que teoricamente já se esgotou, e reconhecerem a efetividade dos modelos de

gestão que favoreçam o reconhecimento das pessoas como seres plenos de potencialidades e conhecimento. Tal atitude pode alavancar as possíveis contribuições das pessoas nos espaços em que trabalham fazendo com que elas sejam estimuladas a utilizarem todo o conjunto de saberes em favor das organizações.

Além disso, é urgente pensar o ambiente corporativo como sistemas dinâmicos e de relações sociais e, também, como campo fértil para a realização das atividades de trabalho que se constituem como meio de transformação social e de realização do ser humano. Thomas Jr. (1997, p. 38) argumenta que é necessário também compreender que “no relacionamento entre um funcionário e a organização, cada uma das partes só participa pelo que espera receber em troca de sua participação”. Políticas de Gestão de Pessoas que consideram esse aspecto podem ser um caminho, já que essas políticas são capazes de influenciar o comportamento e a disponibilidade para o compartilhamento da informação contribuindo para o desenvolvimento de vínculos de confiança entre as partes.

No que diz respeito ao Modelo de Gestão de Pessoas, este estudo apresenta uma limitação: a realização de somente um estudo de caso. Com isso, as conclusões encontradas impedem a realização de generalizações que possam servir de amparo para argumentos mais contundentes. O contexto de estudo tem uma história própria, o que leva os seus funcionários a agirem de maneira específica no seu cotidiano de trabalho. Entretanto, as proposições analisadas podem incentivar o desenvolvimento de novas hipóteses que nortearão o desenvolvimento de novas pesquisas.

Considera-se que esta pesquisa atendeu aos seus propósitos e, principalmente, despertou a necessidade de maiores discussões e reflexões relacionadas ao fluxo da informação e ao modelo de gestão de pessoas desenvolvido dentro do ambiente de trabalho. Sugere-se para estudos futuros investigações no âmbito da informação e seu fluxo e, também, em relação à construção do conhecimento no contexto organizacional. Estudos esses que relacione informações, conhecimento, estilos de gestão, gênero e diferenças geracionais cujas reflexões possam ampliar o entendimento sobre as pessoas e seus meandros de uso da informação. As organizações, como dito anteriormente, são ambientes de interações sociais e de realização de interesses, ambientes de

múltiplos comportamentos ocasionados por inúmeros fatores por isto são campos férteis de pesquisa. Pesquisas que devem levar em conta que o ser humano é um ator protagonista de qualquer contexto social e não um ser submisso que se contenta em se adequar a controles gerenciais que não consideram a sua subjetividade.

Concorda-se que a relação entre pessoas e compartilhamento da informação é um tema bastante intrigante, levando-se em consideração que as pessoas, além de darem significado às diversas informações, também possuem autonomia para compartilharem ou não, fazendo com que qualquer processo gerencial se perca frente a sua vontade. Afinal, compartilhamento é um ato voluntário.

7 Referências

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: J. F. Chanlat (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas** Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1994.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, F. J. B. da; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALCARÁ, A. R. *et al.*, Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectiva em Ciência da Informação**. v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n1/v14n1a12>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

ALMEIDA JR., O. F. Leitura, mediação e apropriação da informação. In: SANTOS, J. P. (Org.). **A leitura como prática pedagógica na formação do profissional da informação**. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2007.

ALVES, A. **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional**. 2011. 2002f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2011. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ECID-8LAKT7/dissertacao_alessandra_alves_final_2011.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05 dez. 2015.

ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**. Brasília: vol. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n2/10.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

AMORIM, F.; TOMAÉL, M. I. O uso de sistemas de informação e seus reflexos na cultura organizacional e no compartilhamento da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 74-91, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 4 mar. 2012.

ANDRADE, A. R.; BARRETO, A. A. Alinhamento estratégico nas organizações: a informação como elemento integrador de propósito, processos e pessoas. **DataGramZero – Revista de Informação**. Rio de Janeiro: v. 16, n. 1, fev/2015. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/fev15/F_I_aut.htm>. Acesso em: 1 mar. 2015.

ANTUNES, R. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? In: ANTUNES, R. **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

ARAUJO, E. A. Informação, sociedade e cidadania: gestão da informação no contexto de organizações não-governamentais (ONGs) brasileiras. **Ciência da informação**. Brasília, Vol. 29, numero 2, p, 155-167, mai/ago 1999. Disponível em: <www_revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/551/500>. Acesso em: 4 fev. 2014.

