



Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura

**A INFORMAÇÃO E O SEU COMPARTILHAMENTO: VALIDAÇÃO DE UM MODELO
TEÓRICO EM UM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Porto

2023

Ficha Técnica

Título

A informação e o seu compartilhamento: validação de um modelo teórico em um contexto organizacional.

Autor

Dr^a. Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura

Supervisor

Prof^o Dr. Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva

Co-Supervisora

Prof^a Dr^a. Mônica Erichsen Nassif

Local de Edição

Porto

Ano de Edição

2023

***Tenho em mim
todos os sonhos do mundo.***
Fernando Pessoa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura Molecular das Organizações	22
Figura 2	Grid Gerencial	24
Figura 3	Cinco Partes Básicas da Organização	27
Figura 4	Modelo Conceitual da Pesquisa	40
Figura 5	Análise de Trilha	45
Figura 6	Diagrama da Análise de Trilha da Pesquisa	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Coeficientes de Correlação simples de Pearson entre as Variáveis do estudo	67
Tabela 2	Estimativas dos efeitos diretos e indiretos das variáveis explicativas sobre a variável dependente, juntamente com o coeficiente de determinação e o coeficiente da variável residual	68

SUMÁRIO

1	Introdução	9
	1.1 Hipóteses	12
	1.2 Objetivos	12
	1.3 Justificativa	13
2	A Informação e a Organização	17
	2.1 As Organizações e seus Elementos Formadores	20
	2.2 Compartilhamento de Informação no Contexto Organizacional	34
3	Procedimentos Metodológicos	42
	3.1 Quanto ao Tipo	42
	3.2 Quanto à Técnica	43
	3.3 Estratégia da Pesquisa	48
	3.4 Campo Empírico da Pesquisa	49
4	Análise e Discussão dos Dados	52
	4.1 Caracterização da Organização e seus Elementos Formadores	52
	4.2 Análise de Trilha	64
5	Considerações Finais	72
6	Referências	75
	Anexo: Organograma do Frigorífico	82

Resumo:

Objetivou-se neste estudo desenvolver e validar empiricamente um modelo teórico capaz de explicar a disponibilidade dos sujeitos organizacionais para o compartilhamento de informação, a partir da Estrutura Molecular da Organização formatada por Silva (2005). As temáticas básicas foram o compartilhamento de informação e os pressupostos formadores da organização - estrutura, poder/liderança, cultura organizacional e estratégia – analisados dentro de uma perspectiva sistêmica. Por meio de um estudo de caso utilizou-se uma triangulação dos métodos de coleta de dados - entrevistas semiestruturadas, análise documental e *surveys* – para conhecer e analisar os dados dentro de uma estratégia quali-quantitativa. Na abordagem quantitativa para a análise dos dados optou-se por métodos estatísticos e pela Análise de Trilha (*path analysis*) que oportuniza quantificar os efeitos diretos e indiretos de variáveis explicativas (Estrutura Molecular da Organização) sobre uma variável dependente (Compartilhamento de Informação) considerando ainda o valor numérico da variável residual. Os resultados confirmaram os pressupostos de que os elementos fundantes da organização influenciam a disponibilidade dos sujeitos organizacionais para a partilha das informações. Entretanto, tal influência ocorre de forma indireta demonstrando a força do protagonismo das pessoas que agem dentro de um cenário organizacional de forma racional em prol de seus objetivos e interesses individuais. O estudo permitiu identificar, ainda, que os principais desafios impostos às diferentes organizações, no que concerne ao compartilhamento de informações, têm como pontos centrais a identidade e o comprometimento dos funcionários, o compromisso de criar um contexto organizacional favorável à cooperação e ao trabalho em equipe para que o conhecimento possa ser construído e incorporado ao cotidiano de trabalho.

Palavras-chave: Análise de Trilha; Compartilhamento de Informação; Cultura; Estratégia; Estrutura; Liderança; Poder.

Abstract:

The objective of this study was to develop and empirically validate a theoretical model capable of explaining the availability of organizational subjects for information sharing, from the Molecular Structure of the Organization formatted by Silva (2005). The basic themes were the sharing of information and the formative assumptions of organization – structure, power / leadership, organizational culture and strategy – analyzed within a systemic perspective. Through a case study it was used a triangulation of data collection methods – semi-structured interviews, documents analysis and surveys – to know and analyze the data in a quali-quantitative strategy. In the quantitative approach for data analysis, statistical methods and Track Analysis (path analysis) were opted to quantify the direct and indirect effects of explanatory variables (Molecular Structure of the Organization) on a dependent variable (Information Sharing) also considering the numerical value of the residual variable. The results confirmed the assumptions that the founding elements of the organization influence the availability of organizational subjects on sharing information. However, this influence occurs indirectly, demonstrating the strength of the protagonism of people who act in organizational scenario rationally on behalf of their goals and individual interests. With the study was able to identify the main challenges imposed on different organizations, about information sharing, have as central points the identity and commitment of employees, the commitment to create an organizational context favorable to cooperation and teamwork so that knowledge can be built and incorporated to everyday work.

Keywords: Track Analysis; Information Sharing; Strategy; Structure; Leadership; Power.

Ao longo do desenvolvimento da sociedade, as organizações foram igualmente marcadas por grandes transformações as quais podem ser confirmadas pelas profundas reestruturações que, de uma forma geral, todas elas passaram. Tais alterações têm relação direta com o “redemoinho de mudanças que une, cada vez mais estreitamente, destinos e desígnios”, conforme aponta Kumar (1997, p. 7), exigindo das organizações um grande empenho para inovar e manter, dia após dia, níveis crescentes de competitividade. O autor afirma que “de qualquer ângulo que se examine a questão, um grau formidável de mudança” aconteceu em todos os setores da sociedade (Kumar, 1997, p. 178).

Na mesma proporção, também os paradigmas econômicos, as relações sociais, a tecnologia, o trabalho e os valores que regulam a sociedade ganharam novos contornos, gerando desafios e incertezas que refletem direta ou indiretamente nas organizações. Reforçando essa análise, Silva (2005, p. 12) aponta que nessa “nova” forma de pensar, as organizações podem “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”. Assim sendo, mais que maximizar o uso dos recursos, na sociedade atual, o valor organizacional está na capacidade de se adaptar a um mercado que apresenta constantes contingencialidades. Camargo de Oliveira et al. (2018, p. 52) salientam que “o cenário contemporâneo impõe uma relevante mudança de pensamento [...] [...] e é essencial que se desenvolva uma visão holística, visando a tomada de decisão, a geração de inovação e o estabelecimento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazos”.

Tem-se, por conseguinte, um novo momento no cenário organizacional que pode ser inferido a partir do reconhecimento das competências humanas em detrimento das máquinas. São valorizados o conhecimento, a capacidade de cooperar e as competências significativas, dentre outras, para a construção do diferencial competitivo. Davenport (2015) considera que o conhecimento, e todo o seu fluxo, é o

fundamento principal para que as organizações possam sobreviver e, desse modo, manter e reconhecer seus ativos intangíveis pode ser considerada uma prática que ajude a se sobrepôr aos concorrentes (De Sá Freire et al., 2012; Lemos & Joia, 2012).

Assim sendo, é nesta perspectiva que se tornam relevantes a informação e os diferentes saberes que se encontram nos sujeitos organizacionais. Corroborando Benítez e Bonmann (2002) ao apontarem que hodiernamente a informação e o conhecimento se tornaram riquezas, denominados como “capital intelectual”, e por isso as organizações, paulatinamente, estão valorizando de forma exponencial o compartilhamento de informações. Camargo de Oliveira et al. (2018, p. 52) apontam que “o ambiente em que as organizações atuam é extremamente competitivo, influenciando na maneira com que valorizam as informações e os conhecimentos gerados em seus ambientes”.

Tendo em vista as questões até aqui levantadas, diferentes estudos foram desenvolvidos sobre a temática de compartilhamento, tanto de informação quanto de conhecimento, em diversas organizações, e todos sempre apresentando como principal resultado o papel fundamental que os sujeitos ocupam neste contexto. Além de reforçarem que o compartilhamento, eminentemente, é um ato voluntário, ou seja, as pessoas precisam desejar partilhar (Wang & Noe, 2010).

Ao se considerar as organizações, torna-se imprescindível ressaltar que as alterações no modelo de organização do trabalho e, ainda, nas entregas que os funcionários precisam realizar se modificaram. Lúcio (2018, p. 1) afirma que no Brasil os principais vetores que criaram um “novo mundo do trabalho” se concentram “na inovação tecnológica acelerada e extensiva em todos os setores”, na terceirização, na flexibilização das relações de trabalho, na multifuncionalidade dos funcionários, na redução dos postos de trabalho o que, em decorrência, ocasiona uma competição acirrada por parte dos trabalhadores pelos raros postos de trabalho. Outro aspecto a se considerar é que as organizações são sistemas orgânicos que se adaptam e vivem em constante simbiose com as pessoas que a compõem e com o ambiente com o qual se relacionam. Motta (1970) assevera que é necessário compreender as organizações como estruturas, onde o ponto central é “o relacionamento das partes na constituição do todo, ou seja, [...] [...] implica em totalidade e interdependência” (p.

24). Motta e Vasconcelos (2002), baseados em Max Weber, afirmam existir uma incógnita com relação ao comportamento das pessoas quando inseridas nessas estruturas organizacionais. Enquanto se espera um comportamento de cooperação, em muitos cenários, percebe-se ainda um alinhamento com a ética protestante weberiana, na qual o individualismo impera como forma de agir no cenário organizacional. Para os autores citados, os sujeitos organizacionais, definidos como Homem Organizacional pela Abordagem Estruturalista, “é um ser que age racionalmente visando atingir os seus objetivos” (Motta & Vasconcelos, 2002, p. 149). Assim sendo, na perspectiva desses autores, o sujeito nas organizações tende a agir visando os seus objetivos individuais e, para tanto, cria situações, faz política, “desenvolve estratégias de jogo para inserir-se no sistema organizacional que lhe fornece os meios para o atingimento de seus interesses pessoais” (Motta & Vasconcelos, 2002, p. 149). Indubitavelmente, o contexto organizacional é local de política e de conflito.

Nessa perspectiva, Mintzberg (1995) afirma ser necessário considerar a organização como sistema social-econômico-político, o que denota a natureza macro das organizações. Nesse sentido, Silva (2005, p. 29) afirma que para entender os aspectos internos (como as relações sociais, o agir dos funcionários, etc.) necessita-se também se ater à compreensão dos processos, ou seja, “como as coisas são feitas” e como se desenha a estrutura organizacional, a cultura, as relações de poder, como as lideranças são exercidas e, ainda, qual estratégia de gestão é adotada. Portanto, nesse cenário que os sujeitos organizacionais, os chamados Homens Organizacionais, agem criando opções de manobras dentro dos limites das regras e da estrutura (Motta & Vasconcelos, 2002, p. 149) criando um ambiente que foi definido por Morgan (2002) como arena política. Porém, como ressaltado por Camargo de Oliveira et al. (2018), as organizações, sabedoras de tal realidade, necessitam se concentrar na criação de uma ambiência que amenize os conflitos e induza comportamentos cooperativos alinhados com a proposta do trabalho em equipe.

Tais questões teóricas sobre as organizações corroboram Loureiro et al. (2018, p. 169), ao evidenciarem que a temática de compartilhamento, em detrimento da quantidade de estudos, ainda é pouco explorada, pois “há uma tendência de

considerar o tema de maneira fragmentada” o que em consequência permite ter uma abordagem rasa dos aspectos que ascendem sobre a disponibilidade das pessoas para compartilhar informações e conhecimento.

Sob este ponto de vista e considerando o contexto organizacional, procura-se responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma os principais elementos formadores da organização, estrutura-cultura-poder-estratégia, influenciam e quais são suas intensidades em relação à disponibilidade dos sujeitos organizacionais para o compartilhamento de informação?

1.1 Hipóteses

H₀: Os elementos formadores da organização, estrutura-cultura-poder-estratégia, não influenciam a disponibilidade dos sujeitos organizacionais em compartilhar a informação, ou seja, essa atitude independe da ambiência em que estão inseridos e encontra eco somente nas características pessoais.

H₁: Os elementos formadores da organização, estrutura-cultura-poder-estratégia, influenciam significativamente a disponibilidade dos sujeitos organizacionais para o compartilhamento de informação.

1.2 Objetivos

Objetivo Geral:

Desenvolver e validar empiricamente um modelo teórico capaz de explicar a disponibilidade dos sujeitos organizacionais para o compartilhamento de informação, a partir dos elementos formadores da organização - estrutura-cultura-poder-estratégia.

Objetivos Específicos:

1º) Analisar o nível de significância de cada elemento dentro do modelo proposto;

2º) Analisar os construtos decorrentes das análises estatísticas visando à proposição do modelo teórico que seja capaz de explicar o comportamento voltado para a partilha de informações por meio das relações de influência dos elementos formadores do contexto organizacional;

3º) Utilizar dos resultados encontrados para fazer recomendações à organização participante da pesquisa, tendo como referência os fatores predominantes identificados; e

4º) Sugerir uma agenda com questões emergentes que possam contribuir para direcionar pesquisas, no que diz respeito ao tema de Compartilhamento no contexto organizacional.

1.3 Justificativa

“Diz uma lenda que numa cidade viviam sete sábios cegos que davam conselhos a todas as pessoas que os consultavam para resolver seus problemas. Os homens eram amigos, mas mantinham uma competitividade acirrada, e acabavam discutindo o tempo todo para evidenciar quem era mais sábio. Um dia, depois de uma conversa cansativa sobre a Verdade, o sétimo sábio se aborreceu e resolveu ir embora para as montanhas, e disse aos amigos: - Somos homens cegos e talvez possamos ouvir e entender melhor que as outras pessoas a verdade da vida. Mas vocês ficam discutindo como se quisessem ganhar uma aposta, um jogo. Cansei dessa competição! Vou-me embora.

No dia seguinte, chegou à cidade um comerciante montado num elefante imenso. Os cegos jamais haviam tocado nesse animal e correram para a rua ao encontro dele. O primeiro sábio apalpou a barriga do animal e declarou: Trata-se de um ser gigantesco e muito forte! Posso tocar os seus músculos e eles não se movem; parecem paredes.

- Que bobagem! - disse o segundo sábio, tocando na presa do elefante - Este animal é pontudo como uma lança, uma arma de guerra. Ambos se enganam - retrucou o

terceiro sábio, que apertava a tromba do elefante. - Este animal é idêntico a uma serpente! Mas não morde, porque não tem dentes na boca. É uma cobra mansa e macia. A mão do quarto sábio acariciava o joelho do elefante, e o sábio contestou: É muito parecido com uma árvore! - Vocês estão totalmente alucinados! - gritou o quinto sábio, que mexia as orelhas do elefante - Este animal não se parece com nenhum outro. Seus movimentos são ondeantes, como se seu corpo fosse uma enorme cortina ambulante. Vejam só! Todos vocês, mas todos mesmos, estão completamente errados! - irritou-se o sexto sábio, tocando a pequena cauda do elefante - Este animal é como uma rocha com uma cordinha presa no corpo. Posso até me pendurar nele. E assim ficaram horas debatendo, aos gritos, os seis sábios. Até que o sétimo sábio cego, o que agora habitava a montanha, apareceu conduzido por uma criança. Ouvindo a discussão, pediu ao menino que desenhasse no chão a figura do elefante. Quando bateu os contornos do desenho, percebeu que todos os sábios estavam certos e enganados ao mesmo tempo. Agradeceu ao menino e afirmou: - **Assim os homens se comportam diante da verdade. Pegam apenas uma parte, pensam que é o todo, e continuam tolos!**" (Grifo nosso) (citada por Mintzberg et al.; 2004).

Essa antiga fábula hindu ilustra a constatação feita por Wang e Noe (2010) em um estudo de revisão realizado sobre as pesquisas com a temática de compartilhamento do conhecimento. Para os referidos autores, frente a todos os resultados de pesquisa considerados, a falha a ser apontada no desenvolvimento de sistemas de gestão de conhecimento é a falta de compreensão de como o contexto organizacional, com todas as suas especificidades, as características interpessoais, bem como as características individuais, impactam a partilha do conhecimento.

O trabalho realizado por Wang e Noe (2010) aponta a concentração dos trabalhos de compartilhamento do conhecimento em cinco áreas a saber: contexto organizacional, características interpessoais e de equipe, características culturais, características individuais e fatores motivacionais. De forma geral, as pesquisas analisadas utilizam a análise de influência na atitude de partilhar de forma unilateral, sem considerar a dinâmica existente dentro dos limites organizacionais. As organizações devem ser entendidas como ambientes de interações sociais e de realização de interesses, ambientes de múltiplos comportamentos ocasionados por

inúmeros fatores, por isto são campos férteis de pesquisa. Pesquisas essas que devem levar em conta que o ser humano é um protagonista de qualquer contexto social e não um ser submisso que se contenta a se adequar a controles gerenciais que não consideram a sua subjetividade. Faz-se necessário então superar a cegueira, como a apontada na Fábula, no que concerne às outras partes que formam a organização passando a enxergá-la em sua totalidade. Portanto, é sobre essa afirmativa que o presente estudo se ampara.

Este estudo também encontra fundamento em pesquisa realizada por Ventura (2016), em uma instituição financeira, cujos achados apontam que o modelo de Gestão de Pessoas adotado influencia a disponibilidade para o compartilhamento. Outras variáveis foram igualmente encontradas, tais como confiança, *layout*, interações com os grupos informais e o poder da informação como fatores significativos no ato da partilha.

