

# Information Systems and Technology Management

Marcos William Kaspchak Machado  
(Organizador)



Marcos William Kaspchak Machado

(Organizador)

# Information Systems and Technology Management

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Karine de Lima

Revisão: Os autores

### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

143 Information systems and technology management [recurso eletrônico] / Organizador Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Information Systems and Technology Management; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos do sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-7247-201-2

DOI 10.22533/at.ed.012191903

1. Gerenciamento de recursos de informação. 2. Sistemas de informação gerencial. 3. Tecnologia da informação. I. Machado, William Kaspchak. II. Série.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra denominada “*Information Systems and Technology Management*” contempla dois volumes de publicação da Atena Editora. O volume I apresenta, em seus 25 capítulos, um conjunto de estudos direcionados para a gestão da inovação e informações aplicadas no gerenciamento de processos e operações.

As áreas temáticas de gestão da informação e do conhecimento mostram a mais recentes aplicações científicas de ferramentas tecnológicas nas etapas de coleta, processamento e avaliação de dados nos diversos ambientes gerenciais. A crescente aplicação tecnológica e inovação nos sistemas produtivos evidenciam a necessidade de processos de gestão integrada de informações que agilizem, tanto o fluxo, como a aplicação estratégica das informações. A diversidade de aplicações apresentada nos capítulos, desde aplicações militares à gestão agropecuária, ressalta a interdisciplinaridade da gestão do conhecimento e informação.

Este volume dedicado à gestão da inovação, gestão de informação e suas aplicações em processos e operações tratam de temas emergentes sobre ferramentas interativas de gestão de dados, aplicações da informação em ambientes virtuais, educacionais e industriais.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de novos, e valiosos conhecimentos, e que auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de gestão estratégica da informação e conhecimento.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NA ERA DIGITALCOMPETÊNCIA INFORMACIONAL E MAPAS CONCEITUAIS	
Francisco Carlos Paletta	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.0121919031</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>17</b>
THE CONVERGENCE OF INTERNET OF THINGS AND BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES AND BUSINESSES	
Anna Beatriz de Sena de Arruda José Carlos Cavalcanti	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.0121919032</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>33</b>
THE CREATIVE USE OF SEARCH ENGINES WEB 2.0 TO RESEARCH INVENTIONS AND CREATE FRUGAL INNOVATIONS	
Carlos Mamori Kono Leonel Cezar Rodrigues Luc Quoniam	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.0121919033</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
QUALIDADE, AGILIDADE E INOVAÇÃO DE SOFTWARE, UM TRIPÉ PARA APOIAR PEQUENAS EMPRESAS A ALCANÇAR SEU TOTAL POTENCIAL	
Edcley José da Silva Suzana Cândido de Barros Sampaio	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.0121919034</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>65</b>
THE EVALUATION OF EXPOSURE RISKS TO NON-IONIZING ELECTROMAGNETIC RADIATIONS: PREDICTION, MEASUREMENT AND MAPPING MODELING FOR THE CITY OF NATAL	
Fred Sizenando Rossiter Pinheiro Silva Gutembergue Soares da Silva André Pedro Fernandes Neto	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.0121919035</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>85</b>
LABORATÓRIO DE QUÍMICA: EXPERIÊNCIAS SIMPLES E DE BAIXO CUSTO NAS ESCOLAS E NOS PARQUES	
Ana Beatriz de Souza Prado Andressa de Cássia Faria Alvarenga Anna Beatriz Martins Batista Esther Teodoro da Silva Juliana Soares Mariane Borim Lima Nathalie Paixão de Oliveira Veronica Alves Costa Victória Maria Xavier de Lima	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.0121919036</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>91</b>
ANÁLISE DAS TAXONOMIAS DE TELESSAÚDE E TELEMEDICINA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	
Diego Armando de Oliveira Meneses Adicinéia Aparecida de Oliveira	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.0121919037</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>108</b>
VALOR FINANCEIRO COMO INDICADOR DA ACURACIDADE DA BASE DE DADOS - SIA/SUS	
Denise Mathias Chennifer Dobbins Abi Rached	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.0121919038</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>117</b>
A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM UM AMBULATÓRIO DE SAÚDE DE UMA INSTITUIÇÃO JUDICIÁRIA FEDERAL	
Elisabete Felix Farias Antônio Pires Barbosa	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.0121919039</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>134</b>
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE MERCADO DE CAPITAIS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA	
Eric David Cohen	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190310</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>149</b>
A MARKET PREDICTION MODEL STOCK BASED ON FUZZY LOGIC	
Sofiane Labidi Allisson Jorge Silva Almeida	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190311</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>171</b>
JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO: UM ESTUDO DA CONTRIBUIÇÃO NO RESULTADO TRIBUTÁRIO NAS EMPRESAS GOL E LATAM	
Caio Bonacina Nedel Fagundes Sérgio Murilo Petri	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190312</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>200</b>
INVESTMENTS IN INFORMATION TECHNOLOGY AND THE ACCESS OF BRAZILIAN POPULATION TO BANKING SERVICES AND FACILITIES	
Oscar Bombonatti Filho Marcos Antonio Gaspar Ivanir Costa Marcos Vinicius Cardoso	
<b>DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190313</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>216</b>
DIMENSÕES INTERVENIENTES NO ATO DO COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO A PARTIR DO MODELO DE GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura Mônica Erichsen Nassif	

