

COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS: REFLEXÕES ACERCA DE SUAS ARTICULAÇÕES TEÓRICAS¹

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura²
Mônica Erichsen Nassif³

RESUMO:

O objetivo deste artigo é discutir as possíveis relações entre a disponibilidade para o Compartilhamento da Informação e o modelo de Gestão de Pessoas. A justificativa para a realização deste trabalho se assenta na perspectiva de que o modelo de gestão de pessoas adotado pode influenciar, de alguma forma, o comportamento das pessoas no contexto de trabalho. Ancorando-se na pesquisa bibliográfica, investigou-se as articulações teóricas existentes entre essas duas temáticas buscando identificar as conexões e as implicações que possam convergir para um melhor fazer organizacional. As reflexões realizadas conduzem para a necessidade de adoção de um modelo de Gestão de Pessoas que favoreça o compartilhamento da informação dentro dos limites organizacionais, haja vista a interseção existente entre pessoas, informação e a construção de um diferencial competitivo além de inserir a Gestão de Pessoas na agenda de pesquisa do Compartilhamento da Informação.

Palavras-chave: Compartilhamento da Informação. Gestão de Pessoas. Gestão da Informação e do Conhecimento.

ABSTRACT:

This article aims to discuss the possible relationship between the availability for Information Sharing and the People Management model. The rationale for doing this study is due to the probability that the adopted personnel management model can influence in some way, the behavior of people in the work context. Basing our work on literature research, we investigated the existing theoretical links between these two issues trying to identify the connections and implications that may converge to a better organizational performance. The reflections we made lead to the need for the adoption of a people management model which favors information sharing within the organizational boundaries, considering the existing intersection among people, information and the building of a competitive edge and also inserting People Management in the research agenda of Information Sharing.

Keywords: Information Sharing. People management. Information and Knowledge Management

¹ Pesquisa qualificada no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais no dia 8 de outubro de 2014.

² Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

³ Docente e pesquisadora da Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade passou e vem passando por inúmeras transformações como decorrência direta do desenvolvimento tecnológico e do acirramento competitivo entre as organizações provocado, dentre outros aspectos, pela mundialização econômica. Esses fatores exigem constantemente das organizações a busca por oferecer produtos e serviços de mais qualidade e, ainda, a estabelecerem estratégias que contribuam para a sua permanência no mercado. Dentro dessa dinâmica, a informação também ganha contornos diferentes. Na leitura de Barreto (1994, p. 3), “a questão que se coloca agora é a de como se trabalhar com a informação enquanto estruturas significantes, no sentido de direcioná-la ao seu propósito de produtora de conhecimento para a sociedade”.

Amorim e Tomaél (2011) apontam que com todas estas mudanças surge um novo conceito de sociedade, a Sociedade da Informação, que, na perspectiva de Valentim (2008), fundamenta-se em informação e conhecimento, mediados pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Castells (2008) sugere que esta sociedade tem como ponto central a existência da economia informacional em que produtos e serviços de informação estão presentes em todas as esferas da vida contemporânea. De fato, a sociedade da informação trouxe um número diverso de novos desafios e de novas possibilidades para o contexto pós-industrial o que faz com que a informação tenha um grau de importância maior e levante questões “sobre a sua natureza, seu conceito e os benefícios que pode trazer ao indivíduo no seu relacionamento com o mundo em que vive” (BARRETO, 1994, p. 3).

Desta feita, também as organizações, como qualquer outro contexto social, são permeadas de informação a qual “é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” (CHOO, 2003, p. 27). Em decorrência disso, a informação e todos os processos relacionados a ela, devem ser compreendidos de forma completa para que daí possa convergir conhecimento e ações que levem as organizações, segundo o autor, a crescerem em capacidade de adaptação e melhorias constantes. Corroborando esta análise Barros, Ramos e Perez (2015), argumentam que o avanço das tecnologias e Sistemas de Informação (SI) associados com a busca de sucesso no mercado competitivo leva as organizações a estabelecerem estratégias que propiciem a aquisição, manutenção, armazenamento e

disseminação do conhecimento na organização, a fim de ser reutilizado no tempo, preservando sua memória organizacional.

