

ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E SEU ALINHAMENTO COM O COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

**RITA DE CÁSSIA MARTINS DE OLIVEIRA VENTURA¹; MÔNICA ERICHSEN
NASSIF²; REGINALDO ADRIANO DE SOUZA³; LILIAN BEATRIZ FERREIRA
LONGO⁴**

¹Pós-doutorado em Ciência da Informação pela Universidade de Porto-Portugal (2023), Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (2016), Mestre em Administração (Organizações e Recursos Humanos) pela Universidade Federal de Minas Gerais (2001), Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (1994), Pró-Reitora de Operações Acadêmicas e Professora do Centro Universitário UNIFACIG. E-mail: dir.academica@unifacig.edu.br.

²Professora Titular e pesquisadora da Escola de Ciência da Informação - ECI da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, desde 1994. Doutora e Mestre em Ciência da Informação e graduada em Biblioteconomia. E-mail: mnassif@eci.ufmg.br.

³Formado em Administração pela Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu (2006). Especialização em Docência para o Ensino Superior pela UNIP e em Administração Rural pela UFLA, mestre em Administração pela FEAD-BH. Professor do Centro Universitário UNIFACIG. E-mail: reginaldoberbert@hotmail.com.

⁴Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Possui Graduação em Administração pela Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu (2006). Pós-graduação em Gestão de Empresas com ênfase em Micro e Pequenas (UFLA / 2010) e em Formação de Professores para o Ensino Superior (UNIP / (2008). Atualmente é Secretária Geral e Professora do Centro Universitário UNIFACIG. E-mail: secretaria@unifacig.edu.br.

RESUMO

A proposta deste estudo é demonstrar o alinhamento existente entre as políticas de Gestão de Pessoas adotadas por uma organização e sua influência na disponibilidade para a partilha de informações em um ambiente organizacional. Para tanto, utilizou-se de um estudo de caso em uma Instituição Financeira localizada no Estado de Minas Gerais com a aplicação de diferentes técnicas - análise documental, entrevistas semiestruturadas e grupos focais - para a coleta de dados. Os dados coletados e analisados demonstram uma estreita conexão entre essas duas temáticas e corrobora para a compreensão que o estilo de gestão adotado pelas empresas pode se tornar um facilitador ou um complicador no que diz respeito à disponibilidade para a partilha das informações. No caso específico da unidade de análise neste estudo, evidenciou-se um cenário muito político e extremamente competitivo dificultando significativamente a partilha de informações.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Informação; Compartilhamento da Informação; Instituição Financeira.

ANALYSIS OF PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND THEIR ALIGNMENT WITH SHARING INFORMATION

ABSTRACT

The purpose of this study is to demonstrate the existing alignment between People Management policies adopted by an organization and their influence in on the availability to share information in an organizational environment. For that, it was used a case study of a Financial Institution located in the State of Minas Gerais with the application of different

techniques - documentary analysis, semi-structured interviews and focus groups - for data collection. The collected and analyzed data demonstrate a close connection between these two themes and corroborates to the understanding that the management stile adopted by companies can become a facilitator or a complicator when concern to the availability for sharing information. In the specific case of the unit of analysis in this study, a political and extremely competitive scenario was evidenced,significantly hindering the sharing of information.

Keywords: People Management. Information, Sharing Information, Financial Institution.

INTRODUÇÃO

Os desafios impostos às organizações pelo avanço tecnológico têm profundas repercussões em toda a sua estrutura organizacional. A organização de trabalho, por exemplo, se desprende de um processo padronizado e altamente robotizado para processos descontínuos e baseados em atividades em que o conhecimento do funcionário se faz necessário. Paralelo a esses aspectos, como não poderia deixar de ser, também os estilos de gestão e as políticas adotadas pela empresa se modificaram buscando acompanhar as constantes transformações impostas pela sociedade.

Segundo Silva (2005, p. 12) ao se pensar as organizações é necessário “incluir [...] [...] a noção de informação e de conhecimento e as alterações dos paradigmas sociais em que se baseia a sociedade, das quais surgem novas estruturas de pensamento sobre a organização, como consequência da abertura de “novas fronteiras socioeconômicas”. Corroborando essa análise Camargo de Oliveira *et al.* (2018) apontam que na contemporaneidade é fundamental o desenvolvimento de uma visão e de uma abordagem holística ao se tratar de organizações, pois somente assim os processos de tomada de decisão, a formulação de estratégias e a geração de inovação sejam possíveis para o enfrentamento de um mercado de intensa competitividade.

