

## COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS: REFLEXÕES TEÓRICAS À LUZ DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doutoranda em Ciência da Informação, Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, rita@facig.edu.br

**Resumo-** Hodiernamente, a informação ganhou espaço relevante dentro do cenário organizacional. Mais do que um recurso, a informação e o seu compartilhamento se tornaram fatores estratégicos que, dentro de uma proposta de gestão também estratégica, são capazes de impulsionarem as organizações a patamares mais competitivos no mercado em que as mesmas estão inseridas. Frente a estas reflexões, teve-se o interesse despertado em realizar uma análise teórica do compartilhamento das informações no contexto organizacional associada à evolução das teorias da administração e à organização do trabalho vinculado a elas. A partir de análises bibliográficas, considera-se que a informação e seu compartilhamento precisam transcender os limites tradicionais de gestão e extrapolar para níveis que resignificam o ser humano como um ser pleno de potencialidade que se ancora, na realização de seu trabalho, em procedimentos colaborativos como ser social que é.

**Palavras-chave:** Informação; Compartilhamento da Informação; Teorias da Administração; Organizações.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicada.

### 1 INTRODUÇÃO

No contexto das diversas transformações mundiais o ambiente organizacional encontra-se cada vez mais complexo. Competitividade, diferencial competitivo, hipercompetitividade, alinhamento estratégico e gestão estratégica dos recursos organizacionais se tornaram palavras corriqueiras em qualquer estrutura organizacional, haja vista que o mercado globalizado equipara, em termos de concorrência, as empresas de uma forma geral.

Todo este imperativo de transformações, na perspectiva de Castells (2008, p. 39), é consequência de “uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação que começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado”. Concomitante a esta análise Borges (1995) ressalta que na era industrial o ponto basilar da “ideologia da produção em série era a associação de terra, trabalho e capital” e, na sociedade do conhecimento, “a informação, gerando ação (conhecimento), constituiu o mais importante recurso de agregação de valor” (p. 2).

Desta forma, tem-se uma mudança paradigmática baseada na revolução da informação. Porém, como observado por Cardoso (2008, p. 36), vale ressaltar que o novo cenário enraizado na informação construiu um “novo modo de desenvolvimento, que não substitui ao modo de produção capitalista, mas lhe dá nova face e contribui de forma decisiva para definir os traços distintivos das sociedades do final do século XX”.

Surgem, então neste contexto, as chamadas empresas modernas que na leitura de Balestrin (2001, sp) “estão fundamentadas, cada vez mais, na informação e no conhecimento”. Assim, ao mesmo tempo em que as empresas buscam desenvolver capacidade interna para o estabelecimento de um ambiente organizacional harmonioso, dinâmico e desafiador para os seus funcionários, externamente elas são cobradas a cada momento por maior poder de competição. Tem-se então que a capacidade de pensar estrategicamente surge como tábua de salvação para que as empresas possam encontrar formas de compreenderem e atuarem em um mercado cada vez mais obscuro para o seu caminhar tranquilo.

Neste cenário, as pessoas que compõem as organizações ganham contornos antes inimagináveis. Corroborando esta linha de pensamento, Castells argumenta que “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no

sistema produtivo” (2008, p. 69). Todo esse contexto é estabelecido partindo-se do princípio que o conhecimento, aspecto relevante na atual sociedade, encontra-se sobre o domínio das pessoas.

Entretanto, deve-se ressaltar que nem sempre o contexto organizacional foi compreendido de forma tão integrada. No âmbito do idealismo industrial os seres humanos eram considerados como peças adicionais às máquinas e seu conhecimento não constituía diferencial capaz de gerar inovação e novos conhecimentos o que fazia com que o fluxo informacional fosse retido e somente ocorresse nos níveis superiores da hierarquia organizacional.