É preciso compreender ainda que, em qualquer estudo que se propõe organizacional, faz-se necessário considerar as trocas que acontecem no interior delas. Camargo de Oliveira et al. (2018, p. 54) argumentam que “as organizações e seus sujeitos organizacionais não estão isolados, ou seja, fazem parte de um contexto cujas interconexões são reais”. Como apontado por Thomas Jr. (1997, p. 38) é essencial compreender que “no relacionamento entre um funcionário e a organização, cada uma das partes só participa pelo que espera receber em troca de sua participação”. Concorde-se que a relação entre pessoas e a disponibilidade para a realização do compartilhamento é uma temática bastante intrigante, haja vista que as pessoas possuem autonomia para partilharem ou não a informação que possuem, o que faz com que qualquer sistema de gestão da informação se perca frente a sua decisão.

Desse modo, a proposta da presente pesquisa se justifica pela necessidade de compreensão do todo organizacional, ou seja, de considerar o conjunto dos elementos e verificar a sua capacidade de influenciar o comportamento de partilha dos seus membros. Nesse caminho, utilizou-se como conceito organizacional o estruturalista, no qual a organização é entendida como composta de partes que se interligam e se relacionam, formando um todo dinâmico e maior que a simples soma de suas partes.

Buscou-se, dessa forma, atuar na lacuna deixada por diferentes pesquisas, sem desmerecê-las obviamente, na compreensão dos elementos influenciadores de um comportamento mais cooperativo voltado para a partilha das informações.

Os caminhos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo circunscrevem-se em um estudo de caso, sendo que a coleta de dados se baseou na pesquisa documental e em *surveys* para a identificação da cultura organizacional e para a validação do modelo pretendido. O *locus* de análise foi um frigorífico situado no Brasil, mais especificamente no estado de Minas Gerais, atuante no mercado nacional e internacional.

De uma forma geral, os dados demonstram a significativa participação das pessoas no compartilhamento de informação e que essa atitude depende de sua vontade e de seus interesses. Porém, não se pode negar o efeito influenciador que os elementos formadores da organização exercem ora como estimuladores ora como inibidores da disponibilidade para a partilha de seus funcionários. Ressalta-se, dentre tais elementos, o papel da cultura organizacional a qual tem a capacidade de desenvolver identidade e comprometimento juntamente com o modelo de gestão (variável poder no modelo) adotado o qual deverá, necessariamente, inserir as pessoas como elemento crucial no desenvolvimento organizacional. Desse modo, o modelo teórico proposto de inclusão das pessoas como elemento central da estrutura molecular da organização, no âmbito do compartilhamento de informação, se faz relevante e se mostra significativo para a análise da disponibilidade da partilha da informação nas organizações, pois são elas as principais responsáveis por tal atitude.

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

2 A Informação e a Organização

Considerando todas as transformações ocorridas ao longo do desenvolvimento da sociedade a partir da Revolução Industrial, as organizações surgiram e se expandiram, ocupando diferentes espaços. Nessa direção, a sociedade foi tomada por um cenário cada vez mais dependente das organizações e, claro, a inserção do homem nesse contexto fez emergir diferentes vínculos com a atividade trabalho. Desse modo, distintas relações entre o homem e o trabalho foram se desenhando até chegar à sociedade contemporânea definida por alguns teóricos como “pós-industrial, pós-fordista e pós-moderna” (Kumar, 1997, p. 9). Entretanto, apesar de diferentes, essas nomenclaturas abarcam em seu centro a ideia da sociedade da informação associada ao avanço tecnológico que se consolida cada dia mais. Bell (1980) explica essa evolução utilizando-se da perspectiva das três Revoluções Industriais em que as duas primeiras tiveram como mola propulsora o vapor e a energia. Já a terceira, o ponto central foi a tecnologia explicando o fato do conhecimento e da informação terem se tornado “os recursos estratégicos e os agentes transformadores da sociedade pós-industrial” (Bell, 1980, p. 531). Analisando essa “nova” sociedade, Naisbitt (1984), citado por Kumar (1997), afirma que se produz “informação em massa, da mesma maneira que produzíamos carros em massa” fazendo com que a informação se transforme na força motriz impulsionando um novo “modo de produção”.

Aliado a essas questões, todo o contexto organizacional se alterou passando a valorizar e se constituir em torno da informação e do conhecimento, ocasionando o que Kumar (1997) aponta como uma mudança profunda fazendo com que a origem do valor se modifique do trabalho para o conhecimento. Esse deslocamento transformou a forma de gestão das organizações fazendo com que elas se voltassem também para o capital humano. Há que se ressaltar a análise de Brown e Duguid (2001, p. 18) que apontam ser as organizações “coordenadoras de informações, as reuniões como consolidadoras de informações, a conversa como uma troca de informações e os mercados como estímulo e respostas dirigidos pelas informações”.

Assim sendo, a informação passa a ser uma das variáveis mais importante do contexto organizacional. Calazans (2006, p. 64) aponta que o

uso da informação pelas organizações é considerado um dos recursos mais importantes para garantir a competitividade nos dias atuais. A informação é criada, tratada e transferida às organizações, sendo a eficiência desse processo a garantia do bom desempenho e do deslocamento da organização para patamares mais elevados de competitividade.

Porém, é premente apontar que a tecnologia nesse cenário não se constitui informação, mas um meio por onde a informação pode ser transmitida, ou seja, como um instrumento e não como informação em seu sentido pleno. Corroborando essa perspectiva, Davenport et al. (2004) ressaltam que a tecnologia da informação pode auxiliar nas “etapas intermediárias do ciclo de vida da informação – armazenagem, síntese e transmissão -, mas não é particularmente útil para a sua criação ou exploração”.

Ainda sobre a tecnologia, Kumar (1997) ressalta que a Sociedade da Informação traz um isolamento físico, em que as pessoas caminham pela “superestrada da informação por eus isolados” (p. 168), na qual não se criam laços de relações sociais, mas “uma comunidade segmentada e resolutamente unidimensionais” (p. 169). Não que a tecnologia seja a vilã única do referido processo, mas, o seu emprego, principalmente nas organizações, deve ser ordenado em uma cultura de cooperação e partilha superando o individualismo, característica marcante das organizações contemporâneas. Sem dúvida, o desenvolvimento tecnológico abriu imensas possibilidades, contudo, ele também põe, de forma individual, “o poder do conhecimento nas pontas de nossos dedos, ao toque de um teclado de computador” (Kumar, 1997, p. 170).

Porém, Davenport et al. (2004) afirmam que a informação não se encontra em um objeto ou em outros materiais físicos, mas ela é o resultado da interação das pessoas que constroem significados a partir das conversas, relações sociais e mensagens. Desse modo, as pessoas no cenário organizacional, segundo Davel e Vergara (2010, p. 3), “constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações

que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva”. Confirmando essas análises, Camargo de Oliveira et al. (2018, p. 59) apontam que “a informação se constrói em seu ciclo de vida”.

Assim sendo, é sob essa perspectiva que se tem o impasse sobre a proposta de gestão da informação e/ou do conhecimento. Por ser um processo essencialmente dependente de criações humanas, o foco deve ser em oportunizar condições ambientais que favoreçam as trocas, as relações sociais e a consolidação de uma cultura cooperativa e não um processo formal e instrumentalizado de gestão. Pois, conforme assevera Barros (1994), partilhar informações se fundamenta em um ato voluntário que parte da decisão pessoal, ou seja, precisa-se estar disposto a realizá-la.

Definindo compartilhamento de informação, Tomaél (2012, p. 13) aponta que esse se “constitui na troca de informação entre os parceiros, que produzem o aumento da visibilidade da cadeia que abastece os processos nos quais estão inseridos”. Sob tal perspectiva, o ponto fundamental do processo de partilha são as pessoas que podem ser compreendidas como um fio condutor que dimensiona e, ao mesmo tempo, redesenha o conhecimento. Barreto (2002) já havia apresentado que a informação, em seu “ritual de passagem”, constitui-se de sua característica mais interessante que é a transcendência de seu estado de pensamento (de quem passa) para se configurar como conhecimento (para quem o recebe). E no cenário da sociedade da informação Borelli e Tomaél (2012, p. 72) argumentam que o ato de partilhar as informações “veio ao encontro da necessidade de melhorar o desenvolvimento das capacidades” tanto no cenário interno quanto no ambiente externo das organizações, na constante busca por inovação e diferencial competitivo.

Cabe ressaltar que, para compreender os fatores que influenciam a disponibilidade das pessoas para o compartilhamento dentro do contexto organizacional, faz-se mister compreender toda a dinâmica desse ambiente. Silva (2005) aponta que o estudo das organizações e a busca por compreendê-las se fundamenta no entendimento de um conjunto de variáveis que lhes “são determinantes como se estrutura, como se coordenam, como se afetam os recursos e como são geridas as pessoas” (p. 10).

2.1 As Organizações e seus Elementos Formadores

Seguindo a lógica formatada pela Abordagem Estruturalista, entende-se as organizações como instituições formalmente instituídas e compostas por diversas partes que se interligam. E, como não poderia ser diferente, o resultado de tal interação é um todo que é maior do que a simples soma das partes, pois deve-se levar em conta as relações de reciprocidade que se estabelece entre elas (Motta, 1970). Nesta direção, na busca por compreender as organizações, deve-se considerar que elas, dentro dos pressupostos estruturalistas, não são estanques, são incrivelmente dinâmicas e a intersecção existente entre a organização formal e a organização informal é o que as tornam vivas, mutantes e desafiadoras.

Quanto às organizações informais, Blau e Scott (1970, p. 16) afirmam que elas são constituídas pelas relações sociais que acontecem entre indivíduos e grupos e que possuem um “sistema de crenças e orientações compartilhadas que servem como *standards* para a conduta humana”, conforme as pessoas vão trabalhando e convivendo. Na análise dos referidos autores, as organizações informais, por decorrência, são criações das próprias organizações formais. Isto ocorre porque, constantemente, as organizações informais se alimentam dos arranjos burocráticos que, muitas vezes, não conseguem abarcar toda a prática organizacional e, por isto, impulsionam os membros organizacionais a desenvolverem práticas não oficiais. Blau e Scott (1970, p. 19) salientam que o termo “organização informal não se refere a todos os tipos de padrões emergentes da vida social, mas somente àqueles que se desenvolvem dentro do quadro de uma organização formalmente estabelecida”.

Cabe aqui ressaltar que durante vários anos, e ainda hoje, muitos gestores adeptos dos pressupostos tayloristas/fordistas ainda reproduzem em seus ambientes organizacionais o trabalho individual que é controlado pela arquitetura organizacional, pelas normas e diretrizes formalmente estabelecidas e por aspectos culturais (controle subjetivos) os quais tendem a mitigar os conflitos e também qualquer tipo de relação social que venha a se desenvolver nas organizações. Este fato ocorre apesar do realce dado à organização informal e das considerações realizadas por Elton Mayo, a

partir da Experiência de Hawthorne (1927-1932) em referência ao Homem Social. Muitos ainda ignoram tal aspecto e acreditam que o trabalho ainda é uma atividade individual, fazendo com que ele perca a sua essência central que é o seu aspecto coletivo.

Dejours (2004), corroborando os achados de Elton Mayo, afirma que o trabalho não é somente produzir, é também viver junto, estreitar laços de cooperação e solidariedade, construir coletivos que possam se amparar com afeto o dia a dia das relações de trabalho, que estão cada vez mais recrudescidas. De acordo com o autor, “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 tem como decorrência “o desenvolvimento de condutas desleais entre pares e à ruína das solidariedades” (Dejours, 2004, p. 34).

Porém, é preciso superar essas questões e as tentativas de individualização do ser humano ao realizar seu trabalho. Assim como é necessário compreender que “as estruturas formais e informais são entrelaçadas e impossíveis de serem distinguidas” (Mintzberg, 1995, p. 17).

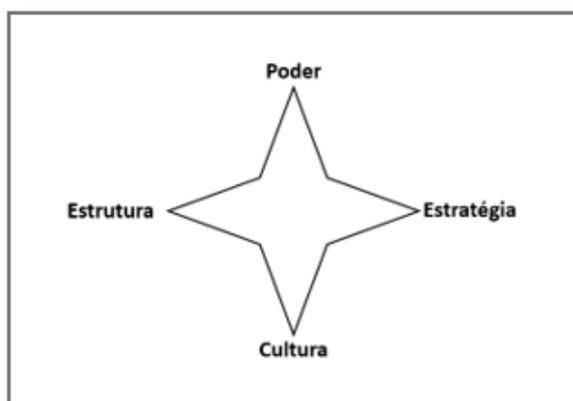
Assim sendo, para a compreensão do ambiente interno – o qual envolve a organização formal e a informal -, Silva (2005, p. 28) alerta ser necessário “termos uma visão global do negócio, ou seja, da forma como se fazem as coisas e como se caracteriza a estrutura, a cultura organizacional, as relações de poder e as lideranças existentes, e a estratégia de gestão”. Esta perspectiva encontra consonância em Silva (2005), quando esse aponta que para entender as organizações é preciso contemplar a pluralidade que é intrínseca a elas, pois “sendo as organizações realidades complexas e multifacetadas, elas encontram-se repletas de uma enorme diversidade (de capacidades, pessoas, tecnologias, interesses, pensamentos, ações) [...]”. Considerando tais aspectos, Silva (2005, p. 35) afirma que as organizações devem ser vistas como “entidades complexas, onde os elementos da estrutura, da estratégia e do ambiente”, em processos de influência, “definem as ordens de relações intra e inter organizações”. E são, segundo o autor, uma construção da realidade “em função da intensidade competitiva e das regras de negócio, estrutura o seu modelo de gestão

através da utilização das ferramentas de gestão e das políticas e procedimentos que julga pertinentes” (Silva, 2005, p. 22).

O autor ainda sugere que as variáveis (elementos) estruturantes das organizações são “o poder/liderança, a estrutura, a cultura e a estratégia, sendo este conjunto a estrutura “molecular” das organizações, dando-nos assim o seu retrato fisionômico” (Silva, 2005, p. 37). De acordo com o citado autor, cada um desses polos irá determinar a configuração e a orientação da organização. A Figura 1 representa a concepção de Silva (2005) dentro da lógica denominada por ele como “Estrutura Molecular das Organizações”. O autor, para explicar tal estrutura, ressalta suas especificidades, porém não deixa de dar ênfase à interdependência e ao poder de influência de um polo sobre o outro.

Figura 1

Estrutura Molecular das Organizações



Fonte: Silva, 2005, p. 35

O primeiro polo a ser compreendido é o poder, que tem como ênfase central a liderança exercida no ambiente organizacional. Silva (2005) aponta que o “sistema de gestão preocupa-se em alocar os recursos adequados, sejam eles quais forem, para que exista a estabilidade produtiva necessária para responder às diferentes e diversificadas solicitações do mercado” (Silva, 2005, p. 33).

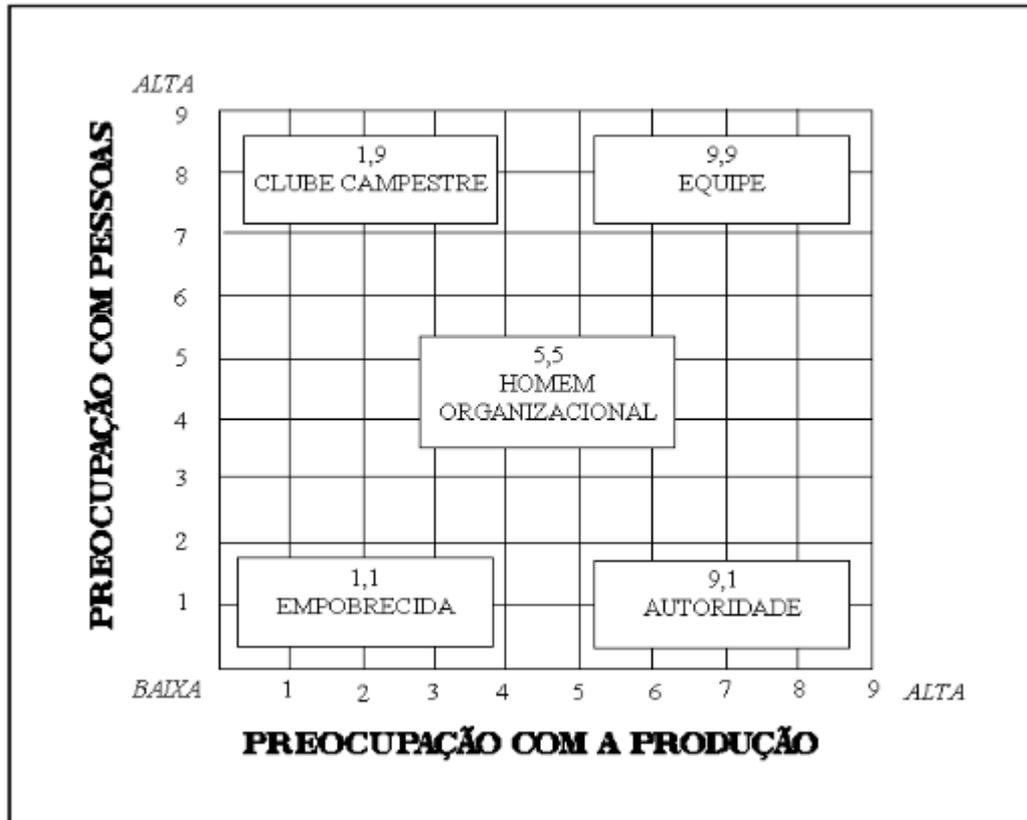
Ampliando esse conceito, Chiavenato (2004) afirma que independentemente do estilo de liderança adotado, os líderes são o elo fundamental em um contexto organizacional. Nessa mesma linha de análise, Silva et al. (2002, p. 26) apontam que os gestores são vistos “como principais comunicadores e orientadores de uma corporação, capazes de moldar seus subordinados, de forma ética e positiva, para que prontamente todos desempenhem sua função”. Continuando, os autores afirmam ser a liderança imprescindível para quaisquer organizações pois é por meio dela que os objetivos são alcançados. Quanto ao estilo, os autores citados ainda argumentam que “se refere ao nível de autoridade do líder, seu comportamento em relação a seus liderados, a maneira como influencia condutas e se relaciona com a equipe de trabalho” (Silva et al., 2002, p. 27).