Assim, compreende-se que se vive um novo formato de gestão onde as competências humanas ganharam um novo olhar em oposição às máquinas. Sob essa perspectiva, conforme explicitado por Davenport (2000), as organizações enfrentam um novo cenário de trabalho em que o conhecimento e todo o seu fluxo de construção se tornou elemento chave para a sobrevivência delas. Em decorrência, as pessoas que as formam se tornaram os ativos mais importantes. Barreto (2002, p. 4) afirma que o conhecimento é “forçosamente individual e subjetivo” e a decisão por partilhá-lo ou não é uma decisão extrinsecamente pessoal.

Nesse cenário, é essencial compreender como a ambiência organizacional e seus elementos formadores se conectam para estimular a partilha das informações e, claro, oportunizar o conhecimento que irá subsidiar o como realizar as atividades da organização.

Frente a esses pressupostos teóricos, objetivou-se analisar como as políticas de gestão de pessoas interferem na disponibilidade para o compartilhamento das informações. Essa proposta

se assenta na análise de Bohlander e Snell (2009, p. 2) quando eles afirmam que “para trabalhar efetivamente com pessoas, temos que entender o comportamento humano e precisamos conhecer os vários sistemas (modelos) e práticas [...] para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada”.

Para dar sustentação ao estudo, o desenho metodológico circunscreve-se em um estudo de caso sendo adotada uma triangulação de métodos para a coleta de dados. Yin (2015) afirma ser a triangulação dos métodos uma estratégia visando aumentar a confiabilidade e a credibilidade do estudo realizado.

A partir das análises efetuadas nos diferentes dados infere-se que as políticas adotadas pela unidade de estudo possuem alinhamento significativo sobre a disponibilidade dos funcionários para a partilha das informações. Tudo isto se confirma nas atitudes e no comportamento das pessoas ao se abordarem conhecimento e informações, haja vista que ambos são utilizados como estratégia para a obtenção de melhores remunerações e para o desenvolvimento da carreira dentro do *design* organizacional adotado pela empresa. Desse modo, concluiu-se que a instituição, com o modelo de gestão de pessoas escolhido, oportuniza um cenário de trabalho competitivo e extremamente político em que as informações não se convertem em conhecimento organizacional, mas primordialmente é tratada como moeda estratégica para criar coalizões, subsidiar o reconhecimento, tanto simbólico quanto financeiro, e como fator de desenvolvimento profissional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como parâmetro norteador o objetivo estabelecido e a busca por uma maior compreensão dos aspectos intervenientes a um comportamento de partilha de informações foram desenhados os caminhos metodológicos nos quais foram desenvolvidos o estudo. Buscando sistematizar a proposta de pesquisa, a Figura 1 concretiza o modelo conceitual dela.

Quanto ao tipo de pesquisa, esse estudo classifica-se como descritiva e relacional. De acordo com Vergara (1997) e Gil (2012), as pesquisas descritivas têm como proposta expor, por meio de registros e análises, as características e variáveis do fenômeno estudado, ou seja, determinar as relações entre as variáveis estudadas. Já a opção pelo estudo relacional encontra subsídio no entendimento de que as organizações são construções sociais e, desta forma, influenciam o comportamento e as atitudes das pessoas a partir de seus relacionamentos. Corroborando essa análise, De Campos e De Souza (2021, p. 4), apontam três princípios fundamentais que justificam a classificação deste estudo como pesquisa relacional. Para os

referidos autores, os princípios que marcam uma pesquisa relacional são: (1) a mudança da ênfase do individual para o relacional, (2) o entendimento de que tudo que falamos é uma construção social e que não há possibilidade de descobrir uma verdade absoluta, universal, pois ela é sempre uma criação a partir de determinados pontos de vista; e a terceira é de que a linguagem não representa o mundo, mas o constitui, o cria.

Os autores ainda apontam que essa proposta se assenta na ideia “do construcionismo social, que parte do pressuposto de que nossa percepção do mundo é sempre construída socialmente, não vemos o mundo como ele é, mas como aprendemos a ver, a partir dos nossos contextos sociais” (De Campos; De Souza, 2021, p. 4).