Frente a estas reflexões, teve-se o interesse despertado em realizar uma análise teórica do compartilhamento das informações no contexto organizacional associada à evolução das teorias da administração e à organização do trabalho vinculado a elas. A proposta tem como viés teórico a compreensão do ser humano como ator social ativo no contexto organizacional de construção e reconstrução do cotidiano de trabalho extrapolando a ideia de que ele (trabalhador), considerando sua capacidade subjetiva de criar conhecimento e criar informações, é um mero recurso organizacional (CRIVELLARI, 2003).

O ensaio em referência constitui-se de seções que buscam desenvolver conceitualmente o tema e apresentá-lo como recurso organizacional e, dentro deste contexto, discutir o seu compartilhamento tendo como pano de fundo as principais teorias da administração. Na última seção, Considerações Finais, procurou-se apresentar uma visão geral do discutido ao longo do trabalho além de contextualizá-lo dentro das âncoras teóricas da Ciência da Informação.

## **2 INFORMAÇÃO: DO CONCEITO À PERSPECTIVA DE RECURSO ORGANIZACIONAL**

Discorrer sobre o termo informação é permitir-se analisar diferentes terminologias em diferentes contextos e defrontar-se com definições muitas vezes complementares e não necessariamente excludentes. Para o ensaio em referência utilizou-se do conceito de informação dentro do campo de conhecimento da Ciência da Informação que, segundo Capurro e Hjørland (2007, p. 155) pode ser compreendido no ponto de que “informação é o que é informativo para uma determinada pessoa”.

O conceito de informação está associado à Escola de Gerenciamento da Informação a qual o apresenta como recurso ou bem da organização e que pode ser gerenciado dentro de seu ciclo de vida objetivando uma melhor eficácia organizacional. Na perspectiva de Macedo (2011, p. 19), nos anos 70, esta Escola estabeleceu a tendência de “gerir melhor os papéis, registros e sistemas de computadores das grandes corporações e agências governamentais com o nome de Gerenciamento de Recursos de Informação (Information Resources Management)”. Teve-se, então, o início do processo de gerenciamento da informação nos Estados Unidos.

A partir daí desenvolveu-se a definição de informação, que na abordagem de Ponchirolli e Fialho (2005, p. 129), diz respeito a um “conjunto de dados, os quais devidamente processados são providos de um determinado significado e contexto para o sistema”. A informação, sob a perspectiva da Escola de Gerenciamento da Informação, precisa ser compreendida como um processo que se inicia com a identificação de informações (percepção), passando pela coleta, organização, processamento, utilização e manutenção o que, na perspectiva de Macedo (2011), dá a noção de ciclo de vida. E é justamente este ciclo que é passível de gerenciamento por parte das organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que existem duas perspectivas que devem ser consideradas no âmbito da informação: uma perspectiva sintática que centra-se no volume de informações e outra, semântica, que se relaciona com o significado que a informação possui. Os autores ainda sugerem que a perspectiva semântica é a mais importante, haja vista que é ela que propicia a construção do conhecimento, pois este se concentra no significado que é transmitido. Desta forma, todo este contexto dinâmico somente tem importância a partir do momento que a utilização da informação propicia a criação de conhecimento que, como dito anteriormente, depende da perspectiva semântica que a mesma possui. Sveiby (1998) afirma que o valor de uma informação está no potencial de criar conhecimento que poderá ativar significados na mente das diversas pessoas. E é neste ponto que as pessoas que compõem a organização fazem a diferença e é, por isto, que a subjetividade e as diferenças individuais têm que ser realçadas dentro deste cenário.

Reafirmando a importância dos processos informacionais, nos ambientes organizacionais Rodrigues (2008, p. 59), salienta que eles são imprescindíveis, uma vez que “uma única informação incorreta pode transformar totalmente o resultado organizacional esperado, gerando problemas e perdas, algumas vezes, fatais para toda a organização”.

Entretanto, apesar de todo este contexto de significância a gestão da informação, em muitas empresas, segundo Sierra e Rodrigues (2011, sp ), “é muito precária, sem controle e sem preocupação pela sua memória”.