**CAPÍTULO 15 ..... 244**

COMPARAÇÃO DE TÉCNICAS DE APRENDIZADO DE MÁQUINA NA PREDIÇÃO DA TENDÊNCIA DE VALORIZAÇÃO DA BITCOIN

Antonio Ricardo Alexandre Brasil

Luiz Alberto Pinto

Karin Satie Komati

**DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190315**

**CAPÍTULO 16 ..... 255**

IMPLANTAÇÃO DO XBRL NO BRASIL: TERRA À VISTA?

Vladimir Pereira Lemes

Carlos Elder Maciel de Aquino

Napoleão Verardi Galegale

**DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190316**

**CAPÍTULO 17 ..... 274**

MODELAGEM DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO AGROPECUÁRIO DO MARANHÃO (SGAMA) UTILIZANDO A UML

Lucélia Lima Souza

Yonara Costa Magalhães

Will Ribamar Mendes Almeida

Glynara Kylma Carvalhedo Feitosa Almeida

**DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190317**

**CAPÍTULO 18 ..... 291**

FATORES DE SUCESSO NA TERCEIRIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Fernando Ayabe

Edmir Parada Vasques Prado

**DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190318**

**CAPÍTULO 19 ..... 309**

A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE ANÁLISE DE MODO E EFEITO DE FALHA (FMEA) NA PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Brunna Guedes da Silva

Juliano Machado Zoch

Victor Paulo Kloeckner Pires

Andressa Rocha Lhamby

**DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190319**

**CAPÍTULO 20 ..... 325**

GESTÃO DA INFORMAÇÃO VIA SISTEMA DIGITAL PARA A EDUCAÇÃO ESPECIAL DO CENTRO DE REFERÊNCIA E APOIO A EDUCAÇÃO INCLUSIVA – CRAEI -

Paulo Sérgio Araújo

Luis Borges Gouveia

**DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190320**

**CAPÍTULO 21 ..... 345**

LITERACIAS DE MÍDIA E INFORMAÇÃO: DAS ARESTAS DA COMPLEXIDADE, DA INFORMAÇÃO E DO HIBRIDISMO AO VÉRTICE DA EDUCAÇÃO

Beatrice Bonami

DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190321

**CAPÍTULO 22 ..... 369**

SISTEMA PARA GESTÃO DE EGRESSOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Ana Flávia de Carlos Teodoro

