



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
DOUTORADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

SAMIR ELIAS KALIL LION

**A PERSPECTIVA POLÍTICA: UM ESTUDO SOBRE O PODER  
ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

Salvador  
2015

SAMIR ELIAS KALIL LION

**A PERSPECTIVA POLÍTICA: UM ESTUDO SOBRE O PODER ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia – PPGCI/UFBA como requisito para a obtenção de grau de Doutor em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Zeny Duarte de Miranda

Salvador  
2015

L763 Lion, Samir Elias Kalil.

A perspectiva política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação / Samir Elias Kalil Lion - 2015.

512.f. il.

Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação, 2015.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Zeny Duarte de Miranda.

1. Administração-unidade de informação. 2. Unidade de informação- sistema organizacional I. Título.

CDU 005.58

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**SAMIR ELIAS KALIL LION**

### **A PERSPECTIVA POLÍTICA: UM ESTUDO SOBRE O PODER ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia – PPGCI/UFBA como requisito para a obtenção de grau de Doutor em Ciência da Informação.

---

Profa. DRa. Zeny Duarte de Miranda - Orientadora  
Universidade Federal da Bahia

---

Profa. DR. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - Membro externo titular  
Universidade Federal de Minas Gerais

---

Ernani Marques dos Santos - Membro externo titular  
Universidade Federal da Bahia

---

Egnaldo Barbosa Pellegrino - Membro externo titular  
Universidade do Estado da Bahia

---

Lidia Maria Batista Brandão Toutain - Membro interno titular  
Universidade Federal da Bahia

Salvador  
2015

## AGRADECIMENTOS

Oh Deus! Sou-lhe grato por esta vitória. Pai celeste, tudo se dá pela Tua misericórdia, nada existe senão pela Tua benevolência. Em árabe, dizemos: ALÔR U HAKBAR, U LA HILARR IL ALÔR (Deus é o altíssimo, pelo que não existe, não existiu e em nenhum tempo existirá outro diante de Ti).

Sou grato a minha ‘*moma*’ (أمي – mãe), mulher forte que criou quatro filhos sem a presença do meu pai e se doou inteiramente aos filhos, por vezes ou quase sempre, esquecendo-se de si própria.

Sou grato a meu pai que, mesmo morrendo quando eu tinha 14 anos de idade, soube conduzir seus filhos na senda reta, deixando consolidado que a família vem em primeiro lugar, provendo-os de caráter e equilíbrio. Meu pai dizia: “é justo que você dê mais de si a outros do que a sua família? Desse jeito, como você pode dizer que ama seu pai, sua mãe e seus irmãos?”. Quando ‘*Boba*’ (اب - papai) dizia isso para mim, eu não entendia, não era maduro para entender as coisas da vida, porém quando a experiência vem a gente começa a entender. *Boba* não queria dizer que não devemos dar atenção aos outros, pelo contrário, devemos respeitar todas as pessoas. Ele queria dizer que devemos ter coerência nas nossas palavras e ações, ou seja, podemos sustentar que amamos nossa família se damos mais atenção aos outros do que a nosso pai, mãe e irmãos? *Boba*, esse ensinamento seu é a lanterna da minha existência. (DEUS manda: honra teu pai e tua mãe...).

Sou grato a todos os meus irmãos (Munir, Nadim e Naim), que de fato são irmãos no sentido de comungarmos o amor fraterno e também aos sobrinhos (Mariana, Soussan, Elias, Haifa e Laila). A vida desagrega os nossos, nos separa, mas essa separação, no coração daqueles que amam sua família, é apenas geográfica. *Boba* me dava um graveto e dizia ‘quebre’ e eu quebrava, não entendia aquilo, era muito fácil quebrar um graveto. *Boba* me dava dois gravetos e mandava quebrá-los, eu obedecia, ainda era fácil. Deu-me quatro gravetos e ordenou o mesmo, mas não consegui quebrar mesmo empreendendo toda a minha força de criança. Então *Boba* disse para mim e para meus irmãos: juntos vocês não quebram. *Boba*, esse seu ensinamento é a lanterna de seus filhos. (DEUS manda: primeiro vai reconciliar-te com teu irmão, e depois volta e apresenta a tua oferta...).

Sou grato a minha namorada Adriana que com amor e carinho suportou as inúmeras dificuldades e ausências necessárias à consecução do presente trabalho, além de ser grande incentivadora.

Sou especialmente grato ao Prof. Dr. João Carlos Salles Pires da Silva, que gentil e amigavelmente compareceu à minha Qualificação e à minha Defesa. Estimado professor, muito obrigado.

Sou grato aos membros da banca: Prof. Dr. Egnaldo Pelegrino, Prof. Dr. Claudio Paixão Anastácio de Paula, Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos, Prof<sup>a</sup>. Dra. Lídia Maria Batista Brandão Toutain, Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Teresa Navarro de Britto Matos e Prof<sup>a</sup> Dra. Mônica de Aguiar Mac Allister da Silva. Meu especial obrigado ao Prof. Dr. Jair Sampaio Soares Júnior.

Sou grato a toda família PPGCI/UFBA que, de alguma forma contribuiu para esta vitória, em especial à Avelino, Karoline e Marilene, amigos e facilitadores.

Sou grato aos professores tanto do PPGCI quanto da Graduação em Arquivologia, graduação minha em curso, que nos conduzem no caminho do saber, saber construtivo, saber que levamos para toda a vida.

Sou imensamente grato a minha orientadora, Profa. Dra. Zeny Duarte de Miranda, pessoa amável, amiga e fraterna, de fato uma educadora no grande sentido da palavra. Tive uma grande sorte em te ter como orientadora, querida professora. Obrigado pela confiança!

Sou grato aos meus amigos-irmãos: Wagner, Zeca, Antônio Souza, Celi, Marco, Babi, Vagna, Levi, Sônia, Jaqueline, Aidil, Daniel, Carlos (CCI/UFBA), Carlos (PROAD/UFBA), Magno, Paulo Barros, Luis Sacramento, Jailton, Roméria, Derlita, Reijane, Conceição, Valdineia, Adriana (PROAD/UFBA), Cristiano, Célia Bina, Jeovane, Fabio Cruz, Hosana, Lucio, Louize, Daiane, bem como a todos os amigos que esqueci de citar. A todos vocês estendo a minha estima, consideração e amor.

Enfim, muito obrigado a todos por esta vitória.

## RESUMO

**Objetivo Geral** - Propõe-se analisar o poder organizacional em Unidades de Informação sob a perspectiva política da Administração.

**Objetivos Específicos** - Mensura a liderança em unidades de informação, identificando quais os estilos de funcionamento de liderança organizacional (individualista, afiliativo, empreendedor ou um estilo de funcionamento de liderança burocrático). Mensura o poder da estrutura/cargo/autoridade, identificando quais as bases estruturais de poder (base estrutural de poder legítimo; de coerção; de recompensa; e base estrutural de poder de perícia). Mensura o conflito/retaliação, identificando quais os fatores que podem gerar o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional (fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo). Mensura a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho em Unidades de Informação, identificando a existência de interdependência de tarefas e interdependência de resultados entre os membros das equipes.

**Metodologia** - Trata-se de um estudo que apresenta resultados em mais de uma unidade de informação que são separados sem correlações entre si. Os contornos foram buscados em referências tanto da área da Ciência da Informação quanto da Ciência da Administração para embasar os temas componentes da perspectiva política que tem o foco na análise do poder organizacional em unidades de informação. Questionários para a análise do poder organizacional foram aplicados a uma amostra de 4 bibliotecários-chefe das Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA) e a 4 coordenadores do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), gerando resultados para cada uma delas. Estes resultados, que são apresentados e discutidos em separado, apontaram algumas fragilidades tanto no SIBI/UFBA quanto no APEB em relação ao poder organizacional.

**Conclusões** - Conclui-se para as BUs do SIBI/UFBA que estas possuem um poder mais centrado no cargo, através do exercício da autoridade, e menos distribuído pelos membros das equipes de trabalho porque a análise dos elementos constituintes do poder organizacional indica um exercício de poder mais pautado na estrutura/cargo/autoridade do que nos princípios de liderança, embora haja um significativo potencial para a liderança, com grande potencial de conflito/retaliação afetivo (alto grau de insatisfação), mas isso não compromete o alcance de resultados por haver um alto grau de interdependência de tarefas e resultados pela existência de uma comunicação/informação transparente entre os membros das equipes de trabalho. Conclui-se para o APEB que este possui um poder mais centrado no cargo, através do exercício da autoridade, e menos distribuído pelos membros das equipes de trabalho. Nesta instituição, a análise dos elementos constituintes do poder organizacional indica um exercício de poder mais pautado na estrutura/cargo/autoridade do que nos princípios de liderança, com potenciais conflitos/retaliação de cunho afetivo (insatisfações latentes) e baixo grau de alcance de tarefas e resultados pela existência de uma comunicação restrita da informação entre membros das equipes de trabalho. Estas fragilidades, mais do que pontos fracos, são oportunidades de aprimoramento da gestão das unidades de informação estudadas, e é isso que o presente trabalho demonstra, ou seja, que ações de melhoria na liderança, na estrutura de poder, no conflito organizacional e na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho podem, de fato, conduzir a uma maior eficiência na gestão.

**Palavras-chave:** Biblioteca universitária-Poder Organizacional. Arquivo-Poder organizacional. Liderança. Estrutura-Cargo-Autoridade. Conflito-Retaliação. Comunicação e Informação-Equipes de trabalho.

## ABSTRACT

**General Objective** - The overall objective of this thesis is to analyze the organizational power in Information Units under the political perspective of Management Science.

**Specific Objectives** - The following specific objectives we have: a) Measure the leadership in Information Units, identifying the organization's operating styles (individualistic, affiliative, entrepreneur or a bureaucratic leadership style of functioning); b) Measure the power of structure / function / authority, identifying the structural bases of power (structural basis of legitimate power, coercion, reward, and structural basis of skill power); c) Measure the conflict / retaliation, identifying the factors that may cause the conflict / retaliation for no access to organizational power (affective conflict factor or conative conflict factor) and d) Measuring the communication / information among members of work teams in Information Units, identifying the existence of interdependence in the tasks and interdependence of results between team members.

**Methodology** - This research is a multiple case study to present results in more than one unit of information, results that are separated without correlations with each other. The contours were sought in Information Science and Management Science references to support the policy perspective component themes that has the focus on the analysis of organizational power in information units. Questionnaires for the analysis of organizational power were applied to 4 librarians chief of the University Libraries (BUs) of the Library System of the Federal University of Bahia (SIBI / UFBA) and to 4 coordinators of the Public Archives of the State of Bahia (APEB), generating results for each of them. These results, which are presented and discussed separately, pointed out some weaknesses in the SIBI / UFBA and APEB in relation to organizational power.

**Conclusions** - It is concluded that the University Libraries of the Federal University of Bahia Library System (SIBI/UFBA) have an organizational power more focused on the head, through the exercise of authority, and less distributed by members of work teams because power analysis organizational indicates a exercise of power more guided to the structure / function / authority than in the principles of leadership, although SIBI/UFBA has significant potential for leadership, with great potential for conflicts of affective nature (high degree of dissatisfaction), but it does not compromise the achievement of results, because there is in the SIBI/UFBA a high degree of interdependence in the execution of operations and in achieving results because there is a transparent communication and information among members of work teams. It concludes that the Public Archives of the State of Bahia (APEB) has a more focused organizational power in head, through the exercise of authority, and less distributed by members of work teams because the analysis of organizational power indicates the power of exercise more founded on the structure/function/ authority than in the principles of leadership, with potential conflicts of affective nature (latent dissatisfaction) and low degree of execution of operations and in achieving results, because there is in the APEB a restricted communication of information between members of teams work. These weaknesses, rather than weaknesses are opportunities for improvement of the management of these information units, and that's what this paper demonstrates, that improvement actions in the lead, actions to improve the distribution of positions in the hierarchical structure, improvement actions to resolve organizational conflicts and actions to improve the communication and information among members of work teams can actually lead to greater efficiency in working with the information.

**Keywords:** University library-Organizational Power. Archive-Organizational Power. Leadership. Structure-Authority. Conflict-Retaliatio. Communication and Information-teams work.

## LISTA DE ABREVIATURAS

APL	Arranjo Produtivo Local
APEB	Arquivo Público do Estado da Bahia
BU <sub>s</sub>	Bibliotecas Universitárias
CI	Ciência da Informação
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
EBPS	Escala de Bases do Poder do Supervisor
EEFO	Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional
EIR	Escala de Interdependência de Resultados
EIT	Escala de Interdependência de Tarefas
ENANCIB	Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
ICHUB	Instituto de Cultura Hispânica
ICS	Instituto de Ciências Sociais
IENA	Instituto de Estudos Norte-Americanos
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFs	Institutos Federais
LCP	Least Preferred Coworker
MARO	Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional
MBE	Medicina Baseada em Evidências
RH	Recursos Humanos
SBUFRGS	Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
SCIB	Serviço de Infomações Bibliográficas
SIBI	Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
SNBU	Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação



## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1– Representação do modelo cognitivo de Ingwersen _____	39
Figura 2 – Representação do modelo original de comunicação de Shannon e Weaver _____	90
Quadro 1 – Interfaces estratégicas contemporâneas _____	108
Quadro 2 – Visão estratégica _____	110
Quadro 3 – Análise estratégica para as unidades de informação _____	118
Quadro 4 – Componentes de análise estratégica para as unidades de informação _____	119
Quadro 5 – Flexibilidade estrutural _____	130
Quadro 6 – Processo produtivo _____	135
Quadro 7 – Recursos humanos _____	153
Quadro 8 – Cultura na organização _____	156
Quadro 9 – Poder na organização _____	166
Quadro 10 – Perspectivas de análise organizacional _____	174
Quadro 11 – Limites dos Componentes de Análise do Poder organizacional _____	182
Quadro 12– Limites dos Componentes de Análise Política do Poder organizacional para Unidades de Informação _____	276
Quadro 13 – Componentes de análise e unidades de análise política do poder organizacional para as unidades de informação. _____	278
Quadro 14 – Roteiro da aplicação dos questionários no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA _____	339
Quadro 15 – Roteiro da aplicação dos questionários no Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB _____	339
Quadro 16 – Esquema das conexões entre afirmativas e unidades de análise, e destas com os componentes de análise e conduzindo à perspectiva política. _____	340
Tabela 1 - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Estilo de Funcionamento Organizacional (EEFO) para mensurar a liderança nas BUs do SIBI/UFBA _____	347
Tabela 2 - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Estilo de Funcionamento Organizacional (EEFO) para mensurar a liderança nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia–APEB _____	352
Tabela 3 - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Empreendedor das BUs do SIBI/UFBA _____	368
Tabela 4- Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Afiliativo das BUs do SIBI/UFBA _____	371
Tabela 5- Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Individualista das BUs do SIBI/UFBA _____	373
Tabela 6 - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Burocrático das BUs do SIBI/UFBA _____	376
Tabela 7 - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Afiliativo nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	380
Tabela 8 - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Empreendedor nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	383

Tabela 9 - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Burocrático nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	385
Tabela 10 - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Individualista nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	388
Tabela 11 - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS) para mensurar o poder da estrutura/cargo nas BUs do SIBI/UFBA ____	394
Tabela 12 - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS) para mensurar o poder da estrutura/cargo nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	397
Tabela 13 - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Perícia das BUs do SIBI/UFBA _____	402
Tabela 14 - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder Legítimo das BUs do SIBI/UFBA _____	405
Tabela 15 - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Recompensa das BUs do SIBI/UFBA _____	408
Tabela 16 - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Coerção das BUs do SIBI/UFBA _____	410
Tabela 17 - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Perícia nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	413
Tabela 18 - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Recompensa nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	419
Tabela 19 - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Legítimo nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	421
Tabela 20 - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Coerção nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	423
Tabela 21 - Distribuição percentual das afirmativas da Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) para mensurar o conflito/retaliação nas BUs do SIBI/UFBA _____	427
Tabela 22 - Distribuição percentual das afirmativas da Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) para mensurar o conflito/retaliação nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	429
Tabela 23 - Distribuição percentual do Fator de Conflito/Retaliação Afetivo das BUs do SIBI/UFBA _____	436
Tabela 24 - Distribuição percentual do Fator de Conflito/Retaliação Conativo das BUs do SIBI/UFBA _____	438
Tabela 25 - Distribuição percentual do Fator de Conflito/Retaliação Afetivo das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	442
Tabela 26 - Distribuição percentual do Fator de Conflito/Retaliação Conativo das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	445
Tabela 27 - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e da Escala de Interdependência de resultados (EIR) da comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA _____	449
Tabela 28 - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e da Escala de Interdependência de resultados (EIR) da comunicação/informação entre	

os membros das equipes de trabalho nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	451
Tabela 29 - Distribuição percentual da Interdependência de Tarefas entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA _____	458
Tabela 30 - Distribuição percentual da Interdependência de Resultados entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA _____	460
Tabela 31 - Distribuição percentual da Interdependência de Resultados entre os membros das equipes de trabalho nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB __	464
Tabela 32 - Distribuição percentual da Interdependência de Tarefas entre os membros das equipes de trabalho nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB __	467
Tabela 33- Distribuição percentual dos totais do poder organizacional para as BUs do SIBI/UFBA _____	472
Tabela 34- Distribuição percentual dos totais para os estilos de funcionamento da liderança das BUs do SIBI/UFBA _____	473
Tabela 35 - Distribuição percentual dos totais para o Poder da Estrutura Organizacional das BUs do SIBI/UFBA _____	475
Tabela 36 - Distribuição percentual dos totais para o Conflito/Retaliação Organizacional das BUs do SIBI/UFBA _____	477
Tabela 37 - Distribuição percentual dos totais para a comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA _____	478
Tabela 38- Distribuição percentual dos totais do poder organizacional para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	480
Tabela 39- Distribuição percentual dos totais para os estilos de funcionamento da liderança das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	481
Tabela 40 - Distribuição percentual dos totais para o Poder da Estrutura Organizacional das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	483
Tabela 41 - Distribuição percentual dos totais para o Conflito/Retaliação Organizacional das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	485
Tabela 42 - Distribuição percentual dos totais para a comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB _____	486

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 INFORMAÇÃO E PODER.....	24
2.1.1 <b>Informação</b> .....	33
2.1.1.1 Recuperação da informação.....	35
2.1.1.2 Classificação da informação.....	41
2.1.1.3 Unidades de Informação.....	51
2.1.1.3.1 Algumas características de Unidades de Informação Públicas .....	57
2.1.2 <b>Poder (política)</b> .....	62
2.1.2.1 Liderança .....	67
2.1.2.2 Estrutura hierárquica de poder: conceito, concepção de Poder, reprodução e uso de Poder, relação de Poder .....	71
2.1.2.3 Conflitos de Poder - não acesso ao Poder.....	78
2.1.2.4 Comunicação e informação (dependência de tarefas e resultados).....	86
2.1.3 <b>Considerações parciais</b> .....	94
2.2 PERSPECTIVA POLÍTICA DENTRO DAS PERSPECTIVAS ANALÍTICAS DA ADMINISTRAÇÃO E AS PRÁTICAS GESTORAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO.....	97
2.2.1 <b>A Perspectiva Estratégica</b> .....	104
2.2.2 <b>A Perspectiva Estrutural</b> .....	121
2.2.3 <b>A Perspectiva Tecnológica</b> .....	131
2.2.4 <b>Gestão de Pessoas e gestão por Competências na área da CI</b> .....	136
2.2.5 <b>A Perspectiva Humana</b> .....	148
2.2.6 <b>A Perspectiva Cultural</b> .....	154
2.2.7 <b>A Perspectiva Política</b> .....	157
2.2.8 <b>Considerações parciais</b> .....	173
2.3 A PERSPECTIVA POLÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DO PODER ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO.....	175
2.3.1 <b>Liderança</b> .....	184
2.3.2 <b>Estrutura de poder</b> .....	221
2.3.3 <b>Conflitos de poder pelo não acesso ao poder</b> .....	236

2.3.4 Comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho .....	257
2.3.5 Juntando as partes .....	276
2.4 UNIDADES DE INFORMAÇÃO PESQUISADAS .....	279
2.4.1 O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA .....	281
2.4.2 O Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB .....	290
<b>3 TRAÇADO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....</b>	<b>300</b>
3.1 DELINEAMENTO.....	302
3.2 OBJETIVOS.....	311
3.2.1 Pergunta de Partida que evidencia o Problema de Pesquisa.....	312
3.2.2 Objetivos Específicos.....	313
3.2.3 Não adoção de Hipóteses.....	314
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	316
3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA: O QUESTIONÁRIO .....	324
3.4.1 Validação da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO).....	326
3.4.2 Validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS).....	330
3.4.3 Validação da Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO).....	332
3.4.4 Validação da Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e Escala de Interdependência de Resultados (EIR).....	334
3.4.5 Validade Interna e Validade Externa.....	336
3.5 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	339
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>345</b>
4.1 LIDERANÇA.....	345
4.1.1 Resultados do poder organizacional pautado na liderança através dos estilos de funcionamento organizacional das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA .....	347
4.1.2 Resultados do poder organizacional pautado na liderança através dos estilos de funcionamento organizacional do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB .....	352
4.1.3 Discussão dos resultados .....	357
4.1.4 Os estilos de funcionamento de liderança organizacional das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA .....	368
4.1.5 Os estilos de funcionamento de liderança organizacional do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB .....	380

4.2 ESTRUTURA DE PODER.....	391
4.2.1 Resultados do poder organizacional pautado na estrutura das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA .....	393
4.2.2 Resultados do poder organizacional pautado na estrutura do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB .....	396
4.2.3 Discussão dos resultados .....	399
4.2.4 As bases estruturais de poder organizacional das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA.....	402
4.2.5 As bases estruturais de poder organizacional do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB .....	412
4.3 CONFLITOS DE PODER PELO NÃO ACESSO AO PODER.....	425
4.3.1 Resultados do poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA.....	427
4.3.2 Resultados do poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB .....	429
4.3.3 Discussão dos resultados .....	431
4.3.4 Fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA..	435
4.3.5 Fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB.....	441
4.4 COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO NAS EQUIPES DE TRABALHO .....	448
4.4.1 Resultados do poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA .....	449
4.4.2 Resultados do poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB .....	451
4.4.3 Discussão dos resultados .....	453
4.4.4 Interdependência de tarefas e interdependência de resultados das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA..	458
4.4.5 Interdependência de tarefas e interdependência de resultados do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB .....	464

<b>5 ANÁLISE CONCLUSIVA.....</b>	<b>406</b>
5.1 ANÁLISE CONCLUSIVA – RESPOSTA PARA A PERGUNTA DE PARTIDA/PROBLEMA DE PESQUISA DAS BU <sub>s</sub> DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – SIBI/UFBA.....	471
5.1.1 Poder organizacional pautado na liderança através dos estilos de funcionamento organizacional .....	473
5.1.2 Poder organizacional pautado na estrutura.....	475
5.1.3 Poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação .....	477
5.1.4 Poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho.....	478
5.2 ANÁLISE CONCLUSIVA - RESPOSTA PARA A PERGUNTA DE PARTIDA/PROBLEMA DE PESQUISA DO ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA – APEB.....	479
5.2.1 Poder organizacional pautado na liderança através dos estilos de funcionamento organizacional .....	481
5.2.2 Poder organizacional pautado na estrutura.....	483
5.2.3 Poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação .....	485
5.2.4 Poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho.....	486
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>487</b>
6.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	491
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	498
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>499</b>
<b>APÊNDICE A (QUESTIONÁRIO) .....</b>	<b>508</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, ao longo de sua existência, deparam-se com a busca incessante por novos modelos de gestão que possibilitem melhores condições de trabalho, atentando inclusive para fatores voltados para a área de recursos humanos. Estas organizações visam a uma maior excelência nas atividades organizacionais, o que conduz à crença de que quanto melhor a relação homem-trabalho, mais qualidade - incluindo também os aspectos relacionados à quantidade - terá os resultados da organização.

Temas como 'poder', 'clima organizacional', 'cultura', 'envolvimento com o trabalho', 'equipes de trabalho', 'valores', 'saúde' e 'satisfação no trabalho', 'justiça e identificação organizacional', 'estilos de funcionamento organizacional' etc, têm se colocado como ferramentas fundamentais neste processo. E tais elementos, no âmbito das organizações, não podem permanecer dissociados do cotidiano das unidades de informação (arquivos, bibliotecas, museus, centros de documentação, serviços de informação).

Mesmo as percepções do senso comum, corroborado posteriormente pela ciência, apontam para o fato de que um ambiente de trabalho não-saudável gera dificuldades de se manter a produtividade na força de trabalho. E esta problemática também atinge as unidades de informação. Principalmente nas unidades públicas de informação, como as bibliotecas públicas, a falta de investimentos e incentivos contribui para uma imagem negativa de qualquer organismo público junto ao cidadão. Portanto, a melhoria das condições de trabalho poderia estimular positivamente seus profissionais, por exemplo, os bibliotecários e os servidores das bibliotecas públicas, no desempenho das suas atividades e na conseqüente melhoria dessa imagem. Aliás, a melhoria das condições de trabalho, em todas as dimensões, é sempre bem-vinda em qualquer tipo de organização.

Em unidades de informação (arquivos, bibliotecas, museus etc.), o atendimento as necessidades do usuário, o desenvolvimento/tratamento eficiente da documentação, coleções e acervo, bem como a plena disseminação da informação são resultados esperados pela própria organização e pelo usuário. Para tanto, faz-se necessário promover ações permanentes voltadas para constante aperfeiçoamento da relação homem-trabalho-ambiente. Pois, segundo Barbalho (2012), reunir, organizar e disponibilizar irrestritamente a informação registrada de modo a contribuir para a geração de indivíduos conscientes e críticos, é a função destas



instituições culturais, cujo caráter democrático de dar acesso ao conhecimento, caracteriza sua ação social. Tomando como exemplo a unidade de informação bibliotecária (além da arquivística e museológica), a autora afirma que é uma cidadela do saber, abrigando em seu espaço informações registradas sob os mais variados suportes, possibilitando a fruição do saber, o prazer da leitura, o usufruto da cidadania, a aprendizagem duradoura, o desenvolvimento cultural e o crescimento intelectual do indivíduo.

E isso pode ser estendido para todos os espaços que trabalham com a informação, pois, como organismos partícipes da vida social, contribuem para a construção da memória coletiva de modo a oferecer ao cidadão um lócus de conhecimento e cultura.

Assim a unidade de informação

[...] necessita: a) Reconhecer sua intencionalidade política e social que a torna fundamental para a construção e manutenção de uma sociedade saudável, equilibrada e dinâmica; b) Possuir um acervo que responda às demandas informacionais, bem como meios para mantê-lo atualizado; c) Estabelecer os mecanismos para sua organização e sistematização de forma a ser um sistema articulado da representação do conhecimento; d) Conhecer sua comunidade de usuários, reais ou potenciais, de modo a contemplar suas necessidades; e e) Ter um espaço, físico ou virtual, para expor seu acervo, atender a seus usuários e desenvolver suas atividades. (BARBALHO, 2012, p.9).

Com base na afirmação acima, a investigação acerca das questões do poder organizacional em unidades de informação poderá contribuir para uma reflexão sobre as ações de melhoria na perspectiva política dos recursos humanos desse tipo de organização, e quiçá no quadro do funcionalismo público. De igual modo, na forma como as pessoas percebem as situações ou a maneira com as quais os seus esforços pessoais e profissionais podem modificar o seu ambiente de trabalho, principalmente no que tange: aos estilos de funcionamento de liderança organizacional, às bases estruturais de poder organizacional, aos fatores de conflito/retaliação pelo não acesso ao poder e à dependência de tarefas e resultados entre os membros de equipes de trabalho.

Em uma pesquisa, Lion (2010) investigou a eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia - SIBI/UFBA, a partir da percepção dos seus servidores, coletando dados junto a uma amostra de 34 (trinta e quatro) bibliotecários-chefes e o Diretor do SIBI/UFBA. Ali foram descritas seis perspectivas da Ciência da Administração para a análise organizacional (Perspectiva Estratégica, Perspectiva Estrutural, Perspectiva Tecnológica, Perspectiva Humana, Perspectiva Cultural e Perspectiva Política). Destas o autor desenvolveu a perspectiva estratégica aplicada ao SIBI/UFBA, de modo que as demais perspectivas careceriam de serem pesquisadas em unidades de informação.

Dentro dessa perspectiva estratégica da Administração aplicada a unidades de informação (neste caso o SIBI/UFBA), o autor mensurou, entre outros, a atitude de aliar estrategicamente do Sistema, que são as interrelações entre as bibliotecas do sistema. Cujos dados tem uma forte interface com a área de recursos humanos - RH.

A atitude de aliar estrategicamente significa cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação. Nesse sentido, a pesquisa identificou sinais de precariedade das relações humanas no que tange às interações verticais e horizontais.

[...] os dados indicam que para 11,8% dos respondentes, todas as bibliotecas têm participação ativa no conselho gestor do SIBI/UFBA, [...] Só 8,8% dos respondentes concordam que existe grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, [...] A existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a biblioteca central (ou de forma equivalente, o SIBI/UFBA) encontra concordância em 35,3% dos bibliotecários-chefe, [...] Para 32,4% dos bibliotecários-chefe, são frequentes as reuniões do gestor do SIBI/UFBA e as bibliotecas setoriais, [...] E, a existência de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA encontra concordância em 14,7% dos bibliotecários-chefe. (LION, 2010, p.83).