Porém, gerenciar os fluxos de informação e adotar sistemas de tecnologia de informação por si só não garante ter e desenvolver o conhecimento na organização. Davenport (2000) argumenta que são as pessoas que oferecem significados aos dados transformando-os em informação e, *pari passu* a este processo, somente as pessoas podem dotá-las de sentido. Sob essa análise, as pessoas estão no cerne do compartilhamento da informação que pode ser compreendidas como um fio condutor que dimensiona e, ao mesmo tempo, redesenha o conhecimento.

É a partir destes pressupostos teóricos que se considera que existem relações entre os modelos de Gestão de Pessoas e a disponibilidade para o Compartilhamento da Informação. A justificativa para tal hipótese se assenta na perspectiva de que o modelo de gestão de pessoas adotado pode influenciar, de alguma forma, o comportamento das pessoas no contexto de trabalho. Pois é baseando-se na maneira como são gerenciadas que as organizações conseguem influenciar as pessoas a terem um comportamento mais comprometido o que pode ter como consequência uma propensão maior para o compartilhamento das informações. Henriques *et al* (2012, p. 256) apontam que “a Gestão de Pessoas tem papel relevante no alcance de vantagem competitiva pela organização e torna-se cada vez mais importante nas mudanças organizacionais”.

Em decorrência dos aspectos até aqui apresentados, pretende-se, neste artigo, provocar uma reflexão sobre os conceitos que fundamentam o Compartilhamento da Informação e os diferentes modelos de Gestão de Pessoas. Em um primeiro momento, discutir-se-á os conceitos que dão base ao Compartilhamento da Informação e sua importância no contexto organizacional. Em seguida, tratar-se-á da distinção entre dois modelos de Gestão de Pessoas como elementos fundamentais para maximizar e incrementar o potencial das pessoas frente à disponibilidade para compartilhar, objetivando propiciar um diferencial competitivo e um desenvolvimento às organizações que compõem. E, a partir do exposto, apresentar-se-á possíveis considerações sobre as articulações entre as duas temáticas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, segundo Gil (1999), pode ser compreendida como um procedimento racional e sistemático que busca respostas às inquietações que são propostas dentro de quaisquer campos de conhecimento. Como fundamento nessa busca a pesquisa bibliográfica se coloca como um “instrumental analítico” (VERGARA, 1997, p. 46) que subsidia as pesquisas a serem realizadas e, a partir de então, possibilita responder a pergunta para a qual se procura uma resposta. Ante o exposto, o procedimento metodológico adotado neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Fonseca (2002, p. 31-32), “permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto [...] [...] com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema” estabelecido.

A proposta, então, é buscar referencial teórico para compreender melhor o Compartilhamento da Informação e a Gestão de Pessoas para que se possa desenvolver um diálogo reflexivo entre os dois temas e, desse modo, estabelecer as articulações possíveis que são o escopo central deste trabalho.

3 ORGANIZAÇÕES E O COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Já é consensual entre os autores a importância que a informação obteve nas últimas décadas. Porém, não se pode menosprezar a utilidade e também a significância que ela – a informação – sempre teve no contexto organizacional. A partir dos pressupostos lançados pela Administração Científica, as organizações ganharam procedimentos mais formais para realizarem suas atividades os quais as forçavam a abrirem mão dos métodos empíricos e, a partir de então, levantarem informações que eram utilizadas para alavancar um modelo de gestão mais científico (TAYLOR, 1995). Inaugurava-se assim uma nova fase nos processos de gestão os quais passaram a ter como objetivo colocar a organização em patamares, segundo o autor, mais eficientes.