Desse modo, a autoridade e o poder são decorrentes do cargo formal do gerente. Já o estilo pode ser desenhado dentro de modelos diversos. Um desses modelos é apresentado pelos autores comportamentais que apontam dois estilos de liderança: Liderança centrada no empregado e a Liderança centrada na produção. O primeiro tipo, liderança centrada no empregado, tem como ponto central o foco nas relações humanas no trabalho e a ênfase está no relacionamento procurando preservar o bem-estar dos funcionários. Já a liderança centrada na produção a prioridade é a tarefa que precisa ser realizada.

Os autores Blake e Mouton (1978) sugerem que esses dois estilos existem dentro de um *continuum* formando modelos diferentes de liderança. Dessa forma, tem-se, segundo os autores, uma grade de liderança onde os extremos são o estilo voltado para as pessoas (eixo vertical) e o estilo voltado para a produção (eixo horizontal). Nesse *grid* gerencial, Figura 2, encontram-se as seguintes combinações.

Figura 2

Grid Gerencial



Fonte: Blake e Mouton; 1978.

Liderança Empobrecida (1,1) tem como base a falta de uma filosofia administrativa o que faz com que as pessoas, sob esse modelo de liderança, não se envolvam com o trabalho que está sendo realizado não tendo compromisso com a organização ao qual pertencem e a liderança, nesse modelo, também não se preocupa com tal comportamento. No outro extremo da linha horizontal, tem-se a combinação 9,1, Liderança Autoridade-Submissão, que envolve uma grande preocupação com as tarefas a serem cumpridas e, por isto, as condições de trabalho e a organização do trabalho são estabelecidas de maneira que permitam o mínimo possível de interferência das pessoas em sua execução. A atitude esperada dos funcionários é que eles cumpram o que já está determinado de forma submissa.

A combinação 5,5, ou Liderança do meio do caminho ou Gestão do Tipo Homem Organizacional, procura ter um equilíbrio entre os dois extremos da proposta. Nesse tipo de gestão há uma preocupação com as pessoas e, na mesma proporção, com a produção. Já o modelo de liderança denominado Gestão de Clube de Campo, 1,9, reflete uma preocupação maior com as pessoas em que a ênfase é o relacionamento satisfatório com as pessoas dentro de uma visão de ritmo e organização do trabalho que satisfaça as pessoas. Esse modelo tem uma preocupação muito baixa com a tarefa a ser realizada. No modelo Gestão de Equipes, 9,9 na Grade Gerencial, tem-se o cumprimento das tarefas, porém com a participação efetiva das pessoas por meio do interesse comum voltados para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse modelo, a ênfase está na confiança e no respeito que envolve os funcionários e a liderança na execução do trabalho.

Dentro de uma perspectiva de evolução dos estudos sobre liderança, tem-se as Teorias Situacionais baseada nos trabalhos de Fiedler, House, Hersey e Blanchard conforme apontado por Chiavenato (2004). Na análise dos autores contingenciais, o estilo de gestão a ser adotado depende diretamente das contingências situacionais do contexto organizacional. Chiavenato (2004, p.351) ressalta que o gerente/líder, baseando-se nos autores situacionais, deve “escolher os padrões de liderança mais adequados para cada situação em que se encontra”. As forças que irão atuar em conjunto para a definição do melhor estilo de liderança a ser adotado são: força da liderança, ou seja, as características pessoais do gestor; a força dos subordinados, que sintetiza as características dos subordinados; e a força da situação, que envolve as condições em que a liderança está sendo exercida. Nessa mesma linha de análise, Silva et al. (2002, p. 38) afirmam que é “necessário avaliar o contexto para determinar qual a liderança mais eficaz”. Entretanto, os mesmos autores sugerem que “quando se trabalha de maneira democrática, os liderados se sentem inclusos nas tomadas de decisões e conseqüentemente gera maior satisfação no trabalho”. Esse aspecto irá favorecer o desenvolvimento da confiança que é um elemento central na relação líder-liderado. “Sem confiança não existe nenhum tipo de condução e o grupo não terá um desempenho satisfatório, ela é de suma importância no processo de extrair o máximo potencial do time. Cabe ao líder compreender seu papel [...]” (Silva et al., 2002, p. 31).

O polo estrutura, segundo Silva (2005), aborda o tipo de configuração estrutural que a organização tenha adotado. Mintzberg (1995) afirma que ao se propor estudar as diferentes organizações é primordial iniciar pela estrutura pois, dessa forma, é o *design* que irá propiciar o conhecimento profundo sobre elas. Segundo o autor, “a estrutura de uma organização pode ser definida como [...] [...] a soma total das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas [...] para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna” (Mintzberg, 1995, p. 10).

Ampliando o conceito de estrutura, Sahay e Gupta (2011) argumentam que a arquitetura organizacional diz respeito à forma como o trabalho e os trabalhadores estão organizados e divididos nas áreas funcionais da organização, considerando as competências dos sujeitos organizacionais, as regras e os procedimentos formais, e como o poder é delineado e distribuído ao longo da cadeia hierárquica organizacional.

Para tanto, de acordo com Mintzberg (1995), as organizações estabelecem seus *designs* dentro do conceito de processo que se fundamentam em cinco fases da coordenação – elemento chave da estrutura: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos do trabalho, e padronização das habilidades dos trabalhadores. Explicando o referido processo, o autor afirma que

à medida que o trabalho organizacional se torna mais complicado, o meio favorecido de coordenação parece passar do ajustamento mútuo para a supervisão direta e, depois, para a padronização, preferivelmente dos processos de trabalho, diferentemente dos “outputs” ou mesmo das habilidades, que retornam, finalmente, ao ajustamento mútuo (Mintzberg, 1995, p.15).

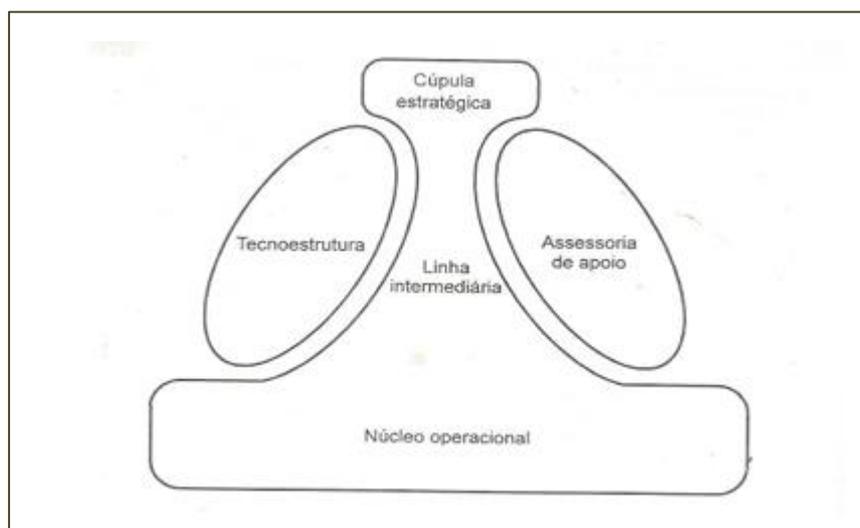
Além da coordenação e independente do tipo de negócio que a organização possua, Mintzberg (1995) afirma que toda estrutura organizacional é formada por cinco partes: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e a assessoria de apoio. No núcleo operacional encontram-se as pessoas que executam as tarefas para produzirem um produto ou prestarem um serviço. No início das atividades, as organizações ainda em estado embrionário não precisam de mais setores. Ali mesmo no núcleo operacional as pessoas se coordenam por meio do ajuste mútuo e, dessa forma, vão se organizando e realizando as tarefas.

Porém, a organização cresce e, na proporção de tal crescimento, vai se tornando cada vez mais complexa. Nesse momento, cria-se, no outro extremo da organização, a cúpula estratégica na qual se situa o ponto administrativo definindo seus objetivos e seus caminhos estratégicos, por meio de seu administrador.

Unindo esses dois extremos tem-se a linha intermediária onde se situam os gerentes que têm como função a coordenação do núcleo operacional para que as decisões tomadas na cúpula estratégica sejam executadas. E para dar suporte a toda essa dinâmica encontram-se a tecnoestrutura e a assessoria de apoio que, por meio do conhecimento técnico, irão planejar as ações e o como as decisões da cúpula estratégica serão realizadas na prática. A Figura 3 representa o diagrama elaborado por Mintzberg (1995) sistematizando essas cinco partes.

Figura 3

Cinco Partes Básicas da Organização



Fonte: Mintzberg, 1995, p. 9

Vale ressaltar que essas cinco partes irão se (re)arranjar dependendo dos fatores situacionais internos e externos que influenciam as decisões organizacionais. Mintzberg (1995) salienta que os fatores internos possuem maior impacto, em comparação com os externos, na configuração ou reconfiguração do *design*. Nessa perspectiva, esses fatores internos, chamados de mecanismos de força por Mintzberg (1995) desenham as seguintes configurações:

- a) O mecanismo-chave é a centralização e o ponto-chave interno da organização é a cúpula estratégica que exerce a supervisão direta. Nesse caso, o *design* é uma Estrutura Simples;
- b) Em outro tipo de *design* tem-se a Burocracia Mecanizada em que o mecanismo de coordenação é a padronização dos processos de trabalho, e a parte central da organização é a tecnoestrutura;
- c) A Burocracia Profissional, outro *design* que pode ser adotado pelas organizações, tem como mecanismo de força a padronização de habilidades e a parte central é o núcleo operacional minimizando o poder dos administradores;
- d) Quando o mecanismo de coordenação é a padronização de resultados a parte-chave é a linha intermediária gerando um *design* conhecido como Divisionalizado. Nesse tipo de *design*, os diretores possuem uma posição de muita força e conseguem exercer bastante influência nos processos internos;
- e) O último *design*, denominado de Adhocracia, apresentado por Mintzberg (1995), tem como força de coordenação o ajustamento mútuo e, conseqüentemente, a parte-chave da configuração é a assessoria de apoio, que irá gerar um ambiente de cooperação entre as equipes de trabalho. Essa configuração é totalmente descentralizada e orgânica.

Apesar das especificidades de cada uma das configurações Mintzberg (1995) aponta que, na prática, as organizações podem aglutinar essas configurações em seu *design* não sendo necessariamente exigido somente uma configuração. Isto ocorre, dentre outros fatores, também pela estratégia que a organização adota para direcionar suas ações.

O polo estratégia demonstra, desse modo, a sua força como elemento formador do núcleo molecular da organização. Silva (2005) define esse polo como aquele que abrange a missão, visão, objetivos, ações e políticas que são estabelecidos pela organização para direcioná-la no mercado que ela se insere. Pearce II e Robinson Jr. (2000) afirmam que a configuração do *design* organizacional mais adequado é aquele alinhado à estratégia definida. Os autores assinalam que não só a estrutura, mas todas as atividades e os recursos da organização precisam estar vinculados à estratégia. Entretanto, na leitura de Richers (1981), não é a estratégia que influencia a estrutura, mas o ambiente em que esta estratégia é formatada é o aspecto preponderante. Na leitura de Chandler (1969), é a estratégia que irá definir todo contexto organizacional, ou seja, a estrutura segue a estratégia. Nessa lógica, confirma-se a importância do ambiente, o que fará com que as organizações se modifiquem e evoluam vinculados às variáveis que o mercado oportuniza a elas. Corroborando a referida análise, Mintzberg (1995) afirma que objetivando maximizar as respostas positivas às exigências do ambiente as organizações irão melhorar o seu nível de gestão e dos seus processos procurando se ajustar às pressões recebidas.

Dessa forma, buscando atender a esses condicionantes ambientais, as organizações definem posturas estratégicas que irão definir a forma e as práticas de gestão em seu contexto interno. Miles e Snow (1984) afirmam que a posição estratégica definida pela organização vai dar ênfase a certas posições dentro do processo de gestão influenciando, assim, a cultura, as relações de liderança/poder e a arquitetura organizacional para que haja um melhor alinhamento às condições ambientais. Ou seja, na leitura dos autores, as posturas estratégicas escolhidas pela organização irão influenciar os processos e as práticas gerenciais (Miles & Snow, 1984). Validando tal perspectiva, Silva (2005, p. 26) ressalta que a organização, em sua análise ambiental, deve considerar os fatores que “a bloqueiam, condicionam e a puxam para determinadas direções ou vias de desenvolvimento” para que elas possam geri-las ou se adequarem a elas por meio de novos formatos.

Peters e Waterman (1982) sugerem que para alavancar o nível de eficácia a organização precisa criar um vínculo entre diferentes fatores de seu cenário interno: estratégia, estrutura, sistemas, estilo de liderança, competências, pessoas, valores

compartilhados (cultura organizacional). Em outras palavras, é preciso compreender que ao se pensar em organização é necessário sempre entendê-la como um sistema aberto que influencia e é influenciada de forma constante, não só no que diz respeito à interdependência entre a estrutura e a estratégia.

O último polo da estrutura molecular é a cultura que envolve, de acordo com Silva (2005), os valores, os padrões, os mitos e os medos que organização possui. Desse modo, a cultura engendra o tom da organização pois é um aspecto coletivo e individualizado de cada uma.

Dentro do campo teórico dos estudos sobre a cultura organizacional encontram-se, muitas vezes, distintas definições com dimensões similares, que se complementam e algumas que se excluem mutuamente, demonstrando a necessidade de uma sistematização que englobe uma linha de análise e de gestão sobre os mesmos elementos. Ferreira et al. (2002) afirmam que na busca por sistematizar esses distintos conceitos percebe-se duas tendências. Uma dentro de uma linha funcionalista - também chamada de perspectiva estrutural - que compreende a cultura como uma variável, ou seja, aquilo que a organização possui. Nessa perspectiva, “as organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos que, em conjunto, afetam o comportamento dos empregados e dirigentes e lhes assinala um senso de identidade” (Ferreira et al., 2002, p. 272) e que irá contribuir para a descrição dessa organização.

Definindo cultura, dentro de uma abordagem funcionalista, Schein (1992, p.12) aponta que é

um padrão de pressuposições básicas compartilhadas aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Já a segunda linha, na perspectiva de Ferreira et al. (2002), analisa a cultura dentro de uma abordagem fenomenológica, perspectiva social, que a entende como aquilo que a organização é, ou seja, a cultura deve ser analisada utilizando-se de suas

manifestações ideacionais. Nessa perspectiva, cada organização possui a sua cultura que é localizada e específica, tornando-a distinta das demais.

Para além desses conceitos, é preciso compreender a cultura como aqueles aspectos que irão permitir o ajustamento interno. Portanto, a cultura também serve como instrumento de orientação e de modelagem de comportamento (controle subjetivo) por enquadrar e equacionar o sistema dando-lhe sustentação. Em 1990, em estudo realizado por Hofstede e seus pesquisadores, evidenciou-se que a cultura, dentro do contexto organizacional, se faz aparente por meio de quatro fatores: os símbolos (palavras, gestos e objetivos significativos), os heróis (aquelas pessoas representativas na organização, os rituais (atividades coletivas e cercadas de simbolismo) e os valores que se referem aos sentimentos que são observáveis nos comportamentos dos membros organizacionais. Pois, conforme apontado pelos autores, a cultura é aprendida, é decorrente do ambiente social, não é herdada e nem tampouco derivada dos genes dos fundadores ou dos primeiros gestores.

Em outro estudo realizado por Handy (1980), tem-se a cultura analisada dentro de uma analogia com os Deuses da mitologia grega. Em seus estudos, o autor aponta quatro tipologias. A primeira é a cultura do clube que tem como ponto central a centralização do poder nas mãos de uma única pessoa (Deus Zeus) simbolizado pelo poder patriarcal e supremo. Esse aspecto faz com que o processo de decisão, segundo Rorato e Dias (2011), seja muito ágil e ultrapasse os processos estabelecidos formalmente na organização. Rorato e Dias (2011, p. 345) afirmam que nesse tipo de cultura, “o aprendizado geralmente é secreto, os membros aprendem com erros e tentativas e o que conta é o controle dos recursos e o carisma pessoal, além do poder financeiro ser altamente valorizado pelos indivíduos”.

A segunda tipologia é a cultura da função (Deus Apolo) cuja ênfase é a ordem e as regras. Essa tipologia se relaciona com os processos racionais de produção em que se assentam em diagramas de fluxo integrados que irão promover processos mais eficientes e garantir que o sistema organizacional irá funcionar adequadamente. Desse modo, Rorato e Dias (2011, p. 345) argumentam que nessas culturas acredita-se que “o dia de amanhã será igual ao hoje e a ontem, seus membros não se adaptam facilmente a mudanças e há pouco incentivo à criatividade”.

Na terceira tipologia a ênfase é na criatividade (Deusa Atena), na flexibilidade e no trabalho em equipe e na valorização da competência e, por isto, denomina-se cultura da tarefa. Nessa cultura, as organizações são dinâmicas e prima-se pela aprendizagem baseada na tentativa. Rorato e Dias (2011, p. 345) afirmam que na cultura Atena as pessoas “se preocupam com a solução contínua e bem-sucedida de problemas”.

Já a última tipologia, a cultura existencial, tem em Dionísio o seu Deus representativo. Essa tipologia tem o foco no indivíduo fazendo-o mais importante que a organização, pois o que é valorizado é o talento, a habilidade ou a competência de um membro ou da equipe. Em outras palavras, não é o indivíduo que serve à organização, mas a organização é que serve ao indivíduo para que esse realize o seu trabalho de forma a se tornar mais valioso. Corroborando essa análise, Rorato e Dias (2011, p. 345) apontam que “a organização existe para auxiliar o indivíduo a realizar seus objetivos”.