Earl (2000), analisando a relação do negócio com a informação, afirma que “todo negócio é um negócio de informação” (p. 29) à medida que a busca por informações consolidadas fazem com

que as organizações se interessem, cada vez mais, por informações necessárias ao seu contexto estratégico. Na mesma linha de raciocínio Evans (2000) assegura que a informação é o motor que impulsiona as forças econômicas do mercado que, no contexto específico das organizações, define os diferenciais competitivos. Reforçando esta análise, Capurro e Hjørland (2007, p. 149) asseveram que

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

E é neste cenário altamente competitivo que os recursos informacionais se despontam como essenciais, além é claro, da utilização de instrumentos que possam direcionar e subsidiar os processos de planejamento organizacional. Surgem então novos requisitos para que as organizações possam sobreviver de forma segura e consigam, de forma eficaz, atender às exigências competitivas. Um desses requisitos é ser capaz de armazenar, organizar, recuperar, filtrar e compartilhar as informações que integram o núcleo de qualquer organização atualmente no mercado.

### **3 O COMPARTILHAMENTO DAS INFORMAÇÕES E AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

Na mesma proporção que a informação tornou-se recurso essencial nas organizações atuais, o seu fluxo (compartilhamento e criação) depara-se com vetores próprios de qualquer contexto organizacional ora facilitando o fluxo informacional ora dificultando o processo de criação e compartilhamento das informações. Davenport (2000) ressalta o caráter social da informação o que é reforçado por Falcão (2009, p. 39) ao salientar que “olhar para a informação, sem considerar o indivíduo, ou para a criação do conhecimento, sem tomar consciência da necessária interação, leva a uma visão incompleta do processo [...]”.

Coerentemente a estes aspectos, Davenport (2000, p. 115) conceitua o compartilhamento das informações como “o ato voluntário de colocá-las (as informações) à disposição de outros” haja vista, que o termo compartilhar implica partilhar e participar o que denota a necessidade de motivação e vontade para realizar tal ato.

Seguindo este raciocínio, as organizações precisam criar um arcabouço contextual que favoreça o compartilhamento. Marchand, Kettinger e Rollins (2000) argumentam que para o ato de compartilhamento da informação necessário se faz ter pré-condições que criem um cenário colaborativo para tal. Os autores apresentam que estas pré-condições são: (1) existência de uma linguagem e de significados que são partilhados em uma base comum pelas pessoas que formam a organização; (b) existência de um relacionamento entre os membros da organização e conhecimento interpessoal do contexto de trabalho destas pessoas; (c) 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 (d) existência de um objetivo associado a uma recompensa pelo ato de compartilhar.

Na leitura dos referidos autores, deve existir uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento da informação que, partilhada pelos membros da organização, favoreça o desenvolvimento do fluxo de informações. Repousa nesta premissa o argumento de Davenport (2000, p. 20) o qual defende 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”.

Além destas pré-condições citadas acima, Marchand, Kettinger e Rollins (2000) apresentam ainda que as informações podem ser compartilhadas de maneira formal (dentro dos aspectos burocráticos constituídos pela organização) e informalmente dentro do ambiente interno e externo das empresas.

De igual forma em que se realça os aspectos que favorecem o compartilhamento, há que ressaltar os vetores de caráter negativo, dentro da dinâmica organizacional, que interferem no compartilhamento, quais sejam: poder, estrutura hierárquica e políticas de ascensão na carreira são muitas vezes entendidos como pontos de distinção de mérito e de promoções na arena organizacional.

Em muitos contextos organizacionais, a cultura existente valoriza o poder da informação, em que, muitas vezes, ser “guardião” da informação é um diferencial competitivo de cada pessoa dentro de uma hierarquia de cargos estabelecida pelas empresas. Superar estes aspectos é vital no atual contexto competitivo no qual as organizações estão inseridas.