Dentro de um panorama mais contemporâneo, Andrade e Barreto (2015), apontam que a vantagem competitiva da organização passa a depender diretamente de sua capacidade de tomada de decisão o que justifica a dependência, cada vez mais crescente, do fluxo de informações que subsidiará esse processo. Todo este contexto torna-se mais desafiador ao pensar nas exigências da chamada “Sociedade da Informação” a qual se baseia em um fluxo de informação contínuo e na capacidade de produzir conhecimento. Diferenciando essa sociedade da industrial, Belluzzo (2014), aponta que anteriormente, na Sociedade Industrial, o

trabalho se assentava em tarefas rotineiras e no controle exacerbado do fator tempo. Na Sociedade da Informação, o autor afirma que as tarefas, no contexto do trabalho, se fundamentam no princípio da criatividade inserido em uma cultura onde a criatividade individual se desponta como fator de diferenciação entre as organizações. Fróes (1999, p. 3) acrescenta ainda a dinamicidade com que a informação e o conhecimento se disseminam o que ocasiona significativas mudanças para as “relações econômicas, políticas e sócio-culturais”.

Todas essas alterações tecnológicas, sob a análise de Benkler (2006), fizeram com que emergissem um novo ambiente de informação onde as pessoas são livres para assumirem posições mais ativas diferentes daquelas que se tinha no contexto da sociedade industrial. Reafirmando a importância das pessoas nesse processo Choo (2003, p. 80), assinala que a “informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência [...]. Um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde elas se manifestam”. Corroborando essa análise Nassif (2008, p. 6), argumenta que aquilo que “um sujeito sabe sobre uma organização jamais é sabido por outro da mesma forma”.

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 essa dinamicidade e rapidez que fazem com que a informação se desponte como essencial na sociedade moderna e em qualquer organização direcionando o ato de gestão também para os fluxos informacionais o que ressalta a importância da disseminação das informações nesse cenário. Ser capaz de armazenar, organizar, recuperar, filtrar e compartilhar as informações tornou-se requisito básico de qualquer organização atualmente no mercado.

Entretanto, na mesma proporção que a informação tornou-se recurso essencial no cenário organizacional, o seu fluxo depara-se com vetores próprios de qualquer contexto de trabalho ora facilitando ora dificultando o processo de criação e compartilhamento das informações. Davenport (2000, p. 114), alerta para o fato de que “compartilhar seja algo mais fácil de dizer do que de fazer. E por um bom motivo: em uma organização, quem controla a informação certa também possui poder”. Por isto, as organizações de acordo com o autor, se dedicaram à criação de sistemas de tecnologia procurando garantir o acesso de seus

funcionários a toda e qualquer tipo de informação. Tudo isto se justifica na medida em que há a necessidade de lidar com uma infinidade de informações que faz com que as organizações se voltem para a adoção de Tecnologias de Informação (TICs) objetivando potencializar a utilização e o gerenciamento dessas (BORELLI; TOMAÉL, 2012). Segundo Borges, Cavalcanti e Campos (1995), os bancos de dados armazenam e compartilham informações para os grupos por diferentes processos, possibilitando o acesso, conhecimento e a evolução das atividades por todos os envolvidos. Entretanto, não se pode priorizar a máquina ao homem. Nas palavras de Davenport (2000), não se pode valorizar a tecnologia e esquecer-se da informação. Informação, esta, que necessita ser compartilhada e que, necessariamente, as pessoas estão envolvidas.

Compartilhamento, segundo Davenport (2000, p. 115) é “o ato voluntário de colocá-las (a informação) à disposição de outros” haja vista, que o termo compartilhar implica partilhar e participar. Este aspecto denota motivação e vontade para realizar tal ação o que enfatiza a participação essencial das pessoas. Contudo, vale ressaltar, que o conceito utilizado para definir Compartilhamento da Informação ainda não possui consenso, sendo aplicado com diversos significados. Muitas vezes, o conceito é relacionado ao desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação e de relações sociais, o que faz com que a informação circule e esteja disponível nos limites internos da organização. Dentre os vários conceitos, há que se ressaltar um ponto em comum: a ênfase nas relações sociais que coloca o homem como ponto central de tal ato.

