

GESTÃO DE PESSOAS E SUAS RELAÇÕES COM O COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura*
Mônica Erichsen Nassif**

RESUMO

Este artigo tem como objetivo central analisar as relações existentes entre o modelo de gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação. Para tanto, adotou-se como delineamento metodológico a realização de um estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito Singular, no Estado de Minas Gerais, utilizando de análises documentais, entrevistas semiestruturadas e grupos focais. Os resultados encontrados evidenciam existir uma relação significativa entre o modelo de Gestão de Pessoas praticado e a disponibilidade para o Compartilhamento da Informação. Mais ainda, constatou-se que um Modelo de Gestão de Pessoas baseado em estratégias de controle tende a dificultar o compartilhamento criando, muitas vezes nas organizações, comportamentos políticos e a utilização de estratégias individuais de uso da informação para o desenvolvimento da carreira e para o alcance de seus objetivos individuais.

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

* Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Doutoranda em Ciência da Informação na Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
E-mail: rita@facig.edu.br.

** Doutora em Ciências da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professora Associada da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
E-mail: mnassif@eci.ufmg.br.

I INTRODUÇÃO

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 pesquisa nos diferentes campos de conhecimento. Arroyo (1999) aponta que a informação, na contemporaneidade, 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, o que 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”. As pessoas constituem 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).

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 a 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 portadoras de saberes.

Destaca-se então, dentro desse cenário organizacional, as políticas de Gestão de Pessoas que na perspectiva de Henriques *et al* (2012, p. 256) apontam que “tem papel relevante no alcance de vantagem competitiva pela organização e torna-se cada vez mais importante nas mudanças organizacionais”. E é a partir dessas considerações teóricas que considera-se existir relações entre as políticas de Gestão de Pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação, haja vista que o modelo de gestão de pessoas adotado pode influenciar, de alguma forma, o comportamento das pessoas no cotidiano de trabalho fazendo com que as mesmas tenham uma propensão maior para o compartilhamento das informações.

Diante do exposto, objetivou-se analisar as relações existentes entre o modelo de gestão de pessoas e a disponibilidade para o compartilhamento da informação. Esse objetivo se assenta na análise de Woida e Valentim (2008, p. 2) cuja observação aponta 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”.

Para tanto, os caminhos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo circunscreve-se em um estudo de caso onde utilizou-se para a coleta de dados, a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e a realização de grupos focais tendo como *locus* de

análise uma Cooperativa de Crédito Singular. De uma forma geral, os dados demonstram existir relação significativa entre o modelo de gestão de pessoas praticado na organização e a disponibilidade para o compartilhamento da informação. Este aspecto é percebido nas atitudes que os colaboradores de tal organização possuem frente ao ato do compartilhamento da informação, haja vista que a informação é utilizada por muitos como estratégia para se destacar e se desenvolver dentro da estrutura hierárquica estabelecida pela Cooperativa.

Espera-se, assim, que a provocação inserida nas agendas de pesquisa da Gestão da Informação e da Gestão de Pessoas traga contribuições significativas ao campo da Ciência da Informação e dos Estudos Organizacionais.

2 COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Se o pressuposto subjacente é a utilização relevante da informação no contexto corporativo, a 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 [...]”. É, portanto, inerente ao contexto de trabalho contemporâneo, o ato do compartilhamento. 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. Esse aspecto é salientado por Brown e Duguid (2001, p.96) quando afirmam ser necessário criar “uma estrutura de compartilhamento [...] fazendo com que todos compartilhem o recurso principal – a sabedoria coletiva e colaborativa deles”.

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). Nos argumentos de Borelli e Tomaél (2012, p. 72), a partilha das informações “veio ao encontro da necessidade de melhorar 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.

Autores como Davenport (2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000), Ipê (2003), Woida e Valentim (2008), Alcará *et al* (2009), Alves e Barbosa (2010), Alves (2011), Souza e Teixeira (2012) apontam fatores que, quando bem gerenciados, constituem a chave para a efetivação do compartilhamento da informação dentro do contexto organizacional. Eles concordam, em sua grande 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 relevantes para a implementação de um fluxo de compartilhamento efetivo no ambiente de trabalho. De forma mais objetiva, Alves e Barbosa (2010) sugerem que 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 são, também, fatores intervenientes no processo de compartilhamento da informação.