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, A. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de.; SILVA, L. M. T. da. Mercado de trabalho e gestão de pessoas: mudanças e desafios. In: ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

ARROYO, M. Globalização e espaço geográfico. **Experimental**. n. 6, pp. 15-31, mar, 1999.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BACKES, D. S. et al. Grupo Focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O mundo da saúde**. São Paulo: v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011.

BALESTRIN, A. Inteligência competitiva nas organizações. In: II Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2001, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/n/SFN>. Acesso em 1 mar. 2015.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G.. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Curso de Ciências Contábeis UFSM: vol 1, n. 2, Dez/2004 - Fev/2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARNEY, J.; HANSEN, M. A. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, Special Issue, p. 175-190, Winter 1994. Disponível em: <http://embanet.vo.llnwd.net/o18/USC/CMGT500/Week4/docs/CMGT500_w04_Trustworthiness_as_a_source_of_competitive_advantage.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2015.

BARROS, L. A. **Suporte a ambientes distribuídos para aprendizagem cooperativa**. 1994. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação) –Programa de pós-graduação em engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1994. Disponível em: <<http://www.cos.ufrj.br/uploadfile/1339608927.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**. v. 16, n. 3. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.150/S0102-88392002000300010>>. Acesso em: 1 abr. 2014.

_____. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. **Ciência da Informação**. Brasília: v., 28, n. 2, 1999. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/298/264>. Acesso em: 1 dez. 2013.

_____. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n.4, p. 3-8, 1994. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/BARRETO%20A%20Questao%20da%20Informacao.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2014.

BARROS, V. F. de A.; RAMOS, I.; PEREZ, G. Information systems and organizational memory: a literature review. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**. vol. 12, No. 1, Jan/Apr., 2015 pp. 45-64. Disponível em: <https://www.google.com.br/?gfe_rd=cr&ei=JqobVo2MHoak8we6p5CgBA&gws_rd=s sl#q=10.4301%2FS1807-17752015000100003>. Acesso em: 27 set. 2015.

BECKER, J. L.; LUNARDI, G. L.; MAÇADA, A. C. G. Análise de eficiência dos bancos brasileiros: um enfoque nos investimentos realizados em tecnologia de

informação (TI). In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2002, Curitiba. **Anais ...**Curitiba, EGEP, 2002, CD-ROM.

BEER, M.; SPECTOR, B. Corporate wide transformations in human resource management. In: WALTON, R. E.; LAWRENCE,, P. R. **Human resource management, trends and challenges**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

BELUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (COINFO) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 48-63, out. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 19 set. 2015.

BENKLER, Y. **The wealth of networks**: how social production transforms markets and freedom. New Haven: Yale University Press, 2006. Disponível em: <http://www.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf>. Acesso em: 19 set. 2015.

BERTALANFFY, L. V. **General system theory**. New York: George Braziller, 1968.

BEYNON, H. **Trabalhando para Ford**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

BICALHO, L. M. Interações disciplinares da pesquisa na ciência da informação. In: BORGES, M. M.; CASADO, E. S. (Coord.). **A ciência da informação criadora de conhecimento**. Volume I. Coimbra: 2009. Editora: Imprensa da Universidade de Coimbra. Disponível em: <www.Coimbra.academia.edu>. Acesso em: 21 mar. 2012.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BORELLI, F.; TOMAÉL, M. I. Situações que envolvem o compartilhamento de informação por sistema informatizado. **Em questão**. Porto Alegre: v. 18, n. 2 p. 71-83, Jul/dez 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/21850/24055>>. Acesso em: 11 mar. 2014,

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da informação**. Brasília, Vol. 24, numero 2, 1995. Disponível em <www.revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/551/500>. Acesso em: 24 mar. 2012.

BORGES, M. R.; CAVALCANTI, M. C.; CAMPOS, M. L. Suporte por computador ao trabalho cooperativo. XIV Jornada de Atualização em Informática. **Congresso da**

Sociedade Brasileira de Computador. Canela, RS, 1995. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228584209_Suporte_por_Computador_ao_Trabalho_Cooperativo>. Acesso em: 24 mar. 2013.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRÄSCHER, M. Prefácio. In: KAIMEN, M. J. G.; CARELLI, A. E. (Org.). **Recursos informacionais para compartilhamento da informação:** redesenhando acesso, disponibilidade e uso. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRIDA, M.; SANTOS, J. N. O Alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração.** v. 13, n. 31, p. 210-242, set/dez 2011. Disponível em: <http://oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UFSC_4c16355cd9c598e7ab73c2a455a8bc2e9/>. Acesso em: 25 set. 2015.