Entretanto, independente do conceito ou da tipologia da cultura organizacional é imprescindível entendê-la como “mini sociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura” que podem ser traduzidas “em crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais” que estão arraigados na identidade e na rotina da organização (Morgan, 2002, p. 125). Assim, um dos papéis da cultura é criar essa coesão no cotidiano organizacional. Porém, a cultura tem outro papel extremamente significativo: ser um aparato de controle comportamental dos membros da organização.

Por meio de mecanismos sutis e consentidos, os participantes da organização aceitam e reforçam o controle que a cultura realiza, traçando os limites e o formato de atuação dentro do espaço organizacional. Da Silva et al. (2009, sp) argumentam que “uma maneira mais profunda de imperar os valores da empresa é condicionar os empregados através de práticas, infiltrando nesses sujeitos uma nova identidade, sendo modificada concomitante a inserção desse indivíduo na organização”. Deste modo, a cultura introjeta nos sujeitos realizando o que Motta (1970) aponta como “mudança de autoimagem” levando-os a desenvolver um novo comportamento que seja mais condizente com o seu papel organizacional.

Para além desses estudos, também se discute a relação existente entre a cultura de um país e a cultura organizacional. Principalmente no Brasil, diferentes estudos buscam estabelecer modelos que tenham como mote o “jeito brasileiro de ser” considerando o aristocratismo ibérico proveniente da colonização do País e, da mesma forma, a escravidão presente, ainda hoje, nas relações interraciais.

Neste cenário, tem-se os estudos de Ferreira et al. (2002) com o objetivo de validar um instrumento que tem a capacidade de avaliar a cultura das organizações brasileiras. Os resultados do estudo mostram quatro dimensões a serem consideradas ao se estudar a cultura organizacional em organizações brasileiras. A primeira dimensão é o Profissionalismo Cooperativo que reúne itens cujo conteúdo é a valorização dos funcionários na execução de suas atividades com “eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa” (Ferreira et al., 2002, p. 274).

Na segunda dimensão do modelo, segundo Ferreira et al. (2002), tem-se aspectos que buscam analisar os valores que permeiam a organização provenientes de um sistema autocrático que impede o crescimento profissional e inviabiliza o reconhecimento do funcionário. Os autores denominam tal fator como Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder.

A terceira dimensão, Profissionalismo Competitivo e Individualista, centra-se, de acordo com Ferreira et al. (2002), na valorização da competência individual e na competitividade instalada na organização na execução das tarefas evidenciando a possibilidade de “passar por cima” dos pares ou daqueles que possuem os mesmos objetivos.

Já a última dimensão diz respeito aos aspectos de Satisfação e Bem-estar dos Empregados no modelo elaborado por Ferreira et al. (2002). Envolve conhecer as características das organizações que possuem a preocupação com o bem-estar decorrendo daí uma ambiência organizacional mais humanizada, agradável e prazerosa.

Dessa maneira, independentemente do tipo de cultura da organização, há de considerar a influência que ela tem no comportamento das pessoas que estão inseridas neste contexto. A cultura, assim como a liderança (poder), a estrutura e a

estratégia delimitam a forma de ser da organização criando espaços e estabelecendo as relações formais e informais. Silva (2005) propõe que dentro dessa perspectiva, os referidos polos nos levam a olhar a realidade organizacional de forma a oportunizar compreender a organização e a agir sobre os elementos-chave procurando alcançar resultados melhores.

Orientando-se por essa lógica, utilizou-se como base teórica para a caracterização da organização a estrutura molecular estabelecida por Silva (2005), buscando identificar a influência desses polos na disponibilidade para o compartilhamento das informações e os saberes dos sujeitos organizacionais.

2.2. Compartilhamento de Informação no Contexto Organizacional

Davenport (2000) considera o compartilhamento de informação como um ato espontâneo, dependente da vontade das pessoas em partilhar aquilo que sabem, tendo como principal meio as relações interorganizacionais (Wang et al., 2008). Tomaél (2012, p. 13) afirma que o “compartilhamento de informação constitui-se na troca de informação entre os parceiros, que produzem o aumento da visibilidade da cadeia que abastece os processos nos quais estão inseridos”. Tornando evidente a centralidade das pessoas no ato do compartilhamento, Brookes (1980, p. 131) considera a “informação como inseparável do sujeito”, pois a “informação é um produto humano, portanto, não se deve excluir o homem do processo”.

Essas concepções têm raiz no pressuposto de que a informação é uma construção social (Capurro, 2010) o que é confirmado por Marcial et al. (2007, sp), quando explicita que “não se pode conhecer os processos intelectuais da sociedade somente com o estudo do indivíduo, isolado da cultura e da sociedade em que está inserido”.

Desse modo, a informação é compreendida como uma construção que se reconstrói, de forma constante, por uma pessoa que, na acepção de Capurro (2010), é um “ser-no-mundo” e que, por decorrência, se comporta e age em conformidade com o seu contexto cultural. Reforçando esses pressupostos, Hjørland (2002) salienta que a informação precisa encontrar eco em um conhecimento que está configurado

de forma prévia, isto é, a informação para ser compreendida necessita ser significativa para aquele que a recebe. Parafraseando Friedrich Nietzsche “o homem não tem ouvidos para aquilo que a experiência não lhe deu acesso”.

Reafirmando essa concepção, Saracevic (1999) sustenta que a informação precisa ser compreendida na convergência das três concepções: paradigma físico, cognitivo e o social. Ou seja, a informação para ser entendida em toda a sua plenitude parte das mensagens que os documentos possuem (paradigma físico), as quais serão processadas de maneira cognitiva (paradigma cognitivo) e terá como respaldo o conhecimento dos cenários, motivação e crenças em que elas foram produzidas e serão, claro, interpretadas. Desse modo, “a compreensão dos contextos de produção e uso da informação (contextos social, organizacional ou profissional) constitui uma condição necessária para o trabalho com a informação” (Smit, 2012, p. 90).

Tais questões colocam em evidência a relação sujeito-objeto-contexto que sustenta a tese principal do presente estudo e que, por decorrência, coloca o paradigma social como eixo central para explicar a informação carregada de significados e como recurso vital da ambiência organizacional.

Reforçando essa análise, Kumar (1997) afirma que a informação é essencial para a sobrevivência e evolução humana, pois permite a reciprocidade entre o ser humano e o ambiente em que ele está inserido. Pois, conforme apontado por Davenport (2004, p. 20) “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”.

O ser humano então, dentro desta concepção teórica, se coloca como ponto essencial aliado ao contexto em que vive fazendo de sua capacidade de interpretação e construção de conhecimento atitude básica para transformar a informação em conhecimento que tenha significado dentro de seus aspectos culturais. Explicando a referida perspectiva, Valentim (2013, sp) afirma que a “informação está totalmente imbricada ao sujeito, pois requer mediação humana própria [...] Assim, o sujeito cognoscente significa e/ou ressignifica a informação, uma vez que infere análise, síntese e contexto a ela”.

Barreto (2002, p. 71) afirma que a informação

[...] em seus momentos de passagem é cidadã de dois mundos, com direção, mas carregando enorme tensão no ritual de passagem. No entanto, é nos momentos de passagem que o fenômeno da informação apresenta sua característica mais bela, pois transcende ali a solidão fundamental do ser humano: o pensamento se faz informação e a informação se faz conhecimento.

Há que salientar o papel da tecnologia neste contexto. Ajmal e Koskinen (2007) afirmam que a tecnologia é uma ferramenta extremamente útil na comunicação do conhecimento explícito. Entretanto, a comunicação do conhecimento intrínseco e a criação de novos conhecimentos exigem a interação social e a participação humana.

Pensar o compartilhamento no contexto organizacional compreende que os elementos apontados por Silva (2005), como sendo a Estrutura Molecular das Organizações, estabelecem os limites de atuação das pessoas, impulsionando, instigando ou limitando os comportamentos. Poder/liderança, a estrutura, a cultura e a estratégia, de forma geral, já foram relacionadas e estudadas com a temática de compartilhamento de informação, porém, tais pesquisas consideraram esses polos individualizados ignorando, com frequência, o entrelaçamento existente entre eles conforme apontado por Silva (2005) e o protagonismo dos sujeitos organizacionais em sua atuação no cenário laboral.

Esse aspecto é relevante pois, conforme sugerido por Wang e Noe (2010), baseados em resultados de pesquisas, os sujeitos organizacionais decidem compartilhar, ou não, os seus saberes por diferentes motivos. Algumas pessoas, de acordo com os autores, possuem atitudes em prol da partilha por questões de altruísmo, como resultado de reciprocidade, por valorização de relacionamentos pessoais com outros dentro do contexto organizacional, ou por diferentes intenções em decorrência dos objetivos pessoais, conforme já apontado por Thomas Jr. (1997). Esses achados de pesquisa são um alerta para que as organizações se atentem para estabelecerem políticas e desenvolverem uma cultura que seja voltada para a cooperação, o que oportunizará atitudes mais positivas para o compartilhamento. Wolfe e Loraas (2008) afirmam que quando existe suporte gerencial e incentivos a um

comportamento mais cooperativo em termos de compartilhamento, esse tende a fluir naturalmente trazendo ideias, experiências e criatividade à organização.

Ao relatar achados de pesquisa relacionando poder/liderança e compartilhamento de informação, Wang e Noe (2010) apontam uma influência significativa do papel da gestão na atitude de partilha das pessoas. Os autores enfatizam que talvez essa influência positiva da gestão sobre o compartilhamento seja consequência da crença dos liderados de que o gerente/líder tenha experiência na área – poder de competência conforme argumentam os autores estruturalistas – e/ou tenham poder de recompensá-los por um comportamento mais cooperativo. Confirmando os referidos achados, Ventura (2016) encontrou relação significativa entre a postura dos gestores e a disponibilidade para a partilha. Segundo a autora, "os gestores com atitudes positivas para a partilha conseguem estimular o compartilhamento entre seus liderados, o que confirma existir uma intersecção entre as atitudes dos funcionários e a forma como são gerenciados" (Ventura, 2016, p. 183).

Ainda no polo poder/liderança tem-se que considerar a variável poder a qual pode ser compreendida como um significativo inibidor ao compartilhamento. Pesquisas relatadas por Wang e Noe (2010) demonstram que o poder da informação e/ou do conhecimento tende a tornar-se, aquele que detém, um "ser superior" frente aqueles que não possuem tal informação. Conceitos como "segredos", "guardiões das informações" são utilizados em referência a essas pessoas que, por decisão pessoal, não querem compartilhar aquilo que sabem. No ambiente organizacional o poder que a informação garante a seu possuidor é destaque, pois a cultura e as políticas adotadas pela organização podem favorecer a existência dos guardiões das informações, diminuindo as chances da partilha tanto da informação quanto do conhecimento. Frente a esse aspecto Tomaél e Marteleto (2007) e Borelli e Tomaél (2012) apontam que as organizações precisam se atentar para a criação de uma ambiência que oportunize e estimule a partilha e a troca de experiências e não ambientes limitadores e políticas que restrinjam e criem competições individuais por cargos e promoções, dentre outros.

Em pesquisa realizada, Ventura (2016) confirmou esta perspectiva ao encontrar na organização, objeto de estudo, um ambiente de competição e de conflitos

internos instigado pelas políticas de Gestão de Pessoas adotadas. Essas políticas incentivam o desenvolvimento de coalizões e artimanhas com base nos elementos descritos por Morgan (2002), o que produzia um cenário contrário à troca de experiências, confirmando o que Davenport e Prussak (1999) denominaram como o “mercado do conhecimento”. Na perspectiva dos respectivos autores, nesse mercado existem os compradores e os vendedores que negociam, tal como no mercado de produtos e serviços, a informação e o conhecimento estabelecendo entre as partes um valor que esteja alinhado com os interesses de ambos. Os autores afirmam que em tal mercado a moeda de troca não possui valor financeiro, apenas valor simbólico consistindo em reciprocidade, reputação e altruísmo.

Relacionando estrutura e a disponibilidade para o compartilhamento de informação, pesquisas correlatas apontam que a estrutura, dependendo de sua forma, pode ser um obstáculo à partilha (Queiroz et al., 2017). Corroborando essa afirmativa, Wang e Noe (2010), analisando diversas pesquisas, salientam que estruturas centralizadas tendem a se tornar um empecilho para a partilha, devido ao fato de o poder se concentrar nas mãos de alguns, o que faz, nessa proporção, o ambiente se tornar mais político.

Esse cenário configura a metáfora da Arena Política realizada por Morgan quando este argumenta que política “[...] vem da diversidade de interesses o que dá origem aos ‘arranjos’, negociações e outros processos de formação de coalizões de influência mútua que tanto afetam a vida da organização” (Morgan, 2002, p. 182-183). Por outro lado, estruturas descentralizadas oportunizam ambientes mais participativos facilitando a interação entre os membros organizacionais o que pode levar a relacionamentos mais confiáveis. Ou seja, relacionamentos baseados no “sentimento mútuo de que nenhuma das partes envolvidas explora as vulnerabilidades da outra” (Barney & Hansen, 1994, p. 176). Outro aspecto a ser salientado é o conceito central do trabalho, conforme já ressaltado, que precisa basilar a divisão do trabalho. Faz-se necessário que as organizações resgatem o entendimento que o trabalho é uma atividade coletiva e não individualizada como muitas organizações teimam em configurar.

Outro aspecto a ser considerado é a variável confiança que constrói relações e as sustentam. Pesquisa realizada por Ho et al. (2012) aponta que a confiança no local de trabalho é um estímulo significativo para que a pessoa esteja disposta a compartilhar informações e/ou conhecimento. Relação que foi confirmada por Ventura (2016) ao relatar que a variável confiança e as relações interpessoais afetam a vontade de partilhar. Segundo a autora, as relações interpessoais baseadas na confiança e desenvolvidas no ambiente de trabalho tendem a se estender na “vida fora do trabalho”, o que fortalece a confiança e é apontada pelos participantes da organização como justificativa para o compartilhamento de informação e como forma de anular a política existente no cotidiano de trabalho. Os dados encontrados por Ventura (2016) mostram que a confiança e o relacionamento interpessoal foram os elementos que sobressaíram como estimuladores para a disponibilidade ao compartilhamento.

As relações interpessoais precisam voltar a fazer parte do ambiente organizacional que há muito já foram minimizadas e, atualmente, estão em vias de extinção com a proposta do trabalho cada vez mais tecnológico e isolado. Davenport e Prusak (1999, p. 44) afirmam que “por funcionar através de contatos informais e informação boca a boca, elas geram a confiança que é a base essencial para o bem-sucedido intercâmbio do conhecimento”. “Na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar” (Davenport & Prusak, 1999, p. 110).

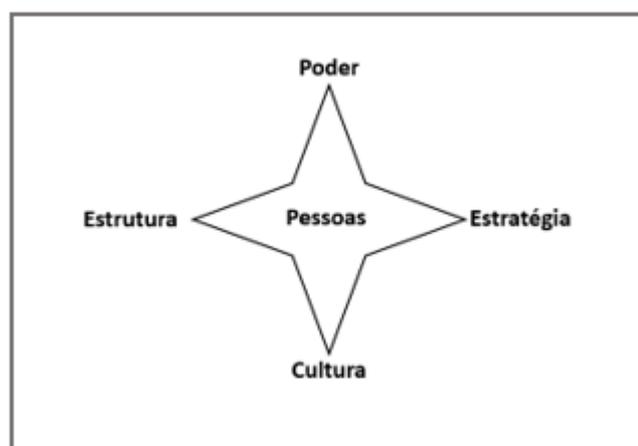
Por conseguinte, a cultura organizacional, a partir de seus conceitos, dá o tom à organização, estabelece as cores e as nuances que irão introjetar na identidade das pessoas transformando-os em seres organizacionais. Validando essa análise, Pagès et al. (1987, 24) afirmam que “a organização produz um indivíduo à sua imagem e semelhança, capaz de reproduzi-la”. Dessa forma, uma cultura centrada na inovação, na cooperação, na confiança estimulará comportamentos inovadores na mesma proporção, ou seja, a cultura atuará como uma mediadora que interagindo com outros elementos situacionais influenciam a disponibilidade dos participantes organizacionais em partilhar, o que limitará o comportamento se o contexto for oposto a um sistema cooperativo.

Salientando a importância da cultura organizacional, Davenport e Prusak (1999) apontam que pessoas que compartilham de uma mesma cultura possuem maiores condições de criar conhecimento, haja vista que se comunicam melhor devido a partilharem dos mesmos significados. Outro aspecto ressaltado pelos autores é a importância que a conversa possui no contexto organizacional. Eles afirmam que “conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização” (Davenport & Prusak, 1999, p. 110).

A partir desses achados de pesquisas correlatas e dos aspectos teóricos a respeito dos polos que formam a Estrutura Molecular das Organizações há de se considerar o ser humano como parte integrante dela. Considera-se que a pessoa que integra as diferentes organizações age reciprocamente dentro dessa estrutura molecular. Na mesma direção que é controlado e peça principal do jogo político que é articulado nas organizações, os sujeitos organizacionais também são racionais e têm como foco principal os seus interesses. Desse modo, para completar o modelo proposto neste presente estudo, as pessoas serão consideradas como núcleo central dentro da Estrutura Molecular sugerida por Silva (2005), conforme a Figura 2.