Nesta mesma linha de raciocínio, Raban e Rafaeli (2007), em pesquisas realizadas, encontraram, com base nos resultados, que a propriedade pessoal da informação possui papel importante na vontade de compartilhar. Segundo os autores, “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” (RABAN; RAFAELI, 2007, 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 apontam que o conhecimento tácito é mais difícil de ser partilhado.

Nesta mesma linha de análise, 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. Nesse entendimento, as negociações dentro desse 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 se assenta em reciprocidade, reputação e altruísmo.

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”.

E 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 interferir 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), quando ele apresenta que um dos vetores que pode comprometer o processo de compartilhamento são as estruturas rígidas e culturas que valorizam o individualismo e o poder.

Desse modo, é concernente pensar que a gestão de pessoas é componente intrínseco da criação desse ambiente, pois os múltiplos olhares a respeito das pessoas é que definem as diferentes maneiras de comportamento. Dunford, Snell e Wright (2001), afirmam haver um consenso entre os pesquisadores em relação ao fato de que as pessoas, no ambiente de trabalho, decidem sobre quais comportamentos vão ter e em que situações irão se envolver o que requer das organizações capacidade de gerenciá-las. Sob esta perspectiva, uma má concepção de trabalho ou uma gestão inadequada impede o alinhamento dos indivíduos com o objetivo, com a estratégia da organização e, principalmente, o acesso a todo conhecimento que as mesmas possuem. Pois, as informações e o conhecimento são da pessoa e não da organização.

3 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Se as pessoas nas organizações e no ato do compartilhamento da informação representam o fator chave é preciso de forma significativa compreender os processos que as envolvem e, principalmente, o que representa o trabalho em suas vidas. Esse aspecto torna justificável pesquisas desenvolvidas na área da expertise da administração e do comportamento organizacional, haja vista que um dos recursos

menos “gerenciável” no cotidiano de trabalho são as pessoas que formam tal organização. 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 compartilhar informações e conhecimento no cotidiano do desenvolvimento diário do mesmo. Essa necessidade, muitas vezes, tem levado ao desenvolvimento de várias técnicas de gestão e, dentre elas, “novas ferramentas para velhas concepções” (CRIVELLARI, 2003, p.241).

É importante salientar a análise de Antunes sobre o trabalho o qual, segundo o autor, 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. (CRIVELLARI, 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 organização. Esse ponto é fundamental porque, apenas a partir dele, superar-se-á a concepção de que a força de trabalho é fator de produção. Desse modo, 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, é buscada situações que facilitem compreender todo o seu potencial e sua capacidade de desenvolvimento.

No que diz respeito ao espaço organizacional é importante ressaltar que por algum tempo foi considerado como lugar de racionalidade absoluta e de processos instrumentais que bem direcionados a fariam se destacar no mercado competitivo que se estabeleceu. Porém, as pessoas são “recursos” de difícil gestão, uma vez que são seres complexos e possuidores de aspectos cognitivos que as tornam capazes de “escapar” de instrumentos racionais da gestão organizacional (DAVEL; VERGARA, 2010).

Decorrente desses aspectos, o contexto organizacional não se baseia em processos de racionalidade pura e não há, por parte das pessoas que compõem essas organizações, uma interação harmônica que faça com que os fluxos informacionais aconteçam de forma simétrica.

Na concepção de Etzioni (1974, p. 68) a organização é “como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais” e, por isso, é permeada de conflitos. Nesta 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).

Desse modo, 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 dessa 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).

No que diz respeito aos modelos de Gestão de Pessoas, baseando-se em Truss *et al* (1997), pode-se sintetizá-los em duas formas de categorização: *hard* (estratégia de controle) e *soft* (estratégia de comprometimento).

Walton (1997) argumenta 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 precisam em alguns momentos, serem reduzidos para aumentar a eficiência organizacional. Como consequência desta forma de gestão, têm-se funcionários alienados e com comportamentos padronizados e previsíveis, haja vista que a essência dessa forma de gerir baseia-se em aspectos quantitativos e em uma visão racional da organização.

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 isto 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*, dá ênfase à “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, segundo a autora, desta versão é gerar o comprometimento via processo de comunicação intensivo, liderança efetiva e motivação.