BROOKES, B.C. The foundations of information science: Part I: **Philosophical Aspects.** **Journal of Information Science**, v. 2, p. 125-133, 1980. Disponível em: <<http://comminfo.rutgers.edu/~kantor/601/Readings2004/Week3/r4.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação.** São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (1986-1998)**, v. 42, n. 5, p. 351, 1991. Disponível em: <<http://inls151f14.web.unc.edu/files/2014/08/buckland1991-informationasthing.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.

CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization studies**, Thousand Oaks, v. 23, n. 5, p. 687-710, 2002. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/23/5/687.abstract>>. Acesso em: 2 abr. 2014.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação.** Campinas, 18 (1). 63-70, jan/abr, 2006. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view>>. Acesso em: 1 mar. 2014.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado (balanced scorecard):** painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB, 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, ANCIB, 2010. . Disponível em: <www.capurro.de/enancib_p.htm>. Acesso em: 5 jul. 2010.

CAPURRO, R.; HJØRLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte: v. 12, n. 1, p. 148-207, jan/abr 2007. Disponível em : <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/54/47>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

CARDOSO, F. H. Prefácio. In: CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

COHEN, D. Towards a knowledge context: report on the first annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the firm. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 22-39, 1998. Disponível em: <<http://cmr.ucpress.edu/content/4/3/22.full-text.pdf+html>>. Acesso em: 1 jun. 2015.

COSTA, I. T. M.. **Memória institucional: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica**. 1997. 165 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/viewFile/12479/8035>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

COTRIM, B. C. Potencialidades da técnica qualitativa Grupo Focal em investigações sobre abuso de substâncias. **Rev. Saúde Pública**, v. 30, n. 3, p. 285-93, 1996.

CHANLAT, J.F. Prefácio. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. (Coor.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

_____. **Information management for the the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 2. ed. Medford, NJ: InformationToday, 1998.

CRIVELLARI, H. M. T. Gestão do conhecimento e codificação dos saberes: novas ferramentas para velhas concepções. In: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. [S.l.]: Seuil, 1981.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, T. H. Resgatando o "I" da TI". In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 3. ed. São Paulo: Editora FGV, 2000.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEVANA, M. A.; FOMBRUM, C. J.; TICHY, N. M. **Strategic humam resource management**. New York: John Wiley, 1984.

DUARTE, E. N. *et al.*, Aprendizagem informacional por meio do compartilhamento de conhecimentos entre docentes. In: Encontro Nacional da ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANCIB, 2008. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ixenancib/paper/viewFile/3044/2170> Acesso em: 15 mar. 2015.

DUNFORD, B.; SNELL, S.; WRIGHT, P. Human resource and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, pp. 701-721, 2001. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=cahrswp>>. Acesso em: 1 set. 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. Disponível em: <<http://indicalivros.com/pdf/desafios-gerenciais-para-o-seculo-xxi-peter-f-drucker>>. Acesso em: 5 jan. 2014.

EARL, M. Práticas locais para empresas globais. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000, p. 28-34.

ELIAS, N. **Conocimiento y poder**. Madrid: La Piqueta, 1994.

EVANS, P. Estratégia e a nova economia da informação.. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

FALCÃO, J. P. C. **Influências do compartilhamento da informação e do conhecimento no processo de inovação em empresas de base tecnológica**. 2009. 218 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2011.

FAYARD, P. Comunidades estratégicas de conhecimento: uma proposta ocidental para o conceito japonês de BA. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre: v. 21, agosto 2003. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3210/2475>>. Acesso em: 15 fev 2015.

FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. 9. ed. São Paulo, Atlas, 1978.

FIATES, G. G. S.; NASCIMENTO, A. D. da R.; FIATES, J. E. A. Uma estratégia para a gestão de pessoas em organizações de conhecimento: uma experiência da gestão

de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento. **Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>>. Acesso em: 25 set. 2015.

FIGUEIREDO, N. M. de. **Paradigmas modernos da ciência da informação**. São Paulo: Polis: APB, 1999.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos. – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, J. H. S.; SANTOS, J. N.. Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. **Gestão e Sociedade**, [S.l.], v. 4, n. 9, p. 736 - 755, jun. 2011. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1237/859>>. Acesso em: 4 jan. 2016.

FRIEDBERG, E. **O poder e a regra: dinâmica da ação organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

FRÓES, T. **Sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade da aprendizagem: implicações ético-políticas no limiar do século**. 1999. Disponível em: <<http://www.comunidadesvirtuais.pro.br/hipertexto/biblioteca/Teresinha%20Froes.pdf>>. Acesso em: 1 ago. 2015.