Leandro Duarte Pereira

André Luis Duarte

DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190322

**CAPÍTULO 23 ..... 376**

THE LISBON MUNICIPAL ARCHIVES: CONTRIBUTION FOR THE STUDY OF ITS INFORMATION SERVICE

Paulo Jorge dos Mártires Batista

DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190323

**CAPÍTULO 24 ..... 391**

DO ESTUDO DE USUÁRIOS À ARQUITETURA DE INFORMAÇÃO DE UM PORTAL ESPECIALIZADO EM TEATRO

Adriane Maria Arantes de Carvalho

Luciene Borges Ramos

Evanicleide Rodrigues de Souza

Juliana Cristina Leal Fernandes

DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190324

**CAPÍTULO 25 ..... 410**

COGNITIVE COMPUTING IN THE ANALYSIS OF COMPLEX SYSTEMS

Carlos de Amorim Levita

João Mattar

DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190325

**CAPÍTULO 26 ..... 414**

PROCESSO PARA DESCRIÇÃO DE UMA ARQUITETURA DE REFERÊNCIA APLICADA NUMA LINHA DE PRODUTO CRM

Luana Peres Silva

DOI DOI 10.22533/at.ed.01219190326

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 431**



## DIMENSÕES INTERVENIENTES NO ATO DO COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO A PARTIR DO MODELO DE GESTÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

**Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura**

Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu  
(FACIG)

Manhuaçu - Minas Gerais

**Mônica Erichsen Nassif**

Escola de Ciência da Informação, Universidade  
Federal de Minas Gerais (UFMG)

Belo Horizonte - Minas Gerais

**RESUMO:** O estudo em referência reflete sobre as dimensões intervenientes no ato do compartilhamento da informação a partir do modelo de gestão em uma instituição financeira. Neste contexto de intensa competitividade a informação e, conseqüentemente, o seu compartilhamento se torna caminho profícuo para um melhor fazer organizacional. Os pressupostos metodológicos adotados resumem-se em um estudo descritivo, com uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso que teve como unidade de análise uma Cooperativa de Crédito Singular em que os instrumentos de coleta de dados foram: análise documental, entrevista semiestruturada e grupo focal. Os dados apontam que o modelo de gestão é fator interveniente no processo de partilha e as dimensões confiança, *layout*, desenho de cargo e ambiente político são significativas neste cenário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Compartilhamento,

Gestão, Informação, Instituição Financeira.

**ABSTRACT:** The study in question reflects on the dimensions involved in the sharing of information from the management model in a financial institution. In this context of intense information competitiveness and, consequently, its sharing becomes a profitable way to a better organizational doing. The methodological assumptions adopted are summarized in a descriptive study, with a qualitative approach, through a case study that had as a unit of analysis a Single Credit Cooperative in which the instruments of data collection were: documentary analysis, semi-structured interview and focus group. The data indicates that the management model is an intervening factor in the sharing process and the dimensions of trust, layout, job design and political environment are significant in this scenario.

**KEYWORDS:** Sharing, Management, Information, Financial institution.

### 1 | INTRODUÇÃO

No contexto das várias transformações pelas quais passam as organizações e o ambiente em que as mesmas estão inseridas aumentam-se, cada vez mais, o interesse em entrelaçar,

de forma estratégica, todos os recursos disponíveis na organização objetivando criar uma atuação de alto desempenho e que propicie à mesma desenvolver vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Ressalta-se, de forma recrudescente, a busca por formas de desenvolver maior comprometimento e desempenho elevado das pessoas que as organizações empregam fazendo emergir o interesse em utilizar de técnicas que assegurem tal comprometimento e consiga alinhar o desenvolvimento de níveis, cada vez maiores, de produtividade.

Se em alguns momentos, a produção acadêmica ressalta o desenvolvimento de técnicas inovadoras em outros demonstram que de inovações pouco se tem e, em sua grande maioria, utiliza-se de novas roupagens para conceitos muitas vezes já estruturados dentro da literatura científica (CRIVELLARI, 2003). Nesta direção, percebe-se que há muitas ambiguidades em relação a diversos conceitos de gestão, dentre eles os aplicados à gestão da informação e do conhecimento o que abre campo para reflexões quanto à sua real operacionalização no cotidiano do trabalho.

Hodiernamente, a informação se consolidou como um imprescindível recurso organizacional ora para subsidiar os processos de tomada de decisão, ora para dar sustentação ao conhecimento que é construído e reconstruído dentro da proposta da gestão do conhecimento. Sob essa perspectiva, o compartilhamento da informação se torna uma das bases para a busca cotidiana de um fazer melhor dentro das organizações, acompanhando o crescimento exponencial da concorrência entre elas.