Em relação aos dois modelos Truss *et al* (1997), apoiados em pesquisa que envolveu oito estudos de casos em profundidade, alertam existirem modelos puros da versão *hard* e, também, da versão *soft*. Entretanto, vale salientar que os resultados da pesquisa demonstram que o modelo *soft* existe muito mais no discurso, principalmente na declaração da missão das empresas, do que na realidade destas empresas prevalecendo, assim, na prática do cotidiano organizacional, o modelo de gestão de pessoas baseado na versão *hard*.

Corroborando estes resultados, Gill (1999) consubstancializa, baseando-se também nos resultados de pesquisas realizadas em organizações australianas, que o modelo *hard* é uma prática nas organizações enquanto o modelo *soft* aparece no discurso feito por estas mesmas organizações. Os resultados encontrados demonstram 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 estas organizações assentam-se em enxergar os funcionários como recursos de produção.

Neste contexto, é importante considerar que independente do modelo adotado pela

organização há que se lembrar que o ser humano é o elo mais relevante dentro dos limites organizacionais contribuindo, de forma direta, para os resultados que esta organização terá. Além desta 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 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”

Consoante a 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”.

É nessa direção que os modelos de Gestão de Pessoas 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 pela rapidez nas informações, melhoria no processo comunicacional, comprometimento e 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 e, conseqüentemente, um maior compartilhamento da informação.

4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Partindo do objetivo estabelecido e buscando oferecer uma maior compreensão a respeito da tese que se levanta, a Figura 1 sintetiza o modelo conceitual da mesma. Esse modelo foi construído a partir do referencial teórico utilizado, com o objetivo de propiciar um entendimento mais claro dos elementos e das relações que são investigadas na pesquisa empírica.

Figura 1 - Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras

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. As pesquisas descritas têm como objetivo maior de investigação expor por meio de registros e análises as características ou variáveis do fenômeno estudado ou seja estabelecer conexões entre as variáveis estudadas (VERGARA, 1997; GIL, 1999). Quanto à característica relacional, esta classificação encontra respaldo no argumento de Oliveira (1997, p. 114) o qual aponta que estudos que tem 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”.

Quanto à técnica optou-se pelo estudo de caso cuja realização, segundo Yin (2005, p. 20), 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”.

No que diz respeito à estratégica de pesquisa optou-se pela qualitativa por entender que a mesma comporta aspectos que se alinham ao objetivo proposto pelo estudo. De uma forma geral, 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.

Na perspectiva de Rudio (1978), o processo de coleta de dados objetiva-se a obter e registrar de forma sistemática os dados da realidade para um fim determinado. Para tanto, nesta fase da pesquisa optou-se por proceder a algumas combinações com o intuito de melhor compreender e analisar o fenômeno a ser investigado. Assim, estabeleceu-se as seguintes estratégias para tal intento: análise documental, entrevistas semiestruturadas e grupos focais.

Diante disto, a opção pelo método de análise dos dados coletados nesta pesquisa foi pela Análise de Conteúdo. Na leitura de Bardin (1977, p. 14), a operacionalização deste método em estudos qualitativos é extremamente viável, haja vista, que “por detrás do discurso aparente

geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar”.

Como campo empírico da pesquisa teve-se uma Cooperativa de Crédito Singular situada na porção leste do estado de Minas Gerais. Os critérios que direcionaram a opção por essa organização é o modelo de Gestão de Pessoas adotado por ela, Modelo de Competências (Modelo *Soft*), a preocupação com a Gestão da Informação sendo apontada como uma competência profissional requerida de seus colaboradores e os resultados apresentados que a colocam 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. 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.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos por meio dos instrumentos de levantamento estabelecidos mostraram-se, muitas vezes, similares aos aspectos observados nas análises de Davenport (2000), Marchand, Kettinger e Rollins (2000), Ipê (2003), Woida e Valentim (2008), Alcará *et al* (2009), Alves e Barbosa (2010), Alves (2011), Souza e Teixeira (2012), cujos argumentos teóricos, dentre outros autores, fundamentam esse estudo. É importante ressaltar que não são somente conceitos, mas são temáticas que conduzem as ações organizacionais que se interligam conduzindo o comportamento dos diversos colaboradores 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 aos fluxos informacionais que sustentam as atividades organizacionais o que confirma a análise de Tomaél (2012, p. 13) quando esta argumenta que o “fluxo da informação possibilita aos indivíduos a condução de suas atividades”.