O outro significado de aliar estrategicamente, dentro da perspectiva estratégica da administração aplicada a unidades de informação na pesquisa de Lion, refere-se à construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do Sistema para obter cooperação construindo parcerias e compartilhando experiências exitosas. Onde a pesquisa também sinaliza certa precariedade nas relações humanas.

[...] os dados indicam que para 35,3% dos bibliotecários-chefe, todas as bibliotecas trabalham comprometidas com a missão do SIBI/UFBA, [...] Quanto a construção de parcerias entre os setores da biblioteca ser uma prática comum, só 20,6% dos respondentes concordam totalmente, [...] A construção de parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA como sendo uma prática comum encontra concordância em 20,6% dos bibliotecários-chefe, [...] Só 2,9% dos respondentes concordam que as bibliotecas adotam como prática comum reuniões para troca de experiências, [...] E, 14,7% dos respondentes concordam que as bibliotecas compartilham seus procedimentos e experiências com as demais bibliotecas. (LION, 2010, p.85).

Estes dados **justificam** a presente pesquisa e corroboram a importância de políticas de Recursos Humanos para unidades de informação (incluindo o SIBI/UFBA). As perspectivas que têm conexão com os recursos humanos são a perspectiva humana, cultural e

política. Decidiu-se, pois, como limitação do tema, pesquisar a perspectiva política da administração em unidades de informação, que tem conexão com o poder organizacional.

Isso se constitui em um primeiro delineamento desta tese, ou um primeiro recorte epistemológico. Para completar tal recorte houve um segundo delineamento, que foi atingido com os limites epistemológicos dados pelos autores, ao longo da construção do marco teórico, que trazem as seguintes bases para esta tese.

Na seção 2.1, os entendimentos entre a informação e o poder, discutiu amplamente estes nexos e suas possíveis causalidades para subsidiar a análise do poder organizacional em unidades de informação, levando à conclusão de que informação é conhecimento, e conhecimento é poder, pois uma informação desprovida de sentido é meramente um dado, algo que existe no real, mas não o transforma. Só quando o ser cognocente apodera-se desse dado é que ele o transforma em conhecimento, num processo simbólico de infinitas ressignificações que caracterizam o ser humano como tal. Este ser se junta a outros iguais para formar a trama social, que lhe é identitária, e daí estabelecer relações de classe e dominação, bem como de contingências e organizacionais. A informação, portanto, preexiste, existe e pós-existe, ora como ela própria, ora como poder e ora como conhecimento. Se a informação é conhecimento e o conhecimento é poder, então a informação é poder. Ou seja, a assimetria da informação em ambientes organizacionais, bem como o ambiente externo, é um elemento que gera incerteza: quem for capaz de diminuir a incerteza terá mais informações e consequentemente mais poder. Ou seja, as organizações atuam em um ambiente incerto, portanto a capacidade de controlar tal incerteza representa uma fonte potencial de poder. Por conseguinte, a informação adentra os seres sociais transformando-os e se transformando em conhecimento. Este, aliando-se a habilidades e atitudes, produz competências, que podem ser pessoais ou organizacionais.

Na seção 2.2, os entendimentos entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras em unidades de informação, destacou que a perspectiva política, junto com a perspectiva cultural e humana, forma a gestão de pessoas nas organizações. Isso possibilitou encontrar um nexo causal entre essas práticas gestoras e as perspectivas da administração (Perspectiva Estratégica, Perspectiva Estrutural, Perspectiva Tecnológica, Perspectiva Humana, Perspectiva Cultural e Perspectiva Política), sob a ótica da Ciência da Informação e da Ciência da Administração, levando às conclusões para a construção de conceitos-chave entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras em unidades de informação.

Na seção 2.3, os entendimentos da perspectiva política da administração possibilitaram a construção de um esquema teórico para viabilizar a análise do poder

organizacional em unidades de informação que, para ser atingido, teria de mensurar e identificar os seguintes elementos: Liderança (estilos de funcionamento da liderança organizacional); Estrutura de Poder (poder centrado na autoridade do cargo); Conflitos de Poder (retaliação pelo não acesso ao poder); e dependência de tarefas e resultados, que está na comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, no sentido de haver uma alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre seus membros.

A Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) foi usada nesta tese para mensurar a liderança em Unidades de Informação e identificar os estilos de funcionamento de liderança organizacional. Isso auxiliou a alcançar o **primeiro objetivo específico**: Mensurar a liderança em Unidades de Informação, identificando qual, ou quais, o (s) estilo (s) de funcionamento de liderança organizacional, a saber - estilo de funcionamento de liderança individualista; estilo de funcionamento de liderança afiliativo; estilo de funcionamento de liderança empreendedor; e estilo de funcionamento de liderança burocrático.

Vários podem ser aqueles que assumem posições de líderes em unidades de informação, podem ser arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc. Mas nesta tese não se avalia tão somente os líderes, mas sim, a equipe (líderes e liderados), levando à identificação dos estilos de funcionamento coletivamente aceitos, estilos estes que são esculpidos dentro da cultura organizacional. Ou seja, através da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), acredita-se que é possível identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos nas unidades de informação pesquisadas e daí construir uma análise dos estilos de liderança (e não dos líderes somente). Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, isto é, se arquivos, bibliotecas e museus abrem suas portas todos os dias, significa que os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo. Dito de outra forma, nesta tese, a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados (como por exemplo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes, comunicação e informações restritivas).

A Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS) foi usada nesta tese para mensurar o poder da estrutura/cargo em Unidades de Informação e identificar as bases de poder organizacional. Isso ajudou no alcance do **segundo objetivo específico**: Mensurar o poder da estrutura/cargo em Unidades de Informação, identificando qual, ou quais, a (s) base (s) estrutural de poder, a saber - base estrutural de poder legítimo; base estrutural de poder de coerção; base estrutural de poder de recompensa; e base estrutural de poder de perícia.

No âmbito desta tese, entende-se que gerentes de unidades de informação que utilizam a autoridade que o cargo a eles confere, estão usando o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder que é aceito, ratificado ou retificado pelo coletivo. Isto é, através da Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), é possível identificar as bases sobre as quais se assentam a autoridade que é coletivamente aceita nos arquivos, bibliotecas e museus, indo além do poder centrado no chefe. Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de sentir, pensar e agir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, pois se a unidade de informação abre suas portas todos os dias, significa que os chefes exercem na verdade a autoridade que é aceita pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa, portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo. Dito de outra forma, a Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), apesar de trazer o nome supervisor em sua nomenclatura, estuda as relações entre supervisor e supervisionados e não somente o supervisor, isso porque se baseia no modelo de French e Raven, de 1959, que estuda o poder em uma perspectiva social e o próprio Martins (2008), autor da EBPS, assevera que as relações entre chefes e subordinados são relações sociais, porque, segundo Clegg e Hardy (2001, p.266), a aceitação da estrutura como arena política “deriva da literatura da psicologia social, desenvolvida por Emerson (1962) e que [...] exemplos incluem French e Raven (1968)”. Portanto, nesta tese acredita-se que a EBPS capta a autoridade que o cargo possui, esta autoridade se constitui em um processo social que usa o equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo, os cargos por sua vez se constituem em um *design* formal da organização que é a estrutura hierárquica. Logo a EBPS permite analisar o poder da organização pautado na estrutura hierárquica.

A Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) foi usada nesta pesquisa para mensurar o conflito/retaliação em Unidades de Informação e identificar os fatores de conflito/retaliação organizacional. Isso possibilitou alcançar o **terceiro objetivo específico**: Mensurar o conflito/retaliação em Unidades de Informação, identificando qual, ou quais, o (s) fator (s) que pode gerar o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder

organizacional, a saber - fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo.

A Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e a Escala de Interdependência de Resultados (EIR) foram usadas aqui para mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho em Unidades de Informação e identificar a interdependência de tarefas e a interdependência de resultados entre os membros das equipes. . Isso viabilizou alcançar o último e **quarto objetivo específico** desta tese: Mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho em Unidades de Informação, identificando a existência de interdependência de tarefas e interdependência de resultados entre os membros das equipes.

Estas bases permitiram a construção do marco teórico desta tese para atingir um objetivo, qual seja: analisar o poder organizacional em Unidades de Informação sob a perspectiva política da Administração. Para nortear este objetivo mais geral é comum se colocar o tema em forma de pergunta de partida, pois assim fica mais claro direcionar a pesquisa, no sentido de responder a esta pergunta inicial. Assim, os resultados desta tese buscaram respostas para a seguinte pergunta de partida que evidencia o **problema de pesquisa**: A análise dos elementos constituintes do poder organizacional (liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos/retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho) nas unidades de informação pesquisadas indicam um poder centrado no cargo, através do exercício da autoridade, ou distribuído pelos membros das equipes de trabalho?

Essa pergunta foi usada para nortear o **objetivo geral**, que é analisar o poder organizacional em unidades de informação sob a perspectiva política da Administração. Para alcançar o objetivo geral foram utilizados os quatro **objetivos específicos** já discutidos.

Para atingir os objetivos específicos e, por conseguinte, o objetivo geral, auxiliando nas respostas à pergunta de partida, foi utilizado um questionário, aplicado junto às unidades de informação pesquisadas, que tiveram como amostra: 4 bibliotecários-chefe das BUs do SIBI/UFBA e 4 coordenadores das 5 coordenações existentes no APEB.

Para apresentar detalhadamente o processo de pesquisa, as reflexões e a construção teórica, na sequência a esta introdução o leitor encontrará o referencial teórico desenvolvido e a apresentação da metodologia adotada e as considerações finais alcançadas a partir da apresentação e discussão dos resultados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O intuito do presente capítulo é consubstanciar todos os entendimentos necessários que deram suporte a consecução da presente tese. Para tal foi dividido em quatro sessões, que são: 2.1 informação e poder; 2.2 a perspectiva política dentro das perspectivas analíticas da administração e as práticas gestoras em unidades de informação; 2.3 tomando a perspectiva política da administração como elemento para a análise do poder organizacional em unidades de informação; e a última seção, 2.4 as unidades de informação pesquisadas.

As Unidades de Informação (Arquivos, Bibliotecas, Museus, Centros de Documentação, Serviços de Informação) são sobremaneira importantes para o desenvolvimento de toda a sociedade e isso fica mais premente quando estão ligadas aos ambientes de produção do saber, como é o caso das Universidades e Governos. Tais organizações que trabalham com a informação, possuem grande responsabilidade para com o usuário e para com a comunidade que a cerca. Nesse sentido, estudar o poder organizacional em unidades de informação assume um papel fundamental.

Em síntese, do presente capítulo se conclui que a análise do poder organizacional pautado na **liderança**, em unidades de informação, deve ser entendida como um processo social que usa os recursos dos liderados, e não somente a centralização dos recursos de poder (poder da autoridade do cargo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes, comunicação e informações restritivas). Tendo como unidades de análise os estilos de funcionamento de liderança organizacional, que são: estilo de funcionamento de liderança individualista (baseado na liderança do traço pessoal), estilo de funcionamento de liderança afiliativo (baseado na abordagem do estilo ou liderança comportamental), estilo de funcionamento de liderança empreendedor (baseado na liderança situacional/contingencial), e estilo de funcionamento de liderança burocrático (baseado na liderança transacional).

Se conclui também que a análise do poder organizacional pautado na **estrutura de poder**, em unidades de informação, deve ser entendida como o que tem na autoridade do cargo uma fonte importante, mas também como um poder distribuído pelas equipes de trabalho (que conduz a uma reprodução e uso mais equitativo do poder, gerando uma relação e visão positiva de poder). Tendo como unidades de análise as bases estruturais de poder

organizacional, que são: base estrutural de poder legítimo (baseado no poder legítimo), base estrutural de poder de coerção (baseado no poder de coerção), base estrutural de poder de recompensa (baseado no poder de recompensa), e base estrutural de poder de perícia (baseado no poder de perícia).

De igual modo, deste capítulo se conclui que a análise do poder organizacional pautado nos **conflitos de poder**, em unidades de informação, deve ser entendida como distribuição dos recursos de poder no sentido de solucionar, ou minimizar, atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com a unidade de informação (através da participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão), evitando, assim, disputas, diretas ou veladas, pela ocupação de posições na estrutura formal (disputas por cargos e chefias) onde só são valorizados os interesses coincidentes. Tendo como unidades de análise os fatores de retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, que são: fator de conflito/retaliação afetivo (baseado na atitude de retaliação afetivo) e fator de conflito/retaliação conativo (baseado na atitude de retaliação conativo).

Por último, este capítulo traz a conclusão de que a análise do poder organizacional pautado na **comunicação e informação**, em unidades de informação, deve ser entendida no sentido de que se a comunicação/informação for transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho, haverá um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados, afastando-se de um baixo grau de consecução dos objetivos da organização devido a uma má formação de equipes pela existência de uma comunicação restrita da informação. Tendo como unidades de análise a dependência entre os membros das equipes de trabalho, que são: dependência de tarefas (baseado na interdependência de tarefas) e dependência de resultados (baseado na interdependência de resultados).



## 2.1 INFORMAÇÃO E PODER

Neste primeiro parágrafo apresentamos a síntese deste sub-item. Nesta seção são buscados os entendimentos entre a informação e o poder, discutindo amplamente estes nexos e suas possíveis causalidades para subsidiar a análise do poder organizacional em unidades de informação, levando à conclusão de que informação é conhecimento, e conhecimento é poder, pois uma informação desprovida de sentido é meramente um dado, algo que existe no real, mas não o transforma. Só quando o ser cognocente apodera-se desse dado é que ele o transforma em conhecimento, num processo simbólico de infinitas ressignificações que caracterizam o ser humano como tal. Este ser se junta a outros iguais para formar a trama social, que lhe é identitária, e daí estabelecer relações de classe e dominação, bem como de contingências e organizacionais. A informação, portanto, preexiste, existe e pós-existe, ora como ela própria, ora como poder e ora como conhecimento. Se a informação é conhecimento e o conhecimento é poder, então a informação é poder. Ou seja, a assimetria da informação em ambientes organizacionais, bem como o ambiente externo, é um elemento que gera incerteza: quem for capaz de diminuir a incerteza terá mais informações e consequentemente mais poder. Ou seja, as organizações atuam em um ambiente incerto, portanto a capacidade de controlar tal incerteza representa uma fonte potencial de poder. Por conseguinte, a informação adentra os seres sociais transformando-os e se transformando em conhecimento. Este, aliando-se a habilidades e atitudes, produz competências, que podem ser pessoais ou organizacionais.

Informação é o objeto da Ciência da Informação – CI. Segundo Lima (2003), essa área nasceu formalmente em 1962, em uma reunião do *Georgia Institute of Technology*, da necessidade de se dar conta do grande volume informacional surgido a partir da revolução técnico-científica posterior à II Guerra Mundial, onde as áreas do conhecimento humano passaram a demandar um nível de organização da informação. Desde então muitos são os conceitos para a CI.

Borko (1968) alerta que a CI é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação e os significados do processamento da informação, visando a acessibilidade e a usabilidade. A CI está ligada ao corpo de conhecimentos relativos à origem, coleta, organização, armazenagem, recuperação, interpretação, transmissão e uso da informação. Ela tem, prossegue o autor, tanto

um componente de ciência pura, através de pesquisa dos fundamentos, sem atentar para sua aplicação, quanto um componente de ciência aplicada, ao desenvolver produtos e serviços.

Isso significa dizer que, partindo-se de Borko, deverá haver, por parte da CI, uma preocupação com a origem, organização, tratamento, armazenamento da informação para sua posterior recuperação, transformação e uso pelo usuário. Incluindo-se as pesquisas: tanto em sistemas naturais como artificiais, em sistemas de programação e informação, em mediação entre humanos, em registros físicos de valor histórico, entre outros. Para tal, já se percebe a natureza interdisciplinar da CI, que para dar conta do seu trabalho com a informação requer relacionamentos com áreas como a matemática, lógica, linguística, psicologia, comunicação, artes gráficas, biblioteconomia, arquivologia, museologia e, aquilo que está no âmbito da presente pesquisa, com a Administração.

Em 1980, Foskett afirmava que a CI é uma disciplina que surge de uma fertilização cruzada de ideias que incluem a velha arte da biblioteconomia, a nova arte da computação, as artes dos novos meios de comunicação e aquelas ciências como psicologia e linguística que, em sua forma moderna, têm a ver diretamente com todos os problemas da comunicação – a transformação do conhecimento organizado. Ou seja, com o decorrer do tempo entre Borko e Foskett, tornou-se mais claro a natureza interdisciplinar da CI, provando que ela tem a informação como essência, interpenetrando-se e se interconectando com os ramos do conhecimento humano que produzem informação e que portanto necessitam prementemente da organização dessa informação. A partir de Foskett é possível inferir que há uma forte correlação entre informação e conhecimento, num sentido, e conhecimento e informação, em outro sentido.

Em 1996, Saracevic apontou que a CI é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltada para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais.

De Foskett até Saracevic há um reforço para a interconexão entre informação e conhecimento, transparecendo que nos anos de 1990 a percepção da importância das novas tecnologias para o a área da CI já estava bastante clara. A partir de Saracevic é possível vislumbrar o aparecimento do usuário como pólo importante no trabalho com a informação, pois o autor traz uma dimensão social para o uso da informação, além de tangenciar o profissional da informação e citar o termo ‘necessidades informacionais’.

Barreto (2007) salienta que o conhecimento, destino da informação, é organizado em estruturas mentais por meio das quais um sujeito assimila a ‘coisa’ informação. Conhecer é um ato de interpretação individual, uma apropriação do objeto informação pelas estruturas mentais de cada sujeito. Estruturas mentais não são pré-formatadas, no sentido de serem programadas nos genes. As estruturas mentais são construídas pelo sujeito sensível, que percebe o meio. A geração do conhecimento é uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo realizado através da sua competência cognitiva, ou seja, é uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado, resultante de uma interação com uma forma de informação. Esta reconstrução pode alterar o estado de conhecimento do indivíduo, ou porque aumenta seu estoque de saber acumulado, ou porque sedimenta o saber já estocado, ou porque reformula o saber anteriormente estocado. Ou seja, a partir de Barreto é possível verificar o usuário como um dos protagonistas da CI, pois de nada adianta organizar a informação sem que ela possa ser recuperada, e quem recupera a informação é o usuário que a usará, dentro da sua estrutura cognitiva, para atender a alguma necessidade informacional.

Outra inferência que se faz a partir de Barreto, e que é reforçado por Almeida Júnior (2009), é: se a informação é capaz de ou aumentar o estoque de saber acumulado do usuário, ou de sedimentar o seu saber já estocado, ou de reformular o saber anteriormente estocado, é porque o usuário está em um estado de incerteza. Ou, conforme Ingwersen e Belkin, em um estado anômalo de conhecimento. Dito de outra forma: o usuário percebe uma lacuna informacional em sua estrutura mental que não pode ser preenchida pelas suas lembranças, experiências e nem pela sua capacidade de dedução, daí ele dispara o processo mental de busca pela informação, que ocorrerá fora da sua mente.

Bellotto (1998) acrescenta, em relação à informação, que a informação arquivística tem a especificidade de ter um cunho jurídico-administrativo, além de ser relativa ao funcionamento das organizações e entidades. E apresenta, em geral, outras formas com que a informação se apresenta: a) a informação jornalística, que é a da mídia em geral, b) a informação técnico-científica, que trabalha e registra o conhecimento humano e c) a informação sociocultural, que trabalha e registra os aspectos relativos a cultura, sociedade e vida das pessoas.

[A informação] pode ser vislumbrada em vários níveis, a saber: linearmente entre emissor/autor e receptor/usuário; conflituosamente entre emissor/autor e receptor/usuário (envolve questionamentos e comumente processos de dominação do primeiro sobre o segundo); da relação entre dados e informação; da mensagem concebida para a informação (construção de sentidos ou compreensão de um fenômeno); da informação para o conhecimento. Historicamente, em especial a partir da década de 1960, a

informação tem sido concebida em termos político-institucionais (representações de cunho governamental em esfera federal, estadual, municipal, parceria pública e/ou privada de natureza nacional-internacional) e político-científicos (elaboração de políticas/programas/modelos de informação de caráter público e privado). (SILVA; GOMES, 2013, p.7-8).

A informação, para Bellotto, pode assumir ainda algumas acepções: pode ser considerada tudo o que o receptor recolhe, ou se apercebe, antes que nele se verifique qualquer processo intelectual, segundo Desantes Guanter (1987); pode ser o conhecimento escrito/gravado sob forma escrita, impressa, numérica, oral ou audiovisual, segundo Le Coadic (1996), ou a ação e o efeito de comunicar dados, segundo Veja de Deza (1996); pode ser ‘coisa ou objeto’ mais do que processo ou conhecimento, conforme Buckland (1991), ou, segundo Lopes (1996), a informação pode ser qualquer atribuição do pensamento humano sobre a natureza e a sociedade, desde que verbalizada ou registrada. Dentro das inúmeras acepções e especificidades que tem a informação, Bellotto traz um importante entendimento sobre o objeto da Ciência da Informação.

Em qualquer destas abordagens apercebemo-nos de que a informação necessita de um veículo, de um suporte para ser transferida, para ser registrada e conhecida posteriormente à sua produção. A informação seria, portanto, uma substância, uma matéria que passa pelo processo de comunicação para chegar a um receptor e os seus públicos de interesse. [...] na vastíssima área da informação/comunicação/documentação definem-se campos específicos marcados pela diversidade da informação quanto à sua natureza, seu armazenamento, sua disseminação e seus públicos de interesse. (BELLOTTO, 1998, p.22).

Repare-se que esse importante entendimento de Bellotto encontra amparo em Borko, Foskett, Saracevic e Barreto. E tem a ver, de forma visceral, com a organização da informação para sua posterior recuperação, pois, como dito, de nada adianta organizar uma informação que não pode ser recuperada. Daí a necessidade de se dar atenção para a natureza, armazenamento e disseminação da informação para que possa haver a recuperação da informação pelos seus públicos de interesse, ou seja, como salienta Smit (2004), para que ocorra o ‘milagre da CI’.

Isso porque, segundo Silva (2002), o oceano de informações pelo qual navega a humanidade pode apresentar um saber organizado à medida que os conteúdos atendam ao público no que este demandar, no que lhe faz sentido, afinal, a possibilidade de mudança de site, de canal ou de dial dá ao indivíduo moderno a própria escolha da construção do saber.

A partir de Bellotto, Borko, Foskett e Saracevic se pode inferir que a organização da informação é condição indispensável para sua posterior recuperação, pois de nada adianta

organizar uma informação que não pode ser recuperada. E a partir de Barreto e Almeida Junior se pode inferir que o ser cognocente (usuário) busca a informação movido por um estado de incerteza.

A busca pela informação a partir de um estado de incerteza também ocorre no ambiente organizacional (incluindo as unidades de informação enquanto organizações). Trabalhadores em seu ambiente laboral lidam basicamente com fluxos informacionais nos seus processos de trabalhos, portanto lidam com incertezas, incompletudes de conhecimento, assimetria de informações. Com isso, é possível prever que, no ambiente laboral, aquele que detém informação, aquele que tem conhecimento, é aquele que detém algum nível de poder. De modo que, em maior ou menor nível, nas organizações, informação, conhecimento e poder são quase sinônimos.

A informação enquanto poder (ou o poder da informação) está na sua materialidade. Nesse sentido, Frohmann (2008) traz o exemplo dos registros psiquiátricos. Estes são produzidos e disponibilizados em instituições psiquiátricas, cujas rotinas e processos adicionam peso e massa aos registros. Conforme os registros se movem entre os departamentos da instituição, eles disparam eventos que os farão migrar para instituições legais. Por isso, os registros são admitidos em procedimentos e processos judiciais, nos quais têm repercussões importantes. Um registro psiquiátrico autenticado legalmente, prossegue o autor, tem mais peso e impacto do que aquele que ainda não migrou para a arena legal. E até estes possuem alguma importância simplesmente por estarem sujeitos a uma divulgação legal.

Para Frohmann, além do caráter público e social da informação, o seu conceito de materialidade é muito mais rico, porque muito do caráter público e social da informação depende da sua materialidade. O autor expressa que sem a atenção à materialidade, grande parte das considerações sociais, culturais, políticas e éticas, tão importantes para os estudos da informação, se perdem. O conceito de materialidade da informação consegue, pois, conciliar o conceito de informação com os estudos das práticas públicas e sociais, ou seja, é uma ponte que liga a informação e as práticas públicas e sociais. Tal conceito é importante quando se deseja investigar o que fazem os sistemas de informação que são materializações dos eventos cognitivos das mentes dos membros das equipes laborais.

[...] conceito de informação num sentido imaterial, presente numa mente, implica a limitação dos estudos dos efeitos dos regimes de informação a investigações de mudanças na consciência individual. De acordo com esse modo de pensar, os efeitos sociais e públicos dos sistemas de informação tornam-se reféns da questão de quantos indivíduos são afetados. Se a

consciência de muitas pessoas se modifica, então, de acordo com essa forma de pensar, um fenômeno social aconteceu. (FROHMANN, 2008, p.21).

Essa imaterialidade da informação ainda latente na psiquê do ser cognocente, apesar de importante, é insuficiente para dar conta, mensurar ou perceber os aspectos públicos, políticos, organizacionais e sociais da informação. De modo que é na materialidade que reside um dos poderes da informação, quando esta se materializa é que se pode perceber as incertezas e incompletudes da mente que levaram à busca da informação, para que a sua transformação possa preencher alguma necessidade de uso nos espaços da vida, sejam eles públicos ou organizacionais, pois todos são espaços construídos socialmente.

O autor denomina essa imaterialidade de ‘conceito mentalista da informação’, que é aquele no qual a informação é concebida como algo que está presente na mente em estado de compreensão (seja essa proveniente da leitura de um documento, da leitura de mundo ou de outros meios) que privilegia os estudos da informação focados nos indivíduos como agentes de atividades e práticas do interesse dos estudos da informação.

Para Frohmann a abordagem mentalista, que se correlaciona à imaterialidade da informação, é insuficiente porque os indivíduos não são os agentes primários dos aspectos sociais, políticos, públicos, econômicos e culturais e organizacionais da informação, o que torna necessário uma abordagem materializada para explicar a informação nesses aspectos. Tal materialidade é encontrada também em Buckland (1991), que enuncia a informação em três níveis: a informação como ‘coisa’, a informação como ‘processo’ e a informação como ‘conhecimento’. “A informação-como-coisa atribuída aos objetos é materializada e, portanto, possui a qualidade de conhecimento comunicado, algo que informa, podendo ser materializada, por exemplo, nos documentos.” (FERREIRA; ALMEIDA JÚNIOR, 2013, p.160).

A materialidade da informação, ou a coisificação da informação, é o momento em que ela sai do ambiente íntimo de significação e ressignificação do sujeito (sua mente) e, ganhando a liberdade que é própria do pensar, adentra em outras mentes para dar continuidade a esse ciclo infinito de construção de saberes, pois uma informação desprovida de sentido é meramente um dado, algo que existe no real, mas não o transforma. A materialidade da informação pode ser considerada, pois, como a manifestação do saber que é construído coletivamente.

No sentido de a informação enquanto poder (ou o poder da informação) se manifesta na sua materialidade, outro autor referenciado é Foucault. Segundo Junior e Elias (2011), ao considerarmos a filosofia de Michel Foucault e sua intensa reflexão sobre a questão do poder

e seus instrumentos (aparelhos, dispositivos e discurso) nos diversos contextos sociais, torna-se evidente e análoga a questão da constituição e acumulação de acervos documentais orgânicos numa perspectiva de assegurar a materialidade de um discurso na constituição de um poder.

Os instrumentos são o registro do discurso, uma forma de ligar mentes, desejos, significados, paixões etc., uma forma de materializar o pensado, de transmiti-lo, não só aos contemporâneos, mas também aos que não vivem mais.

Foucault (2007) esclarece, ainda, o papel definidor das ideologias nas práticas discursivas [...]. Vale ressaltar que as práticas discursivas são vistas pelo autor como intrínsecas ao saber [...]. Outro ponto fundamental de influência da ideologia é a formação dos objetos [aparelhos, dispositivos, documentos] - o autor lembra que os objetos a que se direcionam o discurso e o próprio ato de se produzir discurso sobre determinado objeto são fruto de um conjunto de relações determinadas. (ZILLER; CARDOSO, 2008, p.2).

As práticas discursivas estão no âmbito dos estudos da análise do discurso. Segundo Fontanella et al. (2008), os teóricos da Análise do Discurso defendem que se lê na fala de um indivíduo o discurso do grupo e o seu próprio discurso. Discurso mais no sentido da forma original pela qual esse discurso mais amplo foi assimilado e organizado pelo indivíduo, do que no sentido de ter sido construído fora de um contexto histórico e interacional, independente das condições de sua produção e das determinações históricas e sociais de sua formação.

Aquilo que se percebe como individualizações da fala, segundo os autores, seriam diferenças nas nuances que a linguagem adquire ao ser assimilada às vivências pessoais e aos contornos que o enunciado adquire, determinados pelas condições imediatas da enunciação. Onde se diz, de onde se diz e para quem se diz definem para o sujeito o que pode, o que deve e como pode ser dito naquele momento e situação. Mas as possibilidades de um indivíduo dizer são limitadas pelo tempo e espaço social a que pertence, o que o leva a ser identificado como pertencente a um determinado grupo.