Figura 1: Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos Autores

Como estratégia de análise optou-se pela abordagem qualitativa que se justifica pela adoção das técnicas de coleta de dados a saber: análise documental, entrevistas semiestruturadas e grupos focais. Godoy (1995) conceitua os estudos qualitativos como aqueles que envolvem os seres humanos e suas completas relações sociais provenientes de diversos ambientes. Outra escolha baseada nos instrumentos de coleta de dados foi a estratégia para a análise desses dados. Optou-se pela Análise de Conteúdo pois segundo Bardin (1977, p. 14) “por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar”.

No que diz respeito à realização de um estudo de caso, concorda-se com Yin (2015) quando esse afirma que ele oportuniza caminhos que permitirão melhor entendimento sobre os

fenômenos sociais sem agredir o objeto estudado e o ambiente em que ele se insere. Desta forma, escolheu-se como unidade de análise uma instituição financeira que possui como política de gestão de pessoas o Modelo de Competências e, também, como competência profissional, dentre outras, a gestão da informação. Por meio dos resultados alcançados por ela, a Instituição é reconhecida como uma das maiores cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais o que a torna significativamente relevante para se ter como objeto de análise. Ela possui 24 anos de fundação e, atualmente, possui 215 colaboradores que se encontram distribuídos em 17 Postos de Atendimento Cooperativo. Para a realização do estudo utilizou-se do Organograma da Instituição para a determinação da amostra. Desta forma, entrevistou-se 1 diretor e para a realização dos grupos focais estabeleceu: 1 grupo focal com supervisores e assessores, 2 grupos focais com agentes administrativos, 2 grupos focais com gerentes de postos de atendimento, e 4 grupos focais com funcionários nos cargos de agentes de atendimento e caixas. Os grupos focais foram compostos, em média, por seis (6 pessoas) e teve a duração de duas horas. Em cada encontro, foram debatidos os temas sobre o contexto de trabalho, a temática sobre informação e sua partilha e as políticas de gestão de pessoas.

3 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados coletados utilizou-se como parâmetros teóricos os apontamentos realizados por Motta (1970), Davenport e Prussak (1998), Motta e Vasconcelos (2002), Morgan (2002), Barreto (2002), Dejours (2004), Tomaél (2012, p. 13), Borelli e Tomaél (2012, p. 72) e Camargo de Oliveira *et al.* (2018).

Como primeiro aspecto a se analisar, tem-se o entendimento do que é a organização partindo de uma prática e das relações que são criadas e são (re)significadas cotidianamente. Motta (1970) sustenta a tese de que as organizações são formadas por partes múltiplas que se combinam dentro de uma simbiose constante de pessoas, ambiente externo e o contexto interno. Complementando essa análise Motta e Vasconcelos (2002) sugerem que existe sempre uma expectativa em relação ao comportamento das pessoas nas organizações por serem elas dependentes de aspectos racionais que irão agir em favor dos seus objetivos individuais. Motta e Vasconcelos (2002) apontam ainda que as pessoas inseridas dentro de um contexto organizacional tendem a se comportarem objetivando alcançar os seus propósitos e, desta forma, fazem política, criam coalizões e desenvolvem jogos estratégicos. Corroborando essa análise Morgan (2002) afirma ser as organizações lugar de política e de conflito se configurando, na análise do autor, como uma arena política.

O conceito de compartilhamento de informação, de acordo com Tomaél (2012, p. 13), abarca “as trocas de informação entre os parceiros, que produzem o aumento da visibilidade da cadeia que abastece os processos nos quais estão inseridos”. Esse aspecto encontra respaldo na análise de Borelli e Tomaél (2012) ao argumentarem que a atitude de partilhar a informação se alinha à necessidade de alavancar o desenvolvimento das competências tanto no interno das organizações quanto no ambiente externo na busca constante por inovações e por diferenciais competitivos cada vez maiores. Alinhando essas duas temáticas, é crucial compreender que a informação é como o sangue que sustenta o funcionamento do corpo humano. É ela que conecta as pessoas e as atividades construindo conhecimento e memória organizacional para que os processos encontrem eco para serem realizados e constantemente adaptados. E nesse processo de realização o ser humano tem o lugar de protagonista agindo de forma a disponibilizar ou não as informações que detêm.