Confirmando esta assertiva Soloman (2002), aponta que a informação é construída na interação dos indivíduos, com a tecnologia disponível e com as estruturas existentes na vida e no contexto de trabalho. Segundo o autor “o fluxo da informação acompanha o movimento humano” (2002, p. 19). Também Wang *et al* (2008), consideram que o compartilhamento encontra lugar especial dentro das organizações, pois é elemento crucial das relações interpessoais e são nessas interações que os atores, segundo Tomaél (2012), trocam informação e conhecimento e criam, assim, processos de aprendizagem, pois, boas ideias são provenientes da coalizão entre dois palpites menores que se desenvolvem na diversidade informacional.

Assim, demarca-se a 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. Ressaltando a importância do indivíduo

corporativo, Valentim (2006, sp), aponta que é ele que “gera, compartilha e usa informação e conhecimento e, por meio dessas ações, alimenta a estrutura organizacional, que o retroalimenta”. Para sistematizar estes pressupostos teóricos, Davenport (2000, p. 21) cunhou o termo Ecologia da Informação o qual a define como uma “administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano. [...] banindo a tecnologia para seu devido lugar, na periferia”.

As organizações precisam, então, criarem 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 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; (2) existência de um relacionamento entre os membros da organização e conhecimento interpessoal no contexto de trabalho destas 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, deve existir uma cultura voltada para o compartilhamento da informação que, partilhada pelos membros da organização, estimule o desenvolvimento do fluxo de informações. Além destas pré-condições, 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. Corroborando esta perspectiva Amorim e Tomaél (2011, p. 80), afirmam que o “compartilhamento de informações reflete em uma cultura que pressupõe uma intensa comunicação entre os indivíduos, uma cultura que privilegie a confiança”.

Em contraste a estes aspectos realçados de forma positiva pelos autores acima, o fluxo de compartilhamento da informação defronta-se também com vetores de caráter negativo dentro da dinâmica organizacional. Cabrera e Cabrera (2002, p. 697) justificam esta posição apontando que “o mais importante custo associado ao compartilhamento do conhecimento é a vulnerabilidade sentida por quem revela sua ideia em certos contextos organizacionais”. Em muitos desses contextos, 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, superar estas barreiras é vital no atual cenário competitivo no qual as organizações estão inseridas, pois informação e conhecimento são os subsídios necessários para toda e qualquer atividade no atual contexto de trabalho.

A partir destas considerações, compreende-se que o compartilhamento não é um ato natural, não ocorrendo facilmente no interior das organizações e, por isto, as organizações precisam criar ambientes que oportunizem o compartilhamento e a construção de conhecimento. Amorim e Tomaél (2011) salientam que é por meio desta ambiência que se “compartilha informações”, pois a definição de compartilhamento “remete à necessidade de participação mútua, ou seja, as pessoas permitem compartilhar algo que seja de sua propriedade” (p. 80). Desse modo, é concernente pensar que a gestão de pessoas é componente intrínseco da criação desse ambiente, pois os múltiplos olhares a respeito das pessoas é que definem as diferentes maneiras de comportamento.

Dunford, Snell e Wright (2001), afirmam haver um consenso entre os pesquisadores em relação ao fato de que as pessoas, no ambiente de trabalho, decidem sobre quais comportamentos vão ter e em que situações irão se envolver o que requer das organizações capacidade de gerenciá-las. Sob esta perspectiva, uma má concepção de trabalho ou uma gestão inadequada impede o alinhamento dos indivíduos com o objetivo, com a estratégica da organização e, principalmente, o acesso a todo conhecimento que as mesmas possuem. Pois, as informações e o conhecimento são da pessoa e não da organização.