Assim as práticas discursivas se relacionam com a materialidade da informação, as semelhanças destas indicarão, na perspectiva social, o discurso do grupo, da formação social à qual pertence o sujeito, e na perspectiva psicanalítica indicarão estruturas do aparelho psíquico mais universais ou gerais. Mas as diferenças marcarão as vivências pessoais e as condições imediatas de produção da fala e, com sua materialidade, o registro da informação.

Junior e Elias destacam, em relação à materialidade da informação, que uma das primeiras análises feitas por Foucault sobre a construção e função dos arquivos e documentos foi no livro *Arqueologia do Saber*, publicado em 1969, onde se dedica ao estudo da utilização e propriedade do arquivo segundo sua visão teórica a partir de metodologias de pesquisa utilizadas em obras anteriores. Onde, também, para chegar às definições sobre o arquivo, apresenta uma construção que inicialmente baseia-se na construção do signo e da palavra, a partir dessa análise gradativa vai identificando as funções, construções e utilizações do arquivo e do documento, que são materialidades da informação.

A abordagem de Foucault acerca dessa materialidade (o arquivo), no sentido da construção dos saberes, sugere-a como dispositivo de afirmação/construção desses saberes, relativizando a questão do documento como um ‘monumento’ repleto de intenções, e portanto de poder. Nessa visão, Foucault traz o documento (registro, matéria) como sendo um instrumento historicizado e que, portanto, é uma representação de uma ideia forjada de um fato/legado ocorrido verdadeiro no passado, então o historiador teria o papel de transformá-lo (trabalhando a informação), oferecendo-lhe uma elaboração (matéria), um estatuto (registro). A partir desta perspectiva o registro/materialidade (arquivo), até então rígido e custodial, perde sua ‘pureza’ e imutabilidade e passa se tornar algo maleável, que se transforma conforme a manipulação (materialização de mais informações). (JUNIOR; ELIAS, 2011).

A partir de Frohmann, Buckland e Foucault, e mais especificamente de Bellotto e Frohmann, pode-se inferir que, além da incerteza (estado anômalo do conhecimento), a materialidade da informação a transforma em poder. Dito de outra forma, a incerteza gera a materialidade e necessita dela para preencher outras incertezas numa dialética infinita, isto é, o ser cognocente apodera-se do dado e o transforma em conhecimento, num processo simbólico de infinitas ressignificações que caracterizam o ser humano como tal.

Araújo e Melo (2007) acrescentam que as reflexões de Bourdieu (1977) nos levam a considerar que o fenômeno informacional (geração, tratamento, acesso, recepção e uso) é um fenômeno cuja natureza se expressa através de poderes. Assim, a expressão ‘informação é poder’ pode e deve ser refletida em termos mais críticos, no sentido de que o poder da informação é também um poder simbólico estruturado a partir de construções coletivas, que são capitais culturais manifestados nos campos sociais por meio do capital simbólico, da competência linguística e do discurso. Silva e Morigi (2008, p.5-6) reforçam que

Bourdieu (1989) analisa os sistemas simbólicos [...] quando afirma: “Sabe-se que os indivíduos e os grupos investem nas lutas de classificação todo o seu ser social, tudo o que define a ideia que eles têm deles próprios, todo o



impensado pelo qual eles se constituem como ‘nós’ por oposição a ‘eles’ aos ‘outros’ a ao qual estão ligados por uma adesão quase corporal. É isto que explica a força mobilizadora excepcional de tudo o que toca à identidade” (BOURDIEU, 1989, p.124).

Silveira (2000) concorda com Araújo e Melo (2007) quando afirma que o poder é um fenômeno social de manifestação de uma vontade coletiva com capacidade de produção de efeitos desejados que não ocorrerem espontaneamente. Ou seja, a certeza de que é preciso agir, pois os efeitos não acontecem “espontaneamente”, mas sim, através do ser dotado de volição. Pois, só este é capaz de conhecer, conceber e divulgar uma “vontade”, isto é, o poder demanda informação. “Por isso [...] se afirma que informação é poder” (SILVEIRA, 2000, p.80).

[...] as grandes crises contemporâneas resultam do fosso que se cavou entre o fabuloso desenvolvimento das ciências (e do poder que assim é colocado nas mãos dos homens) e a estagnação dos conceitos éticos e políticos (que regem o modo de utilização desse poder). É o “*gap* moral”, para o qual as novas tecnologias informacionais podem contribuir [...] a partir da formulação e implementação de políticas públicas [...] que permitam o efetivo exercício da cidadania. A ciência da informação, ciência de caráter interdisciplinar, que tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese e efeitos) (Le Coadic, 1996), pode atuar na construção da cidadania [...]. Vickery (1989) afirma que a ciência da informação está identificada com o estudo da comunicação da informação na sociedade, o que pode significar efetiva contribuição para a facilitação dos processos de transferência de informações. (SILVEIRA, 2000, p.88).

O intuito da presente seção é, portanto, consubstanciar entendimentos entre a informação e o poder, no sentido de discutir amplamente estes nexos e suas possíveis causalidades para subsidiar a análise do poder organizacional em unidades de informação.

### 2.1.1 Informação

Informação para a CI é aquela que pode ser recuperada. A clássica abordagem da Recuperação da Informação - RI remete para além da história das bibliotecas, arquivos, museus e da Ciência da Informação. Tem suas raízes nos primeiros guardiões de registros no início da história humana e é fortemente influenciada pela tecnologia da informação, precedida por outras importantes tecnologias antigas de gravação, que vai dos pergaminhos e papéis até os discos eletrônicos, e da cópia manual ou impressão até a computação.

Segundo Ingwersen (1992), nos tempos romanos era comum separar o armazenamento de manuscritos em prateleiras por: ordem de autor, e entradas por assuntos. Na idade média surgiu a simples classificação e indexação, e tal sistema de classificação espelha a visão sócio-filosófica de mundo desta época, bem como suas ideias e conhecimentos. O misticismo associado ao trabalho dos 'guardiões de livros' originou-se principalmente a partir de tais esquemas de codificação e 'labirintos' de assuntos, que só eram acessíveis através de uma chave alfabética para aqueles que não fossem bibliotecários.

Com as mudanças da sociedade para o uso da informação e o acesso ao conhecimento científico, segundo Ingwersen, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, o papel dos profissionais da informação se modificou no século XX, pois importantes revistas científicas começaram a emergir, principalmente nas áreas de física, química, medicina e engenharia.

Até meados dos anos de 1970, entretanto, todos os pesquisadores de Recuperação da Informação se concentravam em documentos científicos, seu conteúdo, e como relacioná-los da forma apropriada, mas não se concentravam nos seus usuários. Simples ou avançada, a marcação de documentos e seus substitutos tornou-se o objetivo da Information Retrieval – IR (Recuperação da Informação). Consequentemente, pode-se afirmar que essa abordagem, que também poderia ser chamada de abordagem orientada para o sistema (system-driven approach) ou abordagem orientada para documentos (document-driven approach), forma a tradição dominante da força paradigmática em pesquisa sobre Recuperação da Informação (IR research). (INGWERSEN, 1992, p.61)

Fazendo uma retrospectiva, o autor afirma que é interessante observar que essa tradição produz seus melhores resultados a respeito das teorias de representação, quando

ainda ligada a ferramentas de papel, mas que já estavam sob a pressão da emergência dos computadores e mídias on-line após os anos de 1950. No período entre os anos de 1950 e 1970, a indexação ganha maturidade e se desenvolve em práticas fundamentadas em teoria. Com a era do computador, técnicas de recuperação avançadas entraram em foco. Também a tecnologia dos computadores, ajudada pela demanda informacional da sociedade, movimentou a abordagem nos anos de 1980. Além disso, a moderna tecnologia da informação torna transparente a síndrome do 'se entra lixo, sai lixo' em Recuperação da Informação (*garbage in-garbage out syndrome in IR*).

### 2.1.1.1 Recuperação da Informação

Segundo Ingwersen, a tradicional abordagem de Recuperação da Informação tinha as seguintes características.

a) Objetivos e focos: a) estudos de teoria de representação textual (classificação, indexação, processamento de linguagem natural), técnicas de recuperação e componentes mecânicos de fontes e sistemas em ambiente de laboratório; b) ênfase na maximização da performance de recuperação por meio de comparações de técnicas, teorias e delineamento experimental de maneira controlada em testes voltados para coleções em bases de dados.

b) Tipos de resultados e consequências: a) refinamento baseado em métodos e modelos para análise textual, representação e técnica de recuperação da informação; b) recuperação da informação é entendida como um processo paradigmático, isto é, que pessoas que desenham sistemas, indexadores e autores, assim como pesquisadores (mediação humana e usuários finais) por se compartilham similares pontos de vista científicos, terminologias etc.

c) Entendimentos sobre a informação: informação entendida como informação científica (e associada com o significado do texto).

d) Uso de disciplinas de suporte: a) linguística, matemática, lógica e ciência da computação como disciplinas básicas de suporte; b) método linguístico textual (sintática) aplicado a problemas de representação, matemática e ciência da computação, incluindo inteligência artificial em anos recentes, todos relacionados à concepção de componentes e técnicas de recuperação da informação.

Portanto, uma organização eficiente da informação (tratamento e armazenamento) conduz à sua recuperação eficaz, fazendo com que o tratamento, armazenamento e recuperação sejam parte do mesmo processo. E isso é tão importante para o trabalho com a informação que justifica a expressão *garbage in-garbage out*, ou seja, uma entrada de dados ineficaz implicará uma saída de dados também ineficaz, portanto `se entra lixo, sai lixo`.

Capurro (2003), inclusive, assevera que a própria Ciência da Informação inicia-se como teoria da information retrieval - IR (teoria da recuperação da informação - RI) baseada numa epistemologia fisicista. E esse paradigma fisicista, ou físico, excluía, no campo da CI, o papel ativo do sujeito cognoscente, ou usuário, no processo de recuperação da informação científica, em particular, bem como em todo processo informativo e comunicativo, em geral.

Mas admite que os limites da teoria da recuperação da informação hajam conduzido ao paradigma cognitivista, pois numa visão de informação a partir da recuperação (e não somente uma visão a partir do tratamento da informação), os processos cognitivos influem tanto na entrada como na saída da informação e dependem da maneira como se dá o processo de abstração mental do usuário.

Isso pode ser em parte entendido porque, segundo Silva (2003), o paradigma físico se constituiu a partir do contexto aplicativo da recuperação de informação, esculpido entre as décadas de 60 e 80, que tinha como principal linha de estudos o enfoque essencial nos sistemas de informação, o que colocava o usuário em um plano inferior.

Já o paradigma cognitivo tem seu advento em meados da década de 70, apresentando um olhar para o usuário da informação sem considerar, no entanto, suas perspectivas sociais e materiais, que só viriam com o paradigma social a partir de meados da década de 90. (SILVA; FARIAS, 2013).

O contexto aplicativo, fisicista, baseado nos sistemas de informação, presente na information retrieval se explica por dois adventos. O primeiro, segundo Pereira e Cabral (2007), relacionado com a ‘Teoria Matemática da Comunicação’, de Shannon (1948), a ‘Teoria da Informação’ de Shannon e Weaver (1949-1972) e a cibernética de Wiener (1961), postulava que há um objeto físico que um emissor transmite a um receptor, denominado ‘mensagem’ ou ‘signos’, e que não é chamado de informação, sendo este o número de seleções que implica a codificação da mensagem no momento de sua transmissão. O segundo advento, que remonta às origens das ciências cognitivas, era referente ao funcionamento do cérebro humano como o de uma máquina processadora semelhante a um computador, com dispositivos de entrada, processamento e saída.

Isto é, eram consideradas a objetividade, a racionalidade e a representação como princípios básicos; não se discutindo o sujeito, sua subjetividade e sua emoção, mas sim o objeto, que existiria independentemente do sujeito que o observa. Dessa forma, toda a representação já vem pronta, ou seja, todo sujeito enxerga e recebe a mesma informação, não havendo, portanto, particularidades. A ideia de transmissão da informação está implícita neste posicionamento, bem como a ideia de mapa mental, existindo momentos específicos e definidos (limites) para a mudança do conhecimento por parte do indivíduo.

Dervin e Nilan (1986), citados por Gasque e Costa (2010), ao abordarem a literatura sobre busca e uso da informação a partir de 1978, observaram que muitos estudos ainda estavam centrados nos sistemas e no paradigma tradicional de estudo de usuários.

São sete as características identificadas no paradigma tradicional. A primeira, a objetividade, em que a informação é entendida como algo com significado constante, correspondendo, de forma absoluta, à realidade. A segunda, o mecanicismo, cujo foco é sobre o sistema, não percebendo o usuário como indivíduo com objetivos, autocontrole e capacidade para tomar decisões. A terceira, a passividade dos usuários, sustentada na ideia de que são receptáculos passivos de informação objetiva, com a tarefa de receber em mãos pacotes de informações. A quarta, a trans-situacionalidade, em que se tenta prever o comportamento dos usuários por meio de estatísticas e modelos que poderiam ser aplicados em várias situações. A quinta, a visão atomística da experiência, centrada na interação entre os usuários e os sistemas de informação. A sexta, a concepção comportamental em que se privilegia o comportamento externo, como contatos com fontes e usos de sistemas. A última, o caos, fundamentado na crença de que as pesquisas produzem observações sistemáticas e padrões de comportamento para os sistemas de informação. (GASQUE; COSTA, 2010, p.27).

É das necessidades, limitações e lacunas dessa visão rígida de usuário que surge uma perspectiva social, participativa e interativa para ele, levando em consideração suas necessidades informacionais a partir de todo o seu conjunto cognitivo, valorativo e cultural (paradigma emergente para Gasque e Costa). Ou seja, recorrendo a Araújo (2003), a informação, e sua recuperação, se torna uma prática social que envolve ações de atribuição e comunicação de sentido, provocando transformações nas estruturas mentais e gerando novos estados de conhecimento, onde as

principais características identificadas, em oposição à abordagem tradicional, são as seguintes: aquela em que se reconhece a subjetividade humana resultante de uma realidade que não transmite significado constante; o construtivismo, em que o conhecimento não é visto como acabado, constituindo-se das interações do indivíduo com o meio pelo uso da linguagem; a visão dos usuários como seres ativos, direcionados por seus próprios objetivos e capacidade de escolhas próprias. A situacionalidade, que considera o comportamento informacional variável de acordo com a especificidade da situação; a visão holística, pela qual os usuários devem ser compreendidos em um contexto social mais amplo, e os sistemas, como um dos elementos a que podem recorrer se querem informação; o cognitivismo, baseado na crença de que as abordagens fundamentadas no comportamento e no desenvolvimento cognitivo podem contribuir substancialmente com a ciência da informação. Finalmente, a individualidade sistêmica, em que se reconhece a emergência da inclusão dos valores individuais. (GASQUE; COSTA, 2010, p.27).

As autoras afirmam que a principal diferença entre as abordagens adotadas no paradigma tradicional e no paradigma emergente está vinculada aos aspectos psicológicos, em que se identifica a primeira como behaviorista e a segunda como cognitivista. E que o paradigma emergente foi construído pela análise da literatura evidenciada em novas

abordagens. A primeira delas refere-se ao `valor atribuído pelo usuário`, que é uma abordagem centrada na percepção do usuário sobre a utilidade e o valor do sistema de informação. A segunda abordagem, que tem como expoente a autora Brenda Dervin, é o `sense-making`, que é a maneira como as pessoas dão significado ao mundo e ao uso da informação nesse processo.

A última abordagem se baseia no `estado anômalo de conhecimento`, que analisa como as pessoas buscam informações relativas a situações em que seu conhecimento é incompleto. Dentro dessa abordagem se destacam autores como Belkin e Peter Ingwersen, com importantes contribuições para as áreas de representação e recuperação da informação.

Capurro (2003), segundo Pereira e Cabral (2007), cita Ingwersen (*Information Retrieval Interaction*, 1992; *Information and Information Science*, 1995; *Cognitive Information Retrieval*, 1999) como um dos autores que trabalham com ideias e conceitos que apontam para uma posição intermediária entre o paradigma cognitivo e o paradigma social.

Segundo Silva e Farias (2013), com base na teoria de Belkin, o dinamarquês Ingwersen (1992) desenvolveu a `Teoria dos Modelos Mentais`, aplicada a recuperação da informação (Teoria Cognitiva da Recuperação da Informação), que pressupõe a interação entre geradores do Sistema de Informação, autores dos documentos, profissionais da informação – intermediário humano – e usuários dentro de um campo de assunto, que compartilham as mesmas estruturas de conhecimento, com vistas a promoção de uma recuperação de informação eficiente e eficaz.

Araújo (2009), também recorre a Ingwersen (1992) quanto à importância das necessidades informacionais dos usuários, pontuando que é apenas no final da década de 1970 que começam a surgir estudos com abordagens efetivamente voltadas para os usuários. Onde o principal marco destes estudos foi a Conferência de Copenhague, ocorrida em 1977, na qual vários trabalhos sugerindo tal abordagem foram apresentados e debatidos.

A partir da abordagem voltada para o usuário, Lima (2003) assevera que a necessidade de informação dispara o processo de busca da informação e que, por isso mesmo, pode ser tratada como sinônimo de recuperação da informação. E, de igual modo, traz Ingwersen (1982, p.167) com sua sequência de nove etapas para identificar o procedimento mental no processo da recuperação da informação: (1) a necessidade de informação do usuário, (2) a questão sobre a informação formulada, (3) a negociação usuário-bibliotecário, (4) a formulação da estratégia de busca – análise do tópico, (5) a escolha das ferramentas de busca, (6) a procura na lista alfabética ou sistemática, (7) o julgamento baseado no índice (termos), (8) o julgamento baseado na descrição, resumos e títulos e (9) a avaliação do

documento pelo usuário-bibliotecário. Para demonstrar o funcionamento deste sistema de comunicação de uma biblioteca do ponto de vista cognitivo (aspecto cognitivo na RI), Ingwersen desenvolve o seguinte fluxograma.

Figura 1 – Representação do modelo cognitivo de Ingwersen.



Neste modelo, prossegue Lima (2003), ele apresenta três imagens de mundo, ou dos pontos de vista, onde cada uma representa uma diferente estrutura de conhecimento. Essas três imagens – do usuário, do intermediário (bibliotecário) e do gerador da informação – devem estar em sintonia para que a RI se realize com sucesso.

a representação na RI envolve um processo complexo de correspondência entre o "campo modelado" (*modeling domain*) da linguagem de indexação e o "campo de objetivos múltiplos" (*multiple target domain*). O "campo modelo" inclui (1) a estrutura de conhecimento do autor do documento, (2) o conhecimento representado no documento, (3) a estrutura do conhecimento no "campo do discurso" (*discourse domain*) a que o documento pertence, (4) a compreensão do significado da palavra pelo indexador ou pesquisador, tanto do ponto de vista do "campo relevante" (*relevant domain*) quanto do sistema de recuperação. Neste processo, Harbo, Ingwersen & Timmermann (1977), citados por Ingwersen (1982, p.169) dizem que: "A tarefa [de recuperação da informação] é trazer as estruturas cognitivas dos autores, dos designers de sistemas e dos indexadores de acordo com as estruturas do profissional que lida com a informação e o usuário, para cobrir a necessidade atual.". (LIMA, 2003, p.84).

Esse alinhamento de estruturas cognitivas (autores e produtores de documentos, designers de sistemas, indexadores e profissionais da informação e o usuário) promove a recuperação da informação, que só ocorrerá se ela, a informação, for bem organizada, tratada, administrada e disponibilizada. Só assim haverá uma eficiente e eficaz recuperação, que deve



ser constantemente perseguida pelo profissional da informação através da organização para o uso e apropriação dessa informação pelo usuário, pelo motivo de ainda haver, segundo Smit (2004), pouco investimento no que diz respeito às necessidades informacionais dos próprios usuários.

Tal panorama traz desafios situados em duas abordagens nas pesquisas em CI. Uma delas diz respeito à recuperação da informação, que é o polo último onde ocorre a recuperação, uso e apropriação da informação pelo usuário (SMIT, 2004). O primeiro polo situa-se, portanto, na criação/produção da informação. É como se houvesse dois extremos de um *continuum* nos fluxos informacionais: o início/criação da informação e um destino, que é recuperação, uso e apropriação da informação pelo usuário. Smit chama esse *continuum* de `milagre da CI`. Dentro desse `milagre` estaria o núcleo `duro` da CI, que são as atividades voltadas para a organização da informação.

Para explicar o `milagre`, Smit (2004, p.9) utiliza-se de uma figura adaptada a partir de Ingwersen (1992, p.303), que aprofunda da seguinte forma: “as duas abordagens se complementam, sendo que a primeira enfatiza a sequência lógico-temporal das etapas envolvidas na produção, organização e uso da informação, ao passo que o segundo esquema enfatiza a criação e o uso da informação, mostrando a interrelação entre os dois momentos”. (SMIT, 2004, p.9).

Ou seja, para haver a recuperação da informação é preciso que a CI realize seu `milagre` que é a organização da informação. Nesse processo se destacam, como ferramentas, a classificação, a indexação, o vocabulário controlado e a representação em linguagem natural. Tudo isso, porque, segundo Ingwersen, a pesquisa em RI tem sido influenciada por teorias ontológicas de classificação de conteúdos de documentos, bem como por questões aplicadas e teóricas sobre indexação e desenvolvimento de técnica de recuperação da informação fundamentadas em tradições linguísticas ou abordadas a partir de uma perspectiva lógico-estatística.

Portanto, uma eficiente organização da informação promove uma eficaz interação entre o sistema de RI e o usuário, com o intuito de melhorar a eficiência destes sistemas e os métodos de indexação, gerando interfaces mais amigáveis, que descortinam características do comportamento do usuário em busca da informação para, então, reprogramar a interface homem-computador com o objetivo de acomodar essas características.

### 2.1.1.2 Classificação da Informação

Em geral, a classificação é uma das etapas da organização da informação, presente na arquivologia, na biblioteconomia e na museologia.

Classificar é realizar uma série de atividades que dividem ou juntam elementos diferentes e semelhantes, com o intuito de conhecer, entender e dispor esses elementos de forma que possam ser encontrados, mas também compreendidos dentro de determinado período ou esquema. Abordando a teoria da classificação, Sousa (2003, p. 251) afirma que a definição do termo classificação é: “[...] distribuir indivíduos em grupos distintos, de acordo com caracteres comuns e caracteres diferenciadores. Pode-se fazer essa distribuição observando-se características superficiais e mutáveis ou então tendo-se em vista caracteres essenciais e permanentes”. O autor ressalta que a divisão acontece pelas características de objetos, classificação esta que pode ser mudada e utilizada de diferentes maneiras, pois não incide na essência dos objetos e sim em sua divisão e organização. (ALBUQUERQUE; MADIO, 2013, p.4-5).

Em relação a classificação na área da arquivologia, nota-se a classificação de documentos desde a antiguidade. Segundo Schellenberg (2006), no tratamento dispensado aos documentos de uso corrente, os órgãos governamentais e as organizações se preocupam com a guarda deles para que possam ser rapidamente encontrados quando necessários (diante de auditorias e fiscalizações, por exemplo). A questão posta, nesse sentido, é como manter os documentos organizados para que possam estar acessíveis, na administração de documentos. O próprio autor responde afirmando que se torna necessário que os documentos sejam bem classificados para que possam ser corretamente arquivados e rapidamente recuperados.

Isso tudo não é algo recente, remonta à antiguidade e se confunde com a própria história dos registros. Os habitantes da Mesopotâmia deixaram muitos documentos registrados em tijolos de argila, nos quais inscreviam em caracteres cuneiformes. Tais tijolos, ou tabletes, eram acumulados em pilhas e a indicação do conteúdo era inscrita nas bordas dos tijolos para evitar o manuseio desnecessário na busca de uma pilha. Este era o seu sistema de classificação e ordenação da informação.

Na Roma antiga, os magistrados começaram a fazer notas particulares dos assuntos que tratavam diariamente e estas logo se tornaram os diários de justiça. Estes eram aceitos como prova legal e formaram a acervo dos arquivos públicos no fim da República romana. A

forma de classificação era em ordem cronológica, onde se lançavam nos diários os documentos recebidos e expedidos.

Durante a Idade Média a Igreja era a única instituição estável, de modo que os reis e instituições medievais confiavam-lhe suas atividades, fazendo com que a Igreja fosse a produtora e guardiã de documentos nesse período. Aqui a forma de classificar era similar aos romanos antigos, ou seja, a Igreja guardava as cartas recebidas na sua forma original constituindo uma série, e fazia cópias das cartas expedidas em livros separados.

A partir do século XVI, o volume de documentos aumentou muito. Por isso, os reis criaram órgãos burocráticos, ou chancelarias, encarregados do trabalho documentário: receber e preparar os documentos necessários a administração real. Nesse período a forma de classificar consistia em duas séries, uma de papéis expedidos e outra de recebidos, ou seja, protocolavam-se os documentos na ordem em que se acumulavam, atribuindo-se-lhes números consecutivos que eram a chave para o controle dos documentos em ambas as séries e constituíam a referência para o nome dos signatários e para os assuntos dos documentos. Esses números consecutivos se constituíam em índices que identificavam as pessoas e os assuntos, bem como indicavam a ordem dos documentos em cada série.

Num sistema mais aprimorado, segundo Schellenberg (2006), os documentos são guardados numa série que é a unidade de arquivamento, os documentos expedidos e recebidos são colocados juntos e registrados numericamente na ordem em que se acumulam, fazendo índices para o nome das partes e para os assuntos dos documentos cuja chave é o número das unidades de arquivamento.

A classificação, portanto, concretiza-se através de uma atividade ímpar, característica do ser humano profissional da informação: a construção do plano de classificação. Este é a ponte entre o produtor e o usuário. Ao plano de classificação se segue o plano de ordenação/codificação, que, através de códigos atribuídos aos documentos, preservará a ligação entre a cadeia hierárquica da instituição produtora e recuperação das informações, além de demonstrar como os documentos se ordenam dentro de cada classe estabelecida pelo órgão produtor (princípios da proveniência e de respeito à ordem original).

Nesse sentido, se observarmos todas as designações que os princípios de respeito aos fundos e de ordem original oferecem ao profissional para dar aos documentos uma organização ideal de acordo com sua produção, concordamos com Sousa (2003) quando este afirma que os princípios são “as bases fundamentais para a elaboração da classificação arquivística.” Assim, o autor afirma que esses princípios podem ser entendidos como: “[...] princípios de divisão ou de classificação naturais, pois são atributos

essenciais e permanentes ao conjunto (arquivo) a ser dividido” (SOUSA, 2003, p. 251). (ALBUQUERQUE; MADIO, 2013, p.4-5).

Uma diferença fundante da classificação em arquivos para a classificação na biblioteconomia reside na questão do fundo arquivístico. Ou seja, a informação arquivística, através de sua gênese, carrega as características de identidade e classificação que seus produtores lhe deram enquanto estavam sendo produzidos e acumulados. A classificação arquivística, pois, não permite em sua essência uma classificação geral de modo a ordenar universalmente todas as tipologias documentais. A classificação na arquivologia leva em consideração o fundo no qual o documento ou informação foi produzido porque tem os princípios da ordem original e proveniência.

Martín-Pozuelo Campillos (1996) dá a trajetória do princípio de proveniência e define algumas bases teóricas para seu entendimento. Reiterando a importância da classificação e dos princípios, defende que: “[...] la clasificación archivística representa no solo el marco tradicional de este principio sino en si misma, [...], la esencia de la disciplina archivística en su conjunto” (MARTÍN-POZUELO CAMPILLOS, 1996, p. 50). A autora afirma que a classificação arquivística é considerada tradicionalmente, junto à ordenação, como um dos aspectos mais importantes para que o desenvolvimento da organização de arquivos seja feito de forma ideal. [...] a classificação e a ordenação são termos que estão muito ligados com os mecanismos de que um arquivo dispõe para verificar suas funções, tanto no âmbito de difundir suas informações como em receber os documentos de instituições e tratá-las adequadamente. (ALBUQUERQUE; MADIO, 2013, p.5).

A ordenação do arquivo, segundo os autores, é estabelecida dentro de cada grupo ou classe, e a classificação é determinada pela procedência do documento ou informação. Isso porque a classificação é uma atividade hierárquica, tendo sua materialização no plano de classificação, onde irá constar os grandes grupos documentais/informacionais que são produzidos pelo organismo de origem, tornando possível compreender e contextualizar a cadeia ou fluxo informacional. Essa compreensão dada pelo plano de classificação serve de guia tanto para o profissional da informação, que organiza a informação arquivística, quanto para os usuários para que possam ter acesso ao acervo ou a informação.

Romero Tallafigo (1994) [...] afirma que a classificação reflete toda a estrutura orgânica e funcional de um fundo de arquivo, e que, no caso de a documentação chegar desorganizada, tem a função de: restituir a ordem, identificando e separando os documentos recebidos; distinguir e separar as grandes agrupações de documentos que refletem a organização; reconstituir, dentro de cada grupo anterior, a ordem das atividades desenvolvidas pela instituição; e, por fim, elaborar um quadro de classificação em que cada

divisão seja estruturada organicamente. (ALBUQUERQUE; MADIO, 2013, p.7).