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.

Diante do exposto, objetivou-se analisar as relações existentes entre o modelo de gestão e a disponibilidade para o compartilhamento da informação com o intuito de conhecer as dimensões intervenientes no cotidiano de trabalho. 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”.

O trabalho em referência está estruturado a partir da Introdução na qual se descreve os aportes teóricos iniciais que fundamentaram o objetivo do estudo. O segundo tópico trata dos vários modos de gestão no ambiente organizacional e introduz, de forma conceitual, os olhares múltiplos a respeito da articulação pessoas,

trabalho e organização. Seguindo o mesmo direcionamento conceitual, apresentam-se, também, os conceitos de informação e a questão do compartilhamento, seus benefícios e dificuldades de operacionalização. No tópico seguinte relata-se os caminhos metodológicos pelos quais o estudo se desenvolveu visando garantir a cientificidade do mesmo, descrevendo os instrumentos de coleta de dados que delimitaram a busca por respostas à inquietação inicial. A partir desse tópico, apresenta-se a Análise dos Dados à luz das teorias pertinentes aos temas e que deram corpo às Considerações Finais as quais demonstram existir relação significativa entre o modelo de gestão praticado na organização e a disponibilidade para o compartilhamento da informação salientando dimensões que intervêm no ato da partilha.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

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.

Nesse 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, havia 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; PECCI, 2008, p. 37).

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. 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 subjulgado 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). Esses pressupostos teóricos se baseiam nas concepções de Taylor sobre os homens que, na leitura de Enriquez (1995, p. 76), se assenta na visão de que “para Taylor o trabalhador é profundamente egoísta [...] [...] movido unicamente por necessidades econômicas [...] e, fundamentalmente preguiçoso”.

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 tecnicalizada.

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). Em 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”.

Para melhor compreensão essa análise pode ser ampliada 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 é que 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).

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 Puentes-Palacios (2004: 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”.

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; PECCI, 2008) e, ao mesmo tempo, 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).

A *posteriori*, 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 formam as organizações e, por isto, esses mesmos autores salientam a existência do dilema organizacional.

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, p. 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).

Segundo Morgan (2002) as atitudes de cada pessoa no ambiente organizacional estão arraigadas em seus interesses, o que a leva a desenvolver relacionamentos diferentes com as atividades do trabalho. E assim ter 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” (p. 186).

Dessa maneira, 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 apontado 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 inconstante (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). Esses aspectos são consequências 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”. 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).

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, p. 15),

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 imposta 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 precisam utilizar todos os seus elementos constitutivos procurando dar forma e assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos no planejamento.

Neste contexto, ganha significância o compartilhamento da informação tendo em vista a relevante utilização da informação no cenário corporativo. 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. Este aspecto 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).

Pois, conforme Borelli e Tomaél (2012, p. 72), o compartilhamento 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. Compartilhamento, segundo Davenport (2000, p. 115) é “o ato voluntário de colocá-las (as informações) à disposição de outros” haja vista que o termo compartilhar implica partilhar e participar. Esse aspecto denota a necessidade de motivação e vontade, como 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”.

Na perspectiva de Borelli e Tomaél (2012) é necessário considerar um ambiente corporativo propício para tal ato que busque incentivar as pessoas a partilharem seu conhecimento e as informações que detêm. 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, este 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.

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).

Porém, 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 tal 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”.

Desta forma, partindo do princípio de que a informação, atualmente, constitui-se recurso significativo e, considerando o papel central que as pessoas representam nas diferentes organizações existentes, a proposta deste estudo se circunscreveu em compreender melhor a *práxis* do cotidiano organizacional no que diz respeito ao Compartilhamento da Informação associado ao modelo de gestão adotado apontando as dimensões intervenientes em tal processo.

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 aceção 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. É necessário então, compreender que o compartilhamento fundamenta-se na divisão e o conhecimento encontra seu desenvolvimento nessa partilha.

### 3 | METODOLOGIA

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.