GIL, A.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GILL, C. **Use of hard and soft models of HRM to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce. management**. WP, 1999. Disponível em: <<http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2014.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GÓMEZ, M. N. G. de. Ciência da informação, economia e tecnologias de informação e comunicação: a informação nos entremeios. In: MACIEL, M. L.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e desenvolvimento**: conhecimento, inovação e apropriação social. Brasília: IBICT, UNESCO, 2007.

GUEST, D. E. **Human resource management and industrial relations**. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

GROHMANN, M. Z.; SCHERER, F. L. O que mais motiva na visão das organizações: dinheiro ou elogio? In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001.

HALL, H. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 3, p. 139-146, 2001. Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/cgi/reprint/27/3/139>>. Acesso em: 5 jan. 2015.

HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. The practice of strategic human resource management. **Personnel Review**, v. 15, n. 5, p. 3-8, 1986.

HENRIQUES, A.; SAWITZKI, R.; WEBER, T.; GARAY, A. Gestão de pessoas: desvendando a caixa-preta em pleno vôo. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. vol. 10, n. 02, p.254 -277, maio/ago. 2012. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/8460>. Acesso em: 25 set. 2015.

HJØRLAND, B. Epistemology and the socio-cognitive perspective in Information science. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**. vol. 53, n. 4, p. 257-270, 2002; ABI/INFORM Global. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.10042/abstract>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

HJØRLAND, B.; ALBRECHTSEN, H. Toward a new horizon in information science: Domain-analysis. **Journal of the American Society for Information Science**. Volume 46, Issue 6, pages 400–425, July 1995. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291097-4571%28199507%2946:6%3C400::AID-ASI2%3E3.0.CO;2-Y/citedby>>. Acesso em: 15 out. 2015.

IPÊ, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, dezembro, p. 337-359, 2003. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/content/2/4/337.short>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

KIM, D. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, 35(1), 37-50, 1993. Disponível em: <<http://ejournal.narotama.ac.id/files/The%20Link%20Between%20Individual%20and%20Organizational%20Learning.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.

KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LAVILLE C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAWLER III, E. E. **Treat people right!** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão, In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Brique de Lemos, 1996. Disponível em: <<http://www.restaurabr.org/siterestaurabr/CICRAD2011/M1%20Aulas/M1A3%20Aula/20619171-le-coadic-francois-a-ciencia-da-informacao.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Londres: Macmillan, 1995.

LERVOLINO, S. A.; PELICIONI, M. C. F. A utilização do Grupo Focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. **Rev Esc Enf USP**, v. 35, n.2, p.115-21, jun, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v35n2/v35n2a03.pdf>>. Acesso em: 10 out 2015.

LIMA, M. A. M.; MENDES, J. P F. **Inovação na gestão organizacional e tecnológica: conceitos, evolução histórica e implicações para as micros, pequenas e médias empresas no Brasil**. Universidade Federal de Santa Catarina. Vol. 3, N. 2,

Jun 2003. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/38807>. Acesso em: 15 mar. 2014.

LOIOLA, E. et al. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAIMONE, G. D.; SILVEIRA, N. C. Cognição humana e os Paradigmas da Ciência da Informação. **Revista Eletrônica Informação e Cognição**, v. 6, n. 1, p. 55-67, 2007. 68 Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/reic/article/view/748>>. Acesso em: 24 out. 2015.

MACEDO, S. M. S. **Orientação informacional em instituições de ensino superior de Belo Horizonte**. 2011. 147 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

MACEDO, M. F. G.; BARBOSA, A. L. F. **Patentes, pesquisa e desenvolvimento: um manual de propriedade intelectual**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2000. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/6tmww/06>>. Acesso em: 1 jun. 2015.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do pacífico ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCIAL, E. C.; RAMOS, H. S. C.; SHINTAKU, M.; RODRIGUES, R. C.; VASCONCELOS, W. Epistemologia da Ciência da Informação: a presença do paradigma social de Capurro na literatura. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB, 8., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador, ANCIB, 2007. Disponível em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT1--231.pdf>. Acesso em 15 out. 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. (Org.) **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81,

jan./abr 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Livro I. 27. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MATTA, R. O. B. Modelo de comportamento informacional de usuários: uma abordagem teórica. In: VALENTIM, M. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYO, E.. **Problemas Humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galatea Nueva Vision S. R. L. Cerrito, 1959.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MOREIRA, M. M. de M. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira**. 2010. 94f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) –Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2509/1/Tese%20Margarida%20-%20Vers%C3%A3o%20ISCTE2.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia de pesquisa**. Brasília: UCB (Universidade Católica de Brasília), Mar. 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

NASSIF, M. E. Análise de pesquisa sobre o comportamento informacional de decisores sob o ponto de vista de cognição situada. **DataGramZero. Revista de Ciência da Informação**. v. 9, n. 6, dez. 2008. Disponível em: <www.dzg.org.br> .Acesso em 2 fev. 2012.