O plano de ordenação/codificação orienta a disposição dos documentos dentro de cada classe estabelecida pela classificação, seguindo critérios pré-definidos que se relacionam entre si, através de códigos atribuídos aos documentos. Se tal plano não tiver uma codificação, a ordenação dos documentos e informações poderá ser feita na forma de ordenação cronológica, alfabética ou numérica.

A instalação, por sua vez, é o ato de colocar cada documento em seu devido lugar e nos suportes adequados para seu armazenamento. Ela tem de seguir rigidamente as duas funções anteriores, ou seja, as grandes classes estabelecidas e a cronologia, por exemplo, e reproduzir fisicamente as estruturas definidas (ESTEBAN NAVARRO, 1995). O autor explicita também que, se bem definidos esses três conceitos, é possível entender que a organização se faz com atividades intimamente ligadas e sequenciais, pois existem claramente as relações que as constroem. (ALBUQUERQUE; MADIO, 2013, p.8).

Com isso, prossegue os autores, compreender esses dois termos, classificação e ordenação, é perceber que essas operações estão dentro da organização geral dos documentos de arquivo e que são essenciais, pois a classificação oferece a relação entre os documentos e a ordenação oferece a localização destes.

Outro entendimento, na classificação arquivística, reside na classificação e arranjo. Segundo Schellenberg (2006), a classificação estaria relacionada com os arquivos administrativos e o arranjo com os arquivos históricos. Ou seja, classificação e arranjo são funções para arquivos de idades diferentes e para arquivos diferentes. Bellotto (1991) acrescenta que a classificação se refere aos arquivos correntes e que, para os arquivos intermediários e permanentes, a denominação é arranjo.

A classificação e o arranjo podem ser considerados como operações similares que têm, também, a terminologia como elemento que as distingue. No entanto, como mostra Gonçalves (1998), as operações realizadas em uma e outra idade podem ser diferentes, mas ambas as operações têm o mesmo objetivo, que é revelar de forma clara as relações entre as classes. (ALBUQUERQUE; MADIO, 2013, p.9).

Segundo os autores, foi a partir da segunda metade do século XX que o arranjo de papéis privados deixou de se basear em práticas e métodos biblioteconômicos. Antes, eram tomados como simples unidades avulsas, sem considerar o seu caráter orgânico. Para

Schellenberg, a maioria das coleções naturais de papéis privados são grupos orgânicos no sentido em que foram criados por uma entidade, como uma igreja, um negócio, uma instituição erudita ou coisa parecida, ou por pessoa ou família dedicada e uma determinada atividade. Uma grande coleção de papéis privados produzidos por um indivíduo tem, também, algumas características de um grupo de arquivos, pois o indivíduo que cria uma grande coleção deve executar muitas atividades para criar muitos papéis, e essas atividades, provavelmente, são a base pela qual seus papéis são agrupados e organizados durante a sua vida.

Dessa forma, os documentos orgânicos, isto é, aqueles que são o produto de continuada atividade humana, apresentam significado coletivo. Todos os que surgiram de determinada operação revelam um caráter coesivo. Sendo parte uns dos outros, perdem o sentido, quando descritos individualmente e não como unidades coletivas. (DUARTE, 2000).

Antigamente os documentos pessoais eram considerados de índole completamente privada. Por isso eram excluídos dos arquivos públicos. A partir da história contemporânea, Duarte (2000) assevera que os documentos privados adquiriram a qualidade orgânica de documentos públicos. Com frequência, chegam aos arquivos históricos para que recebam tratamento consoante os princípios da arquivística.

Tais princípios também devem ser seguidos nas atividades de arranjo arquivístico e referem-se, segundo a autora, a duas matérias distintas: a proveniência e a ordem original, base da noção de fundo de arquivo.

O primeiro, geralmente conhecido como de proveniência, é o de que os documentos devem ser guardados de acordo com a sua origem (entidade de origem). O segundo é que urge preservá-los na ordem que lhes foi imposta na fonte, na ordem original adotada pela entidade produtora.

No Brasil, Duarte (2000) afirma que a movimentação de pesquisas em arquivos privados (sobre eles e com os recursos deles), proporciona espaço de ricas discussões acerca de sua importância na formação da cultura. Surgem propostas renovadas com objetivo de reduzir os problemas vivenciados em tais arquivos. Nesse sentido, Duarte alerta que na literatura brasileira, embora tenhamos evoluído muito, contamos ainda com número reduzido de reflexões sobre estudos teóricos e práticos em arquivologia, sobretudo no que diz respeito a estudos aprofundados no nível de mestrado e doutorado. Diante do surgimento de temáticas provenientes de discursos contemporâneos, têm-se renovado gradativamente as áreas de concentração de pesquisas. Como sintoma disso, os documentos de arquivos passam a ser

considerados como possuidores de informação muito mais eclética do que nos idos do século XIX e primeira metade do XX.

Menos antiga, mas não menos importante, é a classificação na área da biblioteconomia. Ingwersen (1992) afirma que os grandes sistemas de classificação (por exemplo: o desenvolvido por Dewey em 1876 para fins de ordenar as prateleiras em bibliotecas, o CDU construído por Otlet e La Fontaine nos anos de 1890) tentam categorizar todo conhecimento (científico) estocado em documentos. Estes e outros sistemas derivados estão ainda em uso e em constante desenvolvimento. Em relação à temática (tema de pesquisa) é interessante notar que muitos sistemas de classificação universal aplicados a bibliotecas públicas são descendentes de um dos sistemas de classificação mencionados, ou como no caso dinamarquês (DK5), é um sistema híbrido entre o sistema original de classificação de Dewey, CDU e a organização de disciplinas científicas da Universidade de Copenhague (antes da Segunda Guerra Mundial).

Muitas características de alguns sistemas de classificação estão no fato de classes poderem ser mutuamente exclusivas e o sistema poder ser exaustivo dentro do seu domínio, de modo que qualquer documento pode ser colocado em categoria distinta. Com as mudanças mundiais sobre os sistemas, se torna cada vez mais difícil classificar novos tópicos e relações entre conceitos. (INGWERSEN, 1992, p.64).

Nos anos de 1950 e 1960, segundo o autor, apareceram as teorias de classificação facetada, iniciado pelo Grupo de Pesquisa em Classificação no Reino Unido (Classification Research Group, UK). Eram baseadas em categorias de assuntos em um corpo de literatura relativa a um domínio, por exemplo, em engenharias ou em ciências naturais (Foskett, 1952; Vickery, 1975), ou mais universais como por exemplo no BSO (Broad System of Ordering) (Coates, 1983). Todos eles aderem às famosas facetas universais (PMEST - Personality, Matter, Energy, Space, Time) de Ranganathan (1952). E a Classificação facetada, também incorporada pelo CDU, implica em uma ordem específica de facetas.

A capacidade de categorizar um domínio por assunto é uma característica da classificação da biblioteconomia que não pode ser transposta para a classificação arquivística. Pois os documentos arquivísticos possuem unicidade e carregam como característica os valores, ou seja, os documentos de valor primário e os documentos de valor secundário.

O valor primário relaciona-se, portanto, ao período de uso do documento para o cumprimento dos fins administrativos, legais ou fiscais. Os documentos que testemunham a política e os procedimentos adotados pelo órgão no desempenho de suas funções possuem valor administrativo. Os

documentos que envolvem proteção de direitos a curto ou a longo prazo, tanto para o governo quanto de terceiros apresentam valor legal ou jurídico. Os documentos relativos às operações financeiras e à comprovação de receitas e despesas, ou seja, aqueles que registram o controle orçamentário, tributário e contábil possuem valor fiscal. O valor secundário refere-se ao uso dos documentos para outros fins que não aqueles para os quais os documentos foram, inicialmente, criados, passando a ser considerado fonte de pesquisa e informação para terceiros e para a própria administração, pois contém informações essenciais sobre matérias com as quais a organização lida para fins de estudo. (INDOLFO, 2007, p.44-45).

Com a introdução do computador, prossegue Ingwersen, várias tentativas de classificação automática têm sido feitas com grande sucesso e sistemas especializados de classificação estão atualmente em desenvolvimento. Em se tratando de temática, a vantagem da classificação facetada é que vários aspectos (ao invés de um) de conteúdos de documentos podem ser pesquisados, este ponto se aproxima da atual indexação de documentos. Em termos de Recuperação da Informação, a comparação entre os esquemas facetados de Ranganathan e Vickery, ou a linguística de Fillmore, ou o esquema LSD de Lindsay e Norman, demonstram intrigantes similaridades que, nos anos de 1980, são exploradas a fim de delinear sistemas de recuperação. Como exemplo se pode citar os sistemas baseados em análise morfosintática de textos e análise probabilística.

A classificação na área da museologia é um dos elementos que compõe, junto a catalogação, aquisição e pesquisa, o tratamento documental das peças do acervo de um museu.

A materialização deste tratamento se dá através da elaboração dos catálogos, inventários e bases informatizadas que possibilitam uma visão geral dos dados das coleções, o que também permite uma sistematização destas informações tanto para os profissionais que cuidam do acervo quanto para os pesquisadores e usuários. Para que seja realizado o tratamento das obras de um museu de acordo com as Normas da Documentação Museológica, todos os objetos passam pelos processos de registro, fotografia do objeto para o catálogo e inventário. (ALBUQUERQUE; MADIO, 2013, p.13).

Os autores salientam que o termo classificação é definido pelos Cadernos de Diretrizes Museológicas (2006, p.148) como uma “sequência de operações realizadas em um museu que visam a distribuir os objetos/documentos em diferentes categorias, agrupando-os de acordo com suas analogias e características comuns”. O sistema de classificação varia de acordo com a estrutura, funções, atividades e objetivos das instituições produtoras.

E trazem o exemplo do Museu Mineiro, onde o conjunto de objetos classificados na categoria comunicação, embora apresentem diferenças entre si, quanto à morfologia, material,



técnica, dimensão e uso, compartilham da característica de prestarem-se como suporte material às atividades de comunicação, ou seja, de transmissão de informações ao homem, seja na forma escrita, sonora ou visual. Isto é, a classificação em um museu é feita a partir das características dos objetos de acordo com o contexto e função a que se presta a instituição, seguindo o tipo de museu e as suas linhas de atuação. Isso porque, citando Mensch (1987), os objetos são portadores de informações intrínsecas e extrínsecas que devem ser identificadas na abordagem museológica. As informações intrínsecas são as percebidas no próprio objeto, sem necessidade de recorrer a outras fontes. As informações extrínsecas ou informações documentais necessitam de outras fontes para que sejam conhecidos o contexto e o significado que o objeto teve antes de sua entrada no museu, e são obtidas no momento que o objeto é adquirido pelo museu ou através de pesquisa em bibliografias. Desta forma, são descritas as categorias de informação que devem ser identificadas a partir dos objetos.

A autora Ferrez (1994), citada por Albuquerque e Madio, explica que a análise do objeto museológico é feita seguindo a matriz tridimensional: a propriedade física; e a função, significado e história. A propriedade física é referente às características extrínsecas e a função, significado e história referem-se às características intrínsecas dos documentos. Já para Georges Henri Rivière (um dos participantes da criação do *International Council of Museums* - ICOM em 1947, e seu diretor de 1948 a 1966) o estudo das coleções do museu se dava com a elaboração paralela de instrumentos de classificação e de análise, que serviria tanto para a organização da documentação como para a gestão. Deste modo a documentação era atividade central nos museus, considerando que a atividade primordial da instituição era suas funções educativas e culturais e por isso teria de ter aspectos que contemplassem a comunicação da informação científica. Assim, a materialização da informação museológica estaria no catálogo, quando fosse o caso de um tratamento científico, bem como materializada no registro dos objetos no caso do inventário.

Albuquerque e Madio (2013) acrescentam que a Ficha Classificatória Polivalente, de Yvonne Odonn, foi criada entre 1971 e 1973 e serviu, na época, como referência para diferentes sistemas de documentação de museus em nível internacional, como era a proposta do ICOM. Esta ficha podia ser adaptada a variados tipos de acervos, pois sua intenção era justamente a padronização do tratamento documental em museus. De acordo com a necessidade de cada museu, a ficha poderia ter mais ou menos detalhes ou campos e dar uma visão ampla sobre cada objeto. Os campos da ficha, se observados em relação ao tipo de museu, podem ser considerados bem genéricos, visto que as informações em determinados

museus, como os de arte, etnográficos ou históricos têm de ser específicas e seguir a linha em que o museu se insere.

Os autores afirmam que, além da Ficha Classificatória Polivalente, no Manual Prático “Como Gerir um Museu”, publicado pelo ICOM, em 2004, há a menção à classificação em diversos momentos, mas não há uma definição nem um tópico específico para o assunto. Num primeiro momento o Manual explica o processo de catalogação, numeração e identificação dos objetos museológicos e cita a classificação como uma informação no catálogo, junto a detalhes descritivos, identificação, origem, fotografia do objeto. Depois, no momento em que o Manual descreve e recomenda campos para a elaboração do inventário, é recomendado apenas: “Informação sobre a classificação e nome” (ICOM, 2004, p. 51). Provavelmente, esta classificação possa ser adaptada aos vários tipos de museus. O Manual sugere, ainda, a classificação por determinadas categorias, dando o entendimento de que esta função é objetiva no sentido de dar um lugar ao objeto e definir sua classe dentro da instituição.

É possível perceber que nas recomendações do Manual do ICOM, a classificação é uma parte do processo de catalogação que dará origem e definirá os campos necessários para o inventário. Estas recomendações fazem parte do esforço dos profissionais do ICOM em estabelecer uma normalização e adequação às formas de tratamento dos acervos de museus. (ALBUQUERQUE; MADIO, 2013, p.16).

Outra forma de tratamento e classificação dos objetos de museus é o “Thesaurus para acervos museológicos”. Que foi publicado em 1987 e lançado pela Fundação Nacional Pró-Memória, e tem como autoras Helena Ferrez e Maria Helena Bianchini. O Thesaurus é a primeira obra brasileira a propor uma classificação para os objetos de coleções históricas, ou seja, os museus que tratam dos grandes temas de uma nação, por exemplo. O Tesouro é um instrumento que tem como característica ser constituído por um conjunto de termos que se referem a uma área específica do conhecimento e relaciona, de forma semântica e genérica estes termos. Especificamente, o “Thesaurus para acervos museológicos” foi elaborado de acordo com as relações de gênero e espécie. Nele, as relações partitivas, associativas e de equivalência e o esquema classificatório proposto compreendem, segundo Ferrez e Bianchini (1987, p.22) três níveis hierarquicamente relacionados: “classes, subclasses e uma lista e uma lista aberta de termos/nomes de objetos que pode ser expandida, de forma controlada, pelos usuários”. As classes se estabelecem como referência para o universo dos objetos do acervo; as subclasses reúnem classes funcionais mais precisas e os termos/nomes dos objetos são

palavras para identificar objetos específicos. Tal classificação, na construção metodológica deste thesaurus não teve o propósito de classificar o universo geral dos objetos/documentos criados pelo homem e sim se resume à classificação apenas de alguns museus brasileiros, não representando, portanto, a totalidade dos conhecimentos de um acervo, mas fornecendo um modelo para que outros trabalhos possam ser desenvolvidos acima do que foi proposto. (ALBUQUERQUE; MADIO, 2013).

Embora esta tese não contemple pesquisa em museu, considerou-se pertinente apresentar esta breve reflexão sobre a classificação em museologia.

### 2.1.1.3 Unidades de Informação

As Unidades de Informação devem ser compreendidas como todo espaço destinado ao trabalho com a informação, que basicamente é a produção, organização e disseminação da informação. Logo se percebe que tais espaços não podem prescindir da boa gestão. É também o espaço de atuação dos profissionais da informação e isso remete, imediatamente, à infraestrutura física do ambiente de trabalho e de atuação profissional. Então, recapitulando, é um espaço que possui estrutura e pessoas que trabalham com a informação para atender ao cliente: o usuário. As unidades de informação mais reconhecidas são arquivos, bibliotecas, centros de documentação e museus, entre outras.

A origem destas unidades de informação, segundo Araújo (2013), se confunde com a própria ideia de cultura, com a ação humana de expressar, externalizar pensamentos, ideias, fatos, conhecimentos e sentimentos, por meio de diferentes técnicas (escrita, técnicas pictográficas, entre outras), gerando determinados objetos (registros do conhecimento, artefatos) que, uma vez dotados de existência material, sensível, geraram a necessidade de serem guardados, colecionados, preservados, para os mais diferentes fins (religiosos, literários, artísticos, filosóficos, políticos, ideológicos, contábeis, jurídicos, administrativos, militares, etc.).

Recorrendo-se a Bellotto (1991, p.18), algumas características podem ser destacadas acerca de Arquivos, Bibliotecas, Museus e centros de documentação:

- a) Os acervos em arquivos são produzidos ao longo da história da instituição produtora, os acervos bibliográficos são comprados ou adquiridos por doação ou permuta, o museu tem caráter colecionista e seu acervo é tridimensional, tem valor histórico e cultural, já o centro de documentação pode reunir as características dos acervos de arquivos, bibliotecas e museus.
- b) Os arquivos reúnem os documentos devido ao seu valor administrativo, jurídico, funcional e legal; as bibliotecas reúnem impressos, livros, manuscritos e audiovisuais por motivos culturais, científicos, técnicos, artísticos e educativos; os museus reúnem objetos bidimensionais e tridimensionais, as vezes com exemplares únicos, por causa principalmente da preservação da história, da

memória e da cultura; os centros de documentação reúnem audiovisuais, as vezes em exemplares únicos, para fins científicos.

c) O arquivo tem em seus fundos o valor de prova e de testemunho; a biblioteca tem em suas coleções os objetivos de instruir e de informar; o museu tem em seu acervo os objetivos de informar e entreter; o centro de documentação tem em sua coleção o objetivo principal de informar.

Como dito, as unidades de informação organizam e disseminam a informação produzida para que o usuário tenha acesso. A etapa de organização da informação ocorre basicamente através do processamento técnico. Recorrendo-se a Bellotto (1991, p.18), o processamento técnico: em arquivos ocorre através do classificação, arranjo, descrição; em bibliotecas se dá por meio do tombamento, catalogação, indexação e fichários; em museus o processamento técnico acontece pelo tombamento, catalogação e inventários do acervo; em centros de documentação são utilizados o tombamento, classificação, catalogação, fichário e computadores.

Já a etapa de disseminação da informação, ocorre com a disponibilização para a recuperação da informação, momento em que o usuário busca, acessa, usa e transforma esta informação. Ainda recorrendo-se a autora, o usuário ou público: do arquivo é o administrador/pesquisador, da biblioteca é o grande público e os pesquisadores, do museu também é o grande público e os pesquisadores, e do centro de documentação é o pesquisador.

Todas essas características trazem a importância social, cultural e histórica das unidades de informação, algo que coloca arquivos, bibliotecas e museus como espaços de produção de conhecimento e principalmente como espaços de vida. Obviamente que elas deverão continuar se atualizando para se moldar aos novos tempos, mas essa importância vem de longa data.

Junior e Cunha (2008) relatam que no século II antes de Cristo a instituição museu era responsável pelo saber enciclopédico. Em Alexandria, Museu, Arquivo e Biblioteca confundem-se na mesma função: difundir a informação, onde livros, documentos e objetos dividiam o mesmo espaço. Com o fim do Império Romano e a ascensão do Cristianismo estes espaços foram separados: o museu passou a ser o lugar do objeto, a biblioteca do livro e o arquivo do documento.

Na transição da Idade Média para a era Moderna, em pleno período do Renascimento, segundo Araújo (2013), um amplo movimento que reforçou o interesse pelas obras humanas, pela verdade humana expressa nos mais diversos suportes, é que aparecem os

primeiros tratados e livros relacionados às atividades que ocorrem nestas unidades de informação. O autor reforça que os campos da Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia tem início neste período, numa vertente patrimonialista em que cumpria aos arquivos, bibliotecas e museus a função de guardar e preservar.

No tratamento dispensado aos arquivos, segundo Schellenberg (2006), os órgãos governamentais e as organizações se preocupam com a guarda dos documentos e isso tudo não é algo recente, remonta à antiguidade. Os habitantes da Mesopotâmia deixaram muitos documentos registrados em tijolos de argila. Na Roma antiga, os diários de justiça eram aceitos como prova legal e formaram a acervo dos arquivos públicos no fim da República romana. A Igreja era a única instituição estável e os reis e instituições medievais confiavam-lhe suas atividades, fazendo com que fosse a produtora e guardiã de documentos nesse período da Idade Média. A partir do século XVI, os reis criaram órgãos burocráticos, ou chancelarias, encarregados do trabalho documentário necessário a administração real.

Araújo (2013) reforça que com a Revolução Francesa e as demais revoluções burguesas, com o gradual advento da chamada “Modernidade”, são criadas novas instituições ou recriadas instituições já existentes que se tornam “modernas”, isto é, inseridas numa nova lógica de relacionamento entre si e com o todo social, entre elas estão os Arquivos Nacionais, as Bibliotecas Nacionais, os Museus Nacionais. Esse processo acentua a vertente custodial das unidades de informação deste período, onde o desenvolvimento das Humanidades e do projeto iluminista realça a importância das obras humanas, da Filosofia, da Literatura, da História e, segundo o autor, arquivos, bibliotecas e museus passam a ser os espaços de conhecimento que atraem bibliófilos, literatos, historiadores e críticos de arte para as funções de arquivistas, bibliotecários e museólogos.

Essas áreas convertem-se então em conhecimentos auxiliares, instrumentais para a produção de conhecimentos num outro campo que não o seu próprio. Trata-se da vertente de disciplina “auxiliar” que marcará a estagnação na produção específica de conhecimentos sobre os arquivos, as bibliotecas e os museus. (ARAÚJO, 2013, p. 264).

Segundo Duarte, Ferreira e Oliveira (2013), o arquivo, enquanto instituição, origina-se na antiga Grécia e a palavra *archives* é de origem grega e designava o local onde os magistrados de Atenas guardavam os documentos mais importantes. As autoras salientam que o documento fotográfico, nas unidades de informação do tipo arquivo, é caracterizado como documento iconográfico ou especial e é tratado a partir do conjunto documento a que pertence, respeitando os princípios de organicidade e unicidade.

No arquivo, a documentação fotográfica [por exemplo] é considerada comprobatória e, desse modo, documentação permanente em conjuntos documentais, devendo ser organizado com base nos princípios arquivísticos, iniciados pela análise documentaria, descrição e arranjo, de mesmo modo em que são organizadas as demais séries documentais do arquivo. (DUARTE; FERREIRA; OLIVEIRA, 2013, p.315).

A biblioteca no período medieval, segundo Junior e Cunha (2008), ganha uma nova interpretação por causa de dois fatores: o surgimento das universidades; e a popularização do livro devido a invenção da tipografia que possibilitou o aumento do número de exemplares com a edição em grande escala. Neste período, passou-se a “mecanizar esse processo através da prensa e produzir em série, o livro tornou-se portátil e o saber extrapolou os limites dos mosteiros, feudos e nações, assim o aumento da demanda provocada pelas universidades e a difusão da informação através do livro impresso acabou com o monopólio da Igreja como guardião do conhecimento.” ( p.4).

Duarte, Ferreira e Oliveira (2013) reforçam que a biblioteca é unidade informacional responsável pela guarda de documentos bibliográficos que trata do conhecimento humano, de forma ordenada para estudo, pesquisa e consulta; que é constituída de coleções temáticas e os documentos são adquiridos através de compra, doação e permuta.

Na biblioteca [por exemplo], a fotografia é organizada como documento individual a partir da classificação e da indexação. Nesse caso, as técnicas empregadas dizem respeito a normas biblioteconômicas que são distintas, tanto dos procedimentos técnicos adotados pelos arquivos, quanto pelos museus. (DUARTE; FERREIRA; OLIVEIRA, 2013, p.316).

Junior e Cunha (2008) alertam que no período da Contra Reforma Protestante se percebe a transformação do museu tido até então como propriedade privada. Nos tempos modernos, foi o papado, que não escapara ao colecionismo do período, que pela primeira vez abriu suas coleções ao público em 1471, num *antiquarium* organizado pelo papa Pio VI. No século XV, o museu passa a ter uma função que vai além da guarda de objetos. A Revolução Francesa deixa sua marca na unidade de informação museu que passa a ter uma proposta política de consolidação dos ideários da Revolução burguesa, adquirindo um papel voltado à educação e às necessidades do Estado Nacional Francês.

Por fim, com o desenvolvimento da ciência nos séculos XVIII e XIX, como forma legítima de produção de conhecimento, além de seu caráter aplicado às forças produtivas com a Revolução Industrial, surge a constituição “científica” dos campos da Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia. É

justamente o modelo das ciências naturais, das *hard science*, que inspira a forma como essas áreas buscam se constituir como ciência, marcando então uma identidade essencialmente tecnicista, positivista. A vertente técnica, que marcaria a separação destas atividades do “senso comum” por meio da constituição de um saber especializado, caminhará passo a passo com o movimento geral das ciências do século XIX de constituição disciplinar por meio de uma crescente especialização. (ARAÚJO, 2013, p. 265).

Duarte, Ferreira e Oliveira (2013) acrescentam que a unidade de informação museal, ou museológica, é uma instituição de interesse público, criada com a finalidade de conservar, estudar e colocar à disposição do público conjuntos de peças e objetos de valor cultural. As autoras afirmam que há uma similaridade entre bibliotecas e museus, a de colecionar e classificar os objetos e torná-los disponível para pesquisa e estudo e que, especificamente, o acervo do museu atende aos interesses intelectuais e culturais.

Isso não ocorre por acaso, pois na segunda metade do século 15, o fenômeno do colecionismo como ideia de museu começa a ser usado para designar uma coleção de objetos considerados belos e valorizados comercialmente. Isso porque os museus, galerias e gabinetes abrigavam objetos que possuíam um valor e que denotavam a importância e a riqueza de seu proprietário. (JUNIOR; CUNHA, 2008).

Na esteira do movimento de legitimação dos campos de conhecimento como científicos, por meio da sua especialização disciplinar típica da ciência moderna do século XIX, começam a se consolidar as ciências da Arquivologia, da Biblioteconomia e da Museologia. Tal movimento de consolidação é acompanhado pela formação de associações profissionais voltadas justamente para a delimitação de suas especificidades, para o fechamento de suas fronteiras em relação a outras áreas de saber e para a busca da determinação de seu escopo de atuação: objetos específicos (os documentos de arquivos, os livros e manuscritos na biblioteca, os objetos tridimensionais que compõem a museália), custodiados em instituições específicas e bem delimitadas, dotadas de rotinas próprias e que precisam ser geridas com conhecimentos particulares (arquivos, bibliotecas e museus), a serviço das disciplinas das Humanidades (que atribuem aos objetos valor histórico, artístico, literário) e que se utilizam de técnicas especializadas para o tratamento dos bens patrimonializados. (ARAÚJO, 2013, p. 265).

Assim, tanto na perspectiva da Administração quanto da Ciência da Informação se pode aprender e apreender maneiras de pensar, de sentir, de construir o novo, que sobrepõem, complementam e aperfeiçoam as práticas, de gestão e de trabalho com a informação, destas unidades de informação. Dai advém a compreensão de que a organização faz parte de uma estrutura social, buscando causalidades, interrelações e significados para formar um



pensamento coerente e sistematizado sobre um determinado objeto de análise, que nesta tese é o estudo do poder organizacional em unidades de informação a partir da perspectiva política da Administração.

o desenvolvimento teórico dessas três áreas ao longo do século XX não apontou para o crescimento de suas diferenciações e especificidades. Ao contrário, as diferentes manifestações ou correntes teóricas surgidas e desenvolvidas no âmbito da Arquivologia, da Biblioteconomia e da Museologia, ao longo do século XX, por meio de análises e problematizações, acabaram por tensionar o escopo reducionista do modelo focado no objeto documental, na instituição custodial, na sua instrumentalidade e na sua técnica. (ARAÚJO, 2013, p. 266).

Após se construir entendimentos acerca do que são unidades de informação, cabe um breve discorrer sobre algumas características que diferenciam as Unidades de Informação Públicas daquelas ligadas às empresas ou à iniciativa privada.

### 2.1.1.3.1 Algumas características de Unidades de Informação Públicas

Ressalte-se que algumas características dos órgãos públicos, pertencentes a Administração Pública, são comuns às três esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal) e conseqüentemente características das Unidades de Informação Públicas (por exemplo, Arquivo Nacional, arquivos estaduais, arquivos municipais; Biblioteca Nacional, bibliotecas estaduais e municipais; Museu Nacional, museus estaduais e municipais etc).

Uma importante característica da Unidade de Informação Pública está no instrumento legal que a criou, pois só podem ser criadas por lei, o que faz com que a sua condução seja realizada de forma eficiente através da clareza das funções e atribuições organizacionais através de um conjunto normativo presente no **Regimento Interno**.

Como exemplos pode-se citar: a) a Resolução nº 03/09, do Conselho Universitário da Universidade Federal da Bahia, que no dia 23 de maio de 2008, resolveu criar o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA); b) o Ato Legal, do Governador do Estado da Bahia, Manoel Victorino Pereira, que no dia 16 de janeiro de 1890, criou o Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB.