Na organização, foco do estudo, esse ambiente político foi construído e solidificou tendo como pilar sustentador as políticas de recursos humanos adotadas. No ponto central do Modelo de Gestão por Competências está a valorização do indivíduo que é concretizada pelas diferentes remunerações variáveis e pelas possibilidades de ascensão na carreira. Na perspectiva dos funcionários, os gestores tem a liberdade de “escolherem” quais funcionários serão beneficiados com treinamentos, com promoções e com premiações baseados em uma política mais informal do que formal. Nessa informalidade, aquelas pessoas que se “mostram”, segundo os participantes da amostra, tendem a ser “lembradas” com maior frequência do que os outros. De acordo com um participante a máxima do contexto de trabalho é “quem não é visto não é lembrado”, desta forma “eu preciso agir para ser lembrado sempre”.

Nessa prática, ganha destaque os chamados “guardiões das informações” que negociam as informações na prática de trabalho. Segundo os dados coletados, os funcionários afirmam que as informações recebidas nos diferentes treinamentos, em conversas privilegiadas com os pares ou com os superiores, nas “descobertas” individuais em relação ao sistema ou em como realizar uma determinada atividade são partilhadas com aqueles que se “tem interesse”. No argumento de um deles “não se pode desperdiçar informação. Aqui informação é poder e utilizada de forma estratégica pode até gerar uma promoção”.

Infere-se assim que existe, como mencionado por Davenport e Prusak (1998), um “mercado do conhecimento” onde se negocia como em um mercado de produtos “quem dá mais” e, desta forma, a moeda de troca não tem valor financeiro, mas um valor simbólico. Confirmando essa análise um dos participantes aponta que na instituição “a informação é poder por isto precisa ser usada de forma a precaver e antecipar aos fatos, ou seja coisas que podem te

ajudar no futuro”. Outro participante aponta que na perspectiva dele “a pessoa faz a opção de omitir informação. Às vezes você sabe que a pessoa pode dar informação, mas ela não quer dar da forma como você precisa”.

Há que se ressaltar, entretanto, que esse “mercado de informações” se abre para alguns. Alguns que são os “chegados”, que são os “amigos de toda hora”, “os irmãos” de afinidades excluindo aqueles que são meramente colegas de trabalho. Essas relações informais extrapolam o ambiente de trabalho e avançam para as questões privadas da vida fazendo com que exista as reuniões na casa de um, um jantar com a “participação dos chegados” e, também, os vários “encontros entre os amigos de alma”. E são nesses diferentes encontros que a partilha de informações acontece e que o conhecimento é construído tirando dos outros, “aqueles que não fazem parte do grupo informal”, a possibilidade de troca, de participarem das discussões na busca pela “melhor forma de fazer uma atividade”. Afinal, no argumento deles, “nem todos são confiáveis e como eu vou passar uma informação que vai beneficiar a todos. Claro que não! Eu preciso brilhar. Eu não posso ficar no escuro”. Desta forma, os cafés dentro da instituição, por exemplo, reproduzem as reuniões que acontecem fora dela. Participam as mesmas pessoas impedindo a inclusão de outros que talvez possam contribuir para uma troca maior e mais significativa.

Depreende-se dos dados coletados que a política de gestão de pessoas na organização valoriza, primordialmente, o individual utilizando para tanto as premiações, o reconhecimento público daqueles que se destacaram, e na disseminação visual em todos os setores do “placar” de acompanhamento das metas. O reconhecimento público é um ponto crucial na política de gestão de pessoas. A instituição de forma sistemática realiza um evento para premiar aqueles funcionários e aquelas equipes que se destacaram. Desta forma, existem categorias – Remuneração Ouro, Prata e Bronze – que são destinadas para aqueles que “cumpriram as metas estabelecidas”. Como aponta um diretor “se o colaborador cumpre, ele é reconhecido!”.

Entretanto, na perspectiva dos funcionários esse evento é excludente, pois aqueles que “lutam” muitas vezes não são valorizados e se sentem desestimulados a continuarem pois “nunca são reconhecidos” e acabam sendo “os mesmos sempre”. Outro ponto a ser considerado é que a exposição pública tende a agravar ainda mais a posição de que informação é poder dificultando e, em alguns casos, tolhendo qualquer atitude que vise estimular a partilha de informações.