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. Malhotra (2006) considera que as pesquisas descritivas possuem caráter conclusivo, objetivos bem demarcados e sua tônica é apresentar soluções para as inquietações delineadas. A pesquisa realizada comporta também a característica de ser relacional, uma vez que procurou analisar as implicações entre o modelo de gestão e a disponibilidade para o compartilhamento da informação com o intuito de conhecer as dimensões intervenientes neste contexto de trabalho. 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”.

A natureza da pesquisa e os objetivos estabelecidos conduziram para o estabelecimento das técnicas (*design* ou delineamento). A técnica selecionada para a realização desta pesquisa circunscreveu-se na realização de um estudo de caso. 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 ao seu contexto. Esse aspecto é que faz esse tipo de pesquisa se destacar no meio acadêmico; uma vez que, segundo Moresi (2003: 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”.

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). Diante destes aportes teóricos optou-se pela estratégia qualitativa de pesquisa.

De maneira sintética, Singleton Jr. (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, localizada na porção leste da Zona da Mata Mineira com 215 funcionários, procurando realizar um estudo de caso.

Na perspectiva de Rudio (1978), o processo de coleta de dados objetiva 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 tal intento: (1) Análise Documental; (2) Entrevistas Semiestruturadas, e (3) Grupo Focal.

De forma minuciosa, na primeira coleta de dados realizada, utilizou-se da Análise Documental, com o propósito de se buscar informações sobre as configurações adotadas pela organização no que diz respeito aos procedimentos formais para o compartilhamento da informação. Nesse sentido, utilizou-se desses dados primários para fornecer um suporte para a melhor compreensão do assunto procurando criar uma moldura, tanto das políticas de gestão quanto da prática de gestão, desenvolvido no cotidiano do trabalho da Cooperativa.

Para a segunda coleta de dados, optou-se por realizar Entrevistas Semiestruturadas com um dos Diretores da Cooperativa objetivando obter informações a respeito do modelo de gestão 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”.

Com a realização do Grupo Focal, buscou-se apreender a percepção dos funcionários sobre as políticas organizacionais relativas ao modelo de gestão, os procedimentos realizados (formais) para o compartilhamento da informação e o comportamento desses funcionários em relação ao mesmo 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. 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). Realizou-se 9 reuniões com os diferentes grupos.

A partir dessas considerações, os dados provenientes do processo de coleta de dados precisam ser analisados de forma cuidadosa e observando alguns tratamentos

específicos. Diante disso, a opção pelo método de análise dos dados coletados nesta pesquisa foi pela Análise de Conteúdo seguindo a recomendação teórica. 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. 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 esta perspectiva, a análise de conteúdo se constituiu com método para a compreensão das percepções descritas pelos sujeitos da pesquisa.

As proposições metodológicas adotadas para a realização deste trabalho visam ampliar a compreensão sobre a temática a ser analisada. Com o propósito de investigar as possíveis relações entre o modelo de gestão 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 via Análise Documental, Entrevistas Semiestruturadas e Grupo Focal. Para a análise desses dados, foi aplicada a técnica de Análise de Conteúdo.

#### **4 | ANÁLISE DOS DADOS**

A partir dos dados coletados e posterior análise, pretende-se, nesta seção, significar as variáveis componentes do estudo proposto, interpretando, caracterizando, analisando, discutindo e relatando as conexões encontradas entre o modelo de gestão e a disponibilidade para o compartilhamento da informação com o intuito de conhecer as dimensões intervenientes. Para tanto, utilizou-se dos dados encontrados na análise documental, nas entrevistas semiestruturadas e nos temas discutidos nos diferentes grupos focal realizados.

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), Morgan (2002), Woida e Valentim (2008), Alcará *et al.* (2009) 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.

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 o que a classifica como uma Cooperativa de Crédito Singular. Sob essa 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.

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 social”, conforme documentos internos analisados. 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 (2<sup>a</sup>) maior Cooperativa de Crédito do Estado de Minas Gerais e como a primeira (1<sup>a</sup>) 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 3. 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.

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

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 levando 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 Execução 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 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”.

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 individual 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)

A partir desta moldura, passou a analisar o cotidiano de trabalho dos funcionários, tendo como fundamento os relatos coletados, com foco no compartilhamento da informação procurando ressaltar as dimensões intervenientes em tal ato.