Os trabalhadores da iniciativa privada possuem garantias de proteção social, como: garantia contra arbitrariedades dos patrões no local de trabalho, dispensa sem justa causa, recolhimento de FGTS e PIS, entre outros. As relações dessa força de trabalho são regidas pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). No setor público existem trabalhadores que também são regidos pela CLT, mas na maioria dos casos as relações de trabalho são regidas por Leis Privativas.

Esta é uma segunda característica das Unidades de Informação Públicas, que exige o ingresso da força de trabalho por meio de **Concurso Público** que, por exigência constitucional, pode de provas ou de provas e títulos. Assim, o pessoal dos arquivos, bibliotecas e museus públicos devem prestar concurso público e são regidos, na esfera federal, pelo Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, também conhecida como Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. O mesmo acontece nas outras esferas, onde os trabalhadores das unidades de informação públicas estaduais e municipais passam por concurso público e possuem seus estatutos próprios.

A estrutura hierárquica diz respeito a distribuição dos cargos e da autoridade dentro das organizações, representando a sua estrutura formal e sendo evidenciada através de um organograma.

Nesse sentido, a proposta de modelo para organização e gestão do Sistema de Bibliotecas da UFBA, de 2008, diz que o organograma seria constituído por um conselho deliberativo, ao qual estaria subordinado a diretoria do sistema. À diretoria estaria ligada uma secretaria administrativa e uma assessoria técnica. Subordinada a esta diretoria estaria o departamento de tratamento da informação, o departamento de formação e desenvolvimento de coleções e todas as bibliotecas.

No exemplo do Arquivo Público do Estado da Bahia, iniciando pela estrutura, em 2008 através do Edital BNDE, o APEB adquiriu e instalou 144 faces de Estantes deslizantes e, em 2011, institucionalizou a digitalização após a aquisição de um sistema híbrido de microfilmagem (16/35mm) e digitalização planetário Zeutschel OK 300/301, de alta fiabilidade, alta resolução e de iluminação fria que digitaliza e/ou microfilma todos os tipos de documentos até formato A0.

Em relação a estrutura organizacional, a Lei nº 12.212, de 04/05/2011, modificou a estrutura organizacional e de cargos em comissão da Administração Pública do Poder Executivo do Estado da Bahia e com isso a do APEB, onde consta no seu Art. 88, III, que ficam criadas, na estrutura organizacional da Fundação Pedro Calmon- Centro de Memória e Arquivo Público da Bahia – FPC, entre outras, a Diretoria do Arquivo Público do Estado da Bahia, com a finalidade de planejar, coordenar, promover, acompanhar, avaliar e apoiar as ações pertinentes ao processo de preservação de documentos de valor histórico e cultural do Estado da Bahia. Em 2009, houve a publicação de *folder* institucional do Arquivo Público da Bahia, o que tem conexão com as comunicações organizacionais.

Em relação as questões orçamentarias, uma peculiaridade das organizações públicas que afeta o APEB, foi realizada a “Oficina Técnica I – Elaboração e Gestão de Projetos para Patrocínio na Área de Arquivo”, de 03 e 04/10/2011, que objetivou dar conhecimento aos gestores públicos, estaduais e municipais, da possibilidade de captar recursos extra-orçamentários, por meio de apresentação de projetos.

Nas organizações privadas e nas organizações públicas possuem a características de que os indivíduos, ao nelas ingressarem, levam consigo valores, atitudes e objetivos próprios que foram adquiridos durante a sua trajetória de vida pessoal e profissional. Essa é a terceira característica, a dos **recursos humanos**, a ser destacada para as unidades de informação públicas.

Um chefe de biblioteca, arquivo ou museus, por exemplo, que possua a sensibilidade para entender o que realmente sua equipe deseja (não só dentro como fora da organização), tem em suas mãos uma ferramenta importante na condução de seus funcionários e conseqüentemente no êxito para com o trabalho com a informação e no atendimento às necessidades dos usuários.

No caso do Sistema de Bibliotecas da UFBA, no art.19º da Resolução nº 03/2009, insta que compete ao chefe de biblioteca: implementar a política de biblioteca estabelecida pelo SIBI; atender às demandas específicas das unidades universitárias vinculadas à sua biblioteca; manter o acervo bibliográfico que atenda às necessidades do usuário do sistema; executar o processamento técnico da informação; cooperar com programas e projetos estabelecidos pelo SIBI; promover o treinamento dos usuários; e apresentar relatório anual à Direção do SIBI.

A quarta característica das unidades de informação públicas é a sua conexão/interação com ambiente externo, algo que tem a ver com as **questões estratégicas**, que se traduz no contato dos arquivos, bibliotecas e museus com seus usuários.

Um exemplo disso é que em 12 de janeiro de 1962 foi criada, por meio do Decreto nº 18.290, a primeira biblioteca do APEB, chamada Biblioteca Francisco Vicente Vianna, especializada em História da Bahia.

Além disso, nos 95 anos iniciais do APEB, outro fato também foi relevante para otimizar o contato desta instituição arquivística com seus usuários: a criação do Museu Histórico da Bahia.

No caso do SIBI/UFBA, a partir do art. 17º da Resolução nº 03/2009, se chega às bibliotecas que o compõem e que, de igual modo, dá a capilaridade necessária para melhor atender aos usuários.

As principais são: a Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa; a Biblioteca Universitária de Saúde; a Biblioteca Universitária Professor Gonçalo Muniz e Memória da Saúde Brasileira; a Biblioteca Bernadeth Sinay Neves, formada pelo acervo da Escola Politécnica da UFBA; e a Biblioteca Universitária Isaías Alves, formada pelos acervos da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas e Instituto de Psicologia.

Por fim, a última característica das unidades de informação públicas se refere a questão do **orçamento público**, que afeta diretamente todos os entes públicos. De modo que as organizações públicas seguem, por força da Lei de Responsabilidade Fiscal, da Constituição Federal de 1988 e da Lei 4.320/64, o processo de orçamento público.

Isso fica bastante evidente no art. 70 da Constituição Federal, onde insta que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Salientando ainda que prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

O dever de prestar contas de sua gestão é obrigação do servidor que assume alguma função dentro da máquina do Estado e, com efeito, os chefes de arquivos, bibliotecas e museus ai se incluem. Isso se dá nos moldes do art. 71 da Constituição Federal, onde o controle externo está a cargo do Congresso Nacional e é exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União - TCU.

Os administradores, por exemplo, do SIBI/UFBA e do APEB, por força do mesmo artigo, terão suas contas julgadas quando forem responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos empregados nas unidades de informação públicas, bem como responsabilizados se derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público. Também o TCU apreciará os atos do SIBI/UFBA e do APEB em relação a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, podendo ainda sofrer, por parte do mesmo órgão, inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial.

Todas essas questões que parecem restrições à gestão das unidades de informação públicas, inerentes também aos entes públicos, dizem respeito ao fato de que eles devem atentar para três situações: a observância ao Concurso Público para admissão de pessoal; a obediência à Lei Orçamentária e a aplicação de Licitação Pública para as compras, obras e serviços. Pode-se perceber, com isso, a diferença em relação as Unidades de Informação ligadas às empresas ou à iniciativa privada.

Conclui-se (2.1.1 **Informação**) que a organização da informação (tratamento e armazenamento) e a sua recuperação fazem parte do mesmo processo, de tal forma que uma entrada de dados ineficaz implicará uma saída de dados também ineficaz (garbage in-garbage out in IR). Nessa comunicação, os processos cognitivos influem tanto na entrada como na saída da informação e dependem da maneira como se dá nosso processo de abstração mental.

As pesquisas em RI se destinam a melhor compreensão do processo de interação entre o sistema de RI e o usuário, com o intuito de melhorar a eficiência dos sistemas de recuperação de informação e os métodos de indexação, gerando sistemas amigáveis para o usuário, com interfaces inteligentes, o que fortalece as tendências cognitivas em pesquisas em ciência da informação. Isso porque tal abordagem cognitiva em pesquisa em RI permite descobrir características do comportamento do usuário que busca a informação e, então, reprogramar a interface homem-computador para acomodar essas características.

### 2.1.2 Poder (política)

Da definição de **poder**, está claro que a atividade **política** é a atividade que é empreendida para superar alguma resistência ou oposição. Sem oposição ou desacordo dentro da organização, não há a necessidade nem a expectativa de se observar atividade política. (PFEFFER, 1981).

Like many other words in english language, power has no single definition. A few definitions of power are stated below: (i) “Power is the ability to employ force and mobilize resources, energy and information on behalf of a preferred goal” – Gbadamosi (1996), (ii) “Power is the probability that a person can carry out his or her own will despite resistance” – Max Weber (1947), (iii) “Power is the ability of persons as groups to impose their will on others despite resistance through deterrence either in the form of withholding regularly supplied rewards or in the form of punishment inasmuch as the former, as well as the latter, constitutes in effect negative sanction” – Blan (1964), (iv) “Power is defined as a force that results in behaviour that would not have occurred if the forces had not been present” – Mechanic (1962), (v) “[Power is] the ability of one person or group of persons to influence the behaviour of others, that is, to change the probabilities that others will respond in certain ways to specified stimuli” – Kaplan (1964), (vi) “Power is a capacity that ‘A’ has to influence the behaviour of ‘B’ to do things he or she would not otherwise do” – (cited in Obisi, 2003). From the different definitions of power given above, it is quite evident that sanctions are an inherent aspect of a power relationship. Though the specific ways in which the sanctions are manifested in a relationship vary with the social setting, sanction can be treated in terms of two probability dimensions on a formal level: (a) the probability using sanctions; and (b) the probability of successful sanctions. Notwithstanding the specific content, power can be partially portrayed in terms of these formal probabilities. (OMISORE; NWEKE, 2014, p.166).

Os estilos de liderança, o poder centrado no *design* estrutural através da autoridade do cargo, os conflitos e retaliações, bem como a comunicação/informação que promove a interdependência das equipes de trabalho se destacam como elementos ao mesmo tempo componentes e de análise do poder organizacional. Os indivíduos e grupos empreendem uma dinâmica social e cultural no ambiente de trabalho para repartir o poder, geralmente legítimo, que está centrado na autoridade do cargo esculpido no organograma, nesse processo se alternam interesses que podem levar a conflitos e comprometer a consecução dos objetivos organizacionais. Tudo isso forma um verdadeiro processo político dentro das organizações.

Segundo Clegg e Hardy, a literatura dominante sobre administração em vez de se ater ao uso do poder para evitar o conflito, está voltada ao uso do poder para vencer o conflito quando liga o poder a situações de conflito que surgem quando grupos e indivíduos buscam preservar seus interesses ocultos, por exemplo em autores como Pettigrew (1973), MacMillan (1978), Pfeffer (1981 e 1992), Narayanan e Fahey (1982), Gray e Ariss (1985), Schwenk (1989).

Essas definições evocam a ideia de uma “briga justa”, em que um grupo (normalmente a alta gerência) é forçado a utilizar seu poder para sobrepujar a oposição de outro (sindicatos intransigentes, empregados dissidentes). Tal análise é reforçada pela definição de política em termos de ilegitimidade. Uma definição comum de política na literatura gerencial é a do uso do poder não sancionado ou ilegítimo, no sentido de se alcançar objetivos não sancionados ou ilegítimos. Isso claramente implica a ideia de que esse uso do poder é disfuncional e objetiva frustrar iniciativas que possam beneficiar a organização em nome do interesse próprio. (CLEGG; HARDY, 2001, p.270).

Segundo Mintzberg (1995), quando reduzida, a essência política se refere ao comportamento de um indivíduo ou de um grupo que seja informal, ostensivamente paroquial, tipicamente decisivo, e acima de tudo, no sentido técnico, ilegítimo – não é sancionado pela autoridade formal e ideologia aceita, nem por uma especialidade reconhecida (apesar de poder explorar cada uma delas).

O poder legítimo é o poder primaz na medida em que foi o primeiro a ser estudado e, por ter sua fonte na autoridade do cargo, é retomado e reiteradamente usado. Segundo Clegg e Hardy, a legitimidade nas organizações se refere às elites organizacionais, isto é, à alta gerência. Assim, para autores como Watson (1982), os interesses gerenciais são igualados às necessidades da organização, e os gerentes, como qualquer outro grupo, utilizam a legitimidade para atender a seus próprios interesses ocultos. Nesse sentido, a perspectiva funcionalista tem classificado o poder como ilegítimo, disfuncional e como manifestação de um comportamento baseado no interesse próprio (notadamente, dos grupos dominantes dentro das organizações).

Os sistemas e estruturas organizacionais existentes não são neutros ou apolíticos, mas, basicamente, fenômenos estruturalmente sedimentados. Há uma história de conflitos encrustada na organização. A organização é um mundo de vida coletiva, cujos traços do passado estão ocultos, recolhidos, transformados e em busca de novos significados. De acordo com Weber, a organização já incorpora uma “estrutura de dominação” em seu funcionamento. Autoridade, estrutura, ideologia, cultura e técnica estão, invariavelmente, saturados e imbuídos de poder, mas a tradição dominante toma as estruturas de poder ocultas no desenho formal da organização como



um dado a ser aceito. O foco está no exercício de poder dentro de certa estrutura de dominação. Tal abordagem enfoca apenas superficialmente a política, deixando de representar o equilíbrio de poder. Atribui-se demasiado poder aos grupos subordinados que são repreendidos por usá-lo; já os caminhos obscuros usados pelos altos gerentes, por trás dos bastidores, a fim de fortalecer suas posições e seu poder, por meio da modelagem da legitimidade, dos valores, da tecnologia e da informação, são convenientemente excluídos da análise. Essa definição estrita (ver Frost, 1987) obscurece as reais práticas do poder e despolitiza a vida organizacional. Pinta um quadro ideologicamente conservador que, implicitamente, defende o *status quo* e esconde os processos pelos quais as elites organizacionais mantêm sua dominância (Alvesson, 1984). Mecanismos de dominação, tais como liderança, cultura e estrutura são usualmente tratados na literatura convencional como neutros, inevitáveis ou objetivos e, portanto, não problemáticos. (CLEGG; HARDY, 2001, p.271).

Alguns autores, segundo Clegg e Hardy, partem do pressuposto de que os gerentes utilizarão o poder responsabilmente, a fim de atingir os objetivos da organização, mesmo quando muito do que se sabe sobre o poder carismático vem do estudo de líderes, tais como Hitler, Mussolini e Pol Pot. Significa dizer que os estudos gerenciais funcionalistas assumem que os gerentes utilizam o poder responsabilmente na busca das metas organizacionais, enquanto quaisquer outros usam isso irresponsabilmente, a fim de evitar a consecução dessas metas. Portanto, temas éticos e os potenciais abusos de poder (exploração) pelos grupos dominantes são subestimados, o que faz com que aqueles que desafiem as prerrogativas gerenciais sejam taxados com o rótulo “político”, fazendo com que em certo sentido as resistências e retaliações que levam aos conflitos de poder sejam um movimento político dentro das organizações.

Um exemplo disso são os trabalhos sobre liderança que defende o uso do carisma pelos gerentes. Assim, na visão funcionalista, a liderança seria utilizada apenas para reforçar o poder legítimo oriundo da estrutura hierárquica.

There are about four main sources of power. These include:

(a) Office or Structural Position: The office or structural position might provide a party access to various bases of power. Some positions might provide little information but substantial coercive resources, while others might give the occupant the capacity to manipulate symbols or mobilize internalized commitments to certain norms (Bacharach and Lawler, 1980).

(b) Personal Characteristics: The most marked personal characteristic that is a source of power is charisma. As Weber (1947) indicates, the charismatic leader has power by virtue of extraordinary and often mystical characteristics. However, relevant personal characteristics might also include verbal skill, ability to argue effectively for positions, or even physical

attributes (for example, a physical disability of a veteran espousing a proor antiwar position).

(c) Expertise: Expertise refers to the specialized information actors bring to the organization. It is typically based on activities outside the organization, for example, education. This is treated as a source of power, rather than a basis of power in French and Raven's terms, because it seems to be a means by which a party comes to control specialized information rather than the control itself (Bacharach and Lawler, 1980).

(d) OPPORTUNITY: This particular source of power is embedded in the informal structure of the organization. The idea comes from Mechanic's (1962) analysis of the power of the lower levels in an organization (such as sectorial staff). The informal aspects of formal positions or informal positions that are not identified officially by the organization can provide an important source of power (Bacharach and Lawler, 1980). (OMISORE; NWEKE, 2014, p.168).

Isso é corroborado, como visto, por Omisore e Nweke (2014), ao discorrerem que as características pessoais são uma importante fontes de poder. Segundo os autores, a característica pessoal mais marcante, enquanto fonte de poder, é o carisma. Como Weber (1947) indica, o líder carismático expressa poder através de suas virtudes, de características extraordinárias a ele atribuídas e, muitas vezes, através de características ditas místicas. Além disso, as características pessoais relevantes podem incluir habilidade verbal, capacidade de argumentar de forma eficaz os seus posicionamentos, ou mesmo atributos físicos (como por exemplo quando um veterano usa uma deficiência física para defender seu posicionamento anti-guerra). Os autores complementam como fontes de poder: a) Posição estrutural ou oficial, b) Especialização e c) Oportunidade.

A posição oficial ou estrutural pode proporcionar fácil acesso a várias bases de poder. Algumas posições podem fornecer pouca informação mas recursos coercitivos substanciais, enquanto outros podem dar ao ocupante a capacidade de manipular símbolos ou mobilizar certas normas.

A Especialização refere-se à informação especializada que atores trazem para a organização. Esta é tratada como uma fonte de poder, em vez de uma base de poder, segundo French e Raven, porque parece ser um meio pelo qual se controla a informação especializada em vez do controle propriamente dito.

A Oportunidade é uma fonte de poder que está incorporada na estrutura informal da organização. A ideia de oportunidade enquanto fonte de poder vem da análise de Mechanic (1962) acerca do poder que os trabalhadores de níveis mais baixos possuem em uma organização. Dito de outra forma, os aspectos informais dentro das posições formais ou

informais na organização, que não são identificados oficialmente por esta, podem proporcionar uma importante fonte de poder.

### 2.1.2.1 Liderança

A atual liderança não é neutra, inevitável e objetiva, ela se caracteriza por formas coletivas de agir dentro das equipes de trabalho no ambiente organizacional, onde o líder investe no poder dos liderados; trabalha menos com a busca de conformidade às suas próprias ideias e mais com o estímulo à iniciativa e à liberdade das pessoas para alcançarem resultados. Mas historicamente era bem diferente. Retomando a estrutura hierárquica das guildas (antigas oficinas artesanais), estas eram caracterizadas por estruturas de *status* de tarefas contínuas em que a obediência era exigida dos trabalhadores. Neste caso havia um exercício de poder de perícia, pois os superiores diferiam dos subordinados em termos de domínio de competências em relação à produção; e um exercício de poder de vigilância, pois os insumos e a oficina pertenciam aos superiores. Pode-se dizer que era uma liderança centrada na obediência/vigilância e exercida através de ordens (poder legítimo, poder de coerção) e de persuasão (poder de recompensas, poder de perícia).

Mesmo atualmente, estilos de liderança individualista e burocrático são dominantes como forma de guiar as organizações modernas, ou seja, estas não se distanciam tanto das estruturas de autoridade existentes nas guildas.

Segundo Clegg e Hardy (2001), as organizações modernas evoluíram de uma visão absolutista do mercantilismo feudal, com seus monopólios de comércio e indústria, onde os despossuídos formavam grupos fechados. Com o passar do tempo, estratégias foram desenvolvidas objetivando produzir uma forma comum de a organização centralizar o poder e expurgar eventuais problemáticas de pluralidades de identidades que surgiam com a divisão do trabalho, provavelmente ao longo do pós-revolução industrial. Contemporaneamente, atividades de supervisão, que deveriam privilegiar uma liderança mais afiliativa e empreendedora, coexistem com atividades executadas a partir de ordens de superiores, consequente disso é que o poder está estruturado em um *design* organizacional.

Para Weber (1978), o poder consiste na habilidade de fazer outros fazerem o que o detentor do poder quer que seja feito (poder legítimo), inclusive contra a própria vontade se necessário (poder de coerção); ou, segundo Dahl (1957), provocá-los para que façam alguma coisa que não fariam em outra situação (poder de recompensa). As definições de poder, para Clegg e Hardy, emergem de duas fontes: a **funcionalista**, que adota uma orientação para a

gerência com um conceito pragmático de poder que é adequado ao seu uso pela organização, mas pode provocar abusos de poder; e a **crítica**, que adota o poder pelo viés da dominação e da exploração.

Uma abordagem sobre o caminho pelo qual o poder é estruturado dentro do *design* organizacional deriva do trabalho sobre estruturas de classes. As conceituações sobre interesses mostram a arena da vida organizacional em termos da ideia básica de “classe” e de suas relações sociais. Essas análises são acomodadas às condições gerais da dominação econômica e da subordinação nas organizações, como os teóricos de esquerda, a partir de Marx, as tem definido. (CLEGG; HARDY, 2001).

Marx argumentava, prossegue os autores, que os interesses de classe são estruturalmente pré-determinados, independentemente de outras bases de identidade. Esses interesses derivam das relações concernentes à produção e controle dos meios de produção. Não obstante o fato de que as relações concernentes à produção, propriedade, direito e controle terem delineado o cerne das relações sociais da modernidade capitalista, poucos estudiosos aceitam esta visão determinística atualmente. O primeiro escritor a emprestar uma visão mais completa à obra de Marx foi Weber, que considerava tanto as relações na produção quanto as relações de produção.

Weber admitia que o poder era derivado da propriedade e do controle dos meios de produção, mas argumentava que o poder não se reduzia exclusivamente às categorias dicotômicas de propriedade e não propriedade, como proposto por Marx. Dentro da perspectiva weberiana, o poder deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações. As organizações poderiam ser diferenciadas em termos da capacidade de certas pessoas em controlar os métodos de produção, influenciando as relações técnicas de produção, e da incrustação das diversas identidades ocupacionais que fazem surgir a vida subjetiva das organizações. Nesse sentido, Weber enfatiza as formas de identificação e representação realmente usadas pelos membros da organização, em vez de simplesmente assumir que a visão de mundo dessas pessoas é meramente um julgamento de valor “falso”. (CLEGG; HARDY, 2001, p.262).

É como se houvesse um constante embate entre as forças internas da organização, direta ou velada, pela distribuição dos recursos de poder. Um movimento entre o poder individual e o poder construído coletivamente, que possibilita a compreensão da cultura organizacional como o verdadeiro campo de criação, manutenção, extinção, recriação e ressignificação da liderança organizacional.

A visão de Marx e de muitas teorias subsequentes, apregoava existir apenas um pequeno espaço para o discernimento e para oportunidades estratégicas de ação. Isso porque se pauta na seguinte prerrogativa: as condições econômicas regulam o contexto no qual o trabalho é vendido e o capital levantado, disso resultam duas classes (aqueles que possuem capital e aqueles que não possuem). O proletariado possui apenas a sua própria força de trabalho (criatividade, treinamento e competências) que venderá no mercado de trabalho, onde, uma vez contratado pelo capital, ou pelos donos do capital que são organizações extremamente burocráticas, o trabalhador deverá laborar com obediência. Em complemento, as ideias de Weber indicaram que todos os membros da organização têm alguma criatividade, discernimento e meios para o uso do poder. Isto é, têm a oportunidade de usar essas capacidades criativamente em certos relacionamentos sociais para conduzir formas de ação social dentro da ordem estabelecida pela classe dominante. Assim, considerando as diferentes possibilidades para a criatividade, torna-se claro que os membros da organização têm algum controle a sua disposição para exercer o poder, tanto para desafiar quanto para reproduzir a estrutura formal da organização na qual diferentes poderes são velados, legitimados e reproduzidos. Dessa forma, segundo Weber, as estruturas de dominação da organização não dependem apenas do poder econômico para sua construção e permanência. (CLEGG; HARDY, 2001).

As ideias de Weber evidenciaram haver até então uma visão polarizada do comportamento da força de trabalho, onde a não obediência era sinônimo de um comportamento anormal. Weber, portanto, contribuiu para tornar fluida a visão dicotômica utilizada nestes construtos (como poder, autoridade, controle, conflito, cultura, chefe, líder), em vez de serem apenas vistos como pólos opostos. Assim político/simbólico e objetivo/subjetivo começam a se configurar como partes de um todo, quando contradições e variabilidade se complementam, sugerindo haver no espaço organizacional uma relação dinâmica entre o psíquico e o social, entre a liberdade e a dominação.

Nesse sentido, o poder do trabalhador representa uma capacidade incorporada em um indivíduo que tem discernimento sobre a aplicação dessa capacidade. Do ponto de vista do empregador, o empregado representa uma capacidade de trabalho que deve ser realizada e essas são as condições para um gerenciamento efetivo. No caminho dessa realização fica a essência do poder potencial nas capacidades do contratado, que pode estar mais ou menos propenso a trabalhar como sujeito obediente ao discernimento e controle gerencial. Em qualquer caso, por conta dessa essência, os trabalhadores contratados reterão um discernimento último sobre si mesmos, sobre o que fazem e como o fazem. Consequentemente, uma fonte potencial

de resistência reside nessa inescapável e irreduzível essência da força de trabalho. (CLEGG; HARDY, 2001, p.263).

O pensamento weberiano mostrou que é possível identificar, dentro dos estilos de funcionamento da organização, padrões de comportamento compartilhado pelos seus membros, ou seja, a partir dos estilos culturalmente aceitos coletivamente é possível identificar a existência de estilos de liderança como espaços de contra-poder e de resistência (que são as relações simbólicas que os trabalhadores estabelecem com a organização, ou com o capital), no sentido de serem comportamentos coletivos praticados tanto por quem lidera (quem exerce o poder – o capital) quanto os aceitos pelos liderados (os trabalhadores, ou proletariado).

O trabalho de Weber criou um espaço maior para manobras estratégicas do que as visões marxistas. Como resultado, os trabalhadores tiveram opções e possibilidades de desafiar o poder que os controlava. Entretanto, essas opções provaram estar longe de serem facilmente exercidas devido a estratégias mais sofisticadas por parte dos grupos dominantes. (CLEGG; HARDY, 2001, p.263).

Nesse constante embate pela ocupação dos espaços de poder existe um lapso entre a capacidade de trabalho e sua efetiva realização e isso permite o exercício do poder e organização do controle por parte dos ocupantes da estrutura hierárquica. Segundo Clegg e Hardy, a descrição desse lapso é o cerne de algumas tradições marxistas de análise, particularmente a da alienação, ou seja, os gerentes estão sempre buscando novas estratégias e táticas que obscureçam o discernimento dos trabalhadores. Entre as mais efetivas estão aquelas que substituem a autodisciplina pela disciplina de um gerente. Menos efetivas, mas historicamente mais numerosas têm sido as tentativas de organizações no sentido de anular o lapso discricionário por meio do uso de sistemas de regras. Esse é o âmago das análises weberianas de organizações como burocracias. Esses sistemas de regras buscam regular os meios de controle nas relações organizacionais por meio de uma estrutura formal de organização. Assim, uma hierarquia é prescrita, dentro da qual se ergue o poder legítimo como poder primaz da autoridade do cargo, poder este circunscrito na estrutura formal e no *design* dos cargos.

### 2.1.2.2 Estrutura hierárquica de poder: conceito, concepção de Poder, reprodução e uso de Poder, relação de Poder

O *design* formal da organização, enquanto fonte de poder, aponta para um conceito de estrutura hierárquica dos cargos mais pluralista, descontínuo, localizado e interpretativo. Ou seja, a estrutura, modernamente, passa a ser conceituada como arena política, onde ocorrem as lutas pelos recursos de poder; o poder está distribuído por pessoas e grupos; a reprodução e uso do poder depende da distribuição de elementos como conhecimento, acesso à informação, domínio de tecnologia, controle de uma etapa do processo decisório, participação em entidades externas (recursos de poder). Mas, ainda se está longe o momento em que as relações de poder aparecerão de uma forma positiva nas organizações, em detrimento de um alinhamento dos interesses e intencionalidade inerentes às relações de trabalho.

O poder nas organizações necessariamente refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas. Particularmente (mas não exclusivamente), o campo do *management* tende a classificar tal poder como “legítimo”. Uma consequência dessa abrangente, se implícita, aceitação da natureza hierárquica do poder, tem sido a posição dos cientistas sociais em raramente achar necessário explicar porque esse poder deve ser hierárquico. Em outras palavras, nesse ramo de pesquisa, o poder encrustado na hierarquia tem sido visto como “normal” e “inevitável”, derivando do *design* formal da organização. Da mesma forma, isso tem sido largamente rejeitado nas análises que têm, ao contrário, focado o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas. (CLEGG; HARDY, 2001, p.264).

Tudo isso dá grande representatividade a visão de um poder organizacional pautado na estrutura, onde, pondo de lado pessoas e equipes, mudar a organização se resume em introduzir uma nova estrutura formal e procurar alterar a forma de agir daqueles que ocupavam os cargos de topo.