Borges (1995, sp) lembra que

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

Assim, demarca-se a perspectiva de valorização de outro recurso fundamental nas organizações que são as pessoas que a mesma emprega e que, ao longo da evolução do sistema capitalista, ganha contornos e formas de gestão diferenciadas apesar do objetivo ser o mesmo. Tais pressupostos carregam várias críticas e visões antagônicas que dizem respeito à forma de gerenciamento que são implantadas para que a organização sempre tenha capacidade de desempenho cada vez mais alta e nunca perca o controle.

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

Neste 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, tinham-se locais de produção onde mestres e aprendizes se integravam para a construção e/ou produção de algum produto de forma integral e compartilhada, era o trabalho artesanal.

Não obstante ao mestre, naquele contexto fabril, deter o “conhecimento sobre o fazer” os aprendizes se integravam ao contexto e dali, o conhecimento ia sendo construído dentro da proposta do espiral de Conhecimento Tácito - Conhecimento Explícito - Conhecimento Tácito elaborado por Nonaka e Takeuchi (1997). Dentro desta perspectiva, o compartilhamento da informação era utilizado dentro de seu parâmetro teórico central: compartilhar as informações para a criação de conhecimento.

Com o advento da Revolução Industrial, o contexto organizacional foi estruturado dentro de uma nova lógica ancorada nos ideais do capitalismo. A delimitação e a utilização dos princípios da Administração Científica trouxeram para o âmbito empresarial uma nova forma de organização social do trabalho. Em busca de maior eficiência, Frederick W. Taylor estabeleceu procedimentos metodológicos aplicados ao sistema produtivo das empresas. Objetivando melhorar e aumentar o desempenho dos trabalhadores, Taylor racionalizou os processos de trabalho que passaram a ser cumpridos dentro de sistemas padronizados. Ribeiro (2003, p. 16) afirma que “depois de identificar os movimentos necessários para cumprir uma tarefa, Taylor determinava o tempo ótimo de realização de cada um deles, numa rotina extremamente mecânica”.

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

Em decorrência destes aspectos, o trabalhador dentro do contexto taylorista de produção se torna individualizado e subjugado a uma “única maneira certa para desempenhar cada tarefa em que era especificado o como deve ser feito, além do tempo exato concebido para a execução” (TAYLOR, 1995, p. 37).

A informação e o seu compartilhamento dentro do paradigma taylorista de produção, não existiam e esta ausência extrapolava o setor chamado “chão de fábrica” o que é explicitado por Braverman (1987) quando este cita que na lógica taylorista todo serviço de concepção possível deveria ser retirado do setor de oficina e concentrado no departamento de planejamento e projeto, o que se referia tanto ao trabalho braçal quanto ao trabalho administrativo e de alguns gerentes. Na concepção taylorista “o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental” (BRAVERMAN, 1987, p. 57).

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. Era o auge da consolidação da era industrial. Dentro de uma perspectiva crítica, Beynon (1995, p. 37) aponta que “a produção em massa trazia também o homem em massa” que foi tão bem caracterizado de maneira crítica por Chaplin no filme Tempos Modernos. Esta análise pode ser ampliada, para melhor compreensão, nos excessos de controle estabelecidos por Ford. Segundo Beynon (1995), devido ao modelo de trabalho imposto pela aceleração do trabalho, os operários tinham consciência que “ele era um indivíduo sem conexão alguma com outros homens durante as horas de trabalho” (p. 47-48), pois a ele tudo era proibido: a interação durante o trabalho, conversar e até sorrir “significavam desrespeito ao código disciplinar [...]” o que faz surgir “[...] o cochicho da Ford e a fordização da face” (p. 54).

A visão que se tinha sobre estas organizações eram que as mesmas se constituíam como sistemas fechados, Henry Ford era a empresa e o mercado. Tudo funcionava dentro de seu controle e seus princípios inabaláveis de rigor e centralização. Assim, as informações e o conhecimento foram banidos do ambiente organizacional sob o domínio do paradigma taylorista/fordista de produção. E do ser humano foi extraído a sua essência de trabalho que, dissociada de qualquer época, é parte constitutiva de qualquer “estrutura social determinada” (MARX, 2002). O trabalhador, na perspectiva do referido autor,

não transforma apenas o material sobre o qual opera, ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade. [...] No fim do processo de trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador (MARX, 2002, p. 212).