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 colaborador, desde que ela seja da competência de seu cargo, 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 à melhoria do desenvolvimento da capacidade organizacional. Este fato, mais uma vez reforça 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 autoridade pessoal o que dificulta o compartilhamento da informação no desempenhar das atividades cotidianas.

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)

No âmbito do treinamento, os participantes são escolhidos pelo seu gestor direto para participar dos programas de treinamento e, depois de realizá-lo, tem a responsabilidade de repassá-lo. De acordo com a Gestora de Recursos Humanos

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)

Entretanto, esta atitude reforça a existência dos “guardiões da informação” e a política dentro da organização apontada por Morgan (2002). Ou seja, 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 se apresenta de forma muito sutil e em outros se faz marcante no desempenhar dos papéis dos diferentes atores no “mercado de conhecimento” mencionado por Davenport e Prusak (1998) e da arena política conforme conceituada por Morgan (2002). De acordo com um dos participantes,

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 tem acesso a informações.** (Grifo nosso) (Participante 5)

Eu acho que sobre os treinamentos devem ir mais pessoas, porque às vezes algumas pessoas têm mais facilidade para compreender melhor e aí as duas pessoas podem juntar mais informações e repassar isto 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)

Esse contexto político faz com que os colaboradores pesquisados tenham um comportamento estratégico que direciona a disponibilidade para o compartilhamento. Desta forma, a informação e sua propriedade ganha um contorno de diferencial que é utilizado como forma de sobreviver e de crescer na estrutura hierárquica da organização. Na leitura deles, algumas pessoas retêm informações para justamente serem “lembradas” sempre.

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)

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)

Os resultados confirmam a análise de Davenport (2000, p. 114) quando esse 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 confrontam as afirmações e demonstram que, indiretamente 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). Essas nuances acabam por tratar a informação de forma assimétrica transformando-a em um instrumento de poder. Na análise de um das participantes

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)

Esses resultados podem ter relação com a personalidade dos colaboradores dentro do espaço organizacional e que, mediante os dados coletados, é um fator influenciador na disponibilidade para compartilhar informações. Esse 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. Porém, há que se ressaltar 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. Esses dados reforçam a análise de Morgan (2002) ao apontar que as organizações devem ser percebidas como “redes soltas de pessoas com interesses divergentes” (p. 186) corroborando também os achados de pesquisa apontados por Alves e Barbosa (2010) que afirmam que o poder e o *status*, e as premiações ou sistemas de recompensa são, também, fatores intervenientes no processo de compartilhamento da informação.

Pode ser que este aspecto melhore com a adoção do novo modelo de governança baseado nas competências, pelo menos é a expectativa de alguns funcionários, mas a cultura predominante de “**Quem não é visto não é lembrado**” (grifo nosso) valoriza a propriedade da informação. Esta cultura é muito forte entre os colaboradores sendo mais significativa entre os funcionários do Centro Administrativo (CAD) e do Operacional das Unidades de Negócio. Pode ser que este fato aconteça porque os Gerentes, os Supervisores e Assessores são, na maioria dos casos, espectadores e irão, em um determinado momento, escolherem os que se destacam nos diferentes grupos para brilharem em outros cargos (Carreira), pois esta é uma responsabilidade desses. Os participantes percebem este aspecto cultural como “muito ruim” pois as pessoas fazem uso de vários instrumentos e, principalmente, da informação para se garantirem como necessárias e importantes dentro do contexto de trabalho. Na análise de um dos participantes

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)

Esses dados reforçam os resultados encontrados por Raban e Rafaeli em 2007 (p. 2377). 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 [...]”