Um dos principais estudos gerenciais enfocando tal poder é atribuído a Thompson, em 1956. A partir dele, outros pesquisadores, como Dubin, em 1957 e Mechanic, em 1962, começaram a fazer uma diferenciação entre poder prescrito na estrutura hierárquica e o poder real, considerado ilegítimo. Bennis et al., em 1958, fizeram uma distinção entre organização



formal, onde o poder reside na autoridade, e informal, onde o poder reside na capacidade real de influência baseada na posição dentro da organização. Crozier, em 1964, conectou o conceito de poder ao conceito de incerteza. De acordo com a concepção behaviorista da firma, as organizações tentavam se comportar como se fossem sistemas, diante de um ambiente incerto. A capacidade de controlar tal incerteza representava uma fonte potencial de poder. Hickson et al., em 1971, desenvolveram a “teoria das contingências estratégicas de poder intra-organizacional”, onde, mais uma vez, persistia a ideia de que o poder estava relacionado à incerteza, ou ao seu controle. Então, pessoas que trabalhavam em áreas funcionalmente específicas eram identificadas como aquelas que usavam conhecimento técnico para controlar a incerteza e assim aumentar seu poder relativamente àquele formalmente prescrito dentro de um regime hierárquico. (CLEGG; HARDY, 2001).

Isso é reforçado por Targino (1995, p.13), quando afirma que “só é informação o que reduz incertezas, o que conduz à compreensão”.

Omisore e Nweke (2014) salientam que a Oportunidade é uma fonte de poder. A ideia de oportunidade enquanto fonte de poder vem da análise de Mechanic (1962) acerca do poder que os trabalhadores de níveis mais baixos possuem em uma organização. Dito de outra forma, os aspectos informais dentro das posições formais ou informais na organização, que não são identificados oficialmente por esta, podem proporcionar uma importante fonte de poder.

Tais estudos parecem estar impregnados com algo do passado, talvez por reminiscências das guildas ou do modelo taylorista/fordista, onde o controle era dominante como forma de administrar e o cargo estava perfeitamente descrito e empoderado no *design* formal da organização. Mas, ao mesmo tempo, sinalizam mudanças com contradições em relação à autoridade do cargo, pois a visão das contingências estratégicas indica a formação de resistência, interesse e intencionalidade, por parte das equipes de trabalho, em oposição a essa autoridade.

Clegg e Hardy salientam que, além da visão das contingências estratégicas, a visão da dependência de recursos esteve bastante presente nos estudos do poder encrustado na hierarquia, contribuindo principalmente para identificar as bases de poder, tais como: recompensas e sanções, informação, credibilidade, incerteza, especialidade técnica, prestígio e posição, acesso e contatos com membros do alto escalão. Ela deriva da literatura da psicologia social, desenvolvida por Emerson, em 1962 e que está implícita no estudo de Mechanic. Outros autores incluem: Crozier (1964) com a temática da incerteza; Pettigrew (1973) com os temas especialidade técnica, credibilidade, posição e prestígio; e French e Raven (1968) e

Benfari et al. (1986) com as bases de poder legítimo e de perícia (acesso e contatos com membros do alto escalão) e as bases de poder de recompensas e coerção/sanções. Mas, segundo Martins (2008), as bases de French e Raven, aperfeiçoada pelo próprio Raven em 1993, prevaleceu e foram largamente confirmadas por estudos feitos nos 50 anos que se seguiram a sua origem.

French and Raven (1959) distinguish six major bases of power. They include: (a) COERCION – this implies the threat of decreasing another’s outcomes. The holder can apply punishment or sanction; (b) EXPERTISE – this is formal or specialized knowledge about particular issues or activities with an organization. The person with expertise has the status of an expert and thus is likely to be accurate; (c) REWARDS – this implies the promise of increasing the outcomes of the employer. The holder of this can give or withhold something desired; (d) LEGITIMACY – The holder of this power is viewed as right in terms of the values of the one influenced; this is tantamount to authority. Authority is power based on rights of control and concomitant obligations to obey; (e) REFERENT POWER – this is more interpersonal in nature than legitimacy. It means power based on identification with another. This is exemplified by the power of charismatic leaders who elicit deference and are accorded credibility by others (Bacharach and Lawler, 1980). The individual influenced desires to model his/her behavior to the source of influence; and (f) INFORMATION - this consists of the access or opportunity actors have to gain information about the inner workings of the organization or about the relation of the organization to the environment. This information may or may not be related to the actor’s level in the hierarchy of authority in the organization. (OMISORE; NWEKE, 2014, 167).

Tais estudos parecem indicar uma relativização da autoridade do cargo através dessa visão de dependência de recursos, um meio termo entre a importância do *design* formal da organização (posse dos recursos de poder) e a introdução de ideias de distribuição de poder como informação, incerteza, especialidade técnica, credibilidade, posição e prestígio, acesso e contatos, recompensas, sanções, interesse e intencionalidade.

Apenas a posse de recursos escassos, entretanto, não é suficiente para conferir poder. Os atores têm de estar atentos a sua pertinência no contexto, com o consequente controle e uso desses recursos (Pettigrew, 1973). Esse processo de mobilizar poder é conhecido como política (Pettigrew, 1973; Hickson et al., 1986), um termo cujas conotações negativas têm ajudado a reforçar a visão convencional de que o poder usado fora dos arranjos formais é ilegítimo ou disfuncional. É a natureza dicotômica do poder e da autoridade que ensejou a criação de um espaço teórico para as abordagens da dependência e da contingência. O conceito que ficou, assim, reservado primordialmente para o exercício de discernimento pelos membros da organização não sustentado por suas posições na estrutura formal. Tais exercícios são feitos na premissa de um uso ilegítimo ou informal de recursos, enquanto o sistema legítimo de autoridade, por outro lado, é tido como aceito e não problemático. (CLEGG; HARDY, 2001, p.266).

Isso representa a existência de limites para a visão do poder organizacional que tem sua origem na estrutura hierárquica e seu exercício pleno na autoridade do cargo. Constatando que tal poder se origina de muitas fontes e grupos, além da autoridade do cargo, e que pode ser criado, mantido e distribuído por toda a organização; afinal conhecimento, acesso à informação, domínio de tecnologia, controle de uma etapa do processo decisório, participação em entidades externas ou habilidade no manejo dos próprios símbolos do poder não são privilégios ou habilidades apenas dos ocupantes de cargo. Mesmo assim, a base de poder legítimo se mantém como a principal fonte de autoridade, que sustenta toda a estrutura hierárquica de poder.

Segundo Clegg e Hardy, o poder legítimo está presente na literatura gerencial através de autores como Astley e Sachdeva (1984). Já nas ciências políticas, cientistas políticos há muito tempo vêm reconhecendo as vantagens de se criar legitimidade para as instituições existentes, evitando assim a necessidade de uso de formas mais coercitivas e visíveis de poder, como Lipset (1959), Schaar (1969) e Rothschild (1979). Em acréscimo, Edelman, em 1964 e 1977, observou que o poder não é mobilizado apenas para se alcançar resultados materiais, mas também para dar a esses resultados algum tipo de significado, legitimando-os e justificando-os. Um exemplo disso é que atores políticos usam a linguagem, símbolos e ideologias para aplacar ou excitar os ânimos do público e, com isso, segundo Luke (1974), o processo de legitimação pode evitar o surgimento da oposição.

Trabalhos de autores como Clegg (1975), Gaventa (1980), Ranson et al. (1980) e Hardy (1985) ofereceram uma oportunidade de unir a escola gerencialista com os trabalhos mais críticos sobre dominação. Mas isso, segundo Clegg e Hardy, nunca foi feita porque a ideia de usar o poder para gerenciar significados e criar legitimidade nunca foi utilizada de forma significativa por escritores funcionalistas convencionais norte-americanos ou não, que continuaram a centrar seus trabalhos no fator dependência e a definir poder em termos de conflito e ilegitimidade (exemplos desses escritores são: Mayes e Allen (1977), Macmillan (1978), Gandz e Murray (1980), Narayanan e Fahey (1982), Mintzberg (1983), Gray e Ariss (1985), Pettigrew (1985), Enz (1988), Schwenk (1989) e Pfeffer (1992)). Isso ocorreu porque em vez de investigar o poder escolhido e mobilizado por meio de estruturas, culturas e tecnologias, a vasta maioria dos pesquisadores preferiu continuar a ver a cultura e a intencionalidade como ferramentas de gerenciamento apolíticas. Autores que escrevem sobre cultura organizacional, como Smircich (1983), Izraeli e Jick (1986), Mumby (1988) e

Willmott (1993), têm evitado qualquer tipo de associação entre poder e política, neles as mudanças culturais são apresentadas de forma neutra. Autores como Weiss e Miller (1987) e Beyer et al.(1988) demonstraram esse afastamento entre cultura organizacional e política através de estudos que demonstram como artigos amplamente citados têm recorrido às definições de ideologia para evitar quaisquer conotações políticas.

Uma segunda barreira para a construção dessa ponte [cultura organizacional e política] foi o fato de que uma nova linha de trabalho estava-se mobilizando rapidamente para desafiar as visões de poder dominante, e, fazendo isso, questionaram não apenas a perspectiva funcional, mas também as suposições modernistas que fundamentam a teoria crítica. (CLEGG; HARDY, 2001, p.274).

Um dos usos efetivos do poder, através de ordens e obediência, baseia-se fortemente na autoridade do cargo, expresso numa base de poder legítimo segundo French e Raven, onde o poder da estrutura hierárquica é exercido pelo reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la.

O poder estável e organizado requer legitimação. Certamente, pode-se fazer o homem trabalhar ou obedecer por meio da coerção, mas o uso coercitivo do poder engendra resistência e, algumas vezes, uma oposição ativa. Conflitos de poder dentro e entre sociedades são caracterizados por resistência e oposição, e enquanto ocorrerem nas organizações, alcançar operações efetivas necessita que sejam ali mantidas nos mínimos níveis possíveis e, especialmente, que seus membros não demonstrem resistência na realização de suas tarefas diárias, mas as cumpram corretamente, concordando de bom grado com as diretivas da organização. (BLAU, 1964, p.199-200).

French e Raven também sinalizaram a existência da base do poder de coerção, onde o poder da estrutura hierárquica é exercido pela habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes que ameaçam a outra.

Bobbio (1986) afirma que ter poder significa ter a “capacidade” de premiar ou de punir, a fim de obter o comportamento desejado. Referido comportamento também pode ser conseguido à custa de promessas de recompensas ou punições, desde que seja reconhecida a capacidade de levá-las a efeito. (SILVEIRA, 2000, p.80).

Isso significa que pesquisas no campo dos estudos organizacionais demonstram existir vantagens para a criação da legitimação. Segundo Clegg e Hardy, Pettigrew, em 1977,

tentou introduzir processos de legitimação no campo da gerência com seu trabalho sobre gerenciamento de significados através do processo de criação de legitimidade.

Pettigrew percebeu que os atores políticos definem sucesso não somente como vitória obtida quando confrontado (em que sempre pode existir a possibilidade da derrota), mas, em alguns casos, como algo relacionado a sua habilidade de seccionar esferas de influência em que sua dominação seja percebida como legítima, e, por isso mesmo, não seja confrontada. Desse modo, o poder é mobilizado para influenciar indiretamente o comportamento, dando a resultados e decisões certos significados, legitimando-os e justificando-os. (CLEGG; HARDY, 2001, p.273).

Isso muito se assemelha a base de poder de perícia, de French e Raven, onde o poder da estrutura hierárquica é exercido pelo reconhecimento por parte de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento e que, por isso, não deve ser questionada.

Por sua vez, prossegue Clegg e Hardy, Pfeffer identificou um uso similar do poder ao distinguir entre consequências sentimentais (atitudinais) e substantivas (comportamentais) do uso do poder. As consequências comportamentais do uso do poder resultam de considerações de dependência de recursos, enquanto que as atitudinais referem-se ao sentimento que as pessoas têm a respeito dos resultados, e são influenciadas principalmente pelos aspectos simbólicos do poder, tais como o uso da linguagem política, dos símbolos e rituais. Este autor argumenta que existe apenas um fraco relacionamento entre poder simbólico e resultados substantivos: isto é, o poder simbólico é usado apenas depois para legitimar resultados já alcançados pela dependência de recursos.

Dessa forma, Clegg e Hardy percebem que Pfeffer encerra seu trabalho perto de concluir que o poder pode ser utilizado para prevenir conflitos e oposições. Nesse sentido, quando se fala que o uso efetivo do poder se baseia na autoridade do cargo através da persuasão, está-se referindo ora a uma base de poder de recompensas de French e Raven, ora a uma base de poder de perícia dos mesmos autores, onde o poder da estrutura hierárquica é exercido pela capacidade de fornecer a outra pessoa algo considerado um prêmio ou a capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro (poder de recompensas).

Baseado no trabalho de Pfeffer, Clegg e Hardy questionam: se o poder simbólico não é suficientemente efetivo para “silenciar” a oposição em momentos posteriores, por que não usá-lo antes para evitar o surgimento de oposição? E os mesmos autores respondem: o único fator que evita que Pfeffer chegue a essa conclusão é sua recusa em reconhecer a existência do poder em outras situações que não aquelas caracterizadas pelo conflito e pela

oposição. Ou seja, o exercício do poder pode ser legitimado pela autoridade do cargo, mas conflitos de poder existem e são caracterizados por resistência, oposição e retaliação, que ocorrerem nas organizações através de atitudes de seus membros ao demonstrarem resistência na realização de suas tarefas.

### 2.1.2.3 Conflitos de Poder – não acesso ao Poder

As organizações assumem contornos de um sistema de poder quando as pessoas e grupos procuram maior influência no processo decisório, um sistema político que busca a repartição do poder organizacional. Dai é possível entender tal poder como uma atividade política (poder do cargo versus conflito pelo não acesso ao poder), que é empreendida para superar algum embate entre o exercício do poder e resistências e oposições. Nessa dinâmica, o poder organizacional toma corpo através dos conflitos e retaliações que tem como contraponto o poder centrado no *design* estrutural, além dos estilos de liderança e interdependência das equipes de trabalho.

Galbraith (1986), citado por Silveira (2000), registra dois parâmetros (que se alteram com a evolução da sociedade) para o estudo do poder: a) este deve considerar a análise dos instrumentos pelos quais é exercido e b) deve levar em consideração as “fontes de direito” para o exercício do poder. Galbraith traz três instrumentos para o exercício do poder: a *coação* – que gera o poder “condigno”, no qual a submissão se dá pela imposição de alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa à não-obediência; a *recompensa* – gerando o poder “compensatório”, em que a oferta de uma compensação (pecuniária ou social) leva à aceitação da submissão; a *persuasão* – que gera um poder “condicionado”, no qual a submissão é conseguida pelo convencimento do que é apropriado.

Numa perspectiva histórica, Clegg e Hardy questionam: por que havia tão pouca resistência e frequente consentimento dos grupos subjugados? Por que havia a prevalência da passividade, que era muito mais marcante do que o fervor revolucionário?

Talvez porque

Marx havia previsto que os atos individuais de resistência à exploração iriam condensar-se em um movimento revolucionário de combate às estruturas de poder existentes, movimentos formados por proletários que compunham a base da maioria das grandes e complexas organizações. No entanto, obviamente, tais sonhos de uma consciência de classe proletária falharam em materializar. (CLEGG; HARDY, 2001, p.267).

Outra resposta é que, na arena política que se forma nas organizações, indivíduos e grupos empreendem uma dinâmica social e cultural no ambiente de trabalho para repartir o

poder, geralmente legítimo, que está centrado no cargo. Inclusive, segundo Clegg e Hardy, Weber foi um dos autores da literatura crítica que investigou mais detalhadamente os meios de dominação e proveu uma base teórica para a reflexão sobre a resistência de grupos subordinados. Ou seja, talvez não exista nas organizações uma luta de classes, um fervor revolucionário, mas com certeza há retaliações (conflito) dos grupos subordinados, na forma de oposição ao poder constituído, quando estes não têm acesso ao poder (não acesso ao poder organizacional ou sua distribuição desequilibrada).

Para Toffler (1990), o poder tem como fontes básicas o “músculo” (força), o “dinheiro” (riqueza) e a “inteligência” (conhecimento) com esta última apontada como a fonte de maior qualidade, pela possibilidade de incrementar a aplicação das outras fontes. Russell (1979) afirma que o poder pode se manifestar mediante o uso da força, de recompensas e castigos e influência sobre a opinião, que inclui a oportunidade de criar hábitos desejados nos outros. (SILVEIRA, 2000, p.80).

Staven Lukes, em 1974, traçou os avanços no estudo do poder realizados na ciência política, onde os primeiros estudos enfocaram exclusivamente o processo decisório, como por exemplo, nos estudos de Daht, em 1957 e 1961; de Polsby, em 1963; e de Wolfinger, em 1971. Clegg e Hardy prosseguem afirmando que tais pesquisadores analisaram decisões importantes que pareciam ilustrar as relações de poder que prevaleciam em uma comunidade particular para determinar quem tomava essas decisões: se os mesmos grupos fossem responsáveis pela maioria das decisões, poder-se-ia dizer que tal comunidade era regida por uma elite. Mas se percebeu que diferentes grupos prevaleciam nos processos decisórios, o que levou tais comunidades a serem classificadas como pluralistas.

Os pluralistas foram criticados por sua falha em reconhecer que interesses e protestos poderiam permanecer inarticulados, desarticulados e fora da arena de tomada de decisões. Consequentemente, bem poderia existir conflitos, mesmo que não fossem diretamente observáveis (por exemplo, Gaventa, 1980; Sauders, 1980). O foco no processo decisório formal também foi criticado, em face de sua suposição de que o acesso à tomada de decisão é igualmente disponível para todos os membros da organização. Pesquisadores começaram a examinar como uma participação completa e idêntica podia ser limitada. Schattschneider propôs que a não participação completa poderia ser atribuída à: Supressão de opções e alternativas que reflitam as necessidades dos não-participantes. Não é necessariamente correto supor que as pessoas com maiores necessidades participem da política mais ativamente-qualquer um que decida o tema do jogo também decide quem entra no jogo (1960:105). (CLEGG; HARDY, 2001, p.268).



Ou seja, uma forma de se vetar o acesso ao poder seria através do **controle das decisões** por parte de uma elite organizacional (grupo dominante). Isso pode gerar conflitos/retaliações, não diretamente observáveis, simplesmente porque os interesses podem permanecer inarticulados, desarticulados e fora da arena de tomada de decisões. Dito de outra forma, as elites organizacionais podem não deter todos os elementos observáveis para terem o controle das decisões.

[...] Bachrach e Baratz (1962; 1963; 1970) desenvolveram o conceito de uma segunda face do poder- um processo pelo qual temas poderiam ser excluídos do processo decisório, confirmado a agenda a questões “seguras”. Uma variedade de barreiras para evitar a participação plena dos subordinados no processo decisório está disponível para os grupos mais poderosos, como, por exemplo, por meio da invocação de procedimentos e rotinas políticas. O uso desses mecanismos tem regulado a não-participação no processo decisório, porque permite que os atores mais poderosos determinem os resultados “atrás dos bastidores”. Esse estudo ressalta o fato de que o poder não é exercido somente na tomada de decisões-chaves, e que os decisores visíveis não são necessariamente os mais poderosos. (CLEGG; HARDY, 2001, p.268).

Ou seja, outra forma de se vetar o acesso ao poder seria através da **exclusão de temas da pauta do processo decisório** formando barreiras para a participação dos subordinados. Isso pode gerar conflitos/retaliações, por parte dos grupos subordinados, pelo não acesso às informações chave. Dito de outra forma, as elites organizacionais podem ocultar ou excluir informações para terem o controle das decisões.

Lukes (1974) alegou que o modelo de Bachrach e Baratz não ia longe o suficiente porque continuava a supor que alguma forma de conflito era necessária para estimular o uso do poder de definir a não-participação no processo decisório. Seu foco seria voltado muito mais sobre “temas” a partir dos quais “decisões” eram tomadas, ainda que estas fossem “não-decisões” (Ranson et al, 1980:8). Luke conservou, entretanto, a ideia que o poder poderia ser usado para evitar o conflito através de modelação de: Percepções, cognições e preferências [das pessoas] de um modo tal que elas aceitem seu papel na ordem existente das coisas, mesmo porque elas não podem ver ou imaginar alguma alternativa, ou porque elas vêem isso como natural ou imutável, ou porque elas atribuem a isto um valor divinamente ordenado e benéfico. (1974:24). O estudo sobre o poder não poderia, de acordo com Lukes, ser confiado ao conflito observável, aos resultados das decisões, ou mesmo aos temas suprimidos. Tal estudo deve também considerar a questão da aquiescência política: por que não existem protestos; porque não se fazem demandas; e porque o conflito não surge, uma vez que tal inação também pode ser resultado do poder. Pode-se, então, ser “enganado, trapaceado, coagido, influenciado ou manipulado para promover

a inatividade política” (Saunders, 1980:22). (CLEGG; HARDY, 2001, p.268).

Ou seja, uma terceira forma de se vetar o acesso ao poder seria através da **modelação de percepções, cognições e preferências dos subordinados**, objetivando que eles aceitem algum papel que lhes é imposto através de ferramentas de poder, como: não poderem ver ou imaginar alguma alternativa, verem o que lhes é imposto como natural e imutável, atribuírem àquilo que lhes é imposto um valor divinamente ordenado e benéfico. Isso pode gerar conflitos/retaliações simplesmente por não haver a aquiescência das equipes de trabalho em relação àquilo que é imposto pelos ocupantes de poder, devido aos seguintes fatores: existem elementos de conflito que não são observáveis, os resultados das decisões impactam as pessoas de formas diversas, a ocultação ou supressão de informações podem não garantir o controle do poder. Dito de outra forma, as elites organizacionais podem manipular as percepções e preferências dos subordinados para manter o poder.

Esses três tipos de não acesso ao poder (controle das decisões, exclusão de informações chave, modelação de percepções e preferências dos subordinados) ajudaram a explicar a manutenção da dominância de grupos de elite e a reduzida capacidade de emprego do poder discricionário dos subordinados. Nesse sentido, Clegg e Hardy se valem de Ranson et al. (1980) para afirmar que o poder é mais efetivo e insidioso em suas consequências quando temas não vêm à tona, quando atores permanecem ignorantes sobre as demandas de seus iguais. Nesse sentido também, Clegg e Hardy citam Lukes e sua atenção para os mecanismos sociais e de classe que também auxiliam os grupos de elite a perpetuarem o seu *status quo*. Adicionando que o controle das decisões, a exclusão de informações chave e a modelação de percepções dos subordinados são mecanismos de controle de classes que se relacionam com o conceito gramsciano de hegemonia ideológica (Gramsci, 1971), no qual uma estrutura de relação de poder é plenamente legitimada por um sistema integrado de suposições culturais e normativas. Recorrendo à ideologia predominante de Abercrombie et al. (1980), estes acrescentam que o poder de definir a realidade é usado pelas classes dominantes para apoiar e justificar sua dominação material, evitando, portanto, desafios a sua posição.

Uma quarta forma de se vetar o acesso ao poder no âmbito organizacional é através da noção de **cerceamento organizacional**, atribuída a Mann (1986), que tenta explicar o porquê dos dominados tão frequentemente consentirem em sua própria subordinação. Essa análise, segundo Clegg e Hardy, trata dos poderes coletivos e relativos dos participantes ao invés de vê-lo como um fenômeno negativo por parte da elite (ocupantes da estrutura formal).

Ou seja, é uma análise que enfoca a visão de quem obedece e pode ser pensado de dois modos relacionados: um deles se refere à ausência de recursos de conhecimento por parte dos cerceados (equipes de trabalho), o outro se refere ao que poderiam conhecer muito bem.

Em relação à ausência de conhecimento ou ignorância, a resistência persiste como uma ocorrência isolada facilmente superada. À medida que o grupo de resistência continua sem coordenação, sua resistência pode ser contornada pela derrota, exílio, incorporação, isolamento e divisão. Isso pode gerar controles para os conflitos/retaliação: complexas divisões do trabalho podem ser ordenadas e dispostas de modo a minimizar a interação, ou mesmo fazer com que um grupo de subordinados pareça invisível ao outro, assim como o uso de competições extremas. Como exemplos, Clegg e Hardy citam sistemas competitivos de pagamento de bônus individuais entre os membros das equipes de trabalho ou por meio de outros mecanismos que construam um ambiente egocêntrico no ambiente de trabalho.

Primeiramente, vamos considerar a ausência de conhecimento, ou a ignorância. Frequentemente, aqueles que têm relativamente menor poder permanecem assim porque são ignorantes sobre os caminhos do poder: ignorantes, assim, de questões de estratégia, tais como, conhecer os recursos do antagonista, os procedimentos de rotina, regras, estabelecimento de agendas, acesso, condutas informais, assim como protocolos formais, o estilo e a substância do poder. Não é que eles não conheçam as regras do jogo, o problema é que eles podem nem ao menos reconhecer o jogo, quanto menos reconhecer o jogo, quanto menos conhecer suas regras. Muitas vezes, a ignorância estende-se a uma falta de conhecimento sobre outras agências menos poderosas com as quais poder-se-ia formar alianças. [...] Secundariamente, o cerceamento organizacional na base do conhecimento opera de um modo tal, que os indivíduos podem saber o que há para ser feito, também podem saber os custos de empreender este feito, pesando as chances de sucesso e os benefícios de ser bem-sucedido. (CLEGG; HARDY, 2001, p.269-270).

Em relação ao não conhecimento como cerceamento organizacional, a necessidade de uma pressão sombria no sentido de ganhar a vida, a natureza da ocupação, um trabalho árduo e uma atividade interminável, uma rotina entorpecente, compulsória e invariável: tais técnicas de poder podem facilmente, segundo Clegg e Hardy, disciplinar as atitudes libertárias dos subordinados. Isso pode gerar controles para os conflitos/retaliação organizacional porque os grupos não conhecem o bastante para resistir ou, ao contrário, o grupo pode conhecer o bastante a ponto de achar fútil a resistência.

Outra linha de pesquisa dentro desse tema [âmbito organizacional] veio dos teóricos do processo de trabalho (por exemplo, Braverman, 1974; Burawoy,

1979; Edwards, 1979), que examinaram os detalhes quotidianos do poder e da resistência, construídos ao redor de “jogos” que caracterizavam os ritmos da vida organizacional (Burawoy, 1979). Alguns estudos (por exemplo, Edwards, 1979) também consideraram os padrões históricos que estruturam o contexto geral do poder; desde o controle simples e direto, baseado na vigilância; por meio de um controle técnico baseado na dominação do empregado pela máquina e, particularmente, pela linha de montagem; até o controle burocrático completo- o modelo weberiano de controle pelas regras. Essa tradição enfoca a dialética do poder e da resistência em relação a fenômenos tais como gênero, tecnologia, etnicidade, controle gerencial e outros aspectos da estruturação do trabalho e de seu contexto organizacional (Knights e Willmott, 1985; 1989; Knights e Morgan, 1991; Knights e Marray, 1992; Kerfoot e Knights, 1993). (CLEGG; HARDY, 2001, p.269).

Ou seja, uma quinta forma de se vetar o acesso ao poder seria através do **contexto organizacional**, que são jogos que caracterizam os ritmos da vida organizacional. Isso pode gerar conflitos/retaliações pelos seguintes motivos: controle direto baseado na vigilância, controle técnico baseado na dominação do empregado pela máquina ou pela linha de montagem, controle burocrático através do controle pelas regras. Dito de outra forma, os ocupantes de poder e as equipes de trabalho podem tecer uma relação poder/conflito/retaliação através de fenômenos como gênero, tecnologia, etnicidade, controle gerencial e outros aspectos da estruturação do trabalho e de seu contexto organizacional.

Foucault acrescenta uma visão de poder na qual nenhuma suposição da realidade poderia existir como pouco mais do que sua própria representação na linguagem (fala/dizer/discurso/enunciado), pois a linguagem não pode mascarar nada, ela apenas representa possibilidades, portanto, pretensões de conhecer os reais interesses de quaisquer grupos de poder só ocorrem mediante técnicas de representação, que são as conceituações de poder destes grupos. (CLEGG; HARDY, 2001).

Segundo os teóricos da Análise do Discurso, lê-se na fala de um indivíduo o discurso do grupo e o seu próprio discurso. Diz-se “seu próprio discurso” não no sentido de ter sido construído fora de um contexto histórico e interacional, independente das condições de sua produção e das determinações históricas e sociais de sua formação, mas no sentido da forma original pela qual esse discurso mais amplo foi assimilado e organizado pelo indivíduo. As diferenças (o que se percebe como individualizações da fala) seriam as nuances que a linguagem adquire ao ser assimilada às vivências pessoais e aos contornos que o enunciado adquire, determinados pelas condições imediatas da enunciação. Tais condições imediatas (onde se diz, de onde se diz e para quem se diz) definem para o sujeito o que pode, o que deve e como pode ser dito naquele momento e situação. Mas as possibilidades de um indivíduo dizer são limitadas pelo tempo e espaço social a que pertence, o que o leva a ser identificado como pertencente a um determinado grupo. Dessa forma, as semelhanças predominantemente

indicarão, na perspectiva social, o discurso do grupo, da formação social à qual pertence o sujeito ou, na perspectiva psicanalítica, as estruturas do aparelho psíquico mais universais ou gerais. Por sua vez, as diferenças marcarão as vivências pessoais e as condições imediatas de produção da fala, podendo incluir os fenômenos ditos transferenciais. (FONTANELLA et al., 2008, p.23).