4 As Pessoas e os Modelos de Gestão

Em uma análise história dos processos de gestão nas organizações as pessoas sempre foram consideradas como “Recursos” humanos. Entretanto, na contemporaneidade, as pessoas estão sendo conclamadas a participarem e ganharem, então, papel de destaque frente às necessidades de potencializar o diferencial competitivo das diversas organizações das quais fazem parte. Segundo Leite e Albuquerque (2013), as décadas de 60, 70 e 80 foram testemunhas das grandes transformações ocorridas na visão gerencial em relação ao papel das pessoas no contexto de trabalho. Já a década de 90, segundo os autores, trouxe um novo olhar sobre o papel e a importância das pessoas no desenvolvimento do negócio organizacional iniciando nesse período as discussões acerca do fator humano sob uma perspectiva mais estratégica. Nos anos 2000, as discussões a respeito da temática estratégica se tornaram mais

intensas e o fator humano e a sua gestão passou a ser campo de pesquisa em diversas áreas do conhecimento tais como Administração, Psicologia e outras mais que tem o ser humano como ator central. Autores como Ulrich (1998) aponta que a gestão de pessoas nas organizações é cercada de desafios o que traz como consequência readequações de políticas e de práticas buscando novas configurações que culminam na tentativa de, cada vez mais, alavancar o desempenho das organizações.

Sintetizando estas análises, Stefano (2011, p. 20) argumenta “que pouca ou nenhuma importância era dada ao trabalhador, o qual era considerado, em uma visão mecanicista, como um insumo, ou seja, era visto como se fosse uma máquina ou um equipamento da indústria”. E atualmente, as pessoas se apresentam como um capital, ou seja, uma fonte de vantagem competitiva possuidoras de conhecimento e, por causa disto, precisam ser bem gerenciadas (DRUCKER, 2001; DUNFORD; SNELL; WRIGHT, 2001). Fiates, Nascimento e Fiates (2009, p. 160), evidenciam que “novas perspectivas econômicas [...] exigem adaptações constantes do contexto organizacional, afetando sobremaneira o comportamento e a inserção dos seres humanos nas organizações, as relações de trabalho, e a formação das pessoas para a atuação profissional”. Isto posto, entende-se a necessidade de redefinir novas formas de gerir as pessoas para que daí possa se desenvolver interações entre as pessoas e as organizações trazendo vantagens para ambos.

Schuler (1992) define a gestão de pessoas como um conjunto de ações que influenciam diretamente o comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. Definição essa que é complementada por Dunford, Snell e Wright (2001) quando estes afirmam que inclui também atividades relacionadas com a comunicação, o desenho das tarefas e a cultura organizacional. Dutra (2002), ampliando esta definição, afirma que a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. E é neste ponto que a forma como estas pessoas são gerenciadas pode fazer diferença em seu comportamento e, assim, influenciar a disponibilidade para compartilhar ou não.

Davenport (2000) expõe que deve haver, dentre todos os aspectos que influenciam o compartilhamento, uma preocupação muito grande em como integrar as pessoas ao processo de compartilhamento da informação propiciando um ambiente favorável ao desenvolvimento da capacidade de cooperar e partilhar. Preocupação esta que é também expressa por Choo (2003), quando ele apresenta que um dos vetores que pode comprometer o processo de

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

Frente a estes pressupostos teóricos e partindo dos diferentes modelos de gestão de pessoas Truss *et al* (1997) os categorizou em duas vertentes. Os autores apontam que as políticas de gestão de Recursos Humanos podem ser sintetizadas em um modelo *hard* (pesada) e em outro denominado *soft* (leve). Esta forma de categorização apresentada por Truss *et al* já havia sido utilizada por Legge (1995) a qual ainda apresenta como representantes da versão *hard* Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Hendry e Pettigrew (1986); e Torrington e Hall (1987), e da versão *soft*, autores como Guest (1987); Beer e Spector (1985); Storey (1992); Sisson (1994) e Walton (1997).

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

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

Com a evolução dos estudos da administração outra concepção em relação ao ser humano e de sua relação com o trabalho, deu um novo olhar acerca dessa relação: a Teoria Y.