Dejours (2004) afirma que o trabalho não é uma atividade isolada em que o ponto central é a produção. Pelo contrário, continua o autor, é também uma atividade social, é viver junto estreitando os laços de colaboração e de solidariedade construindo processos que são coletivos.

E, dentro de um olhar mais crítico, afirma que “as novas formas de organização do trabalho, de gestão e de direção das empresas é a individualização e o apelo à concorrência generalizada entre as pessoas, entre as equipes e entre os serviços” o que gera consequentemente “o desenvolvimento de condutas desleais entre os pares e a ruína das solidariedades” (Dejours, 2004, p. 34).

Porém, desviando o olhar para a proposta da instituição ao adotar o Modelo de Competências para a gestão das pessoas encontra-se um projeto que busca a valorização das pessoas e de suas competências por meio da valorização do trabalho que elas desenvolvem. Há de considerar que os métodos adotados buscam alavancar tanto o desempenho organizacional quanto as competências profissionais dos funcionários. Um dos diretores entrevistados aponta que 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”. Por meio da análise documental compreende-se que essa metodologia envolve 4 etapas que são denominadas de disciplinas. A primeira disciplina aborda o estabelecimento de uma Meta Crucialmente Importante (MCI) a qual irá direcionar todos os esforços da instituição. A segunda disciplina, Medida de Direção, equivale a criar o direcionamento que levará à consecução da meta. O Placar de Resultados traduz a terceira disciplina e busca estimular individualmente os funcionários, pois segundo um dos diretores, “ele move quem não está fazendo nada”. Já a quarta disciplina objetiva criar uma cadeia de responsabilidade que, no cotidiano de trabalho, se concretiza em reuniões, no estabelecimento de acordos em torno da meta e no feedback que é realizado. Na análise do diretor “se a gente não presta conta entra no redemoinho e entra no esquecimento”.

Na percepção dos funcionários a utilização dessa metodologia, da forma como é feita, é que cria o ambiente de competição e, alinhada às políticas de recursos humanos, faz com que o ambiente de trabalho seja mais político do que cooperativo. Esse aspecto se contrapõe a perspectiva da organização e a sua missão, cujo aspecto principal, segundo um dos diretores, “é a cooperação entre as pessoas” o que implica um trabalho colaborativo e em equipe.

Porém, na prática percebe-se que a rotina de trabalho traz um comportamento completamente diferente. A interação existente entre as políticas de gestão de pessoas, os interesses individuais e a estrutura organizacional criam uma ambiência que favorece a competição e a política. Esses aspectos acabam por criar um ambiente de trabalho individualista e fortemente político traduzindo o que Morgan (2002) denominou de Arena Política. Na perspectiva do autor, a política se concretiza nos jogos de poder, nas intrigas

interpessoais e nas diferentes artimanhas que são decorrentes do fluxo de atividades que permeiam o contexto de quaisquer organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscar compreender o contexto organizacional é se deparar com um cenário diverso e multifacetado em que as pessoas que dela fazem parte buscam harmonizar os seus interesses pessoais com os objetivos propostos pela organização. Neste cenário, buscou-se analisar como as políticas de gestão de pessoas interferem na disponibilidade para o compartilhamento das informações.

Frente aos dados coletados infere-se que o contexto de trabalho criado pelas políticas de gestão de pessoas leva a um cenário de competitividade individual e, conseqüentemente, a um contexto político e carregado de artimanhas. Nesse ambiente a informação acaba por se transformar em uma “chave” que irá abrir portas para o recebimento de benefícios financeiros, simbólicos e, até mesmo, de desenvolvimento da carreira.

Dois aspectos observados e que se transformam nos pilares principais para a partilha das informações na unidade de análise é a confiança e o relacionamento interpessoal sólido que estimula a vontade de partilhar. Depreende-se, ainda, que o modelo de competências precisa ter como fundamento o trabalho em equipe e a colaboração para que realmente esse espírito possa permear toda a instituição.

Desse modo, é primordial compreender a informação como necessária e âncora de construção para o conhecimento organizacional. E é, nessa lógica, que ela irá se concretizar como recurso de trabalho por meio da conscientização de que é essencial para a manutenção e desenvolvimento da organização em seu mercado de atuação. Concorde-se com Davenport (2000, p. 20) na análise de que “são os seres humanos que moldam o contexto, o significado e o valor que transformam dados em informação, e são eles também que supostamente se beneficiam da informação”. Assim, acredita-se que são as pessoas o ponto central para a partilha da informação e, que ainda em um ambiente organizacional, elas irão responder ao estilo de gestão e às políticas que direcionam o seu comportamento em qualquer cenário.