Entretanto, dentro da estrutura mecanicista do paradigma industrial as pessoas se tornaram “coisas” (mercadorias) que pertenciam ao dono dos meios de produção (MARX, 2002). E é neste ponto que o processo de gerenciamento deve ser repensado e configurado de forma a fazer com que os trabalhadores nas diversas organizações “compartilhem, desenvolvam e impulsionem partes do processo de construção do contexto social no qual atuam” (SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008, sp).

Ao longo da sistematização dos preceitos estabelecidos pela Escola Clássica da Administração, foi desenvolvido em uma fábrica da Western Electric Company, localizada em Chicago, uma experiência, desenvolvida por Elton Mayo (entre os anos de 1927 a 1932), objetivando detectar a relação entre a intensidade da iluminação e o desempenho dos funcionários. Durante a experiência, também 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 que era olhar o homem como um ser meramente econômico.

Temas como liderança, trabalho em equipe, ambiente harmonioso de trabalho, motivação foram destaques nas conclusões apresentados por Elton Mayo e seu grupo de pesquisadores. Porém, o grupo informal e sua capacidade de influenciar o contexto organizacional foram as maiores contribuições destes autores (SOBRAL; PÉCI, 2008) e, ao mesmo, despertou o interesse da organização formal sobre o aspecto humano nas empresas. Contudo, é importante salientar que os achados de pesquisa de Elton Mayo não visavam modificar a organização social do processo de trabalho implantando no cerne das propostas tayloristas/fordistas, entretanto, os mesmos achados despertaram o mundo industrial para a necessidade de melhor compreender a relação homem X trabalho e a dar um novo olhar sobre as relações interpessoais no âmbito organizacional.

A partir destas conclusões, o legado propiciado pela Escola de Relações Humanas (Experiência de Hawthorne) tem implicação direta no compartilhamento de 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 conhecimento que em algum momento do Espiral se tornará informação para propiciar, novamente, a geração de novos conhecimentos.

A posteriori a Escola de Relações Humanas, com a Teoria de Sistemas (BERTALANFFY, 1968), as organizações compreenderam que o ambiente é formado de múltiplos sistemas (tanto externos quanto internos) e que, necessariamente, todas estariam interligadas e inter-relacionadas bem como os elementos que os constituem. Na concepção do referido autor, os processos tecnológicos e a sociedade são estruturas extremamente complexas e para entendê-las é preciso adotar metodologias sistêmicas, generalistas e interdisciplinares.

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 desafios criados pelo ambiente externo (o que compreende dizer pela concorrência, clientes, tecnologia, fornecedores e outras variáveis) decorrência direta 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, da 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 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 estes conceitos, chegou-se ao gerenciamento estratégico da organização, em que, toda ela se volta para a execução da estratégia definida pela empresa. Corroborando este 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) fortalecem esta análise apontando que a gestão estratégica nas organizações objetiva assegurar à mesma [...] “senso de direção e continuidade a longo prazo; flexibilidade e agilidade no dia-a-dia. Focaliza o potencial de desempenho futuro da organização” (p. 15). De forma sucinta, “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 ambiente externo das mesmas (TEIXEIRA *et al.*, 2005, p. 16).

Todos estes pressupostos são decorrência direta 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) o que na perspectiva de Tofler (1980) abre espaço para que, no contexto organizacional, haja a necessidade, cada vez maior, de “criatividade, informação e tecnologia” (sp).