Figura 4

Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Silva (2005)

O motivo da inserção das pessoas nessa estrutura molecular proposta por Silva (2005) se justifica pela centralidade das pessoas no processo de partilha de informação e/ou de conhecimento. Igualmente, são considerados todos os recursos integrantes das organizações como a tecnologia, a infraestrutura física, o *layout* adotado pelos setores e o tamanho da organização. Na perspectiva de Chanlat (1996), em quaisquer estudos, ao se propor considerar o ser humano deve-se evitar a perspectiva fragmentada e considerá-lo como um ser pleno composto de múltiplas dimensões. Ou seja, tomá-lo como “um ser genérico e singular”, um ser concreto, porém diferente de todos em suas potencialidades; um ser “ativo e reflexivo” que pensa e age em função do contexto que é percebido por ele; um “ser de palavra”, pois tem a capacidade de expressar a realidade, tanto interior quanto exterior, por meio da linguagem; “um ser de desejo e de pulsão”, em que se coteja a racionalidade e a irracionalidade na busca pelo prazer e pelo controle; “um ser simbólico” que utiliza de signos, de metáforas e alegorias em suas ações; e “um ser espaço-temporal”, pois se encontra inserido em um espaço e em um ciclo temporal que faz a sua história (Chanlat, 1996, p. 26).

Tudo isso ressalta a relevância do presente estudo para que se possa, cada vez mais, desenvolver um nível de compreensão que esteja alinhado à realidade e à complexidade do universo das organizações.

O presente capítulo busca descrever o desenho metodológico que norteou as trilhas percorridas no desenvolvimento deste estudo. Os caminhos reflexivos realizados tiveram como pontos orientadores os conceitos apresentados sobre a Estrutura Molecular das Organizações proposta por Silva (2005) e os pressupostos teóricos que cercam os estudos sobre a temática de Compartilhamento de Informação.

3.1 Quanto ao Tipo

Acerca da proposição inicial e buscando, igualmente, ampliar os limites do estado da arte sobre o respectivo tema, os tipos de pesquisa adotados foram a exploratória, a descritiva e a explicativa.

Segundo as concepções de Gonçalves e Meirelles (2004), esta pesquisa classifica-se, inicialmente, como uma investigação empírica de natureza exploratória e, em um segundo momento, como descritiva e explicativa por meio de um estudo de caso. Gil (2012, p. 27) aponta que as pesquisas exploratórias a partir de sua ênfase central objetiva “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...] [...] aumentando o nível de compreensão acerca do assunto” o que encontra respaldo na intenção por desenvolver e validar um modelo que retrate o contexto organizacional no âmbito do compartilhamento de informação.

Já o enfoque descritivo tem como eixo central buscar apresentar, segundo Malhotra (2019), dados que descrevem características relativas a um grupo estudado buscando estabelecer relações entre elas. No âmbito da pesquisa explicativa, fundamentando-se em Gil (2012), pretende-se tornar a temática mais inteligível buscando identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fato. Portanto, objetiva-se esclarecer os elementos organizacionais e seu grau de influência na atitude para compartilhar dos sujeitos organizacionais.

Nessa perspectiva, os tipos de pesquisa estabelecidos possuem relação direta com a proposta central do estudo e, conseqüentemente, com o objetivo pretendido.

3.2 Quanto à Técnica

Objetivando obter informações de diferentes fontes para construir o cenário para melhor construção do *survey* final para a validação do modelo proposto, foram estabelecidos como instrumentos de coleta de dados a análise documental, a entrevista semiestruturada e um *survey* para a compreensão da cultura da organização. Após a análise dos dados coletados por essas primeiras técnicas e baseando-se nos achados, criou-se um último *survey* buscando por dados que formasse o pano de fundo para a análise de trilha objetivando estabelecer as relações de causa e efeito, diretas e indiretas, entre as variáveis pesquisadas. Essas técnicas foram escolhidas seguindo a orientação de Yin (2015), que sugere que a triangulação dos métodos de coleta de dados contribuiu para aumentar a confiabilidade e a credibilidade do estudo realizado.

A pesquisa documental foi utilizada com o objetivo de diagnosticar as informações necessárias para a compreensão inicial da unidade pesquisada e, também, com a pretensão de desenhar uma moldura e entender os preceitos formais estabelecidos pela organização e que influenciam o comportamento das pessoas em seu cenário. Gil (2012, p. 45) aponta que as pesquisas documentais se constituem em uma “fonte rica e estável de dados”. Nesta direção, buscou-se informações a respeito do modelo de gestão adotado pela empresa, do seu planejamento estratégico, do desenho estrutural escolhido e suas razões pela adoção de tal arquitetura hierárquica, além de conhecer sua história de implantação e desenvolvimento. Os dados coletados por esse instrumento forneceram suporte para a melhor compreensão dos elementos formadores da organização proposto por Silva (2005). Mattar (2007) classifica essas informações como dados primários que dizem respeito a informações que ainda não foram coletadas, ou seja, que pertencem aos pesquisados ou à unidade pesquisada e possuem relação direta com a temática que está sendo estudada.

Além da pesquisa documental, realizou-se uma entrevista semiestruturada com um dos diretores da empresa, tendo como critério de seleção o tempo de trabalho na empresa. A entrevista semiestruturada se constitui um relevante instrumento para entender as motivações, as crenças, atitudes e todo o contexto de subjetividade que intervém na constituição da organização. Triviños (1994) afirma que a coleta de dados via entrevista semiestruturada se configura como um dos principais instrumentos dentro do contexto da pesquisa qualitativa e se inicia sempre a partir de

certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (Triviños, 1994, p.146).

Para identificar e compreender a cultura organizacional da unidade estudada realizou-se um *survey* tendo como base de fundamentação o estudo de Ferreira *et al.* (2002). O *survey* foi realizado de forma *online*, tendo como foco os funcionários da área administrativa da organização e utilizando a acessibilidade como parâmetro de escolha dos respondentes.

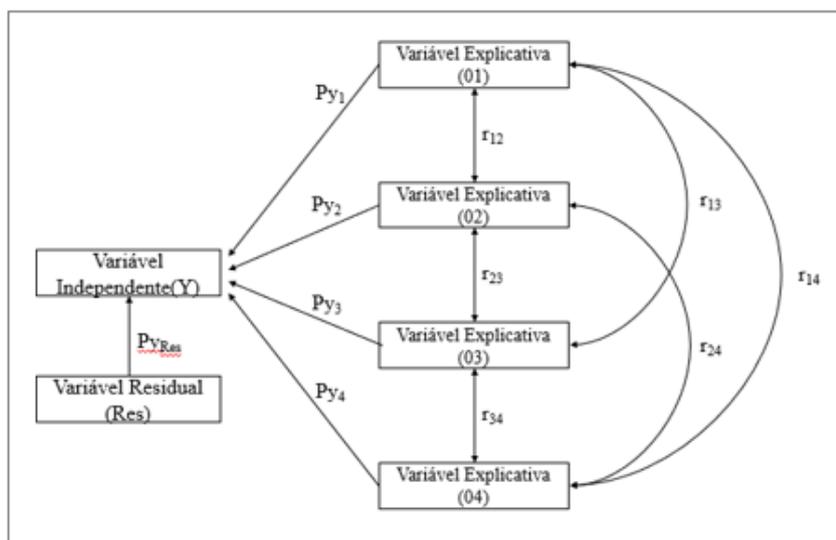
A partir dos dados coletados e analisados por meio da análise documental, da entrevista semiestruturada e do *survey* sobre cultura organizacional construiu-se outro questionário associando a Estrutura Molecular da Organização elaborada por Silva (2005) e as pessoas da organização no que diz respeito à sua disponibilidade para o compartilhamento de informação. Esse *survey* foi elaborado com o intuito de realizar a Análise de Trilha a qual será utilizada para dar suporte à concretização do objetivo. Ou seja, a construção e validação de um modelo teórico capaz de explicar a disponibilidade dos sujeitos organizacionais para o compartilhamento de informação, a partir dos elementos formadores da organização, estrutura-cultura-poder-estratégia, por meio do estabelecimento do grau de influência dessas variáveis na disposição das pessoas.

A Análise de Trilha (*path analysis*) é um método estatístico que viabiliza a quantificação dos efeitos diretos e indiretos de variáveis explicativas sobre uma variável dependente, ou básica, as interações entre elas e o grau de intensidade que podem ser explicadas por meio de equações de regressão (Cruz et al., 2004). Desta

forma, procura-se oportunizar maiores conhecimentos das variáveis estudadas e seus efeitos relativos de influência com maior confiabilidade. Araujo, Reis e Moreira (2011, p. 97) sobre a *Path Analysis* apontam que ela é um método de “desdobramento das correlações estimadas” superando os estudos que envolvem apenas correlações simples entre as variáveis envolvidas pois oportuniza “a obtenção de uma medida de associação entre as variáveis”. Segundo os autores, o método aponta também o valor da variável residual.

Na perspectiva de Cruz et al. (2004) o valor numérico da variável residual confirma os efeitos diretos e/ou indiretos das variáveis explicativas sobre a variável independente. Segundo Araujo, Reis e Moreira (2011, p. 97), se “uma determinada variável explicativa (que expressa seu efeito direto ou indireto) for numericamente menor que o coeficiente da variável residual, significa que esta variável independente deve explicar mudanças na variável independente apenas indiretamente”. Em outras palavras, para se explicar os efeitos das variáveis entre si se faz necessário uma análise conjunta dos números, sem desprezar o valor numérico da variável residual, obtidos pelos desdobramentos das correlações senão incorre-se no erro de apontar falsas influências diretas ou indiretas sobre a variável principal.

Figura 5
Análise de Trilha



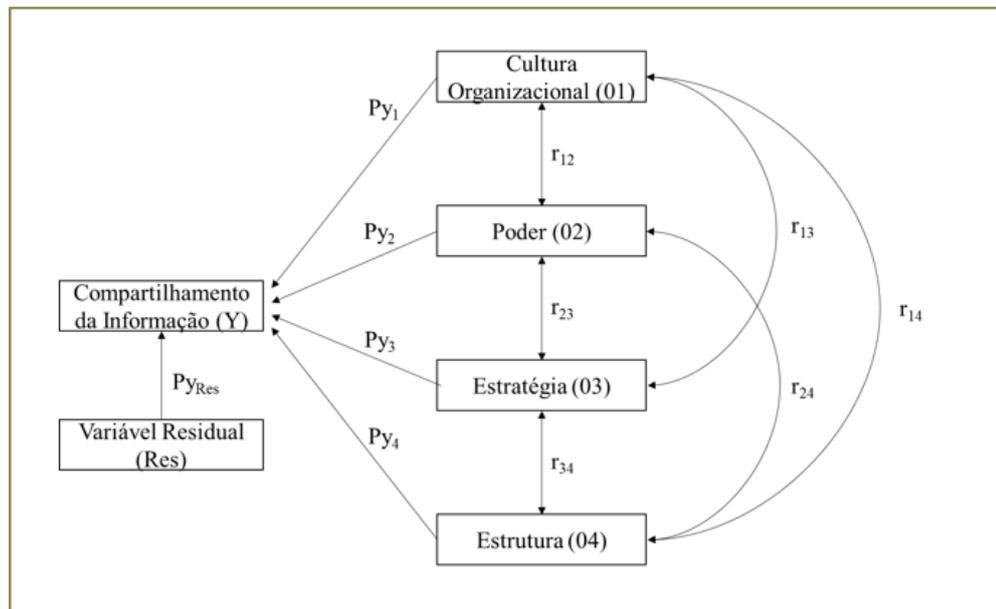
Fonte: Cruz et al., 2004

A Figura 5 representa o delineamento da Análise de Trilha e suas variáveis. Cruz et al. (2004) explicam que o diagrama exibe graficamente o padrão de relações de causa e efeito entre as variáveis estabelecendo numericamente as interações entre elas. Na figura, segundo os autores, as setas unidirecionais fazem referência aos efeitos diretos das relações de causa e efeito enquanto as setas bidirecionais indicam a interdependência entre as variáveis explicativas.

Souza (2013) aponta que a construção do diagrama causal (análise de trilha) é realizada tendo como base informações provenientes da base teórica sobre a temática pesquisada. No caso específico do presente estudo, a variável dependente será a disponibilidade para o compartilhamento de informação e as variáveis explicativas serão os polos da Estrutura Molecular da Organização elaborada por Silva (2005): estrutura, poder, estratégia e cultura. A Figura 6 demonstra graficamente tal proposta.

Figura 6

Diagrama da Análise de Trilha da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora (2023)

O delineamento do diagrama da pesquisa foi realizado com a combinação de diferentes estudos sobre o contexto organizacional propício para a partilha de informações. Dessa forma, baseando-se em tais estudos, foi construído um *survey* que foi aplicado de forma *online* para todos os funcionários da unidade estudada, excluindo-se os funcionários indiretos, ou seja, os terceirizados e os dois diretores da organização por entender que eles possuem, por atribuição do cargo, poder de decisão e de estabelecimento de políticas dentro da organização.

Sob essa perspectiva, buscou-se estabelecer e compreender a influência dos polos sobre a disponibilidade para o compartilhamento dos funcionários e a interação entre os polos o que favorece a criação de uma ambiência favorável ou desfavorável à partilha de informações.

Conhecer os efeitos relativos das variáveis explicativas no processo de análise de uma temática no contexto organizacional auxilia na compreensão daqueles aspectos que podem ser gerenciados para se obter um melhor resultado, no caso, na criação de uma ambiência mais colaborativa para que os funcionários se sintam incentivados a terem atitudes mais colaborativas no que diz respeito à partilha das informações e à realização do trabalho cotidianamente.

Toda essa proposta foi efetivada em uma organização que circunscreve a pesquisa na realização de um estudo de caso. Triviños (1994) afirma que o estudo de caso é uma das mais relevantes formas de pesquisa, haja vista que leva em consideração o contexto como um todo em que se está estudando. Esse aspecto reforça a análise de Moresi (2003, p. 104) o qual afirma que o estudo de caso “permite ao pesquisador concentrar-se em um aspecto ou situação específica e identificar, ou tentar identificar, os diversos processos que interagem no contexto estudado”. Nessa mesma linha de análise, Yin (2015, p. 20) ressalta que a realização do estudo de caso se concretiza a partir “do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”, pois “[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”. A realização do estudo de caso pode ser desenhado, de acordo com Yin (2015), em estudo de caso único ou estudo de casos múltiplos. No caso da presente pesquisa, a partir desses pontos teóricos, ela se classifica como um estudo de caso único, justificando sua escolha na afirmativa de

Yin (2015) que um estudo de caso, busca essencialmente, compreender a organização em seu “como” e os “porquês” em seus momentos no mundo real.

3.3 Estratégia da Pesquisa

Procurando garantir o rigor científico no trabalho, compromisso maior daqueles que se aventuram no campo da ciência, buscou-se cercar de cuidados no âmbito da abordagem a ser definida para o estudo. Fazendo uso das concepções de Kuhn (2007), tem-se que cada campo de conhecimento da ciência possui paradigmas teóricos que irão nortear as atividades realizadas em cada área. Desse modo, segundo o autor, não existem métodos e desenhos metodológicos que sejam melhores ou piores. Existem aqueles que possuem proximidade com os conceitos filosóficos do pesquisador, o problema da pesquisa, o desenho de pesquisa, os métodos adotados para a coleta de dados, e a análise e interpretação dos dados obtidos, segundo Creswell e Creswell (2021).

Para o estudo em referência e levando-se em consideração esses pontos de decisão, optou-se pela estratégica quali-quantitativa, ou seja, pela estratégia de métodos mistos. Na percepção de Creswell e Creswell (2021), essa abordagem busca integrar os dois tipos de estratégia, qualitativa e quantitativa, objetivando ampliar a compreensão para além das informações provenientes da análise unicamente vinculada a um tipo.

Nas estratégias quantitativas, Minayo (2011) relata que estão associados estudos que buscam analisar parâmetros estatísticos com a intenção de criar modelos ou estudar “fenômenos que produzem regularidades, são recorrentes e exteriores aos sujeitos” (p. 22).

Já a abordagem qualitativa, de acordo com Yasuda e Oliveira (2012, p. 81)

pode ser definida como um conjunto de técnicas e abordagens que visam um entendimento aprofundado dos seres humanos em termos psicológicos e motivacionais, além de seu relacionamento com a sociedade e seu ambiente econômico e cultural.

Nesta perspectiva, espera-se compreender a construção de significados das pessoas quando inseridas nas organizações frente aos elementos formadores considerados na pesquisa. Ressalta-se que a subjetividade das pessoas, tantas vezes condenada nos estudos de concepção positivista, é a marca registrada da pesquisa qualitativa. Godoy (1995, p. 21) afirma que a abordagem qualitativa deve ser considerada ao se estudar “os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”.

Diante dos aportes teóricos mencionados, estabeleceu-se a abordagem mista como estratégia da pesquisa, buscando extrair dos dados obtidos o máximo de informações possível para responder à questão central do trabalho. Para além desse aspecto, buscou-se também demonstrar a intensidade de influência dos elementos formadores da organização na variável principal que é a disponibilidade para o compartilhamento de informação no contexto da organização foco da pesquisa.

3.4 Campo Empírico da Pesquisa

A unidade de análise ou o campo empírico de desenvolvimento de um estudo, na análise de Babbie (2001), centra-se em uma pessoa. Porém, esse fato não é uma regra geral e, dessa forma, também podem na leitura de Singleton (1993), nas pesquisas sociais, terem contornos variados como papéis sociais, posições, famílias, cidades, organizações ou setores de organizações, etc. Singleton (1993) compreende a unidade de análise como objeto ou pessoa que está sendo estudado, descrito, observado, analisado de forma minuciosa para se extrair informações que serão “agregadas e manipuladas para descrever a amostra estudada e, por extensão, a população representada pela amostra” (Babbie, 2001, p. 98).

A seleção do caso, neste estudo, recaiu em um frigorífico que se encontra situado no estado de Minas Gerais (Brasil) e que será referenciado como Frigorífico Anna¹. No caso específico da presente pesquisa, a escolha se deu a partir de sua relevância no setor de suinocultura brasileira. Os números apontam que o estado de

¹ Nome fictício do frigorífico estudado.

Minas Gerais é o terceiro em produção animal, sendo a Zona da Mata Mineira um dos mais influentes polos independentes do estado e do País.