Tal teoria assenta-se na crença de que o ser humano não “detesta o trabalho” pelo contrário “dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível)”. (MCGREGOR, 1999, p. 53-54)

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

Na análise de Walton (1997) a versão *hard* – ou orientada para o controle – se concretizou com a Escola Clássica da Administração, no início do século XX, em consequência da “divisão do trabalho em cargos pequenos, fixos, pelos quais os indivíduos pudessem se responsabilizar” (p. 97). Storey (1992, p. 10) pondera que este modelo enfatiza os “aspectos quantitativos, calculáveis e estratégicos” da gestão de recursos humanos de forma racional como “qualquer outro fator de produção”. Estes aspectos servem de pano de fundo para a gestão das pessoas como recursos econômicos da organização impedidos de participarem das decisões, até mesmo em relação às suas tarefas, e tendo enfraquecido seu direito de voz, a não ser, por meio dos sindicatos.

Walton (1997) relata ainda que o ponto central da versão *hard* é o controle que é favorecido por um escopo de tarefas simples e repetitivas. Decorre daí a proposta de se ter trabalhadores concentrados em suas tarefas e vistos como custos que precisam em alguns momentos, serem reduzidos para aumentar a eficiência organizacional. Como consequência desta forma de gestão, têm-se funcionários alienados e com comportamentos padronizados e previsíveis.

Com a eclosão da competitividade entre as empresas em termos globais este modelo, segundo Walton (1997), perdeu força, pois pressupõe um baixo comprometimento dos funcionários o que é incompatível com a expectativa de comportamento que se espera das pessoas. O mercado atual requer organizações de alto desempenho o que está associado à performance crescente dos funcionários decorrente de um alto envolvimento dos mesmos. É esta necessidade da organização em relação ao seu mercado de atuação que favoreceu o desenvolvimento da versão *soft*.

A versão *soft* – orientada para o comprometimento – é, segundo Storey (1992), mais voltada para os homens, ou seja, fundamenta-se na Teoria Y que coaduna com uma visão

mais ampla e positiva do comportamento humano. A versão *soft* pressupõe “desempenhos mais altos e servem não para definir padrões mínimos, mas sim para proporcionar objetivos amplos, enfatizando a melhoria contínua para refletir as exigências do mercado” (WALTON, 1997, p. 100). Abandona-se então, a visão do ser humano como recurso econômico e passa-se a percebê-lo como valor a ser desenvolvido paralelamente ao desenvolvimento organizacional. Vale ressaltar que segundo Truss *et al* (1997), o processo de comunicação organizacional é vital neste modelo.

Ampliando esta análise sobre o modelo *Soft*, Albuquerque (1999) salienta que as características mais prementes deste modelo são a produção flexível, com a junção entre o fazer e o pensar, trabalhos enriquecidos e desafiadores, que por isto exigem qualificação e confiança mútua, diálogos constantes e participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão. Na perspectiva de Demo (2008, p. 39), a versão *soft*, prioriza a “integração de atividades de RH e estratégias empresariais, entendendo as pessoas como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva”. O objetivo principal, segundo a autora, desta versão é gerar o comprometimento via processo de comunicação intensivo, liderança efetiva e motivação.

Faz-se necessário salientar que diante das peculiaridades de cada organização têm-se formas de gestão mescladas que vão dos modelos de gestão baseados em controle a modelos de gestão baseados nas competências e na participação das pessoas inseridas no contexto organizacional. Esses modelos podem impulsionar a partilha das informações o que fará acontecer, nas organizações, a necessidade de aprender constantemente. Beluzzo (2014, p. 52) aponta que o desafio de aprender continuamente na Sociedade da Informação faz com que as pessoas sejam capazes de “identificar problemas, gerar ideias, aplicar a capacidade crítica, resolver problemas e trabalhar em conjunto com outras pessoas” tendo como base o Compartilhamento da Informação.