NEVES JUNIOR, I. J. et al. Eficiência organizacional : uma análise exploratória dos 50 maiores bancos brasileiros pelo ranking Bacen. In: 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo. **Anais...** São Paulo. USP, 2007. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos72007/54.pdf>. Acesso em 27 de jul de 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of "Ba"**: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, Spring 1998.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. E.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In:_____. **Managing knowledge an essential reader**. London: Sage Publications, 2002

NORTON, P. **Introdução à informática**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2012.

OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas nos ambientes competitivo. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PANTOJA, M. J., BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, 8, 115-138, 2004. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552004000400007>. Acesso em: 15 fev. 2015.

PEREIRA, M. C.; SANTOS, A. C.; BRITO, M. J. Tecnologia da informação, cultura e poder na Polícia Militar: uma análise interpretativa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 1, p. 1-18, mar. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n1/v4n1a10.pdf>>. Acesso em: 1 jun. 2015

PINHO, D. B.. **O cooperativismo de crédito no Brasil**. São Paulo: Confedbrás, 2004.

PONCHIROLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento com parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**. Curitiba, v. 8, n.1, p. 127-138, jan/jun, 2005. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2015.

PFEFFER, Jeffrey. **The human equation: Building profits by putting people first.** Harvard Business Press, 1998. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 8 set. 2014.

RABAN, D. R.; RAFAELI, S. Investigating ownership and the willingness to share information online. **Computers in Human Behavior**, n. 23, p. 2367-2382, 2007. Disponível em: <http://www.academia.edu/631031/Investigating_Ownership_and_the_Willingness_to_Share_Information_Online_pre-print_draft_> Acesso em: 15 jun. 2014.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RAY, G.; MUHANNA, W. A.; BARNEY, J. B. Information technology and the performance of the customer service process: a resource – based analysis. **Mis Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 625-652, dec. 2005. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2017278>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais.** São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, L. C.; SIERRA, J. C. V.; RECHZIEGEL, W. Maturidade organizacional em Inteligência Competitiva – O caso de uma instituição financeira brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 126-139, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29957/maturidade-organizacional-em-inteligencia-competitiva-----o-caso-de-uma-instituicao-financeira-brasileira/i/pt-br>>. Acesso em: 27 set. 2015

RODRIGUES, R. O processo de inteligência competitiva organizacional e as tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Ciências Gerenciais.** Valinhos (SP): Vol. XII, nº 14, p. 59-67 set -2008. Disponível em: <<file:///C:/Users/Rita/Downloads/2664-10228-1-PB.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

RUDIO, F. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 1978.

RÜDIGER, F.. **Introdução à Teoria da Comunicação:** problemas, correntes e autores. 2. ed. São Paulo: Edicon, 2004

SANTOS, A. P. dos; BARBOSA, R. R. Desafios da mobilidade corporativa para a gestão da informação e do conhecimento. **Informação & Sociedade.** João Pessoa, v. 21, n.2, p. 49-62, maio/agosto 2011. Disponível em:

<<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4849/5962>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

SARACEVIC, T. Information science. In: **Journal of the American Society for Information Science and Technology**. Vol. 50, n. 12, p. 1051-1063, 1999; ABI/INFORM Global. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(1999\)50:12%3C1051::AID-ASI2%3E3.0.CO;2-Z/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-4571(1999)50:12%3C1051::AID-ASI2%3E3.0.CO;2-Z/abstract)>. Acesso em: 15 fev. 2015.

SELZNICK, P. The foundations of the theory of organization. In: SHAFRITZ, J. M.; OTT, J. S. **Classics of organization theory**. Worth: Harcourt Brace, 1996.

SENNETT, R. **Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best-Seller, 1993.

SIERRA, J. C. V.; RODRIGUES, L. C. Maturidade organizacional em inteligência competitiva – o caso de uma instituição financeira brasileira. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 2011, Campinas. **Anais ...Campinas, ANPAD, 2011**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI2064.pdf>. Acesso em 15 mar. 2015.

SILVA FILHO, A. M.. Conectividade: do consumo à produção da informação. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 9, n. 105, p. 1-4, 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/9345/5236>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

SINGLETON JR., R. A. **Approaches to social research**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 1993.

SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: SISSON, K. (ed.) **Personnel management**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1994, p. 3-50.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOLOMON, P. Discovering information in contexto. In: **Annual Review of information science and technology**. Medford, v. 36, p. 229-264, 2002. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/220141936_Discovering_information_in_context>. Acesso em: 25 mar. 2015.