Localizado no estado de Minas Gerais, Brasil, na região do Vale do Piranga, o Frigorífico Anna iniciou suas atividades no ano de 2000, abatendo e industrializando suínos. Começou com produtos basicamente “*in natura*” (cortes de suínos sem temperos) e alguns tipos de linguiças. Com o decorrer dos anos, o Frigorífico foi gradativamente aumentando sua produção com a introdução de produtos industrializados o que fez alavancar suas vendas e, conseqüentemente, seu lucro.

Atualmente com 1.760 funcionários, gerando aproximadamente 5.000 empregos diretos e indiretos, a organização tem impacto direto na economia da região, englobando diversos municípios. Esses funcionários estão distribuídos em cargos conforme o desenho da arquitetura hierárquica adotada - organograma da empresa encontra-se no Anexo 1. Hoje, o *mix* de produtos da empresa conta com mais de 230 produtos entre suínos, bovinos e pescados além de pratos prontos – refeições congeladas.

O frigorífico “é uma marca que valoriza o simples, bem-feito e existe para conectar pessoas através do sabor”, conforme sua missão. Tem como valores estabelecidos “a segurança, responsabilidade social e ambiental, profissionalismo, ética, parceria, qualidade e trabalho em equipe”.

A empresa possui uma planta fabril de 46 mil m², sendo 22 mil m² construídos e em permanente expansão. Por dia são abatidos mais de dois mil animais e são produzidas cerca de 240 toneladas de carne. Toda a sua produção é comercializada em 20 estados brasileiros, além de exportar para os países da África, Ásia, Leste Europeu, América Central e América do Sul. Hoje, a atuação no mercado internacional representa 12% do faturamento geral da empresa.

O Planejamento Estratégico do Frigorífico traz como meta principal o crescimento da empresa em seu mercado de atuação, tanto via ampliação de sua carteira de clientes quanto o aumento de produtos em seu *mix*. Para tanto, uma das ações já em execução é o aumento físico de sua planta industrial e de suas áreas de apoio. Conseqüentemente novos equipamentos serão adquiridos e um novo patamar de tecnologia será implantado na organização. Todas estas ações levarão o Frigorífico

a ser reconhecido, como desejado pela alta administração, como uma indústria de alimentos.

4 Análise e Discussão dos Dados

A partir dos dados coletados e posterior análise, pretende-se, neste capítulo, significar as variáveis componentes do modelo proposto, interpretando, caracterizando, analisando, discutindo e relatando as conexões encontradas entre a os elementos formadores da organização, incluindo as pessoas, e a disponibilidade para o compartilhamento de informação. Para tanto, utilizou-se dos dados encontrados na análise documental, na entrevista semiestruturada e nos *surveys* aplicados.

4.1 Caracterização da Organização e seus Elementos Formadores

Com base nos conceitos da Abordagem Estruturalista, compreende-se as organizações como feitas de partes que se interligam e se alinham em prol de seus objetivos, de seu tipo de negócio e de sua estratégia. Resgatando a análise de Motta (1970) a organização é feita de partes que, no processo de interação, possui um todo maior que a simples soma dessas partes de forma individualizada. Sob essa perspectiva e tomando como pontos fundantes a proposta da Estrutura Molecular das Organizações elaborada por Silva (2005) e os pressupostos teóricos que cercam os estudos sobre a temática de Compartilhamento de Informação, os dados foram analisados e as sínteses realizadas são apresentadas na sequência.

Cultura Organizacional:

Recordando sobre o início das atividades do Frigorífico Anna, o diretor entrevistado relata que por falta de profissionais na área de atuação da empresa na região, foram contratadas pessoas da Região Sul do País para que esses pudessem “ensinar” aos funcionários contratados da região o “serviço” e como as atividades se desenvolviam. Inicialmente, abordando os aspectos culturais, o Frigorífico foi constituído por funcionários que preencheram cargos-chave, trouxeram valores,

crenças e formas de atuarem de outra empresa e de outra região. Portanto, foi nesse processo que o Frigorífico Anna iniciou suas atividades. Outro aspecto importante a ser salientado, foi a contratação inicial de ex-funcionários de outra empresa que, por já trabalharem há um tempo juntos, trouxeram os aspectos informais, além dos formais, para o contexto da nova organização.

Com o passar do tempo, os responsáveis pela empresa, perceberam que havia diferenças na forma de trabalhar, especificamente entre os funcionários das regiões sudeste e sul, e a projeção de empresa que os fundadores desejavam. Assim sendo, decidiram por desligar da empresa aqueles funcionários que não se alinharam à missão e aos valores estabelecidos pela empresa, principalmente aqueles provenientes da região sul.

Entretanto, o Frigorífico já estava em plena atividade e há de considerar que ele iniciou suas atividades com uma mescla cultural de diversas fontes, criando-se assim um mosaico de crenças e valores que, com o tempo, foi se rearranjando e criando uma identidade própria com teias fortes que se entrelaçaram e vão se fortalecendo ao longo da existência da organização.

Para uma melhor análise da cultura organizacional optou-se por realizar um *survey* tendo como base o instrumento de mensuração elaborado e validado por Ferreira et al. (2002). Dividido em quatro dimensões, o instrumento envolve o entendimento da cultura como um aspecto de identidade organizacional em que essa é construída e mantida pela interação social.

A primeira dimensão, o Profissionalismo Cooperativo, abarca a compreensão das formas cotidianas de valorização dos funcionários na execução de seu trabalho ressaltando principalmente a eficácia, competências, espírito de cooperação, dedicação, iniciativa e o profissionalismo. No Frigorífico Anna, os funcionários analisaram esta dimensão de maneira positiva demonstrando existir uma política que os valoriza e, principalmente, lhes dá o retorno pela dedicação desprendida em prol dos objetivos organizacionais. Já declarado como um valor da organização, o trabalho em equipe é uma das formas de atividades desejáveis na empresa e, por estas questões, há aspectos apontados pelos funcionários que reforçam tal opção. Dessa forma, os respondentes afirmaram que atitudes que reforçam a cordialidade, a

cooperação e a busca por soluções viáveis que estejam alinhadas com as políticas e os objetivos estabelecidos pela empresa são significativamente reconhecidas.

Além do trabalho em equipe, parte dos respondentes afirmaram que as ideias criativas são valorizadas e incentivadas no cotidiano de trabalho e que, dependendo da validade, as ideias são implantadas visando alcançar melhores resultados. Entretanto, mesmo estimulando tais atitudes, 33,3% da amostra estudada apontaram dúvidas quanto a essa realidade e 40,7% discordaram parcialmente da afirmativa que a organização estimula a iniciativa deles. Vale salientar aqui o tipo de negócio que a empresa possui. O setor alimentício no Brasil é muito regulamentado e, por isso, a forma como as atividades são realizadas, baseadas em normas e legislações, pode impedir que iniciativas sejam colocadas em prática, haja vista o impacto que elas podem causar no resultado final da organização. Esta análise pode ser confirmada no ponto de que 88,8% dos respondentes concordaram que as iniciativas são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa. Os respondentes apontaram que as iniciativas são estimuladas e que eles têm liberdade para apontarem sugestões que serão avaliadas. Na leitura dos funcionários, 81,4% dos respondentes, aqueles diretores e/ou gerentes que inovam e promovem mudanças significativas e, conseqüentemente conseguem alavancar os resultados da empresa, são vistos como modelos a serem seguidos dentro do contexto organizacional.

Outro item analisado refere-se ao fato de que a competição entre os funcionários é uma realidade e, segundo os funcionários, a organização até estimula desde que essa não interfira nas relações interpessoais. Exemplo desses incentivos podem ser considerados pelas diferentes premiações que a empresa oferece para aqueles que se destacam na execução de seu trabalho. Vale ressaltar que os referidos incentivos aplicados de forma individual tendem a estimular a competição que, na perspectiva da organização, é benéfica para ela. Contudo, prevalece o espírito de colaboração que, além de ser incentivado, é uma atitude considerada como significativa dentro do cenário organizacional.

Para que esta perspectiva seja realidade, uma atitude que é valorizada é o envolvimento dos funcionários com os objetivos e as metas estabelecidas pela empresa. Ressalta-se que 77,7% dos respondentes concordaram que a organização

valoriza e estimula o envolvimento dos funcionários. Confirmando tal questão, tem-se o reconhecimento da empresa para aqueles funcionários que se envolvem e se preocupam com os objetivos e os resultados a serem alcançados.

Alinhados a esta perspectiva, 77,8% dos respondentes afirmaram que aqueles que conseguem fazer carreira na organização são aqueles que se esforçam e demonstram vontade de aprender. Dessa forma, confirmaram a questão das ideias criativas e da iniciativa, dentro dos parâmetros organizacionais permitidos, que são valorizados e premiados pela organização. A maioria, 88,9% dos respondentes, concordaram que esse ponto é significativo na organização e afirmaram ainda que os funcionários que buscam melhorar os resultados esperados e serem polivalentes são valorizados pela empresa.

Corroborando tais análises, 85,2% dos funcionários pesquisados afirmaram que as promoções dentro da empresa são realizadas com base na meritocracia, ou seja, aqueles aspectos valorizados no comportamento profissional dos funcionários para o desenvolvimento da carreira são transparentes e são percebidos por eles como pontos-chave para a ascensão profissional. Destacam-se, segundo os respondentes, a vontade de aprender, a identidade e o comprometimento, a busca por ações que melhoram o resultado da empresa, a disponibilidade de trabalhar em prol dos resultados esperados, a qualidade do serviço realizado, a busca por melhores soluções no cotidiano de trabalho e a capacidade de apresentar múltiplas competências são vistos como fatores relevantes para a carreira no Frigorífico Anna. Desse modo, na leitura de 85,2% dos funcionários, o profissionalismo é visto pela organização como uma grande virtude e aqueles comportamentos que servem como modelos a serem seguidos são aqueles que demonstram, além dos critérios descritos acima, dedicação e espírito de colaboração e são eles que têm maiores oportunidades de fazerem carreira.

A cordialidade se constituiu em outra atitude valorizada no cenário organizacional, o que tem impacto direto na execução do trabalho em equipe, pois gera, segundo os funcionários, um ambiente de amizade e de confiança. Dos respondentes, 70,3% concordaram que “ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas”. Essa atitude é fundamental para a criação de uma

ambiência de trabalho que incentiva a partilha de informações e de conhecimento. Para um cenário de trabalho que valoriza a iniciativa e as sugestões, a cordialidade que levará ao fortalecimento das relações interpessoais é ponto-chave.

De forma geral, os dados coletados indicam altos índices de concordância com os itens avaliados. Nesse contexto, depreende-se que os funcionários demonstraram possuir espírito de colaboração e fazem uma leitura clara do que a organização espera deles e apontaram que a mesma possui e valoriza uma cultura cooperativa e cordial, valorizando aqueles que têm iniciativa, identidade e competências alinhados com os objetivos organizacionais.

Na segunda dimensão do modelo elaborado por Ferreira et al. (2002), buscou-se informações sobre os valores que norteiam as ações na empresa originários de um *design* organizacional autocrático que dificulta ou inviabiliza o crescimento profissional e o reconhecimento dos funcionários. Os autores denominam tal fator como Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder.

Considerando o poder e a autoridade no Frigorífico Anna, os respondentes apontaram que não existe um posicionamento único no que se refere à obediência. Infere-se, pelas respostas, que dependendo da pessoa a afirmativa “manda quem pode, obedece quem tem juízo” é uma verdade e obedecer sem hesitação e questionamentos é a melhor opção. Porém, isto não acontece com todos que possuem poder na empresa, alguns gestores/líderes não possuem comportamentos autoritários. Completando esse item de poder e autoridade, a maioria dos respondentes discordaram que no cotidiano organizacional as pessoas que formam o corpo social da empresa não gostam de assumir responsabilidades. Pelo contrário, as respostas apontaram que as pessoas gostam de participar das decisões relativas às suas atividades e, em decorrência, assumem as responsabilidades de suas sugestões e decisões.

No que diz respeito à dificuldade que a estrutura organizacional impõe à ascensão profissional, fazendo com que a empresa perca bons funcionários para a concorrência, não houve consenso nas respostas, sendo que 37% dos funcionários discordaram que exista dificuldades e 29,6% concordaram com a afirmativa sobre as dificuldades enfrentadas na organização para o desenvolvimento da carreira levando

bons funcionários a deixarem a empresa. Já 33,3% dos respondentes apresentaram dúvidas quanto a essa afirmativa e apontaram que em alguns momentos eles percebem dificuldades e em outros eles pensam que não há dificuldades. Porém, quando questionados sobre as dificuldades de fazer carreira, 62,9% dos respondentes afirmaram não perceber dificuldades e concordaram que a carreira é possível e, conseqüentemente, não é limitada pela estrutura organizacional.

Associando ascensão profissional e a remuneração, 55,5% dos funcionários discordaram da afirmativa de que o crescimento profissional não é acompanhado pela recompensa financeira. Desse modo, discordaram de que a empresa não possua recursos financeiros impedindo-a de valorizar financeiramente seus funcionários.

Reafirmaram que aspectos tais como criatividade e iniciativa dos funcionários são valorizados pela empresa, confirmando o que já havia sido mencionado na dimensão 1. A maioria dos respondentes apontaram que a empresa se preocupa com o bem-estar deles e não percebem que esse aspecto seja um fator negativo que possa prejudicar a empresa.

Ainda, 66,7% da amostra afirmaram que a empresa possui figuras que servem como exemplos a serem seguidos e apontaram que, além desses, os sócios/proprietários são admirados e, conseqüentemente, trazem respeito, confiança e credibilidade às decisões e ao planejamento que é traçado. Compreendem que, na realidade, eles são símbolos que norteiam o desenvolvimento da empresa.

A terceira dimensão, Profissionalismo Competitivo e Individualista, envolve temas que dizem respeito, de acordo com Ferreira et al. (2002), à valorização da competência individual e à competitividade existente na organização na realização diária das atividades de trabalho evidenciando o fato de “passar por cima” dos pares ou daqueles que possuem os mesmos objetivos é correto e reconhecido como atitude coerente. Morgan (2002) já havia mencionado o fato de que o ambiente organizacional é local de política e de coalizações que, em decorrência, estimula a competição e faz com que as pessoas busquem alcançar objetivos individuais. De forma geral, os respondentes reconheceram a existência de competições e políticas no ambiente interno da empresa.

Quanto ao desenvolvimento da carreira, 85,2% dos respondentes apontaram que essa não depende de sorte, mas de critérios que fazem parte da política da empresa. Porém, a amostra participante da pesquisa não soube responder se o crescimento profissional é considerado condição indispensável para permanecer empregado na empresa. Muitas dúvidas cercam esta questão, pois 44,4% da amostra apontaram que não, 25,9% concordaram e 29,6% dos respondentes afirmaram não saberem se isto ocorre ou não em seu contexto de trabalho. Portanto, as respostas demonstraram uma falta de clareza quando a esse aspecto por parte da organização. Da mesma forma, chama atenção a valorização desse aspecto, se é que ele ocorre, dentro de um contexto que valoriza o trabalho em equipe, pois isto tende a valorizar a competição individual e como requisito pode levar a uma competição exacerbada entre os funcionários.

Na sequência, os funcionários analisaram sobre os benefícios e tratamento diferenciado existente na empresa. Assim, 81,4% deles discordaram que os benefícios existentes na empresa são para todos e não somente para aqueles que são considerados “bons” os recebem. Esse aspecto é confirmado pela análise do fato de que aqueles funcionários que não são tão bem avaliados dentro da empresa não são desligados por ela. Apesar de 40,7% dos respondentes ficarem em dúvida com relação a esse fato.

Quanto à competição individual ser estimulada no ambiente interno da empresa, percebe-se discordâncias nas análises dos funcionários, sendo que 81,5% deles apontaram que a competição não é valorizada no cenário de trabalho, mas 33,4% da mesma amostra afirmaram que percebem que a competição, por mais que seja negada, existe e é essencial para o crescimento profissional dos funcionários. Ademais, 44,4 % apontaram, mais uma vez, que a criatividade e a iniciativa são valorizadas principalmente quando os cargos a serem ocupados são os gerenciais.

A quarta e última dimensão do instrumento elaborado por Ferreira et al. (2002) foi denominada de Satisfação e Bem-estar dos Empregados. Tal dimensão envolve conhecer as decisões da organização quanto à preocupação com o bem-estar dos funcionários tornando o ambiente mais humanizado, agradável e prazeroso. Na empresa pesquisada, 85,2% dos respondentes afirmaram que é nítida a preocupação

dela em propiciar o melhor ambiente para que, em decorrência, melhores resultados sejam alcançados. Para tanto, 92,6% dos funcionários pesquisados apontaram que a empresa se preocupa com as suas necessidades pessoais e com o bem-estar deles. Corroborando tal afirmativa, 62,9% dos respondentes apontaram que a empresa, além de se preocupar com o bem-estar dos funcionários, também investe e implementa programas destinados a melhorar o ambiente de trabalho.

Afirmaram, ainda, que a empresa faz constantemente investimentos objetivando o crescimento deles como pessoas e profissionais. Assim, 51,8% deles concordaram que os investimentos, financeiros ou não, são realizados e o mesmo número de respondentes apontaram que os treinamentos são realizados e são, ainda, uma forma de desenvolverem a criatividade e, conseqüentemente, o número e a qualidade das iniciativas e das sugestões realizadas por parte deles.

Na mesma proporção de investimentos em treinamentos e programas de desenvolvimento, a empresa busca implantar programas que aumentem a satisfação dos funcionários. Entretanto, na análise dos funcionários, há discordâncias relevantes quanto a esse item, pois 29,6% apontaram que acreditam na implantação desses programas, 37% apresentaram dúvidas quanto a esse investimento e 29,6% discordaram que a empresa tenha essa preocupação e atua para melhorar a satisfação dos funcionários.