5 À GUIA DE CONCLUSÕES

De fato, as múltiplas transformações ocorridas no contexto da Sociedade da Informação trouxeram novos desafios e uma complexidade maior às organizações. Porém, foi por meio dessas alterações que o homem ganhou um espaço maior frente ao trabalho que realiza. Nesse mesmo contexto, as informações se colocam como a base do processo de

construção do conhecimento e seu compartilhamento se torna – ou já se tornou – a atividade crucial em tal processo. Neste cenário as pessoas, como detentoras de conhecimento, se fixam como peças curingas e de diferenciação entre as organizações em seu mercado de atuação.

Autores como Schuler (1992), Ulrich (2000) e Dutra (2002), apontam que a maneira de se gerenciar as pessoas influencia preponderantemente o seu comportamento nas organizações. Deste modo, encontra-se, teoricamente, uma articulação linear entre os modelos de gestão de pessoas e os resultados organizacionais. Haverá, por isto, um modelo de Gestão de Pessoas mais propício a ser adotado pela organização objetivando criar uma disponibilidade mais intensa ao Compartilhamento da Informação? Se existe qual modelo *hard* ou *soft* possui uma relação mais direta e mais vantajosa? Estas são questões que permeiam a construção deste estudo e que mesmo com os resultados a serem encontrados precisam ainda de mais pesquisas objetivando tornar a relação mais consolidada.

O trabalho em referência ainda está na fase de levantamento de dados. Há ainda muitas atividades a serem realizadas, questões que estão para serem respondidas e/ou que estão por surgir e, principalmente, delineamentos, a partir dos resultados alcançados, que precisam ser desenhados. O título desta seção demonstra a preocupação em estar aberto para descobertas que ainda estão por vir e, também, a aceitar ao longo do caminho da realização da pesquisa a perspectiva transformadora que o “fazer ciência” traz para aqueles que se aventuram nesse caminho.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

AMORIM, F.; TOMAÉL, M. I. O uso de sistemas de informação e seus reflexos na cultura organizacional e no compartilhamento da informação. In: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 74-91, jan./jun. 2011. Disponível em <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em 04/03/2012.

AMORIM, F.; TOMAÉL, M. I. O uso de sistemas de informação e seus reflexos na cultura organizacional e no compartilhamento da informação. In: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 74-91, jan./jun. 2011. Disponível em <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em 04/03/2012.

ANDRADE, A. R.; BARRETO, A. A. Alinhamento estratégico nas organizações: a informação como elemento integrador de propósito, processos e pessoas. In:

DataGramZero – Revista de Informação. Rio de Janeiro: v. 16, n. 1, fev/2015. Disponível em: http://www.datagramazero.org.br/fev15/F_I_aut.htm. Acesso em: 01/03/2015.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A questão da informação. In: **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, Fundação Seade, v.08, n.4, p.03-08, 1994. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/BARRETO%20A%20Questao%20da%20Informacao.pdf>. Acesso em 01/09/2015.

BARROS, V. F. de A.; RAMOS, I.; PEREZ, G. Information systems and organizational memory: a literature review. In: **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**. Vol. 12, No. 1, Jan/Apr., 2015 pp. 45-64. Disponível em: https://www.google.com.br/?gfe_rd=cr&ei=JqobVo2MHoak8we6p5CgBA&gws_rd=ssl#q=10.4301%2FS1807-17752015000100003. Acesso em: 27/09/2015.

BEER, M.; SPECTOR, B. Corporate wide transformations in human resource management. In: WALTON, R. E.; LAWRENCE, P. R. **Human resource management, trends and challenges**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

BELUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (COINFO) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. In: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 48-63, out. 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 19/09/2015.

BENKLER, Y. **The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom**. New Haven: Yale University Press, 2006. Disponível em: http://www.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf. Acesso em: 19/00/2015.

BORELLI, F.; TOMAÉL, M. I. Situações que envolvem o compartilhamento de informação por sistema informatizado. In: **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: 11/03/2014.

CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. In: **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: 02/04/2014.

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.

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

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

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

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEVANA, M. A.; FOMBRUM, C. J.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley, 1984.

DUNFORD, B.; SNELL, S.; WRIGHT, P. (2001). Human resource and the resource based view of the firm. In: **Journal of Management**, v. 27, pp. 701-721, 2001. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=cahrswp>. Acesso em 01/09/2015

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. The essencial Drucker on mnagement. São Paulo: Nobel, 2001

FIATES, G. G. S.; NASCIMENTO, A. D. da R.; FIATES, J. E. A. Uma estratégia para a gestão de pessoas em organizações de conhecimento: uma experiência da gestão de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento. In: **Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>. Acesso em: 25/09/2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRÓES, T. **Sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade da aprendizagem: implicações ético-políticas no limiar do século**. 1999. Disponível em: <http://www.comunidadesvirtuais.pro.br/hipertexto/biblioteca/Teresinha%20Froes.pdf>. Acesso em: 01/08/2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. In: **Journal of Management Studies**, 24(5), p. 503-521, 1987.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. Human resource management: an agenda for the 1990's. In: **Internacional journal of human resource management**. Volume 1, Issue 1, 1990. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585199000000038>. Acesso em: 05/01/2014.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. **The practice of strategic human resource management**. *Personnel Review*, 15 (5), p. 3-8, 1986. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb055547>. Acesso em 05/01/2014.

HENRIQUES, A.; SAWITZKI, R.; WEBER, T.; GARAY, A. Gestão de pessoas: desvendando a caixa-preta em pleno voo. In: **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. vol. 10, n. 02, p.254 -277, maio/ago. 2012. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/8460. Acesso em: 25/09/2015.

LEGGÉ, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Londres: Macmillan, 1995.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. In: **Revista de Administração. Santa Maria**: Universidade Federal Santa Maria. V. 6; n. 4, p. 803-822, Dez. 2013. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/22829. Acesso em 01/09/2015.

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.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

NASSIF, M. E. Análise de pesquisa sobre o comportamento informacional de decisores sob o ponto de vista de cognição situada. In: **DataGramZero. Revista de Ciência da Informação**. v. 9, n. 6, dez. 2008. Disponível em: www.dzg.org.br. Acesso em: 02/02/2012.

SISSON, K. Personnel management: paradigmas, practice and prospects. In: SISSON, K. (ed.) **Personnel management**. 2 ed. Oxford: Blackwell, 1994, p. 3-50.

SOLOMON, P. Discovering information in contexto. In: **Annual Review of information science and technology**. Medford, v. 36, p. 229-264, 2002. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/220141936_Discovering_information_in_context. Acesso em: 25/05/2015.

SCHULER, R. S. Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business. In: **Organizational Dynamics**, 1992, pp. 18-32, Summer

STEFANO, S. R.. (Org.) **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2011.

STOREY, J. **Developments in the management of human resources**. Oxford: Blackwell, 1992.

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

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

TORRINGTON, D.; HALL, L. **Personnel management: a new approach**. Londres: Prentice Hall, 1987.

TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MCGOVERN, P. soft and hard models of human resource management: a reappraisal. In: **Journal of Management Studies**. V. 34, January, p. 53-73, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VALENTIM, M. L. P. A. (org). Informação e o conhecimento no contexto organizacional. In: **InfoHome**. Londrina, 2006. Disponível em:
[HTTP://www.ofaj.com.br/colunas_conteúdo.php?cod=259](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteúdo.php?cod=259). Acesso em: 02/02/2014.

_____. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

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

WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WANG, C.; CHEN, C.; CHEN, Y.; Farn, C. Why Focal Firms Share Information? A Study of the effects of power and information technology competence. In: **PACIS**, 68, 2008.
Disponível em: http://www.pacis-net.org/file/2008/PACIS2008_Camera-Ready_Paper_068.pdf. Acesso em: 25/05/2015.