SOUSA, A. J. F. P. de. Impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento para o desenvolvimento de inovações em grandes organizações. 2011. 248 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/9341>. Acesso em 14 fev 2014.

SOUZA, J. B. L. de; MEINEN, E. **Cooperativas de crédito gestão eficaz: conceitos e práticas para uma administração de sucesso**. Brasília: Coronário, 2010.

SOUZA, O. P. de; TEIXEIRA, A. M. C. Obstáculos para o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de carreira técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais ...**Rio de Janeiro, ANPAD, 2012. Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ODIAS.pdf. Acesso em: 2 ago. 2014.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner**. New York: Basic Books, 1983.

SCHULER, R. S. Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business. **Organizational Dynamics**, 1992, pp. 18-32, Summer. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169290083Y>>. Acesso em: 2 ago. 2014.

SKINNER, W. “Muito chapéu, para pouco gado”: gestão de recursos humanos. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SMEHA, L. N. Aspectos epistemológicos subjacentes a escolha da técnica do Grupo Focal na pesquisa qualitativa. **Revista de Psicologia da IMED**, vol.1, n.2, 260-268, 2009. Disponível em: <http://www.bibliotekevital.org/revistas/IMED/PSICO-IMED/v01n02/v01n02a12.pdf>>. Acesso em: 1 ago 2015.

SMIT, J. W. A informação na ciência da informação. **INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**. Ribeirão Preto, v. 3, n.2, p. 84-101. Jul./Dez. 2012. Disponível em: www.revistas.usp.br/incid/article/download/48655/52726>. Acesso em: 5 dez. 2015.

STAIR, R. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STEFANO, S. R.. (Org.) **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2011.

STOREY, J. **Developments in the management of human resources**. Oxford: Blackwell, 1992.

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

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2006. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001469/146980por.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

TEIXEIRA, G. M. *et al.*, **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TOFLER, A. **A terceira onda**. 16 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. Disponível em: <<http://www.orelhadelivro.com.br/livros/122984/a-terceira-onda/>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

TOMAÉL, M. I. **Compartilhamento da informação**. Londrina: Eduel, 2012.

_____. Gestão da Informação e do Conhecimento. **Informação & Informação**, v. 13, n. 1 esp, 2008. Editorial. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1849/1558>>. Acesso em: 1 ago. 2014.

_____. **Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro**. 2005. 292f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EARM-6ZFQFX/doutorado___maria_in_s_toma_l.pdf?sequence=1>. Acesso em: 3 fev. 2014.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M.. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação 10.5007/1518-2924.2006 v11nesp1p75. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 11, n. 1, p. 75-91, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11nesp1p75/387>>. Acesso em: 3 fev. 2013.

THOMAS JR., R. R. Nota de Harvard Business School: Como gerenciar o contrato psicológico. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TORRINGTON, D.; HALL, L. **Personnel management: a new approach**. Londres: Prentice Hall, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

TRUSS, C.; *et al.*, Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. **Journal of Management Studies**. v. 34, January, p. 53-73, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 5.ed. São Paulo: Futura 2001.

_____. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VALENTIN, M. L. P. A. **A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais**. Palestra proferida no III Seminário de Estudos da Informação: gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais. Niterói/RJ, 2013.

_____. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 15 mar. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VILELA, D. L.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M.. Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 11, n. SPE2, p. 99-120, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000600006>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WANG, C.; CHEN, C.; CHEN, Y.; Farn, C. Why Focal Firms Share Information? A Study of the effects of power and information technology competence. **PACIS**, 68, 2008. Disponível em: <http://www.pacis-net.org/file/2008/PACIS2008_Camera-Ready_Paper_068.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

WHEATLEY, M.J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.

WILSON, T. D. Information Management. In: **International encyclopedia of information an library science**. London: Routledge, 1997. p. 187-196.