Se há dúvidas com relação a tal aspecto, a mesma não ocorre quando se pergunta sobre a preocupação da empresa em manter uma atmosfera de segurança e estabilidade de seus funcionários. Assim, 74% dos funcionários afirmaram que os gestores buscam formas para assegurar uma atmosfera satisfatória dentro da empresa. Curiosamente, nenhum funcionário da amostra demonstrou discordar dessa afirmativa. Alinhado a esse item, 85,2% dos funcionários afirmaram que a empresa investe em um bom ambiente de trabalho objetivando assegurar o bem-estar dos funcionários. Tal aspecto, aliado à valorização da cordialidade e do trabalho em equipe, tende a oportunizar atitudes que levam a aumentar a confiança, fortalecer as relações interpessoais e, conseqüentemente, o compartilhamento das informações.

As promoções e o crescimento na carreira dos funcionários “prata da casa” são percebidos como possíveis e estimulados pela empresa, portanto, 59,2% dos

respondentes concordaram que esse aspecto é real no contexto organizacional. E como estratégia para mantê-los estimulados, 51,8% da amostra afirmaram que a empresa utiliza das ideias criativas de seus funcionários para melhorar os processos e os resultados organizacionais.

No que diz respeito à afirmativa “metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais” não foram obtidas respostas alinhadas. Pelo contrário, houve diferenças significativas entre os componentes da amostra, sendo que 25,9% discordaram, 37% ficaram em dúvida e não souberam responder e 37% concordaram que as metas pessoais são incorporadas às metas organizacionais.

Ferreira et al. (2002) afirmam que, no que se relaciona à cultura organizacional, as organizações, de forma geral, em seu cotidiano se alicerçam em suposições que são criadas pelos diferentes grupos que a formam. Assim, essas suposições e percepções estabelecem os contornos da cultura organizacional de cada organização em particular.

Baseando-se na entrevista, na análise documental e no *survey* sobre cultura depreende-se que a organização procura criar e desenvolver um espírito de colaboração, o que cria um ambiente propício para o compartilhamento de informação.

Estratégia

Sobre a estratégia adotada pelo Frigorífico Anna, o diretor entrevistado aponta que a empresa deseja ser conhecida como uma indústria de alimentos atuante em mercados nacionais e internacionais. Para tanto, a estratégia adotada é alavancar sua participação no mercado via o aumento da carteira de clientes e a abertura de novos mercados. Desse modo, a empresa tem como objetivo ampliar a área de sua planta industrial e de suas áreas de apoio, aumentar o número de animais abatidos e o investimento a ser realizado visando à aquisição de equipamentos tecnologicamente mais avançados.

Para dar suporte aos objetivos e a estratégia estabelecida a empresa se voltou por reforçar sua estrutura hierárquica e, também, sua forma de atuação. Assim sendo, na leitura dos funcionários, há uma preocupação significativa da empresa com relação

aos seus clientes e, devido a isto, desenvolveu-se um olhar mais cuidadoso no que concerne ao ambiente externo quando comparado com o ambiente interno. Infere-se, dessa forma, que as decisões organizacionais e suas práticas são alicerçadas em sua estratégia desconsiderando, na perspectiva dos respondentes, o conhecimento interno que a empresa possui.

Utilizando do *slogan* de “valorizar o “simples, bem-feito” e de que a empresa existe para “conectar pessoas através do sabor” existem preocupações com treinamentos e programas que visam desenvolver o conhecimento técnico dos funcionários procurando atender a todos os requisitos legais e mercadológicos que envolvem o setor de alimentação nos mercados de atuação do Frigorífico Anna.

Com foco no cliente e, claro, em seu mercado de atuação, a empresa procura sempre inserir inovações em seu contexto interno objetivando atender às necessidades do mercado. Segundo os funcionários, a empresa preocupa-se, principalmente, com as metas estabelecidas no planejamento que irão dar subsídio para o retorno do investimento, com a excelência do produto que é oferecido aos seus clientes como forma de satisfazer a eles, com o seu diferencial competitivo e com o compromisso com as ações que foram estabelecidas em seu planejamento estratégico.

Poder

Assim como a cultura, o estilo de liderança/poder da empresa se alinha à estratégia definida para o alcance dos objetivos estratégicos. Silva (2005) afirma que a parte essencial do polo poder é a liderança exercida no ambiente interno da organização. Baseando-se nos diferentes estilos teóricos de liderança, no Frigorífico há uma mescla do estilo que busca harmonizar o foco na tarefa e no relacionamento com as pessoas. Ancorando-se na abordagem do *Grid* Gerencial de Blake e Mouton (1978), infere-se que o estilo adotado no Frigorífico é o modelo de Gestão de Equipes (9,9), que se centra no cumprimento das tarefas, porém com a efetiva participação das pessoas por meio do interesse comum voltados para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste modelo, o ponto central é a confiança e o respeito que envolve

os funcionários e os líderes no desenvolvimento das atividades. Alguns funcionários fazendo uma analogia do modelo de liderança da empresa com a relação familiar, ao apontaram que a organização é “uma mãe” extremamente cuidadosa e zelosa com seus filhos, chegando a “passar por cima” e evitar demissões daqueles que “são maus filhos”. Segundo eles, este é um ponto crítico pois tende a desmotivar aqueles “filhos” que são bons e dedicados “à família”.

No *survey* aplicado a uma amostra de funcionários, eles apontaram que existe um poder formal autocrático estabelecido. Entretanto, no cotidiano de trabalho percebe-se uma aproximação considerável entre alguns gestores/líderes e seus funcionários, o que leva a supor que existem dois tipos de liderança que são exercidas na empresa, dependendo do lugar que se fala e com quem se fala.

No que diz respeito ao relacionamento com os funcionários, na análise deles, a empresa é bastante cuidadosa e procura alinhar as necessidades pessoais deles com os objetivos da organização. Busca aumentar a eficiência por meio de treinamentos e de atitudes que capacitem os funcionários para o exercício de suas atividades. Esses programas de treinamento, aliados à preocupação em formatar um ambiente satisfatório, são percebidos pelos funcionários como uma tática para assegurar o compromisso e o comprometimento deles com os objetivos organizacionais. Desse modo, seria uma política de reciprocidade em que a empresa cuida deles e eles, em decorrência, cuidam da organização. Vale salientar, porém, o respeito e a admiração que os gestores/líderes recebem dos funcionários sendo, alguns deles, considerados como símbolos dentro do contexto organizacional.

Estrutura

Ancorando-se nos fundamentos teóricos estabelecidos por Mintzberg (1995), considera-se a estrutura organizacional como o *design* adotado pela empresa para dar sustentação ao desenvolvimento de suas atividades. Ampliando o referido conceito, tem-se ainda que a estrutura, tal como estabelecida por Pearce II e Robinson (2000), irá ter maior aderência se estiver alinhada com a estratégia definida pela empresa.

Ao analisar o desenho da estrutura organizacional do Frigorífico Anna, percebe-se uma estrutura funcional simples em que o mecanismo-chave é a centralização, conforme definido por Mintzberg (1995). Ainda dentro dos aspectos teóricos estabelecidos pelo autor, classifica-se o desenho estrutural do Frigorífico como Divisionalizado, no qual o ponto de coordenação é a padronização dos resultados a serem alcançados para que os produtos sejam produzidos dentro das normas e regras de produção e de qualidade estabelecidas. Na entrevista realizada com um dos diretores e nos dados coletados no *survey* sobre cultura, compreende-se o poder dos gestores/líderes quanto ao cumprimento das normas a serem seguidas na empresa.

Completando a análise da estrutura, depreende-se ainda que o *design* do Frigorífico Anna é do tipo da Burocracia Mecanizada, elencada por Mintzberg (1995), em que a padronização dos processos de trabalho também se torna importante no cenário organizacional onde a tecnoestrutura é significativa.

Esses pontos se alinham e se conectam em prol dos objetivos organizacionais fazendo do *design* organizacional uma rede de conexões em que, fundamentando-se nelas, as atividades cotidianas do Frigorífico são realizadas. Como já apontado, o negócio da empresa é muito regulamentado, tanto no mercado interno quanto no externo, fazendo com que o aspecto “padronização” seja o fator essencial que irá nortear todos os processos internos desenhando a forma como o trabalho é realizado e como os trabalhadores irão desenvolvê-lo.

Vale salientar que uma forma não invalida a outra. Mintzberg (1995) já havia apontado que o cotidiano nas organizações permite o aglutinar de tais formas, exigindo uma harmonização entre elas, o que terá como base o ambiente externo, a estratégia e o planejamento estabelecido por seus gestores principais.

As análises realizadas, tendo como base os elementos formadores da organização, apontaram que os funcionários possuem iniciativa e são estimulados por seus superiores a terem essa postura, além de serem dedicados à empresa. Fato esse que estimula a competição individual e reforça a política feita pelos funcionários em detrimento do trabalho em equipe que faz parte do discurso da empresa. Dessa forma, há de se considerar que apesar de apresentar, no geral, uma cultura

colaborativa, percebe-se existir uma competição interna, propositalmente camuflada e muito forte, conduzindo a um forte inibidor do compartilhamento de informação, incentivando os segredos e estimulando o aparecimento dos guardiões das informações.

Em uma análise geral, majoritariamente os funcionários avaliaram o ambiente da empresa como sendo um local que propicia satisfação, bem-estar e segurança, o que cria um cenário tranquilo e propício para a criação de vínculos informais. Os funcionários reconheceram o esforço da empresa para criar uma maior coesão interna, porém, devido às competições internas e ao favorecimento por parte “de chefes” de alguns funcionários em detrimento de outros faz com que a empresa não seja “uma grande família”, chegando até a desmotivar aqueles que “são bons”.

Quanto à valorização de ideias, os funcionários afirmaram não existir uma valorização formal apesar de haver um discurso para tal o que, na perspectiva dos próprios funcionários, serve para privilegiar alguns reforçando as escolhas pessoais dos responsáveis por aqueles que lhes são mais próximos. Este fato corrobora a análise anterior sobre o favorecimento de alguns chefes para alguns funcionários.

Percebe-se, dessa forma, uma dualidade no cotidiano de trabalho do Frigorífico Anna, em que o formal e o informal convivem e tentam se harmonizar buscando estabelecer maneiras mais equilibradas de convívio. Esta dualidade é percebida pelos funcionários nas relações de mando e subordinação, no reconhecimento das ideias criativas e, em alguns casos, no desenvolvimento da carreira. Respostas consistentes foram dadas com relação aos critérios de valorização dos funcionários. Porém, a prática dessa valorização precisa ser melhor demonstrada para que a realidade confirme o discurso e, assim, aumente a confiabilidade nas políticas da empresa.

4.2 Análise de Trilha

Após a aplicação do questionário, os dados coletados foram analisados com o auxílio de um *software* de planilhas eletrônicas. Foi realizada a soma dos valores respondidos por cada indivíduo para cada um dos grupos de perguntas, formando as notas referente às variáveis (1) Compartilhamento de informação, (2) Cultura

Organizacional, (3) Poder e (4) Estratégia. A variável (5) Estrutura foi computada de acordo com o nível hierárquico dos indivíduos, onde a nota 1, foi aferida aos indivíduos do setor operacional, a nota 2 foi aferida aos indivíduos do setor administrativo e a nota 3 foi aferida aos indivíduos com cargos gerenciais.

Após a formação das notas de cada variável, as mesmas foram padronizadas com base na média e no desvio-padrão, utilizando a equação 1 listada a seguir.

$$\text{Variável padronizada} = (X_i - \bar{X})/S \quad (\text{Equação 1})$$

Onde:

X_i : valor de cada elemento da variável X;

\bar{X} : média da variável X;

S: desvio padrão da variável X.

Após a padronização de todas as variáveis, foi gerada uma matriz de correlações das variáveis padronizadas e o desdobramento das correlações. Na sequência, foi realizada a análise de trilha em efeitos diretos e indiretos, considerando a variável Compartilhamento de Informação como variável dependente ou principal e os demais como variáveis independentes ou explicativas.

Com o desdobramento das correlações entre as variáveis em efeitos diretos e indiretos (análise de trilha), foram calculados o coeficiente de determinação do modelo causal (R^2) e o efeito da variável residual (Res) sobre a variável dependente, ambos foram calculados de acordo com as equações 2 e 3 respectivamente.

$$R^2 = \sum_{i=1}^n (Ed_i * T_i) \quad (\text{Equação 2})$$

onde:

R^2 : coeficiente de determinação do modelo causal;

Ed_i : efeito direto da variável i ;

T_i : total de efeitos sobre a variável i .

$$Res = \sqrt{1 - R^2}$$

(Equação 3)

onde:

Res: efeito da variável residual sobre a variável principal

R^2 : coeficiente de determinação do modelo causal

Como primeiro passo, foram estabelecidos os valores de correlações simples de Pearson entre as variáveis explicativas. Para melhor compreensão dos resultados encontrados se faz necessário entender a proposta de Pearson. A intenção é estabelecer entre os pares estudados o grau de variação em função de outra, ou seja, as duas variáveis variam no mesmo sentido ou em sentidos opostos, o que é representado pelo sinal positivo ou negativo respectivamente. O valor zero indica a inexistência dessa relação linear entre os pares analisados e quanto mais próximo de 1 o valor obtido pode-se inferir que mais forte é a relação linear entre os dois. Sousa (2019, p. 19) afirma que a “correlação não significa causalidade, isto é, a observação da existência de uma relação/associação entre variáveis não implica necessariamente uma relação do tipo causa-efeito entre estas”.

Os valores das correlações simples de Pearson encontrados entre as variáveis estudadas são apresentados na Tabela 1:

Tabela 1

Coeficientes de correlação simples de Pearson entre as variáveis do estudo.

	Compartilhamento de informação	Cultura Organizacional	Poder	Estratégia	Estrutura
Compartilhamento de informação	1,000	0,458	0,560	0,165	-0,126
Cultura Organizacional	0,458	1,000	0,662	0,394	-0,327
Poder	0,560	0,662	1,000	0,530	-0,237
Estratégia	0,165	0,394	0,530	1,000	-0,078
Estrutura	-0,126	-0,327	-0,237	-0,078	1,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Como pode ser observado na tabela acima, a maior correlação ocorreu entre as variáveis Poder e Cultura Organizacional e a menor correlação ocorreu entre as variáveis Estrutura e Estratégia. A maior correlação da variável dependente com as variáveis explicativas ocorreu com a variável Poder e a menor correlação da variável dependente com as variáveis explicativas ocorreu com relação à variável Estrutura.

Na Tabela 2 encontram-se os resultados do desdobramento em efeitos diretos e indiretos, análise de trilha, das variáveis explicativas sobre a variável principal, valores do coeficiente de determinação e valores correspondentes a variável residual.

Tabela 2

Estimativas dos efeitos diretos e indiretos das variáveis explicativas sobre a variável dependente, juntamente com o coeficiente de determinação e o coeficiente da variável residual

(continua)

Variável	Efeito	Estimativa	
Cultura Organizacional	Direto Sobre o Compartilhamento de Informação		0,185
	Indireto via Poder	0,367	
	Indireto via Estratégia	-0,078	
	Indireto via Estrutura	-0,016	
	Total - Diretos e Indiretos		0,458
Poder	Direto Sobre o Compartilhamento de Informação		0,555
	Indireto via Cultura Organizacional	0,123	
	Indireto via Estratégia	-0,105	
	Indireto via Estrutura	-0,012	
	Total - Diretos e Indiretos		0,560
Estratégia	Direto Sobre o Compartilhamento de Informação		-0,199

	Indireto via Cultura Organizacional	0,073	
	Indireto via Poder	0,294	
	Indireto via Estrutura	-0,004	
	Total - Diretos e Indiretos		0,165
Estrutura	Direto Sobre o Compartilhamento de Informação		0,050
	Indireto via Cultura Organizacional	-0,061	
	Indireto via Poder	-0,131	
	Indireto via Estratégia	0,015	
	Total - Diretos e Indiretos		-0,126
Coeficiente de Determinação			0,357
Efeito da Variável residual			0,802

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

O compartilhamento de informação no contexto organizacional, baseando-se nos pressupostos teóricos sobre a temática, é afetada praticamente por todos os elementos formadores da empresa - cultura organizacional, poder, estrutura e estratégia -, e pelo elemento mais significativo que são as pessoas incluídas na proposta de Silva (2005). No caso da Análise de Trilha, modelo da pesquisa, as pessoas foram consideradas na variável Compartilhamento de Informação sendo

consideradas como elemento-chave e cujo comportamento é influenciado pelos elementos formadores da organização.

A partir da Tabela 2, verifica-se pelo coeficiente de determinação que as variáveis estudadas explicaram 35,7% da disponibilidade das pessoas em compartilharem informações especificamente da empresa foco do estudo. As variáveis Poder (0,555) e Cultura organizacional (0,185) apresentaram respectivamente as maiores estimativas em efeito direto sobre a variável dependente compartilhamento de informação. Chama a atenção o valor de estimativa da variável estratégia (-0,199) que foi negativo demonstrando que diretamente ela não exerce influência na variável compartilhamento de informação. Focando nos efeitos indiretos das variáveis explicativas na variável principal tem-se resultados importantes. O efeito indireto da Cultura organizacional via Poder foi alto (0,367) o que também pode ser observado na variável Estratégia via efeito indireto do Poder (0,294) demonstrando que indiretamente essas variáveis exercem influência sobre outras variáveis e estas sobre o compartilhamento de informação. Demonstrem, ainda, como esses elementos formadores da organização estão entrelaçados e conectados, gerando uma ambiência que irá convergir para gerar identidades e dirigir os comportamentos de seus funcionários.