E Galbraith (1986) salienta três instrumentos para o exercício do poder hegemônico: a *coação* (imposição de alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa à não-obediência); a *recompensa* (a oferta de uma compensação, pecuniária ou social, leva à aceitação da submissão); e a *persuasão* (a submissão é conseguida pelo convencimento). Bobbio, por sua vez, enxerga o poder em três tipos: o poder econômico, cujo meio é a riqueza; o poder ideológico, cuja moeda é o saber; e o poder político. Já Toffler (1990) vê a inteligência/conhecimento como a fonte do poder hegemônico devido a possibilidade que tem de vencer as resistências pela aplicação das outras fontes (força/músculos e a riqueza/dinheiro). E Russell (1979) afirma que o poder pode se manifestar mediante o uso da força, de recompensas e castigos e influência sobre a opinião, tudo isso para vencer as possíveis resistências criando hábitos desejados nos outros. (SILVEIRA, 2000).

Enfim, muitos são os lócus das ações e origens da relação poder/resistência: discursos que se tornaram verdades pelo processo histórico (Foucault), representação do poder como dominação/alienação/libertação (Marx e Weber), poder hegemônico (Gramsci), poder ideológico (Abercrombie et al.), cerceamento organizacional (Mann), contexto organizacional (Braverman, Burawoy, Edwards), riqueza/recompensa/dinheiro (Galbraith), poder do saber/persuasão/inteligência (Bobbio) e força/coação (Toffler e Russell).

Mas, modernamente, deve-se acrescentar a estes as conceituações intrapsíquicas e individuais de resistência/retaliação ao poder hegemônico. Mendonça (2003) destacou que Skarlicki e Folger, nos seus estudos de resistência/retaliação organizacional, desconsideraram as variáveis intrapsíquicas e individuais para a análise da retaliação organizacional, também considerou a definição de Townsend, Phillips e Elkins incompleta por abordar a retaliação apenas como consequência de relações de troca insatisfatórias entre chefia e subordinados, mesmo assim, são estudos que levam em consideração as variáveis intrapsíquicas e individuais de resistência/retaliação ao poder hegemônico. Assim, o autor define retaliação como comportamentos que sofrem influência de atributos pessoais dos atores organizacionais, que são emitidos de maneira sutil ou agressiva, em resposta à percepção de injustiça no trabalho, contra a organização ou pessoas que dela fazem parte, gerando atitudes de retaliação. Segundo Mendonça e Tamayo, a atitude em relação à retaliação engloba

dimensões afetivas e conativas. A dimensão conativa é a tendência consciente para reagir com a retaliação, engloba a avaliação positiva das retribuições retaliatórias, envolve a crença de que a organização merece a reação e de que atuaria de maneira idêntica diante do sentimento de injustiça; a dimensão afetiva envolve a indignação diante do contexto organizacional, engloba a crença de que a injustiça provoca ressentimento, abrange o julgamento da situação como decepcionante e envolve o sentimento de injustiça. Esse sentimento de retaliação, pelo não acesso ao poder organizacional ou sua irregular distribuição, entre os membros das equipes de trabalho, repercute direta e negativamente no seu desempenho de tarefas e no alcance dos resultados e metas da organização.

#### 2.1.2.4 Comunicação e informação (dependência de tarefas e resultados)

Segundo Clegg e Hardy (2001, p.273), a escola gerencialista não se uniu a trabalhos mais críticos sobre dominação porque “a ideia de usar o poder para gerenciar significados e criar legitimidade nunca foi utilizada de forma significativa por escritores funcionalistas convencionais norte-americanos ou não, que continuaram a centrar seus trabalhos no fator **dependência** e a definir poder em termos de conflito e ilegitimidade”.

Modernamente, um alto grau de dependência de tarefas e um elevado grau de resultados alcançados pelas equipes de trabalho sinaliza uma transparente e intensa comunicação da informação organizacional.

Um dos principais estudos gerenciais enfocando poder, normal e inevitável, oriundo do *design* formal da organização é atribuído a Thompson (1956), que pesquisou duas equipes de apoio de bombardeiros da Usaf (Força Aérea dos Estados Unidos). O trabalho do pessoal da Usaf era caracterizado por requisitos técnicos extremamente avançados na esfera operacional, tanto para a equipe de voo quanto para a equipe terrestre. Enquanto a equipe de voo possuía uma autoridade formal maior do que a equipe terrestre, os últimos estavam em uma posição mais central dentro da base da Usaf, em contraponto à posição mais autônoma da equipe aérea. Essa equipe dependia do grupo terrestre para sua sobrevivência e segurança, algo que conferia um considerável grau de poder à equipe em terra, um poder não derivado de um *design* formal das relações. Thompson atribuiu o poder da equipe terrestre a sua competência técnica junto com a segurança aérea dos aviões e à própria estratégia oriunda da centralidade de preocupações pela segurança da equipe aérea. (CLEGG; HARDY, 2001, p.264).

Através disso é possível perceber a comunicação e informação nas organizações como um item importante a ser considerado na análise do poder organizacional, mesmo que não derivado de um *design* formal das relações, pois a equipe de voo e a equipe terrestre da Usaf exerciam uma comunicação/informação transparente e intensa entre si para que com isso fosse gerado um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados. Caso contrário, não atingiriam a consecução dos objetivos organizacionais (apoio de bombardeiros da Força Aérea dos Estados Unidos) devido a uma má formação de equipes pela existência de uma comunicação restrita da informação. Provavelmente com consequências catastróficas para a equipe aérea principalmente em situação de combate.

Outros autores confirmaram a visão de Tompson (1959), ou seja, que o desenho técnico das tarefas e sua interdependência era o que melhor explicava a distribuição operacional de poder, de forma mais completa do que as prescrições formais da estrutura organizacional. Dubin (1957, p.62), por exemplo, percebeu como algumas tarefas são mais essenciais do que outras para a interdependência funcional de um sistema, e o modo pelo qual algumas dessas tarefas são de competência exclusiva de um grupo específico. Mechanic (1962) trabalhou sobre esse argumento, estendendo-o a todas as organizações, ao dizer que tal conhecimento técnico geralmente pode ser a base para o poder dentro das organizações. Assim, os pesquisadores começaram a fazer uma diferenciação entre poder formalmente prescrito e o poder “real”, que também é considerado ilegítimo. (CLEGG; HARDY, 2001, p.264).

Segundo o próprio Tompson, pesquisadores raramente se reportam ao poder real, mas têm ressaltado os aspectos racionais da organização ao negligenciar o poder não autorizado ou ilegítimo. E Clegg e Hardy acrescentam que outros pesquisadores concordaram com essa distinção (poder do cargo versus poder real) à medida que se aprofundaram no trabalho de Tompson.

Bennis et al. (1958, p.144) fizeram uma distinção entre organização “formal” e “informal”. Nas organizações formais reside a “autoridade”, um poder de influência baseado na posição; já nas organizações informais existe o poder, entendido como a capacidade real de influência baseada em uma série de fatores, incluindo, a posição dentro da organização. (CLEGG; HARDY, 2001, p.264).

Tompson traz o poder organizacional na perspectiva da dependência entre equipes de trabalho, através de uma comunicação/informação transparente e intensa entre estes para o alcance da eficiência nas tarefas e resultados. Além disso, destaca-se a relação entre o poder organizacional e a incerteza, algo que pode ocorrer através da assimetria da informação. Nesse sentido o estudo de Crozier (1964) foi um marco, pois, segundo Clegg e Hardy, este autor tomou um conceito de poder e o conectou ao conceito central da emergente teoria da firma, a incerteza. As organizações se inseriam em um ambiente de incertezas ao tentarem se comportar como se fossem sistemas. A capacidade de controlar tal incerteza, pois, representaria uma fonte potencial de poder.

Crozier (1962), segundo Clegg e Hardy (2001, p.265), estudou uma equipe de trabalhadores da área de manutenção em uma empresa estatal francesa que detinha o monopólio do tabaco. Seu trabalho era consertar panes em máquinas, comunicadas a eles pelos trabalhadores da produção. Estes últimos, do corpo técnico da organização, estavam



bem mais próximos da burocracia centralizada que caracterizava a organização. Os trabalhadores da manutenção mantinham uma posição marginal, pelo menos dentro da representação formal do *design* organizacional. Na prática, entretanto, a história era muito diferente. Os trabalhadores da produção eram remunerados num sistema baseado na peça produzida em uma burocracia projetada dentro dos princípios da administração científica. A maioria dos trabalhadores era efetivamente “desqualificada”. A burocracia era altamente formal, uma organização altamente programada: havia muito pouco que não fosse planejado e regulado, exceto a propensão das máquinas a entrarem em pane, e isso diminuía o bônus que os trabalhadores da produção poderiam ganhar. Portanto, para manter seus ganhos, os trabalhadores da produção precisavam das máquinas em funcionamento, o que os fazia extraordinariamente dependentes dos trabalhadores da manutenção. Sem sua perícia técnica, as panes não poderiam ser solucionadas ou os bônus protegidos. Consequentemente, os trabalhadores da manutenção tinham um alto grau de poder sobre os outros trabalhadores, porque tinham domínio sobre a única fonte de incerteza que permanecia fora do controle das regras burocráticas. Gerentes e trabalhadores da produção estavam conscientes disso e tentaram remediar a situação por meio de um sistema de manutenção preventiva. Contudo, manuais desapareceram e ocorreram casos de sabotagem. Os trabalhadores da manutenção eram infatigáveis na defesa de sua relativa autonomia, privilégios e poder. Por meio de suas habilidades, do resultado de seu conhecimento técnico, eles podiam tornar certo o incerto. O preço de restaurar a normalidade era o grau de autonomia e relativo poder, desfrutado e defendido pelos trabalhadores da manutenção, que excedia em muito aquilo que os critérios formais haviam designados para eles.

Depois de Crozier, prossegue os autores, a teoria de Hickson et al. (1971) emergiu, chamada de “teoria das contingências estratégicas de poder intra-organizacional”, que tinha como cerne a ideia de que o poder estava relacionado à incerteza, ou, pelo menos, ao seu controle. Ou seja, as pessoas que trabalhavam em áreas funcionalmente específicas eram identificadas como aquelas que usavam conhecimento técnico para controlar a incerteza e assim aumentar seu poder relativamente àquele formalmente prescrito dentro de um regime hierárquico.

De acordo com esse modelo, o poder é definido em termos de “contingência estratégica”. Subunidades estrategicamente contingentes são as mais poderosas, uma vez que são as menos dependentes das demais e podem sobreviver em uma situação de grande incerteza sistêmica, dado ser subunidade crucial dentro da organização do sistema e não podendo ser facilmente substituída. A teoria supõe que as subunidades são naturalmente

unitárias e coesas, embora, de fato, o mais provável é que sejam hierárquicas, com uma cultura de consenso ou dissenso mais ou menos problemática. Sendo unitárias, alguns mecanismos internos de poder devem existir de modo a permitir que floresça uma representação, silenciando vozes conflitantes, sobrepondo-se a diferentes concepções de interesses, relações, estratégias e objetivos. A teoria supõe que as determinações da gerência prevalecem, mas a pesquisa sugere que esse nem sempre é o caso. (CLEGG; HARDY, 2001, p.266).

Segundo Clegg e Hardy, a teoria das contingências estratégicas provê muito pouco sobre aspectos de legitimação de poder daqueles que não têm o poder do cargo porque não se pode presumir que a própria gerência seja necessariamente uma categoria unitária e coesa, que fala com uma só voz, pois para que isso aconteça normalmente outras vozes devem ser marginalizadas ou silenciadas. Em outras palavras, o processo de comunicação e informação nas organizações é um item importante a ser considerado na análise do poder organizacional, mesmo que não derivado de um *design* formal das relações.

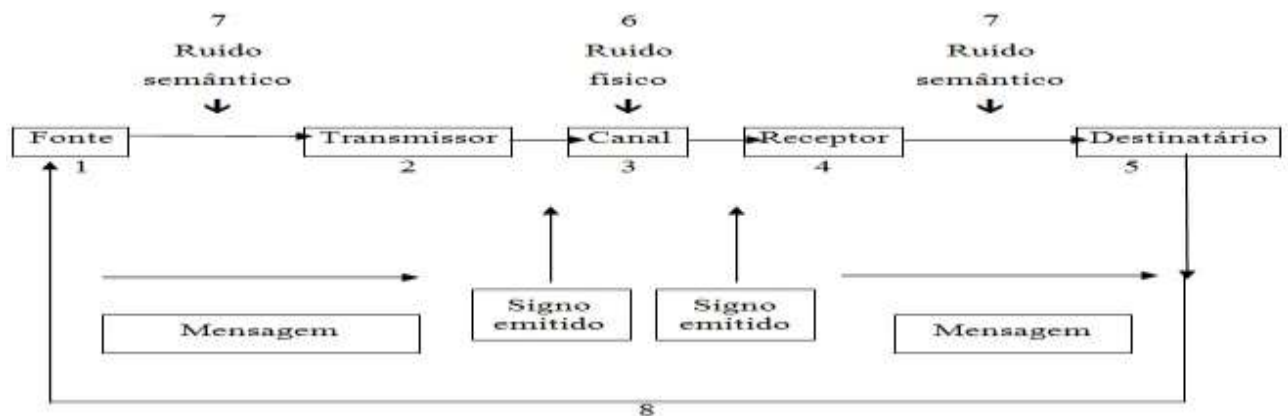
Nas décadas de 1940, 1950 e 1960, segundo Gomes (2010), surgem os estudos sobre as comunicações de massa e sobre os possíveis modelos de atos de comunicação, estudado especialmente por Norbert Wiener, Claude Shannon e Warren Weaver, nos quais são particularmente focalizadas as relações entre emissor-canal-receptor e os fenômenos de *feedback*, sob a inspiração do modelo cibernético. No enfoque da teoria da informação, elementos normalmente compreendidos como em permanente oposição, são tratados como extremos que acabam se tocando. Essa abordagem da teoria da informação acaba por atuar na tensão e identificação da coesão entre “ordem” e “desordem” nas ações de comunicação, acentuando que o valor da informação comunicada está exatamente na sua possibilidade de desencadear processos de modificações significativas nos repertórios simbólicos, nos acervos dos conhecimentos estabelecidos. Embora Shannon e Weaver tenham sofrido críticas severas por terem negligenciado a interação relevante entre os agentes da comunicação, enquadrados na sua teoria numa representação reducionista enquanto emissores e receptores, assim como por não terem relevado a construção dos sentidos a partir da interação que se estabelece no ato da comunicação, deve-se reconhecer que suas pesquisas estavam circunscritas ao tratamento das questões concernentes às telecomunicações, dentro da perspectiva da teoria geral dos sistemas no campo da cibernética.

Wiener (2003ca., p. 15) justificou que cibernética derivou “... da palavra grega *kubernetes*, ou ‘piloto’, a mesma palavra grega de que eventualmente derivamos nossa palavra ‘governador’.” Desde então, cibernética passou a

ser compreendida como um campo de estudo ligado ao tratamento dado à informação no curso do processo de comunicação. Para Miège o modelo cibernético acaba sendo confundido com a abordagem sistêmica, quando voltado a responder questões da ordem das escolhas dos modos de comunicação, tanto em sistemas fechados quanto em sistemas abertos. Sua proposta de buscar situações de equilíbrio dentro de processos dinâmicos de “*equilibração*” e “*desequilibração*” permitiu a sua apropriação por outros campos dos conhecimentos, como os da Biologia e da Ecologia, sendo que foi pela “*mão*” da Biologia que a discussão sobre os processos dinâmicos penetrou o universo dos estudos sobre as relações sociais e os processos de “*desequilibração*” considerados relevantes à criatividade. (GOMES, 2010, p.2).

Entretanto, o modelo cibernético foi submetido a questionamentos que apontaram seus limites, especialmente a partir dos estudos da psicologia cognitiva e da sociologia das mediações. Segundo Gomes, o modelo teórico de Shannon e Weaver possuía um caráter funcionalista, que o constituiu num equívoco por tentar materializar uma abstração tão complexa (comunicação e informação) a partir da geometrização num esquema básico, conforme abaixo.

Figura 2 – Representação do modelo original de comunicação de Shannon e Weaver



Fonte: Coelho Netto, 2001, p. 198. (Gomes, 2010, p.3).

Destaca-se que o *feedback* não indica apenas a possibilidade de controle que a fonte pode ter sobre o efeito da mensagem, mas pode também significar a possibilidade de retroalimentação, o que significa, num processo de comunicação, interpelar, interferir e fazer comunicação a partir do movimento de retorno em direção à origem da mensagem. Esse movimento representa a ação da interpretação e/ou reconstrução da mensagem original pelo

elemento que a recebeu e que se denominou, no primeiro momento, de receptor. Quanto ao emissor, a informação, para além de um fluxo contínuo, pode se situar entre o que poderia ser comunicado e o que é efetivamente expressado, pode ser o resultado da seleção que se faz entre as possibilidades de conteúdos a serem comunicados e a liberdade de escolha de cada palavra a ser dita, pode frente ao processo de significação representar a reorganização dos significados já incorporados mentalmente. (GOMES, 2010).

Sem dúvidas, quando a mensagem é transmitida e ocorre um retorno do receptor, a mensagem foi reconstruída e pode, nesse retorno, oferecer à “*fonte inicial*” uma percepção de que a outra “*ponta*” do processo também representa uma “*fonte*” e que, nesse exato momento da ação, inversamente ela (a “*fonte*” iniciadora do processo) torna-se a receptora da *ressignificação* que sofreu a mensagem “*original*”. Neste caso então, o *feedback* poderia também ser compreendido como um movimento de interferência, de “*desequilíbrio*” do ponto de partida do processo de comunicação. Entretanto, ao adotar o gráfico representativo do modelo produzido pela teoria da informação, concebida dentro da abordagem cibernética da informação e comunicação, como objeto de análise ou como modelo, os estudiosos dos processos sociais de comunicação acabaram por não *ressignificá-lo*, deixando, assim, de expandir sua compreensão para além das bases que a conceberam inicialmente, cujo compromisso voltava-se mais especificamente à resolução dos problemas oriundos do estabelecimento das redes de telecomunicações. O próprio ruído equivale a qualquer tipo de perturbação que pode distorcer a passagem do sinal e estar ligado também ao universo cultural do receptor. (GOMES, 2010, p.4).

Com base nisso, a própria autora alerta que o processo de comunicação pode ser visto numa perspectiva humanizante quando, para além de um enfoque *antropocentrista*, for compreendido como um processo que se interliga ao processo de transmissão da informação, que tem como objetivo garantir que os conhecimentos ultrapassem a barreira do espaço e do tempo, para além da própria existência humana. Para que isso ocorra, deve haver um conjunto de meios simbólicos de transmissão e circulação de informações, determinado tanto técnica quanto socialmente, envolvendo não apenas os meios de comunicação impressos ou eletrônicos, mas também os espaços e alternativas de difusão das informações como os sistemas educativos, as bibliotecas, os museus, os arquivos e demais espaços de informação e de sociabilidades.

A comunicação seria, então, a busca da “*relição*” entre contemporâneos. Já a informação (ou transmissão) representa um processo por meio do qual o homem busca manter ligação com as ideias daqueles com os quais não pode ter um contato direto, imediato, ou com aqueles que não mais existem, bem como assegurar que, após o seu próprio desaparecimento, os conhecimentos que foram capazes de acumular, suas experiências construídas,

permanecerão presentes entre os que sobreviverem ao seu período de existência. (GOMES, 2010).

Assim então, a transmissão se distinguiria da comunicação pela tentativa que motiva o seu exercício, que é alcançar o prolongamento da comunicação, de ultrapassar a simultaneidade desta última. [...] Conforme Debray (2000a, p. 15, observações do autor): Se a comunicação é essencialmente um transporte no espaço, a transmissão é essencialmente um transporte no tempo. A primeira é pontual ou sincronizante relígia, sobretudo, contemporâneos... A segunda é diacrônica e caminhante ... estabelece ligação entre vivos e os mortos, quase sempre, na ausência física dos 'emissores'. ... A comunicação se distingue pelo fato de resumir, enquanto a transmissão se distingue pela prolongação (correndo o risco, com esse mesmo objetivo, de condensar suas formas de expressão: divisa, logotipo, apólogo, parábola, etc.). (GOMES, 2010, p.6).

Como visto, há uma relação intrincada entre comunicação e informação e, como afirma Gomes, não seria correto estabelecer uma ruptura que conduzisse a uma visão dicotômica desses campos, porque ambos têm interações vitais para a construção do social e para a criação e recriação do universo simbólico, inclusive como forma de estímulo a interdependência de tarefas e resultados entre os membros das equipes de trabalho na análise do poder organizacional.

Modernamente Guzzo e Shea (1992) desenvolveram um modelo que retoma a temática da dependência, ou interdependência, de Tompson. Primeiramente, Guzzo e Shea dizem que há uma interdependência de resultados entre os membros das equipes de trabalho, que se refere ao fato das consequências do desempenho dos membros do grupo depender, em maior ou menor grau, do trabalho dos outros. Assim, quando maior a influência do desempenho dos outros membros, maior a importância e a sua interdependência entre os membros da equipe. Um exemplo disso são as equipes de vendedores que ganham comissão pelo total de vendas da loja em um período determinado, e não pelo volume de vendas de cada pessoa. Para que alguém receba uma comissão elevada é imprescindível que, não apenas um vendedor faça muitas vendas, mas também que os outros façam. Os autores ainda defendem que a dependência é influenciada pelo sistema de recompensas estabelecido: as recompensas são estabelecidas no nível do grupo, então a interdependência será maior e, associada a ela, haverá maior probabilidade de ocorrência da efetividade da equipe.

A interdependência de tarefas [segundo elemento do modelo] refere-se à necessidade de realização do trabalho conjunto, por parte dos membros da equipe, para atingir a meta estabelecida. No modelo dos autores é apontado que a interdependência de tarefas é uma variável cujo efeito não está diretamente ligado à efetividade da equipe. Segundo os autores (Guzzo e Shea, 1992), esta variável desempenha o seu papel de maneira conjuntamente a efetividade. Como exemplo pode ser descrito o caso de uma equipe de cirurgia. Para executar a tarefa (fazer um procedimento cirúrgico com sucesso), é imprescindível que o médico cirurgião faça a sua parte. Entretanto, ele sequer poderá dar início ao procedimento sem a presença do anestesista. Isto porque há uma grande interdependência de tarefas entre esses profissionais, e o trabalho em questão exige a participação conjunta de todos os membros da equipe. (PUENTE-PALACIOS, 2008, p.147).

A potência (terceiro elemento do modelo de desempenho de equipes proposto por Guzzo e Shea) consiste na crença coletiva (compartilhada) dos membros da equipe de que ela pode ser efetiva na execução das tarefas. Guzzo e Shea descrevem como um fenômeno sociopsicológico genuíno, mensurável e significativo, não capturado antes pelos modelos teóricos de motivação coletiva. Na potência foram apontados dois conjuntos de variáveis: os fatores externos do grupo, como recursos, objetivos, sistemas de recompensa da organização, aprendizagem vicária, persuasão verbal, liderança e reputação da equipe de trabalho, e os fatores internos ao grupo, que englobam os objetivos do grupo, o seu tamanho, suas capacidades, suas habilidades, sua experiência e o conhecimento dos membros e seus estados psicológicos. A defesa da participação desta variável na explicação da efetividade das equipes está sustentada em considerações semelhantes às trazidas por Bandura (1977) ao discutir o papel da auto-eficácia: o passo inicial para realizar uma tarefa é acreditar que se é capaz de fazê-la. Da mesma forma aconteceria com as equipes; a primeira condição para ter sucesso na execução de uma tarefa é que a equipe acredite que consegue realizá-la com sucesso. (PUENTE-PALACIOS, 2008).

### 2.1.3 Considerações parciais

A presente seção discorreu sobre informação e poder, para tecer os entendimentos necessários para a compreensão dos conceitos e aprofundamentos que ocorrerão nas próximas seções.

Como visto, informação é conhecimento, conhecimento é poder. Uma informação desprovida de sentido é meramente um dado, algo que existe no real, mas não o transforma.

Só quando o ser cognocente apodera-se desse dado é que ele o transforma em conhecimento, num processo simbólico de infinitas ressignificações que caracterizam o ser humano como tal.

Este ser se junta a outros iguais para formar a trama social, que lhe é identitária, e daí estabelecer relações de classe e dominação, bem como relações de contingências e organizacionais. A informação, enquanto fenômeno social, preexiste, existe e pós-existe, ora como ela própria, ora como poder e ora como conhecimento.

O poder é um fenômeno social no qual uma vontade, individual ou coletiva, se manifesta com capacidade de estabelecer uma relação da qual resulta a produção de efeitos desejados, que de outra maneira não ocorreriam espontaneamente. [...], então, exige-se a existência de uma “vontade”, de uma “capacidade” para fazer valer a vontade, ou seja, a produção dos “efeitos desejados”, e, finalmente, da certeza de que é preciso agir, pois os efeitos não aconteceriam “espontaneamente”. Para **conhecer**, conceber ou divulgar uma “vontade” e também para avaliar a “capacidade” operacional [ser cognocente], o poder demanda informação. Por isso [...] se afirma que **informação é poder**, ou mais que isso, [a informação] é fator multiplicador e também medida de avaliação do poder. (SILVEIRA, 2000, p.80).

Se a informação é conhecimento e o conhecimento é poder, então a informação é poder. Ou seja, a assimetria (anomalia/lacuna/incompletude na busca, transferência, apropriação e uso) da informação em ambientes organizacionais, traduzida nos desafios que o ambiente externo impõe a organização, é um elemento que gera incerteza: quem for capaz de diminuir a incerteza terá mais informações e consequentemente mais poder. Nesse sentido, os estudos de Crozier (1964) foi um marco.

Ele [Crozier] tomou um conceito pouco explicado, o poder, e o conectou ao conceito central da emergente teoria da firma, a incerteza. Uma das principais características das organizações, de acordo com a concepção behaviorista da firma, era que elas tentavam se comportar como se fossem sistemas. Além disso, elas faziam isso em um ambiente incerto. A capacidade de controlar tal incerteza representava, portanto, uma fonte potencial de poder. (CLEGG; HARDY, 2001, p.265).

A informação adentra os seres sociais transformando-os e se transformando em conhecimento. Este ser social e humano, aliando habilidades e atitudes, produz competências, que podem ser pessoais ou organizacionais.

Segundo Le Goff (2003), citado por Junior e Cunha (2008), a organização da vida na cidade, nos séculos XI e XII, exigia uma divisão do trabalho, e, portanto, uma divisão da informação-conhecimento, para atender às mais variadas demandas, surgindo então ocupações como: sapateiro, tecelão, ferreiro, comerciante, jornaleiro e marceneiro, entre outras.

Essa dinâmica evidencia historicamente que informação era utilizada como equivalente a conhecimento e este conferia a seu detentor algum nível de poder quando, por exemplo, os aprendizes diminuía suas incertezas com os mestres-artesões.

Os aprendizes entravam nas guildas (oficinas artesanais pertencentes a grandes mestres-artesões) a partir do nível laboral mais baixo. Tendo trabalhado certo tempo como aprendiz, aprendiam os rudimentos de base da profissão e se tornavam produtores de novos conhecimentos, então se elevavam à posição de profissional (por exemplo, jornaleiro, sapateiro, ferreiro, marceneiro etc).

Clegg e Hardy (2001) salientam que um jornaleiro, por exemplo, exercia suas atividades em várias oficinas, aprimorando suas habilidades e conhecimentos com novos mestres, e poderia, com capital e as conexões certas, se tornar mestre.

Como tal, valendo-se do poder que o conhecimento dava acerca das informações da profissão, este mestre podia exercer o monopólio de seus conhecimentos e habilidades em uma região ou domínio, sendo um tirano incapaz de cultivar o aprendizado senão pelo medo; ou um bom tutor, passando suas competências adiante.

Essa relação informação/conhecimento/poder, na sua essência não variou muito desde as guildas até as modernas organizações e, de fato, quem domina conhecimentos ou possui informações tem a capacidade de diminuir incertezas junto às equipes de trabalho. Isso representa o exercício do poder no espaço organizacional, que toma forma através das bases pelas quais são exercidas a autoridade do cargo, pelas formas de liderar equipes, pela capacidade de negociar conflitos para que as equipes atinjam os resultados pretendidos.



Conclui-se considerando que informação é conhecimento, e conhecimento é poder, pois uma informação desprovida de sentido é meramente um dado, algo que existe no real, mas não o transforma.

Só quando o ser cognocente apodera-se desse dado é que ele o transforma em conhecimento, num processo simbólico de infinitas ressignificações que caracterizam o ser humano como tal. Este ser se junta a outros iguais para formar a trama social, que lhe é identitária, e daí estabelecer relações de classe e dominação, bem como de contingências e organizacionais.

A informação, portanto, preexiste, existe e pós-existe, ora como ela própria, ora como poder e ora como conhecimento. Se a informação é conhecimento e o conhecimento é poder, então a informação é poder. Ou seja, a assimetria (anomalia/lacuna/incompletude na busca, transferência, apropriação e uso) da informação em ambientes organizacionais, bem como o ambiente externo, é um elemento que gera incerteza: quem for capaz de diminuir a incerteza terá mais informações e conseqüentemente mais poder.

Ou seja, as organizações atuam em um ambiente incerto, portanto a capacidade de controlar tal incerteza representa uma fonte potencial de poder. Por conseguinte, a informação adentra os seres sociais transformando-os e se transformando em conhecimento que, aliado a habilidades e atitudes, produz competências pessoais ou organizacionais e dá ao seu detentor algum nível de poder.