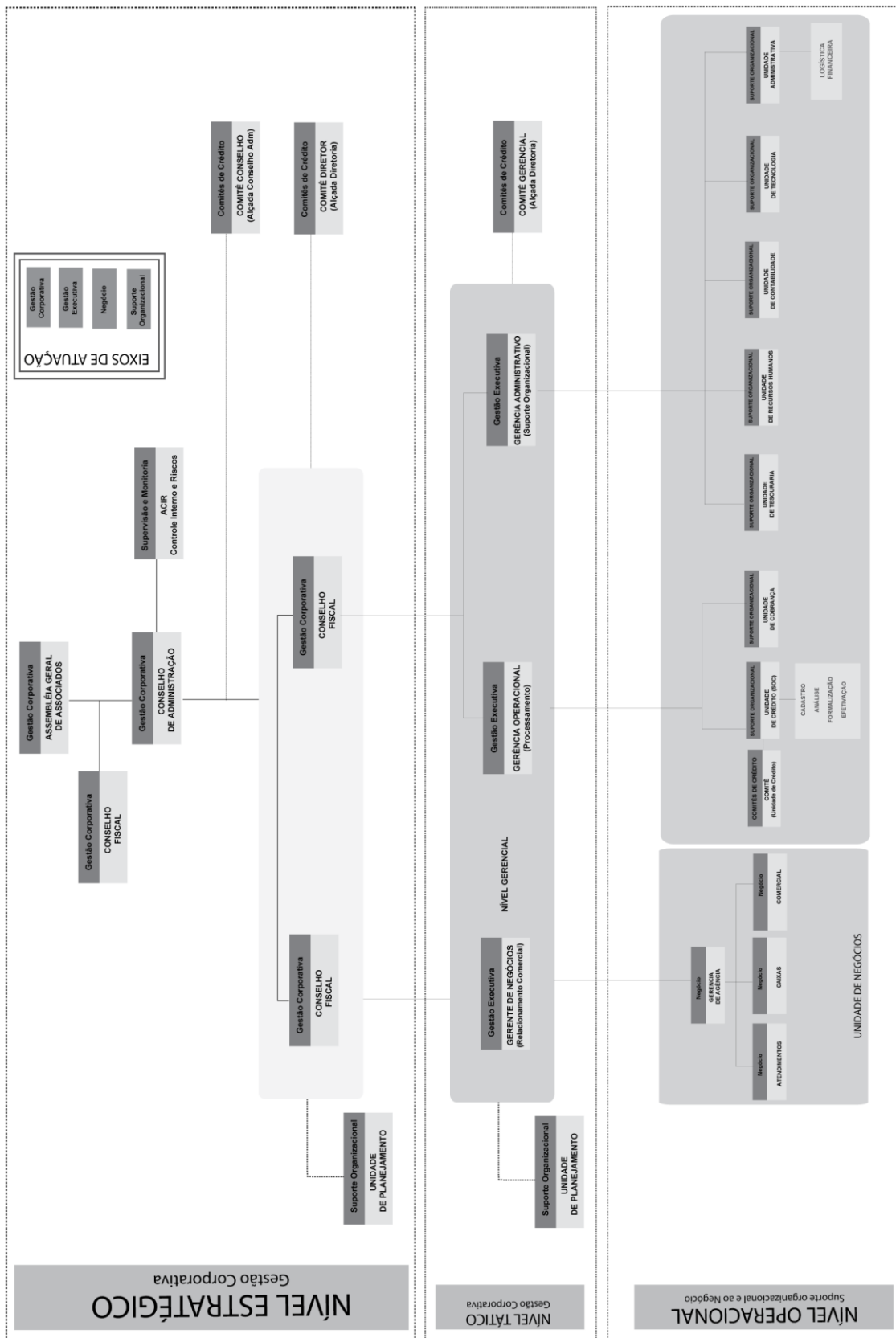
WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...**São Paulo, ANCIB, 2008. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/cbd/enancib2008/cd/6%20-%20Trabalhos%20em%20PDF/GT4/1%20-%20Oral/1832%20-%20Cultura%20informacional%20voltada%20ao%20processo%20de%20intelig%C3%A2ncia%20competitiva.pdf>. Acesso em 1 ago. 2014.

YASUDA, A.; OLIVEIRA, D. M. T. de. **Pesquisa de marketing**: guia para a prática de pesquisa de mercado. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
PORTE 3**



Apêndices

Apêndice 1 - Roteiro de Entrevista Semiestruturada - Diretor

1. O que é a Cooperativa hoje?
2. Qual é a forma de Gestão da Cooperativa?
3. Como era a Gestão de Recursos Humanos?
4. Na sua avaliação, durante a gestão inicial feita de forma empírica, a Cooperativa perdeu muita gente competente?
5. Como era o processo de Seleção? Era por indicação ou por conhecimento?
6. A entrevista era a única técnica de seleção?
7. Em relação à questão de treinamento: treina-se para o cargo ou para melhorar relacionamentos? Há confiança e uma boa interação entre os colaboradores?
8. Quanto ao aspecto da cooperação, da cultura de “cooperativa”, os funcionários estão alinhados à gestão? Existe o espírito da cooperação entre os funcionários?
9. Como era feita a Avaliação de Desempenho? E como é feita atualmente?
10. Era mais uma avaliação para qualificar ou punitiva?
11. O Estabelecimento das metas é da confederação ou é de vocês?
12. O espírito que a cooperativa possui está na sua figura de Diretor ou é algo próprio da Cooperativa?
13. O que são as 4 disciplinas de execução?
14. O que a cooperativa faz para estimular o compartilhamento das informações?
15. Quais são as ferramentas utilizadas pela cooperativa para estimular esse compartilhamento?