Com o intuito de analisar o impacto do posicionamento da marca da empresa do ramo de alimentos na decisão de compra dos consumidores, a pesquisa procurou identificar os fatores que contribuem para a avaliação positiva da marca, como evidenciado pelos resultados obtidos. De acordo com Keller e Kotler (2019), a gestão de marketing consiste na arte de selecionar mercados-alvo e atrair e manter seus consumidores, visando criar valor para o cliente e,

consequentemente, fidelizá-lo. Essa premissa é reforçada por Churchill Jr. e Peter (2012), os quais destacam a importância de orientar o marketing com base nos desejos e necessidades dos clientes.

Nesse contexto, a pesquisa revelou que os consumidores da marca valorizam especialmente a relação custo-benefício, caracterizada por um sabor agradável aliado a um preço acessível. Essa estratégia, de oferecer um produto de qualidade mínima a preços competitivos, parece atender às expectativas do público-alvo.

Entretanto, além do preço e do sabor, a facilidade de encontrar os produtos no mercado também é um aspecto crucial para influenciar as decisões de compra. Nesse sentido, os produtos da empresa são amplamente disponíveis nos supermercados e mercearias locais, o que contribui para sua penetração no mercado.

Segundo Keller e Kotler (2019), os consumidores escolhem produtos com base no valor percebido, que envolve tanto benefícios tangíveis quanto intangíveis, além de custos financeiros e emocionais. Portanto, a criação de valor para o cliente desempenha um papel fundamental no posicionamento da marca.

Embora a pesquisa revele uma marca bem posicionada e estratégias eficazes para atrair seu público-alvo, há alguns pontos de desafio. Um deles é o fato de que quase metade do público-alvo não consome os produtos com frequência, indicando uma lacuna na fidelização dos clientes.

Além disso, apesar dos esforços para oferecer um diferencial competitivo, a marca ainda é percebida por mais da metade dos entrevistados como equivalente às demais marcas do mercado. Isso sugere que a empresa pode não estar sendo a primeira escolha dos consumidores, o que impacta diretamente no volume de vendas.

Portanto, conclui-se que, embora a empresa foco de estudo tenha uma boa percepção de marca e valores agregados reconhecidos pelo público-alvo, esses aspectos não são suficientes para impulsionar significativamente o consumo de seus produtos. Para isso, é necessário um esforço adicional para fortalecer a qualidade e o sabor dos produtos, visando torná-los verdadeiramente distintivos no mercado.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo: v. 16, nº 3, 2002. Disponível em: [http:// dx.doi.org/10.150/S0102 – 88392002000300010](http://dx.doi.org/10.150/S0102-88392002000300010). Acesso em 1 Ago 2021

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BORELLI, F.; TOMAÉL, M. I. Situações que envolvem o compartilhamento de informação por sistema informatizado. **Em questão**. Porto Alegre: v. 18, n. 2 p. 71-83, Jul/dez 2012. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/21850/24055>. Acesso em: 11 Ago 2021.

CAMARGO DE OLIVEIRA, H. C. et al. A teoria dos jogos e a mediação da informação: uma proposta de contribuição estratégica para organizações. **Biblios**, n. 73, p. 51-64, 2018. Disponível em: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1562-47302018000400004&script=sci_arttext&tlng=en Acesso em: 15 Jul 2021.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE CAMPOS, P. H. O.; DE SOUZA, R. de C.. PESQUISA RELACIONAL: ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 16, p. 8665, 2021. Disponível em: < <https://bu.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/8665>>. Acesso em 25 abr. 2023.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Production**, 14, 27-34, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P. O Estruturalismo na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Rio de Janeiro, 10(4): 23-41, out./dez. 1970. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rae/a/R8HwmGHXQpGD7ND9fTHWBQg/?lang=pt>>. Acesso em 14 Ago 2021.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Thomson, 2002.

SILVA, P.R. **Teoria das Organizações e os Modelos Organizacionais**. Universidade de Évora, Évora, Portugal, 2005.

TOMAÉL, M. I. **Compartilhamento da informação**. Londrina: Eduep, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.