Outro aspecto a ser destacado diz respeito ao valor residual (0,802) obtido, que no caso deste estudo é compreendido como o comportamento das pessoas como atores principais no ato da partilha de informação que corroboram os resultados de pesquisa realizada por Ventura (2016), dentre outros já descritos. Esse valor é maior quando comparado ao coeficiente de determinação (0,357) levando a compreensão que o compartilhamento de informação está centrado e é totalmente dependente da vontade das pessoas apesar de ser influenciado de forma indireta pelos elementos formadores da organização. Ou seja, tomando esse valor e associando-o aos paradigmas teóricos sobre a temática de compartilhamento compreende-se que as pessoas, dentro do contexto estudado e limitadas pelos elementos formadores da organização, se colocam como protagonistas do ato agindo baseadas em seus objetivos individuais e nos aspectos que norteiam suas pulsões. Essa análise é fundamentada em Araujo, Reis e Moreira (2011, p. 97) que afirmam que se “uma determinada variável explicativa (que expressa seu efeito direto ou indireto) for

numericamente menor que o coeficiente da variável residual, significa que esta variável independente deve explicar mudanças na variável independente apenas indiretamente”.

No contexto da unidade pesquisa, compreende-se que a ambiência é favorável ao compartilhamento de informação. Porém, baseando-se no modelo testado, a cultura organizacional é fator significativo na influência de um comportamento disponível à partilha ou não. Compreende-se que as “suposições” sobre o que a organização é, conforme apontado por Ferreira et al. (2002), realmente alicerçam as atividades e os comportamentos dos membros da empresa.

5 Considerações Finais

Este estudo se propôs a analisar de que forma os principais elementos formadores da organização, estrutura-cultura-poder-estratégia, propostos por Silva (2005) influenciam e quais são suas intensidades em relação à disponibilidade dos sujeitos organizacionais para o compartilhamento de informação. Este objetivo, de uma forma sintética, busca validar empiricamente um modelo que contemple os diferentes elementos que formam uma organização inserindo, nessa estrutura, as pessoas. Ressalta-se que não busca tornar o modelo uma verdade absoluta incorrendo no mesmo erro da lenda hindu dos sete sábios cegos. Pelo contrário, o modelo deve ser testado e ressignificado de forma exaustiva procurando compreender os diversos contextos organizacionais dentro da temática do compartilhamento de informações. Como contribuição principal, aponta a compreensão da força, direta ou indireta, que cada elemento fundante da organização exerce sobre o comportamento das pessoas que formam o seu corpo social dentro de uma concepção sistêmica.

Os dados e, posteriormente, as análises realizadas levaram à rejeição da H_0 e, conseqüentemente, à aceitação da H_1 , ou seja, os elementos formadores da organização influenciam a disponibilidade dos sujeitos organizacionais para o compartilhamento de informação. Porém, tal influência não ocorre de forma direta, conforme apontado pela Análise de Trilha, e sim de forma indireta demonstrando a força do protagonismo das pessoas no modelo o que foi confirmado pelo valor numérico da variável residual.

Obviamente, os elementos formadores da organização não devem ser concebidos como fronteiras fixas e rígidas, mas como contornos flexíveis que se ajustam de forma dinâmica ao ambiente externo e que por isto vai se moldando e criando novos arranjos que irão (re)construir o ambiente interno da empresa.

A proposta da inserção das pessoas no modelo definido por Silva (2005) traz à tona o personagem principal de qualquer organização. Elas são as donas do conhecimento, são a força motriz do fazer organizacional e, claro, aquelas que

decidem racionalmente o quanto irão se doar para os objetivos estabelecidos pela empresa. Desse modo, é preciso compreender todos os elementos que as envolvem em um contexto de trabalho fazendo com que eles se transformem em uma teia que irá formar uma cola que direcionará os comportamentos ao mesmo tempo que abrem possibilidade para o exercício do controle.

Depreende-se, assim, que a inclusão das pessoas como elemento na Estrutura Molecular das Organizações frente à temática de compartilhamento de informações se mostrou pertinente e infere-se que o mesmo é relevante para o estudo da disponibilidade das pessoas para o compartilhamento. Saliencia-se que o estudo em prol da partilha da informação e construção do conhecimento no ambiente empresarial se realiza dentro das fronteiras impostas pelos elementos estrutura-estratégia-poder-cultura e na articulação política que se desenvolvem na dinâmica organizacional. Afinal, toda atitude do ser humano tem uma intencionalidade e, seguindo essa lógica, tudo que ele comunica também percorre o caminho das intenções.

Faz-se necessário que as organizações compreendam a significância das informações e da necessidade de criar o conhecimento organizacional oportunizando a construção da memória organizacional para que, ao longo de suas atividades, a inovação e a adaptabilidade ao mercado externo sejam o seu mote. As informações no cenário organizacional precisam ser vistas como movimentos ondulatórios que irão se propagar por ele de maneira espontânea, construindo diferentes conhecimentos e tendo diferentes significâncias. Dessa forma, as informações irão preencher os espaços organizacionais de aprendizagem contínua criando conhecimento, e impulsionando a iniciativa e a criatividade.

Sabedores do comportamento racional das pessoas que as formam, as organizações precisam ainda se atentarem para o desenvolvimento da identidade e do comprometimento dos seus funcionários para que possam estimulá-los a um comportamento cooperativo que será a base para o compartilhamento de informações. E nesse cenário ganham força as relações interpessoais e as trocas que ocorrem nas conversas diárias entre os funcionários. Conforme já constatado, os momentos informais também fazem parte de um contexto de trabalho.

Recomenda-se à unidade de análise que reforce formalmente todas as suas políticas no que diz respeito à gestão de pessoas, fortaleça a autoridade formal dos líderes e estimule o compartilhamento de informações por meio de atividades que façam com que os funcionários pensem o cotidiano de trabalho dentro do espírito colaborativo, que já é um dos valores da empresa. Deve-se atentar para todo o conhecimento já criado nesses 20 anos de existência e, para além de reconhecê-lo, é preciso utilizá-lo para que a organização transborde em qualidade e em diferenciais competitivos alinhados à estratégia de atuação determinada no planejamento estratégico.

Quanto aos objetivos propostos neste estudo compreende-se que todos foram alcançados e espera-se que os resultados encontrados possam abrir espaços para outras inquietudes que visem contribuir para o direcionamento de novas pesquisas em torno das temáticas organizacionais e seu alinhamento com o compartilhamento de informações e a geração e gestão do conhecimento.

Ainda, cabe aqui ressaltar que a validação desse instrumento foi realizada dentro de uma realidade única, estudo de caso, e que para adquirir maior confiabilidade ele precisa ser analisado em diferentes contextos o que poderá levar a resultados completamente diversos do que foram apresentados aqui.

6 Referências

- Ajmal, M. M.; Koskinen, K. U. (2007) Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project Management Journal*, v. 39, n. 1 p. 7-15. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1002/pmj.20031>>. Acesso em 5 Ago 2021.
- Babbie, E. (2001) *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG
- Barney, J.; Hansen, M. A. (1994) Trustworthiness as a Source of Competitiv e Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, Special Issue, p. 175-190, Winter. Disponível em: <http://embanet.vo.llnwd.net/o18/USC/CMGT500/Week4/docs/CMGT500_w04_Trustworthiness_as_a_source_of_competitive_advantage.pdf>. Acesso em: 1 Ago 2020.
- Barros, L. A. (1994) *Suporte a ambientes distribuídos para aprendizagem cooperativa*. 1994. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação) –Programa de pós-graduação em engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1994. Disponível em: <<http://www.cos.ufrj.br/uploadfile/1339608927.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.
- Barreto, A. A. (2002) A condição da informação. *São Paulo em Perspectiva*. Vol. 16, nº 3. São Paulo. Disponível em: [http:// dx.doi.org/10.150/S0102 – 88392002000300010](http://dx.doi.org/10.150/S0102-88392002000300010). Acesso em 1 Ago 2021
- Bell, D. (1980). *The Social Framework of the Information Society*. In Forester.
- Benítez, Z. R., & Bonmann, R. D. (2002). A importância das relações dialógicas no compartilhamento do conhecimento organizacional. *Knowledge Management Press & Consulting*.
- Borelli, F.; Tomaél, M. I. (2012) Situações que envolvem o compartilhamento de informação por sistema informatizado. *Em questão*. Porto Alegre: v. 18, n. 2 p. 71-83, Jul/dez. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/21850/24055>. Acesso em: 11 Ago 2021.
- Black, R.R.; Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blau, P. M.; Scott, W.R. (1970) *Organizações formais*. São Paulo: Editora Atlas.

- Brookes, B.C. (1980) The foundations of information science: Part I: *Philosophical Aspects*. *Journal of Information Science*, v. 2, p. 125-133. Disponível em: <<http://comminfo.rutgers.edu/~kantor/601/Readings2004/Week3/r4.pdf>>. Acesso em: 5 Ago 2021.
- Brown, J. S.; Duguid, P. (2001) *A vida social da informação*. São Paulo: Makron Books.
- Calazans, A. T. S. (2006) Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *Transinformação*. Campinas, 18 (1). 63-70, jan/abr, 2006. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/abcib/article/view>>. Acesso em: 1 mar. 2014.
- Camargo de Oliveira, H. C., Ferreira de Souza, J. S., Pomim Valentim, M. L., & de Almeida Júnior, O. F. (2018). A teoria dos jogos e a mediação da informação: uma proposta de contribuição estratégica para organizações. *Biblios*, (73), 51-64. Disponível em: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1562-47302018000400004&script=sci_arttext&tlng=en Acesso em: 15 Jul 2021.
- Capurro, R. (2010) Epistemologia e ciência da informação. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB. Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, ANCIB, 2010. Disponível em: <www.capurro.de/enancib_p.htm>. Acesso em: 5 jul. 2022.
- Chanlat, J. F. (1996) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1. São Paulo: Atlas.
- Chandler Jr, AD (1969). *Estratégia e estrutura: Capítulos da história da empresa industrial americana* (Vol. 120). Imprensa do MIT.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.os
- Cruz, C. D.; Regazzi, A. J.; Carneiro; P. C. S. (2004) *Modelos biométricos aplicados ao melhoramento genético*. 3 ed. Viçosa: UFV.
- Da Silva, J. R., de Almeida, A. M. G., de Castro, C. F. D., & Leite-da-Silva, A. R. (2009). Os mecanismos de controle comportamental nas organizações: uma análise do poder da instrumentalização da cultura. *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT, Rio de Janeiro*.

- Davel, E. & Vergara, S. C. (2010) Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: Davel, E. & Vergara, S. C. (Org). *Gestão com pessoas e subjetividade*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1999) *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: campus.
- Davenport, T. H. (2000). *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.
- Davenport, T. H. (2004) Resgatando o “I” da TI”. In: Davenport, T. H.; Marchand, D. A.; Dickson, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman.
- Davenport, T. H. (2015). Process management for knowledge work. In *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* (pp. 17-35). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- De Sá Freire, P., Tosta, K. C. B. T., Helou Filho, E. A., & Da Silva, G. G. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de ciências da administração*, 14(33), 41-51. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273523604004.pdf>> Acesso em: 15 Jul 2021.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, 14, 27-34.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. D. C. C., Cisne, M. D. C. F. (2002) Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*. Natal, n. 7, 271-280. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/epsic/a/38Jtgq6vs8bzHwpjn347w5f/abstract/?lang=pt>> Acesso em 16 Set 2022.
- Gil, A. C. (2012) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995) Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *RAE*. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago.
- Gonçalves, C. A.; Meirelles, A. M. (2004) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Handy, C. (1980). *The Gods of Management*. London: Pan
- Ho, Li-An; Kuo, Tsung-Hsien; Lin, B.. (2012) How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. *Internet Research*. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10662241211199942/full/html>. Acesso em 05 Ago 2021.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hjørland, B. (2002) Epistemology and the socio-cognitive perspective in Information science. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. vol. 53, n. 4, p. 257-270, 2002; ABI/INFORM Global. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.10042/abstract>>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- Kuhn, T. (2007). *A estrutura das revoluções científicas*. 9. ed. São Paulo: Perspectiva.
- Kumar, K. (1997) *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.
- Lemos, B., & Joia, L. A. (2012). Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 19(2), 233-246. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/zHqx63HY9Q4mhdX69w7nHyL/?format=pdf&lang=en>>. Acesso em: 15 Jul 2021.
- Loureiro, R. S., Polezi, D. B., Corrêa, D. A., Galvão, É. C. B., & Siani, S. R. (2018). Compartilhamento e proteção do conhecimento: um estudo realizado em uma empresa de conhecimento intensivo do setor sucroenergético. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23, 167-187. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/hpgr4prhBWVzMVKgdTgWK5YH/abstract/?lang=pt>. Acesso em 15 Jul. 2021.
- Lúcio, C. G. (2018). O novo mundo do trabalho é flexível, precário e inseguro. *Carta Social e do Trabalho, Campinas*, (38), 1-11. Disponível em: <https://www.forumat.net.br/at/sites/default/files/arq-paginas/cesit_carta-social-e-do-trabalho-38_1.pdf#page=5>. Acesso em 15 Jul. 2021.
- Malhotra, N. K. (2019) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marcial, E. C.; Ramos, H. S. C.; Shintaku, M.; Rodrigues, R. C.; Vasconcelos, W. (2007) Epistemologia da Ciência da Informação: a presença do paradigma social de Capurro na literatura. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB, 8., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador, ANCIB. Disponível em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT1--231.pdf>. Acesso em 15 out. 2022
- Mattar, F. N. (2007) *Pesquisa de marketing: edição compacta*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

- Miles, R.; Snow, C. (1984) Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Minayo, M. C. de S. (Org). (2011) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 30. ed. Petrópolis: Vozes
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Mintzberg, H. (1995) *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Moresi, E. (Org.) (2003). *Metodologia de pesquisa*. Brasília: UCB (Universidade Católica de Brasília), Mar
- Morgan, G. (2002) *Imagens da organização*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Motta, F. C. P. (1970). O estruturalismo na teoria das organizações. *Revista de administração de empresas*, 10, 23-41. 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. (2002). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson.
- Naisbitt, J. (1984) Megatrends. *Ten New Directions Transforming Our Lives*. Nova York: Warner Books.
- Pagès, M. et al. As práticas de poder na gestão de Recursos Humanos. Pagès, M. (1987). *O poder das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Pearce II, J. A.; Robinson Jr., R. B. (2000) *Strategic Management: formulation, implementation and control*. 7. ed. McGraw-Hill..
- Peters, T.; Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. N.Y.: Harper e Grow.
- Queiroz, F. C. B. P.; Silva, H. de F. N.; Almeida, P. H. de. (2017) Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 22, p. 133-150. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/pci/a/cLNg6cLmsftxjrQfhm8kvpX/?lang=pt>. Acesso em 05 Ago 2021.
- Richers, R. (1981) Estrutura, estratégia e ambiente. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 21, n. 4, p. 21-32, out./dez. Disponível em: <

<https://www.scielo.br/j/rae/a/j5fK7qNGXJhnCbN5x3LrdJd/abstract/?lang=pt>
Acesso em 11 Nov 2022.

Rorato, R., Dias, E. D. (2011). Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira? *Revista de Administração da UFSM*, 4(3), 341-351. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/931>>. Acesso em 11 Nov 2022.

Sahay, Y. P.; Gupta, M. (2011) Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, p. 450-464. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/41149462>>. Acesso em 10 Ago 2021.

SARACEVIC, T. (1999) Information science. In: *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. Vol. 50, n. 12, p. 1051-1063, ABI/INFORM Global. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(1999\)50:12%3C1051::AID-ASI2%3E3.0.CO;2-Z/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-4571(1999)50:12%3C1051::AID-ASI2%3E3.0.CO;2-Z/abstract)>. Acesso em: 15 fev. 2021.

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

Silva, J. T., dos Santos, L. M. S., & Marques, I. C. (2022). Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. *Administração: princípios de administração e suas tendências*. Vol. 4, 4(1), 23-40.

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

Souza, T. V. de. (2013) *Aspectos estatísticos da análise de trilha (path analysis) aplicada em experimentos agrícolas*. (Dissertação). Lavras: Universidade Federal de Lavras.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

SMIT, J. W. (2012) A informação na ciência da informação. *INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*. Ribeirão Preto, v. 3, n.2, p. 84-101. Jul./Dez. Disponível em: <www.revistas.usp.br/incid/article/download/48655/52726>. Acesso em: 5 dez. 2021.

Tomaél, M. I. (2012) *Compartilhamento da informação*. Londrina: Eduel.

Tomaél, M. I.; Marteleto, R. M.. (2007) Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 11, n. 1, p. 75-91. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11nesp1p75/387>>. Acesso em: 3 Ago 2021.

- Thomaz Jr., R. R. (1997) Nota de Harvard Business School: Como gerenciar o contrato psicológico. In: VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.
- Triviños, A. N. S. (1994) *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Valentin, M. L. P. A. (2013) *A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais*. Palestra proferida no III Seminário de Estudos da Informação: gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais. Niterói/RJ.
- Ventura, R. de C. M. de O. (2016). *Compartilhamento da informação e a gestão de pessoas: reflexões acerca de suas relações e implicações*. (Tese) Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000904>> Acesso em 14 Ago 2021.
- Wang, C.; Chen, C.; Chen, Y.; Farn, C. (2008) Why Focal Firms Share Information? A Study of the effects of power and information technology competence. *PACIS*, 68. Disponível em: <http://www.pacis-net.org/file/2008/PACIS2008_Camera-Ready_Paper_068.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.
- Wolfe, Ch.; Loraas, T. (2008). Knowledge sharing: the effects of incentives, environment, and person. *Journal of Information Systems*, v. 22, n. 2, p. 53-76. Disponível em: <<https://meridian.allenpress.com/jis/article-abstract/22/2/53/75339/Knowledge-Sharing-The-Effects-of-Incentives>>. Acesso em 5 Ago 2021.
- Yasuda, A.; & Oliveira, D. M. T. de. (2012) *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo: Cengage Learning.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed). Porto Alegre, RS: Bookman.

ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO Frigorífico