Apêndice 2 - Roteiro de Entrevista Semiestruturada - Setor RH

- 01: Quais são os procedimentos que formam a gestão de pessoas atualmente na cooperativa e como é operacionalizada a gestão de pessoas de uma forma geral?
02. Como são as políticas de remuneração?
03. Na remuneração: criou-se a remuneração variável? E os benefícios sociais?
04. Já aconteceu de se ter conflitos no registro de metas?
05. Como é feita a avaliação de desempenho?
06. E a questão de Carreira?
07. Como são realizados os treinamentos e o desenvolvimento? Como se faz a escolha de quem vai ser treinado?
08. Quando a pessoa faz o treinamento de seguro, por exemplo, ela repassa depois o que aprendeu para os outros funcionários?
09. Como é a relação do RH com o sindicato?

Apêndice 3 - Roteiro Básico para Grupo Focal - Supervisores e Assessores

01. O que é informação para vocês?
02. A informação é poder, ter informação é poder?
03. Se a informação é poder, existe uso estratégico dessas informações em benefício próprio dentro da Cooperativa?
04. Vocês entendem que os níveis hierárquicos fortalecem o uso de informações estratégicas de forma a atender a interesses pessoais?
05. O que a Cooperativa faz para tentar cercar a retenção das informações para melhorar o fluxo dentro dos setores e entre os setores?
06. Quais são as ferramentas utilizadas para facilitar o compartilhamento da informação?
07. Vocês estão em uma ponta e eu estou na base. Há um canal aberto para buscar informações entre essas extremidades?
08. Como são feitos os treinamentos?
09. Como garantir que a pessoa irá repassar as informações aprendidas?
10. Entre vocês, existe um compartilhamento de informações?
11. Como é realizado?
12. Como são os momentos do Café?
13. E o sistema de metas, vocês acham que melhorou o fluxo das informações ou houve maior competitividade?
14. Como é a questão do reconhecimento? E a carreira?
15. Quando você sai da Cooperativa, você continua “trabalhando”?

Apêndice 4 - Roteiro Básico para Grupo Focal - Gerente

01. O que é informação para vocês?
02. Quando se fala em buscar informações, quais são os caminhos? E vocês têm abertura para sugerir?
03. Vocês têm autonomia para coordenar a equipe? Como é a gestão de vocês?
04. Foi dito que as pessoas aqui precisam “brilhar”. Como a empresa percebe esse brilho?
05. Como vocês a partir dessas metas, agem com suas equipes em termos de informação?
06. O estímulo ao compartilhamento é feito de forma informal ou a cooperativa incentiva isto formalmente?
07. Há uma agenda de reuniões?
08. A cultura é de cooperativa?
09. Dentro do contexto de trabalho, existe informação certa para a pessoa certa?
10. Quando se fala sobre questões de relacionamento, no âmbito informal, vocês conversam sobre o trabalho?
11. Vocês estão sempre “ligados” no trabalho? E como vocês lidam com isto?
12. Quando a Cooperativa vai contratar, vocês participam do processo?
13. Vocês compartilham informações com todos ou com algumas pessoas em especial? Por quê?

Apêndice 5 - Roteiro Básico para Grupo Focal - Administrativo e Operacional

01. O que é informação para vocês? Informação é ou não poder dentro de uma organização?
02. Quando falam que a informação tem que ser repassada, igual quando vocês vão ao treinamento, vocês têm que repassar aquelas informações que foram tratadas lá de forma completa ou não é exigido isto?
03. Na perspectiva de vocês, que repassam as informações; os seus colegas, também compartilham?
04. Vocês acham que o número de funcionários facilita o compartilhamento? E a estrutura física da agência?
05. Vocês acham que, com as metas individuais, as pessoas irão reter mais informações?
06. Eu entrei no cargo A, mas eu não quero ficar eternamente no cargo A. Então, o que eu tenho que fazer para crescer na Cooperativa?
07. Vocês sabem claramente quais são os critérios para crescer, para fazer carreira?
08. Em relação ao Pandion, vocês acham que ele é bem utilizado? Se sim, ele dá o suporte necessário?
09. Vocês continuam buscando informações que possam lhes auxiliar no trabalho fora da Cooperativa?
10. Vocês compartilham informações com todo mundo da organização ou somente com alguns em especial?