Assim, segundo Kumar (1997) o conhecimento, na perspectiva dos estudiosos da sociedade da informação, de forma progressiva influencia o trabalho de duas formas: (1) aumenta-se o conteúdo de conhecimento existente no âmbito do trabalho, e (2) a nova tecnologia adiciona mais do que retira da qualificação dos trabalhadores de forma geral. Entretanto, tem-se que apontar que alterações, de natureza diversa, no cotidiano organizacional foram processadas. O mesmo autor afirma que “a tecnologia da informação substitui as pesadas estruturas burocráticas das organizações mundiais” (KUMAR, 1997, p. 178), porém, a lógica do capitalismo é mantida e resguardada (CASTELLS, 2008).

Considerando-se as transformações nos modelos de organizações ao longo da história (de processos focados na indústria para processos focados nas informações e no conhecimento) deve-se considerar também as mudanças ocorridas nos processos de gestão dos recursos produtivos.

Em consonância com toda a proposta de estruturação de um ambiente organizacional propício para a competitividade o modelo de gestão adotado tem que se voltar, também, para o cenário estratégico. Permeado por estes debates teóricos Teixeira *et al.* (2005) afirmam que a gestão estratégica deve permear toda a empresa como que a cobrindo por uma cultura estratégica. Assim, a perspectiva estratégica na área de Gestão de Pessoas busca propiciar a “adaptabilidade e flexibilidade das pessoas às mudanças – inclusive ambientais – factíveis à organização e visa o aprimoramento no comportamento das pessoas” (TEIXEIRA *et al.*, 2005, p. 11).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio permitiu observar como o compartilhamento da informação foi realizado, dentro de um ambiente empresarial, ao longo da evolução dos modelos de Administração. Do início do processo artesanal até a concepção moderna de “empresas do conhecimento” os recursos aqui abordados, informação e pessoas, foram ganhando espaço dentro de um processo sistematicamente formatado para a agregação de valor. Negar a evolução dos modelos de gestão no contexto organizacional é assumir uma postura de estagnação e mecanicista frente à capacidade transformadora que impera e é exigida de uma organização. Entretanto, importante ressaltar que muitos desses paradigmas organizacionais convivem dentro de um mesmo espaço.

Se ao longo de nossa história, houve uma quebra de alguns parâmetros do modelo Taylorista/Fordista transformando a essência do trabalho produtivo modificou-se, também, a forma de compreender as organizações. Uma vez considerada totalmente fechada e capaz de dominar o mercado atualmente deve-se concebê-la como um sistema aberto o qual é capaz de influenciar e ser influenciada pelo ambiente em que está inserida. Em trabalho realizado por Morgan (1996) o autor apresenta a metáfora da empresa como organismo cujo ponto central está no entendimento de que a organização precisa ser percebida como composta de processos inter-relacionados que vão muito além de estruturas físicas e que possuem capacidade de realizarem processos intelectuais tal como a mente completa de um organismo.

E é dentro deste contexto de competição que surge, alicerçado em um mercado totalmente dinâmico, a exigência de atuação estratégica das empresas inseridas em novas modulações impostas pelo modelo produtivo do capitalismo. Na leitura de António (2006, p. 19) “[...] o objeto da estratégia organizacional consiste no estudo das relações das organizações (como um todo) com o seu meio ambiente, numa perspectiva de longo prazo”. Para tanto, as empresas utilizam de instrumentos (ou métodos) para que o entendimento das variáveis ambientais seja o mais coerente e rentável possível. Completando esta análise o referido autor assevera, ainda, que da mesma maneira que os grandes gerentes pensam sobre o todo, o bom estrategista organizacional deve, na mesma proporção, pensar a organização. Neste ponto, as informações são os pilares para as tomadas de decisão organizacional.

Nesta direção, a capacidade de coletar informações e utilizá-las dentro das organizações é de suma importância o que leva a empresa a transcender os limites tradicionais de gestão. A palavra de ordem hoje é avançar, é recuperar, é inovar, é compartilhar, é criar conhecimento a partir de experiências já pré-existentes na vida cotidiana dos funcionários. Tudo isto só é possível a partir do momento que se olhar a organização dentro de uma concepção colaborativa.