No que diz respeito ao Modelo de Gestão de Pessoas adotado, os dados documentais demonstram a adoção, pela organização, do Modelo *Soft* - estratégia de Comprometimento - dentro do conceito discutido por Truss *et al* (1997). Entretanto, este modelo ainda está no discurso da Cooperativa o que é justificável pelo tempo de sua adoção (a partir de 2015). Os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas e nos diferentes grupos focais demonstram que apesar do foco ser as Competências, a rotina de gestão ainda está centrada no 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 onde há uma integração clara de seus membros em torno do alcance dos resultados por meio do compartilhamento das informações. Para o compartilhamento existe 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 colaboradores e não por incoerências provenientes da dinâmica do trabalho. Segundo os dados coletados, a dinâmica do trabalho é imensa e isto faz com que eles entrem em um “redemoinho” muito grande o que justifica a transferência e a responsabilidade da busca por informações para os colaboradores, 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.

Em relação às metas, na análise de todos os pesquisados, elas não são ruins, pelo contrário, eles as avaliam como boas e como forma de terem funcionários 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 na relação de trabalho. O que está reforçando a responsabilidade individual em relação às metas. Este fato também reforça o Modelo de Gestão como estratégia de controle, o qual na leitura de Walton (1985) enfatiza as realizações individuais e a responsabilidade, na mesma proporção, é da pessoa.

Outra análise 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 se tornando uma forma mais acirrada de cobranças e de controle.

No âmbito informal, os dados apontam que há uma preocupação dos colaboradores em aproveitarem também esses momentos para buscarem e compartilharem 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 estas trocas de informações, também no âmbito informal, acontecem somente com pessoas em que confiam e, por conseguinte, mantêm relações de amizade. Nesses 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. Esses resultados confirmam os argumentos de Marteleto (2001), Ipê (2003), Tomaél (2008) e Santos Filho (2010) que afirmam que as oportunidades de compartilhamentos no âmbito informal tendem a acontecer de forma mais acentuada do que no ambiente formal. Na percepção de Tomaél (2008) este fato acontece

pois o compartilhamento é facilitado pela possibilidade da “criação de confiança, elemento essencial no compartilhamento da informação.”

Estas 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. Este aspecto vai ao encontro do apontado por Ipê (2003) e Davenport (2000) quando esses afirmam que as organizações devem criar um ambiente que favoreça 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. Vale ressaltar que os resultados apontam que a confiança é a variável base para o processo de compartilhamento.

Os resultados demonstram, de forma geral, 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 a autogestão. Entretanto, estas questões ainda estão no discurso e precisam ser trabalhadas de forma mais intensa para que passem a fazer parte do cotidiano de trabalho. Os resultados apontam que as pessoas que formam a Cooperativa vivem um paradoxo: compartilhar é politicamente correto e necessário de acordo com as políticas adotadas pela organização; porém, individualmente, os dados apontam que o sentimento que conduz o comportamento geral dos respondentes é que compartilhar é desejoso – pela organização – entretanto, compartilhar nem todas as informações e tampouco compartilhar com todos é a atitude dos colaboradores. Este aspecto reforça os argumentos de Morgan (2002) quando afirma que a organização é local de realização primeiro dos interesses pessoais contrapondo a noção de que as organizações são empresas puramente racionais e que possuem objetivos em comum. Porém, percebe-se também com os resultados, uma vontade de cooperar por parte dos diversos funcionários que, se gerenciados de forma cooperativa, poderão trabalhar de maneira a contribuir mais eficazmente pela floresta do qual fazem parte.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo que conduziu a realização desta pesquisa foi analisar as relações existentes entre o modelo de Gestão de Pessoas e a disponibilidade para o Compartilhamento da Informação. Para tanto, utilizou-se como unidade de análise uma Cooperativa de Crédito Singular localizada no Estado de Minas Gerais. O desenho metodológico estabelecido foi para a realização de um estudo de caso, baseando-se em uma estratégia qualitativa que teve como ponto marcante a realização de grupos focais como um dos instrumentos de coleta de dados.

A relação entre pessoas e compartilhamento da informação é um tema bastante intrigante, haja vista, que as pessoas além de darem significado às diversas informações também possuem autonomia para compartilharem ou não aquilo que possuem como informações. Tudo isto repassa pela dificuldade apresentada por Davenport (2000) quando este aponta que o compartilhamento é muito difícil de ser realizado principalmente, pelo poder que a informação tem dentro de um contexto organizacional conforme foi abordado no estudo.