Debatendo sobre o conceito de informação, os participantes do Grupo Focal, em sua maioria, compreendem a informação 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)

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. Tanto, que as pessoas dentro da Cooperativa fazem uso estratégico dela determinando a pessoa certa e a hora exata para utilizá-la. Na percepção de um dos participantes “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”.

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

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

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 7)

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.

O nosso *Pandion*, dependendo de quem seja eu já cliço no x direto. Todos fazem, é mentira? (risos de confirmação) (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... (Participante 35)

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 há liberdade para que essa busca aconteça independente do nível hierárquico.

Entretanto, alguns problemas foram apontados quando se fala nessa liberdade de acesso a quaisquer níveis hierárquicos 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! (Participante 9)

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. (Participante 12)

Na análise dos participantes, esse fato acontece 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. Segundo eles, para participar dos diferentes treinamentos os responsáveis por cada setor escolhem uma pessoa para participar e, o escolhido, tem a responsabilidade de partilhar o aprendido com as outras pessoas do setor. Entretanto, isto, de multiplicar, pouco acontece.

A partir dessas constatações passou-se a discutir sobre as oportunidades que a Cooperativa oferece para que os empregados possam multiplicar o treinamento pelo qual passaram. Os participantes apontaram 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 tem e engloba tudo da Cooperativa. (Participante 24)

a intenção é criar as pessoas de referência dentro dos setores. O raciocínio é este vamos ter pessoas de referência 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. (Participante 38)

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”, então várias pessoas precisam se “mostrar” para serem lembradas na hora das promoções e nos momentos das avaliações. Na leitura deles, algumas pessoas retêm informações para justamente serem “lembradas” sempre.

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 56)

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. (Participante 41)

Entretanto, no entendimento dos participantes dos diferentes Grupos, a maioria aponta que já que a informação é poder, 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.

Mas, apesar disto, 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 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. (Participante 4)

A partir dessa análise, os participantes concordaram que há um comportamento de comodismo por parte das agências; 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.

Em relação ao Plano de Carreira da Cooperativa, de uma forma geral, todos compreendem que há uma ânsia muito grande, por parte dos 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. Entretanto, para os participantes, de forma geral, os critérios do Plano de Carreira não estão claros e, por não serem claros, 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 sobreviverem 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.

Os participantes, falando sobre carreira, apontam 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. (Participante 35)

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. 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).

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 23)

Quando perguntados sobre qual variável, dentro da organização, os levam a compartilharem informações, todos apontam a 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. Segundo eles, o 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. (Participante 37)

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. (Participante 25)

Esse contexto os leva, quando estão juntos, tanto âmbito formal quanto informal, 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. (Participante 2)

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, se você levanta aquela bandeira, pronto... Informal, não: você fala, você muda de opinião, você discute, e você pode mudar de ideia... É mais livre. (Participante 5)

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 (entre pessoas do mesmo cargo). (Participante 4)

quando viajamos, com a Diretoria, é uma reunião na ida e outra na volta. Mas, entre nós (os pares), nós trocamos ideia. (Participante 5)

Esse conflito entre a necessidade e a vontade, de buscar 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. (Participante 27)

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.*) (Participante 10)

Em relação à partilha das informações, um dos participantes apontou que

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. (Participante 11)

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.*) (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. (Participante 18)

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. (Participante 17)

Diante disso, foi comentado que percebem que esse tipo de atitude tende a acontecer mais com pessoas que são próximas, ou que tenham confiança entre eles, porque senão a informação “não vem”.

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.

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.

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.

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 e comunicação (TIC's) para viabilizar a partilha com os funcionários.

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.

Em relação ao 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.

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. Pelas informações serem concentradas em aspectos funcionais, os funcionários não possuem uma visão sistêmica, gerando, até mesmo, o desconhecimento do processo como um todo, o que afeta, segundo os resultados, o desempenho da atividade crucial ao negócio da Cooperativa: o atendimento aos associados.

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.

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 essas 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.

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 Marchand, Kettinger e Rollins (2000) e Davenport (2000) quando estes afirmam que as organizações devem criar um ambiente que favoreçam o compartilhamento da informação e, conjuntamente, estratégias que estimulem um comportamento de partilha.