Assim sendo, mais do que nunca é preciso ter uma visão multidisciplinar e lançar mão de teorias das diversas áreas do conhecimento que possibilitem a complementação de conceitos múltiplos que favoreçam a aplicação nos diversos campos sistêmicos de nossa sociedade.

No entendimento de Bicalho (2009, p. 235),

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

Buscou-se, então, criar um contexto de articulações entre os princípios teóricos da Ciência da Informação, mais especificamente, da Gestão da Informação, e os da Administração. O ponto de intersecção entre estas duas áreas de conhecimento, neste trabalho, se ancorou nos aspectos do fluxo de gerenciamento da informação dentro de uma concepção de recurso organizacional. Estes aspectos se justificam por ser a informação a base para todo e qualquer processo decisório na arena de articulação das empresas o que, indubitavelmente, envolve os atores organizacionais.

Conforme foi explicitado na introdução, este trabalho se circunscreve dentro de uma reflexão teórica de trabalhos de autores relativos aos temas propostos o que gera uma limitação de análise aplicada a uma realidade empresarial. As articulações teóricas apresentadas derivaram de autores conceituados nas duas áreas de conhecimento em questão, Ciência da Informação e Administração, o que abre espaço para a realização de pesquisas que explore, ainda mais, o ato de compartilhamento de informações e os modelos de gestão adotados pelos diversos administradores em suas mais diversas organizações.

## 5 REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, N. S. **Estratégia Organizacional**: do posicionamento ao movimento. 2ª ed.. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

BALESTRIN, A. Inteligência competitiva nas organizações. In: **Anais do II Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento**, Florianópolis, 2001.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G.. Planejamento estratégico organizacional. In: **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Curso de Ciências Contábeis UFSM: vol 1, nº 2, Dez/2004 - Fev/2005.

BEYNON, H. **Trabalhando para Ford**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

BERTALANFFY, L. V. **General system theory**. New York: George Braziller, 1968.

BICALHO, L. M. Interações disciplinares da pesquisa na ciência da informação. In: BORGES, M. M.; CASADO, E. S. (Coordenação). **A ciência da informação criadora de conhecimento**. Volume I. Coimbra: 2009. Editora: Imprensa da Universidade de Coimbra. Disponível em: <www.academia.edu>. Acesso em 21/03/2012.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. In: **Ciência da informação**. Brasília, Vol. 24, numero 2, 1995. Disponível em <www.revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/551/500>. Acesso em 24/03/2012.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado (balanced scorecard)**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte: v. 12, n. 1, p. 148-207, jan/abr 2007.

CARDOSO, F. H. Prefácio. In: CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

CRIVELLARI, M. H. 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: Escola de Ciência da Informação, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

EARL, M. J. Todo negócio diz respeito a informações. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000, p. 28-34.

EVANS P. Estratégia e a nova economia da informação. . In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000, p. 49-54.

FALCÃO, J. P. C. **Influências do compartilhamento da informação e do conhecimento no processo de inovação em empresas de base tecnológica**. 2009. 218 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.

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

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

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

MACEDO, S. M. S. **Orientação informacional em instituições de ensino superior de Belo Horizonte**. 2011. 147 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 21-27.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. 20 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 8 edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento com parte da estratégia empresarial. In: **Revista FAE**. Curitiba, v. 8, n.1, p. 127-138, jan/jun, 2005.

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

RODRIGUES, R. O processo de inteligência competitiva organizacional e as tecnologias de informação e comunicação. In: **Revista de Ciências Gerenciais**. Valinhos (SP): Vol. XII, nº 14, p. 59-67 set -2008.

SIERRA, J. C. V.; RODRIGUES, L. C. Maturidade organizacional em inteligência competitiva – o caso de uma instituição financeira brasileira. In: **Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração (ENANPAD)**: Campinas, set. 2011.

SILVA, A. R. L. da.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, V. 12, n. 1, jan/mar. 2008.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

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.