Os dados coletados apontam que o modelo de Gestão de Pessoas analisado na pesquisa, Modelo *Hard* (estratégia de controle), tende a interferir de forma negativa no ato do compartilhamento, haja vista, que o seu ponto central é o cargo que o indivíduo possui o que irá estabelecer o seu campo de atuação dentro da empresa. Esses dados confirmam os estudos que apontam que as pessoas, nas diferentes organizações de nossa sociedade, reagem à forma como são gerenciadas conforme é afirmado por Henriques et al (2012).

Os dados também confirmam as análises realizadas por Alves e Barbosa (2010) quando esses apontam que aspectos como cultura organizacional, motivação pessoal, a confiança e a reciprocidade, o poder e o *status*, as premiações ou sistemas de recompensa são, também, fatores intervenientes no processo de compartilhamento da informação. Todos esses aspectos apontados pelos autores fazem parte das variáveis que compõem as políticas de Gestão de Pessoas, então, é correto afirmar que um interfere no outro tendo uma relação de causa e efeito.

Ainda na contemporaneidade o ambiente organizacional é permeado de conflitos de interesses, políticas e por disputas de poder, o que pode dificultar o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento e estimular a criação de um “mercado de conhecimento” conforme apontado por Davenport e Prussak (1998).

Merece destaque a variável confiança que é percebida, nos resultados encontrados, como fundamental no ato do compartilhamento da informação. Confiança essa que é reforçada pelas relações interpessoais desenvolvidas tanto no âmbito formal quanto no âmbito informal. Este aspecto reforça os achados de pesquisa sobre

compartilhamento da informação realizadas por Ipê (2003), e Alves e Barbosa (2010).

Uma reflexão que pode ser trazida neste momento é que em decorrência desses aspectos, é preciso, resgatar o conceito de sistemas cooperativos que as organizações são e principalmente reconhecer que as pessoas, componentes das mais diferentes organizações, precisam ser reconhecidas como seres plenos de potencialidades e conhecimento. Essa atitude pode alavancar as possíveis contribuições das pessoas nos espaços em que trabalham fazendo com elas sejam estimuladas a utilizarem de todo o seu potencial a favor das organizações em que trabalham.

Artigo recebido em 27/09/2016 e aceito para publicação em 27/11/2016

PEOPLE MANAGEMENT AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE SHARING OF INFORMATION IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

ABSTRAT

This article main objective is to analyze the existing relationships between the model of people management and the availability for sharing information. Therefore, it was adopted as a methodological design conducting a case study on a Credit Cooperative Singular, in the State of Minas Gerais, using documentary analysis, semi structured interviews and focus groups. The results evidence there is a significant relationship between people management model used and the availability for the sharing information. Moreover, it was noticed that a model of people management based on control strategies tends to hamper the sharing often creating in organizations, political behavior and the use of individual strategies of the use of information for career development and to reach their individual goals.

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

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- ALVES, A. **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional**. 2011. 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.
- ANTUNES, R. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? In:

- ANTUNES, R. **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009, p. 231-238.
- ARROYO, M. Globalização e espaço geográfico. **Experimental**. n. 6, p. 15-31, mar, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**. Vol. 16, nº 3. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.150/S0102-88392002000300010>. Acesso em 1 Abr. 2014.
- _____. 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.
- 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.
- 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.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.
- CHANLAT, J.F. Prefácio. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.
- 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.
- 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**. 1 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2003, p. 241-265.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DAVENPORT, T. H. **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.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 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.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1974.
- 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.
- GIL, A. **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 02 fev 2014.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE**. São Paulo, v. 35, nº 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.
- HENRIQUES, A.; *et al.* Gestão de pessoas: desvendando a caixa-preta em pleno voo. **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.
- 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.
- 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.
- 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. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 21-27.
- 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.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- 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
- 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: Acesso em 15 jun 2014.
- RUDIO, F. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.
- SILVA FILHO, Antonio Mendes. 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.
- 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. XXXVI Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ODIAS.pdf. Acesso em 2 ago. 2014.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TOMAÉL, M. I. **Compartilhamento da informação**. Londrina: Eduel, 2012.
- TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M.. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação 10.5007/1518-2924.2006v11nesp1p75. **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.
- 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.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- 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.
- WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo. IX ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. **Anais...** São Paulo: USP, 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%Aancia%20competitiva.pdf>. Acesso em 1 ago. 2014.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.