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 praticadas favorecem um comportamento político levando os funcionários a partilharem informações com alguns. E, dependendo da situação, utilizam dessa informação como “carta na manga” para momentos mais propícios procurando assim atingirem objetivos individuais.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, é importante salientar que as políticas de Gestão dizem respeito às atividades relacionadas à forma como a organização direciona suas atividades e, acima de tudo, é o ponto que fará com que as pessoas façam a diferença com o seu trabalho.

Os dados analisados reforçam os pressupostos de que a maneira como as pessoas são tratadas influenciam o seu comportamento demonstrando haver uma interferência direta do Modelo de Gestão praticado e a disponibilidade para o compartilhamento.

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 tendem a favorecer os “segredos”, as retenções de informações e os “guardiões das informações” que impedem a partilha e a socialização do conhecimento tácito. Esses aspectos reforçam os achados de Marchand, Kettinger e Rollins (2000) e 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.

Destaca-se, também, a relevância dada à variável confiança. Os dados analisados confirmam os argumentos realizados por Marchand, Kettinger e Rollins (2000) e Tomaél (2008) 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.

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.

Para além dessas questões de comportamentos políticos individuais, o modelo de Gestão 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. Essa atitude pode alavancar as possíveis contribuições das pessoas nos espaços em que trabalham fazendo com 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. Políticas de Gestão que consideram esse aspecto pode 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.

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.

Concorda-se que 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, fazendo com que qualquer processo gerencial se perca frente a sua vontade. Afinal, compartilhamento é um ato voluntário.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G.. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Curso de Ciências Contábeis UFSM: vol 1, n. 2, Dez – Fev, 2004-2005. 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.
- BERTALANFFY, L. V. **General system theory**. New York: George Braziller, 1968.
- BEYNON, H. **Trabalhando para Ford**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.
- 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.
- 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.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.
- 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.
- CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado (balanced scorecard)**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2008.
- CRIVELLARI, H. M. T. Gestão do conhecimento e codificação dos saberes: novas ferramentas para velhas concepções. In: PAIM, Isis. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, p. 241-265, 2003.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. [S.l.]: Seuil, 1981.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.
- ELIAS, N. **Conocimiento y poder**. Madrid: La Piqueta, 1994.
- ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. **Organização e sociedade**. Salvador, v. 3, n. 4, p. 75

a 93, 1995. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10274/7323>. Acesso em: 2 abr. 2014.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. 9. ed. São Paulo, Atlas, 1978.

FRIEDBERG, E. **O poder e a regra: dinâmica da ação organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

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.

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.

LIMA, M. A. M.; MENDES, J. P. F. **Inovação na gestão organizacional e tecnológica: conceitos, evolução histórica e implicações para as micro, 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](http://www.spell.org.br/documentos/download/38807)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Livro I. 27. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

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.

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

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RUDIO, F. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.

SINGLETON JR., R. A. **Approaches to social research**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 1993.

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](http://www.researchgate.net/publication/220141936_Discovering_information_in_context)>. Acesso em: 25 mar. 2015

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

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. Editorial, 2008. 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**. 292f, 2005. 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-6ZFFQFX/doutorado\\_\\_\\_maria\\_in\\_s\\_toma\\_l.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EARM-6ZFFQFX/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 10.5007/1518-2924.2007 v11nesp1p75. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 11, n. 1, p. 75-91. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11nesp1p75/387>>. Acesso em: 3 fev. 2013

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, 1994.

VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

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, 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%Aancia%20competitiva.pdf>. Acesso em 1 ago. 2014.

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.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Marcos William Kaspchak Machado** - Professor na Unopar de Ponta Grossa (Paraná). Graduado em Administração- Habilitação Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especializado em Gestão industrial na linha de pesquisa em Produção e Manutenção. Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com linha de pesquisa em Redes de Empresas e Engenharia Organizacional. Possui experiência na área de Administração de Projetos e análise de custos em empresas da região de Ponta Grossa (Paraná). Fundador e consultor da MWM Soluções 3D, especializado na elaboração de estudos de viabilidade de projetos e inovação.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-201-2