## 2.2 A PERSPECTIVA POLÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DO PODER ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Neste primeiro parágrafo apresentamos uma síntese deste sub item. Nesta seção, foram construídos os entendimentos entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras em unidades de informação, destacando que a perspectiva política, junto com a perspectiva cultural e humana, formam a gestão de pessoas nas organizações. Isso possibilitou encontrar um nexos causal entre essas práticas gestoras e as perspectivas da administração (Perspectiva Estratégica, Perspectiva Estrutural, Perspectiva Tecnológica, Perspectiva Humana, Perspectiva Cultural e Perspectiva Política), sob a ótica da Ciência da Informação e da Ciência da Administração, levando à conclusões para a construção de conceitos-chave entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras em unidades de informação.

A Ciência da Administração e a Ciência da Informação se assemelham ao possuírem um caráter multifacetado e interdisciplinar, ambas, ao longo de seu desenvolvimento, caminham no sentido de construir objeto próprio. Com isso, a administração traz para o pensamento sistematizado temas como a organização do trabalho, a racionalidade de comando, o esforço cooperativo e harmonização de equipes, a questão da ambiência, a estrutura organizacional, a observância para as novas tecnologias, a questão das relações humanas com relevância para a cultura organizacional, as relações de poder e os indivíduos no ambiente de trabalho. Para tanto, em seu caráter interdisciplinar, incorpora métodos, premissas e teorias de outras ciências. A Ciência da Informação não é diferente e apresenta uma interdisciplinaridade com a administração quando: a) tem como espaço de seu fazer prático as organizações do tipo Unidades de Informação; e b) tem disciplinas, nos cursos de Arquivologia e Biblioteconomia, como ‘Gestão de Unidades de Informação’ e ‘Planejamento de Unidades de Informação’.

Por Unidade de Informação compreende-se todo espaço destinado ao trabalho com a informação, que basicamente é a produção, organização e disseminação da informação. Dai se percebe que tais espaços necessitam da boa gestão para a eficiente atuação dos profissionais da informação, necessitam possuir estrutura e pessoas para a atender ao usuário. As unidades de informação mais reconhecidas são arquivos, bibliotecas, centros de documentação e museus, entre outras.

Algumas características acerca das unidades de informação são :

a) Os acervos em arquivos são produzidos ao longo da história da instituição produtora, os acervos bibliográficos são comprados ou adquiridos por doação ou permuta, o museu tem caráter colecionista e seu acervo tem é tridimensional, tem valor histórico e cultural, já o centro de documentação pode reunir as características dos acervos de arquivos, bibliotecas e museus. b) Os arquivos reúnem os documentos devido ao seu valor administrativo, jurídico, funcional e legal; as bibliotecas reúnem impressos, livros, manuscritos e audiovisuais por motivos culturais, científicos, técnicos, artísticos e educativos; os museus reúnem objetos bidimensionais e tridimensionais, as vezes com exemplares únicos, por causa principalmente da preservação da história, da memória e da cultura; os centros de documentação reúnem audiovisuais, as vezes em exemplares únicos, para fins científicos. c) O arquivo tem em seus fundos o valor de prova e de testemunho; a biblioteca tem em suas coleções os objetivos de instruir e de informar; o museu tem em seu acervo os objetivos de informar e entreter; o centro de documentação tem em sua coleção o objetivo principal de informar. (BELLOTTO, 1991, p.18).

A etapa de organização da informação ocorre através do processamento técnico que, segundo Bellotto (1991): em arquivos se dá através do classificação, arranjo, descrição; em bibliotecas acontece por meio do tombamento, catalogação, indexação e fichários; em museus ocorre pelo tombamento, catalogação e inventários do acervo; e em centros de documentação são utilizados o tombamento, classificação, catalogação, fichário e computadores.

Já a etapa de disseminação da informação, ocorre com a disponibilização para a recuperação da informação, momento em que o usuário busca, acessa, usa e transforma esta informação. Onde Bellotto destaca que o usuário: do arquivo é o administrador/pesquisador, da biblioteca é o grande público e os pesquisadores, do museu também é o grande público e os pesquisadores e do centro de documentação é o pesquisador.

Isso traz a importância social, cultural e histórica das unidades de informação que coloca arquivos, bibliotecas e museus como espaços de produção de conhecimento e principalmente como espaços de vida, que deverão continuar se atualizando para se moldar aos novos tempos.

Assim, da teoria, tanto da Administração quanto da Ciência da Informação, se pode aprender e apreender maneiras de pensar, de sentir, de construir o novo, que sobrepõem, complementam e aperfeiçoam a prática destas unidades de informação enquanto organização.

Dai advém a compreensão de que a organização faz parte de uma estrutura social, buscando causalidades, interrelações e significados para formar um pensamento coerente e

sistematizado sobre um determinado objeto de análise, que nesta tese é o estudo do poder organizacional em unidades de informação a partir da perspectiva política da Administração.

Da teoria se segue o pensamento prático que se volta mais para o nexo de causalidade dos meios em relação aos fins. Isso quer dizer que, no caso da Ciência da Administração, a teoria tem por foco a concepção do fenômeno organizacional; e no caso da Ciência da Informação, a teoria busca explicações para os fenômenos informacionais. Segundo Motta P. (2001, p.70), “As teorias evoluem, pois a produção do saber é contínua e sem-fim; descobertas científicas, novas sistematizações de conhecimento contradizem e fazem progredir as teorias e crenças correntes”.

Portanto, após essa breve exposição do que sejam unidades de informação (assunto já mais aprofundadamente discorrido no item ‘2.1.1.3 Unidades de Informação’), cabe aqui um breve histórico dos eventos que auxiliaram na edificação da Ciência da Administração, passando pelos pensadores que foram importantes nesse processo, ora com suas experiências vividas, ora com um pensamento teórico puro. Para tal, recorrer-se-á a Motta F. (2001). Saliente-se que o mesmo foi feito para a Ciência da Informação na seção ‘2.1 INFORMAÇÃO E PODER’.

Segundo o autor, no início do século XX surgiram os fundadores da Escola Clássica, que foram também os pioneiros da teoria da administração. Destacam-se entre eles, Taylor, Fayol, Gulick, Urwick, Gantt e Gilbreth, sendo Taylor o mais preponderante.

De modo bastante genérico, as idéias desses pioneiros poderiam ser resumidas na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho. (MOTTA F., 2001, p.6).

Taylor, trabalhando com a questão da produtividade do trabalho, publica, em 1903 um livro intitulado Administração de Oficinas. Em 1911, publica sua obra mais importante: Princípios de Administração Científica. Nela, o homem é capaz de dominar todas as informações da realidade. Com isso, procurará um máximo de ganhos pecuniários com um mínimo de esforço. Cabendo ao administrador extrair o máximo de trabalho desta mão-de-obra. Isso é possível porque Taylor acreditava existir uma única maneira certa de se realizar um trabalho e, portanto, maximizar a eficiência. (MOTTA F., 2001).

Para tanto, prossegue o autor, devem ser feitas experiências com movimentos diferentes, medindo sua duração, a fim de descobrir a maneira mais rápida, que, uma vez

descobertos, tornam-se os tempos de movimentos padrões, cabendo aos operários apenas reproduzi-los. Adicionando-se a isso, a seleção, o treinamento e o controle dos trabalhadores. Taylor sugere, também, que se pague mais a quem produzir mais, de acordo com um sistema de recompensas externas. O que levaria a uma maior produção, traduzindo-se necessariamente em maiores lucros e maiores salários.

Em 1916, Henri Fayol publica a sua obra: *Administração Geral e Industrial*. Nela, através de uma análise lógico-dedutiva da administração, enfatiza a racionalização da estrutura administrativa como forma de melhores resultados no processo de trabalho. Culminando nas funções do administrador, que se tornam, também, os princípios da administração, ou seja: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. (MOTTA F., 2001).

O autor relata que, a partir de 1927, George Elton Mayo desenvolve uma série de experiências para relacionar condições físicas de trabalho e produtividade. Onde se originou uma corrente administrativa chamada de *Relações Humanas*.

A passagem da Administração Científica para a Escola das Relações Humanas corresponde a um deslocamento da atenção da organização formal para a informal e uma “psicologização” das relações de trabalho. A influência da Escola das Relações Humanas sobre os desenvolvimentos posteriores da teoria das organizações foi muito grande, na medida em que inaugurou a preocupação psicossocial no campo. (MOTTA F., 2001, p.11).

O livro de March e Simon marca a transição da teoria da administração para a teoria das organizações, isto é, a tentativa de estudar o sistema social em que a administração se exerce, com vistas à sua maior eficiência, em face das determinações estruturais e comportamentais. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência do sistema. Essa linha teórica ficou conhecida como “behaviorismo”. (MOTTA F., 2001).

O funcionalismo dos ingleses Malinovski e Radecliffe-Brown influenciou sobremaneira a ciência social norte-americana. Tornando-se dominante, a partir da obra de Talcott Parsons: *O Sistema Social*. Conforme Motta F. (2001), este movimento chamado parsonismo, consolidado na década de 1960, na teoria das organizações, se faz presente nos trabalhos de Robert King Merton, Alvin Gouldner, Phillip Selznick e Peter Blau, tornando-se muito popular através do livro *Organizações Modernas*, de Amitai Etzioni, que chamou essa tendência de “estruturalismo”.

A teoria dos sistemas abertos foi introduzida na análise organizacional da mesma forma que a psicologia, na ciência política, na sociologia e na economia, isto é, através da divulgação do trabalho do biólogo Ludwig von Bertalanffy nos Estados Unidos, onde dirigiu o Centro de Biologia Teórica da Universidade Estadual de Nova Iorque, em Buffalo. (MOTTA F., 2001, p.19).

Partindo da existência de leis, princípios e modelos que podiam ser aplicados a qualquer tipo de sistema e seus subsistemas, Bertalanffy propunha a teoria geral dos sistemas como um novo campo lógico-matemático. Idéias estas, que encontraram amparo em Norbert Wiener, o fundador da cibernética, e em Kenneth Bouding, que desenvolveu a aplicação da noção de ecossistema à economia. (MOTTA F., 2001).

Posteriormente, a teoria da contingência reuniu conhecimentos desenvolvidos a partir de Burns e Stalker, Joan Woodward e do grupo de Aston, e se refere, para a análise organizacional, a elementos como tecnologia, tamanho, interdependência, origem e história da organização, cultura e objetivos organizacionais, propriedade e controle, localização e recursos utilizados.

Burns e Stalker, ainda trouxeram a ideia de sistema mecânico e sistema aberto. Este se caracteriza por uma divisão rígida de trabalho, hierarquia de controle, concentração de informações e de conhecimento no mesmo nível, comunicações e interação vertical entre superiores e subordinados e obediência e lealdade à organização. Já aquele se caracteriza pelo ajustamento ao ambiente, redefinição de tarefas, valorização do saber especializado, comunicações horizontais no processo de trabalho e engajamento com a missão da organização.

Em 1983 foi publicado na revista acadêmica *Administrative Science Quartely* um número especial sobre uma nova área: a cultura organizacional. Para esses estudos, cada organização possui sua cultura. Esta é então tida como uma variável do sistema organizacional e são estimuladas as procuras das origens, características, funções etc. das culturas. (MOTTA F., 2001, p.40).

Nos anos 1950 e 1960, em acréscimo a cultura organizacional, vários autores passaram a analisar as organizações a partir de fenômenos afetivos originados no ambiente de trabalho. Isto teve origem nos estudos de Freud e Melaine Klein, utilizando conceitos próprios da Psicanálise. (MOTTA F., 2001).

Já o caráter político dos membros das organizações enquanto indivíduos e grupos, traz as teorias do poder como forma de análise organizacional. Elas, ao lidarem com conflitos, processos de elaboração de coalizões e alianças, procuravam desvendar as relações de poder subjacentes, através de elementos como: autoridade, controle de recursos, regras, lócus da decisão, conhecimento, tecnologia, controle de informações e comunicação.

Abordagens prescritivas se seguiram, frequentemente chamadas neotaylorismo ou neoclássicas, apregoavam o ‘enxugamento da burocracia’, pressupondo que esta, apesar de eficaz, precisa de flexibilização e ajustes. Segundo Motta F. (2001), programas como qualidade total, flexibilização, organização por processos, integração horizontal, eliminação de níveis hierárquicos, padronização e transparências organizacionais (ISO 9000 e outros), reengenharia e *downsizing* são exemplos dessas abordagens. Tendo em Peter Drucker um dos seus representantes mais importantes. Ademais, o movimento da Qualidade Total tem em autores como Juran, Deming e Ishikawa seus expoentes, sendo Deming o mais destacado deles.

A importância de Deming está em ter realizado a transição da era da qualidade para a filosofia da Qualidade Total, uma vez que entendia que a procura da qualidade deveria ser uma tarefa de todos os participantes da organização. (MOTTA F., 2001, p.48).

Nesse momento do desenvolvimento das teorias da administração que surgem as iniciativas de construção das práticas gestoras nas organizações e nas unidades de informação, recorrendo-se aos conhecimentos acumulados pelos gestores na experiência e formação profissional. Por encontrarem ideias que se cristalizam pelo encontro de exemplos significativos na vida prática, os profissionais da informação acabam por valorizar certas dimensões administrativas. Isto culmina numa forma limitada de tratar as organizações de um modo geral. O que é compreensível na medida em que, pela amplitude da Ciência da Administração, os gestores recorram à suas próprias experiências e propostas. Portanto, devido às especificidades das unidades de informação enquanto organização, os seus gestores tendem a valorizar as próprias ideias administrativas.

O intuito da presente seção é, portanto, consubstanciar um entendimento entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras em unidades de informação, com destaque para a perspectiva política que junto com a perspectiva cultural e humana formam a gestão de pessoas nas organizações. No sentido de encontrar umnexo causal entre essas práticas gestoras e as perspectivas da administração (Perspectiva Estratégica, Perspectiva

Estrutural, Perspectiva Tecnológica, Perspectiva Humana, Perspectiva Cultural e Perspectiva Política), sob a ótica da Ciência da Informação e da Ciência da Administração.



### 2.2.1 A Perspectiva Estratégica

Destaca-se que estratégia (aqui também chamada de perspectiva estratégica) é qualquer maneira da agir antecipadamente, talvez, em certo sentido, uma tentativa humana de superar as adversidades que o ambiente impõe. Num primeiro momento, o ambiente natural e, no âmbito das organizações, o entorno onde elas se inserem.

Essa perspectiva vê a organização como um sistema aberto ligado a um contexto social, político e econômico. Isto é, seus produtos e serviços são um fluxo de informações (elo contínuo) entre a organização e o ambiente, pautados sobre as alternativas de ação, o papel de cada participante desse processo, a busca de racionalidade, o pensar estrategicamente e a solução de problemas. (MOTTA P., 2001).

A dimensão estratégica se ocupa da dinâmica das mudanças e das relações de troca e reciprocidade estabelecidas entre a unidade [de informação] e a sociedade para a qual serve. Para atuar no âmbito estratégico, o gestor gravita em torno das seguintes linhas de ação: **a) planejamento** - de objetivos e metas, organização do trabalho, modelagem do perfil de ação; **b) articulação** - observação do ambiente, identificação de parceiros e ameaças, formação de alianças, coordenação de esforços interinstitucionais; **c) marketing** - observação do mercado, identificação de clientes e oportunidades, interpretação das necessidades, adequação de produtos e serviços, análise da concorrência. (RAMOS, 1996, p.2).

Isso ocorre por causa da globalização, um evento já bastante difundido e conhecido das empresas e organizações que estende seus tentáculos e cria uma realidade competitiva que, por diversos meios, impulsiona uma adequação quase obrigatória, sob pena de, caso o contrário, ocorrer o fechamento das portas e encerramento das atividades. O que revela, além das estratégias, a necessidade de ações organizacionais em um nível operacional.

Já no tocante ao acompanhamento operacional, a preocupação é com o funcionamento interno da unidade [de informação] e a busca de crescentes níveis de produtividade e qualidade. Assim, o gestor se envolve com os seguintes aspectos: a) disponibilização, alocação e consumo de recursos; b) redução de perdas e desperdícios; c) capacitação e motivação de recursos humanos; d) coordenação, harmonização e integração de esforços para consecução dos objetivos nos prazos esperados; e) melhoria dos processos

de produção e dos atributos do produto; f) identificação e remoção de barreiras e desvios ao trabalho; g) adequação do ritmo e do volume de produção com as necessidades do mercado e disponibilidade de recursos. (RAMOS, 1996, p.3).

Com isso, as mudanças necessárias diante dos modernos mercados impõem às organizações uma nova postura acerca da missão, dos objetivos e do modelo de gerência. (MOTTA P., 2001). A construção de uma visão estratégica se sedimenta, portanto, na forma de pensar a organização e no aperfeiçoamento do processo decisório, no treinamento e nas habilidades interpessoais.

Outro elemento importante dentro do conceito de pensar estrategicamente é a

[...] maior velocidade e impacto das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas – onde já não cabem estratégias com base na perspectiva de continuidade e adaptação natural da organização ao seu ambiente; e [...] complexidade interna atingida pelas organizações modernas, dificultando sua sensibilidade aos problemas externos. (MOTTA P., 2001. p. 76).

Parte do êxito das organizações está na sua capacidade de adaptar-se ao ambiente no qual estão inseridas, de modo a incorporar, o mais rapidamente possível, estas novas demandas à sua missão. A adoção de estratégia parte do pressuposto de que as empresas buscam resultados crescentes, oriundos da sua capacidade de moldar-se às exigências ambientais, ou seja, a capacidade de adaptação constante. Isto tece e cria novas formas de a organização perceber e interagir com seu entorno.

Esse processo de adaptação visa construir, segundo Motta P. (2001), uma consciência sobre a missão da organização; a assunção de novas formas de aprendizagem; novas visões de futuro; pró-atividade; uma visão de totalidade na condução dos rumos da empresa; e ampliação das relações humanas no ambiente de trabalho.

Dentro da mecânica de adaptar-se ao ambiente, a organização será estimulada a incorporar dentro de suas atividades administrativas a visão estratégica. De modo a haver um compasso entre a atividade de análise e reflexão e as tarefas comuns. A importância desse processo se dá por vários fatores, entre eles: a interferência humana nos processos decisórios, de compra e de trabalho; e a dificuldade de se dispor de informações rápidas e confiáveis para a tomada de decisão. Percebe-se, assim, que o elemento humano permeia a vida organizacional, daí não poder dissociá-lo ao se pensar estrategicamente. Dito de outra forma: a tomada de decisão é um processo humano e valorativo, de modo que os dirigentes, gerentes, trabalhadores e analistas colocam aí seus valores, crenças, emoções e interesses.

Para um melhor dimensionamento no entendimento e delimitação da ação estratégica, Motta P. (2001) traz três conceitos importantes, tanto do ponto de vista semântico quanto como um conjunto de ideias práticas, sendo elas: o contexto estratégico, o risco e incerteza e a intersetorialidade, resumidas a seguir.

**CONTEXTO ESTRATÉGICO** – Lida com a limitação cognitiva que todo ser humano, pessoa ou dirigente de organizações possui. Pois,

nenhum dirigente, participante ou analista, é capaz de dominar todas as etapas ou conhecer todas as informações porque: a) a decisão é parte de um processo mais amplo e mutável de inserção da organização em um contexto e alimentado continuamente por novas informações e escolhas; b) os participantes do processo decisório são limitados não só pelo seu conhecimento ou dificuldade de acesso a informações, mas, também, pelas interações pessoais e grupais; e c) as informações são afetadas pelos interesses de quem as coleta e analisa. (MOTTA P., 2001, p. 78).

**RISCO E INCERTEZA** – As decisões, quase sempre, são tomadas em ambiente de risco, ignorância e incerteza, principalmente pela grande mutabilidade do ambiente externo. Afinal,

Há limite na busca de informações, pois demanda tempo, e recursos. Tentar todas as informações não elimina o risco e leva ao desperdício. Produzir mais informações pode, inclusive, conduzir a superanálise de um problema; ao contrário de melhorar a decisão eliminam-se as oportunidades de ação. (MOTTA P., 2001, p. 79).

**INTERSETORIALIDADE** – Em um contexto real onde as diversas realidades são dotadas de grande complexidade, parte das informações depende da confluência de vários setores, disciplinas ou profissões.

Assim, reduz-se a possibilidade de ação individual exclusiva renovando a importância da interação pessoal e do trabalho em grupo para se obter: a) mais informações e criatividade nas análises; b) maior compromisso das pessoas encarregadas da coleta, análise e implementação das decisões; c) oportunidades mais amplas de aprendizado sobre os problemas e alternativas

de solução; d) polivalência funcional, ou seja, maior número de funcionários não só aprendendo sobre as funções de outros, mas também ajudando-os ou substituindo-os nas emergências; e e) construção conjunta e conscientização sobre a visão estratégica como referência básica para a decisão. (MOTTA P., 2001, p. 79).

Cabe salientar ainda, dois pontos importantes, segundo o autor, dentro da perspectiva estratégica. O primeiro, o foco no cliente, seja como fator primeiro da existência de uma empresa ou organização produtiva, seja como motivador e perpetuador das já existentes. O segundo, a aliança estratégica, seja aliança entre fornecedores para redução dos custos de aquisição de insumos, seja aliança entre empresas para ganho de competição em novos mercados.

Nos primórdios do sistema de produção capitalista, no auge da Revolução Industrial, a produção consistia basicamente em padronização de produtos e processos. A uniformidade desses produtos e processos era o meio de garantir baixos custos e aumento da margem de lucro. O que ocasionava a dependência dos clientes aos produtos das empresas. Atualmente, a tecnologia e as novas práticas organizacionais vieram a permitir uma maior interferência do cliente no desenho de produtos e, portanto, no processo produtivo. O cidadão-consumidor deixou de ter uma postura passiva com a empresa e adquiriu a possibilidade de influenciar seus produtos através de suas aspirações e necessidades. Isto significa, em termos de foco no cliente, que:

As pessoas se inserem ativamente na produção tanto como individualidades quanto como defensoras de valores sociais subordinando as empresas às comunidades. As empresas terão de aperfeiçoar suas dimensões estratégicas para incluir a participação de clientelas e responder às necessidades comunitárias e da totalidade da pessoa. (MOTTA P., 2001, p. 80).

Antigamente, as estratégias empresariais se pautavam e eram altamente condicionadas pelos valores da competição e da independência sobre os demais competidores e fornecedores. Atualmente, a vantagem competitiva se transforma em vantagem cooperativa, isto significa que as organizações se unem no todo ou em partes para atender ao cliente: esta é a nova visão de aliança estratégica. Portanto,

Vantagem cooperativa é ampliar a potencialidade dos aliados, produzindo uma nova capacidade estratégica de ação e progresso. Coalizões e parcerias permitem: a) o usufruto do melhor que se tem pela união com o melhor que os outros têm; b) a competição mas também um *benchmarking*; c) o acesso a recursos e a informações cruciais para o progresso tecnológico; d) a presença em mercados antes inalcançáveis; e e) as variações estruturais, processuais e em produtos. (MOTTA P., 2001, p. 83).

Pode-se dizer que os componentes mais relevantes para a análise da perspectiva estratégica são as atitudes de centrar a atuação na competência básica, de buscar aliados estratégicos, de terceirizar ações, de acompanhar rigorosamente a evolução tecnológica e de buscar instituir um foco acentuado no cliente e na comunidade, como se descreve mais detalhadamente no quadro seguinte.

<b>CONSTRUÇÃO DAS INTERFACES ESTRATÉGICAS CONTEMPORÂNEAS</b>	
CENTRAR NA COMPETÊNCIA BÁSICA	atuar diretamente em bens e serviços relacionados à razão de ser da empresa; não entregar esta competência ao mercado.
ALIAR ESTRATEGICAMENTE	buscar parcerias múltiplas, por etapas da produção, para obter vantagens colaborativas.
TERCEIRIZAR	transferir tarefas não diretamente relacionadas às competências básicas.
ACOMPANHAR RIGOROSAMENTE A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	atentar para a inovação tecnológica em todas as áreas, inclusive as indiretamente relacionadas com a competência básica.
INSTITUIR UM FOCO ACENTUADO NO CLIENTE E NA COMUNIDADE	considerar valores comunitários e suas variações; manter interações constantes com a clientela através das diferentes unidades da empresa; notar sempre- respostas rápidas, variedade, customização e qualidade.

**Quadro 1** – Interfaces estratégicas contemporâneas.

Fonte: MOTTA P., 2001, p.81.

No âmbito das unidades de informação não é muito diferente, elas têm de continuar a se dedicar ao aprimoramento das suas atividades e ao cumprimento de seus objetivos organizacionais. Isso se revela na própria literatura do campo da Ciência da Informação - CI, na qual autores como Vergueiro (2007) destacam a importância de ambientes de informação como as bibliotecas universitárias manterem seu foco no cliente, sob pena de se manter a continuidade de uma situação de fragilidade no ambiente competitivo, o que pode representar, também, a perda do apoio necessário para atingir seus objetivos. E é preciso reconhecer que a ausência de uma postura que privilegie o cliente como centro irradiador das decisões e atividades pode implicar em consequências não previstas pelos profissionais da informação, como o questionamento da própria necessidade social dos serviços que gerenciam.

A unidade de informação se integra em um contexto mais amplo, isto é, o ambiente universitário, e é por ele influenciada. Maciel (2000), afirma que as bibliotecas universitárias não são organizações autônomas, bem como as unidades de informação no geral, e sim organizações dependentes de uma organização maior – a Universidade, portanto, sujeitas a receber influências externas e internas deste ambiente que as cercam. Destacando, ainda, a ideia de que a estrutura organizacional das bibliotecas, por ser dependente do ambiente que muda no tempo e no espaço, deveria ser variável e fruto de uma adaptação constante às mudanças ambientais.

Corroborando a questão de centrar nas competências básicas, a atuação do bibliotecário se mostra uma função relevante afeita à biblioteca universitária, de modo a não entregar esta incumbência ao mercado, o que exige dos bibliotecários, conforme Volpato (2003), conhecimentos e habilidades específicas para atuarem com eficiência num cenário mutante e economicamente instável.

Outro componente da perspectiva estratégica é a terceirização das atividades não relacionadas às competências básicas. Cunha (2007) diz que as bibliotecas universitárias precisam descentralizar suas atividades para melhorar sua eficácia, reforçando seus pontos fortes e fazendo com que possam dar a exata atenção às suas estratégias e, ao mesmo tempo, devem estar dispostas a terceirizar áreas nas quais não possuem vantagens competitivas. Isso pode ser estendido para outros tipos de unidades de informação.

Os fatores já mencionados são, portanto, elementos transformadores das empresas, organizações e unidades de informação que buscam adaptar-se ao ambiente, através de uma nova forma de gerência, que inclui as técnicas tradicionais e as de planejamento estratégico e tático.

Nesse sentido, Nascimento et al. (2000) ressaltam que a administração estratégica é a forma mais moderna de utilização da gestão, sendo resultado da experiência que vem sendo vivida pelas organizações com o maior uso dos princípios e valores da estratégia na gestão, de modo a lidar com ambientes externos cada vez mais turbulentos e descontínuos.

Trata-se de um procedimento administrativo sistemático que permite as unidades de informação se posicionar em relação ao seu usuário (meio ambiente), de forma a lhes assegurar sucesso contínuo e a torná-las livres de surpresas.

O mesmo autor aprofunda este tema ao dizer que duas das principais características estratégicas na administração são: a preocupação com o ambiente externo no sentido de desenvolver capacitações que permitam melhor entendê-lo tanto no presente, quanto em suas

possíveis evoluções no futuro e a preocupação com a visão de longo prazo, essencial para construir o futuro da organização, preparando-a para as mudanças ou nelas influenciando.

Em síntese, pode-se dizer que os elementos mais relevantes para a análise da perspectiva estratégica na contemporaneidade são os que se seguem.

<b>VISÃO ESTRATÉGICA DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS.</b>		
<b>FATORES</b>	<b>PASSADO/PRESENTE</b>	<b>PRESENTE/FUTURO</b>
<b>Produto</b>	Foco na produção	Parte de um serviço
<b>Atenção ao cliente</b>	Decorrência do serviço	Base do negócio
<b>Satisfação social</b>	Resultado da produção	Integrado à produção
<b>Êxito empresarial</b>	Responder demandas de massa e de segmentos populacionais	Captar interesses específicos e manter relação dinâmica com a clientela
<b>Concorrente</b>	Inimigo	Benchmarking e parceiro potencial
<b>Grau de dependência</b>	Propriedade de todos os processos	Alianças estratégicas – terceirização - franquias
<b>Aproximação estratégica do futuro</b>	Previsão, análise e planos	Missão, visão e possibilidades
<b>Competição</b>	Vantagem competitiva e comparativa	Vantagem colaborativa
<b>Variedade de produtos e serviços</b>	Baixa – uniformidade na produção	Alta – diversidade na produção
<b>Inserção no mercado</b>	Paroquial e regionalizada	Globalizada – world class

**Quadro 2** – Visão estratégica

Fonte: MOTTA P., 2007, p.82.

As **estratégias** das organizações tendem a dar certo na medida em que estas conheçam o ambiente que as cerca, bem como o máximo de variáveis determinantes. Ou seja, um conhecimento do mercado, dos concorrentes, das políticas governamentais, do comércio internacional, dos fornecedores, entre outros, permite uma adaptação mais rápida diante de um ambiente externo mutável e desafiador. O que implica em reavaliação mais precisa das estratégias, bem como uma maior margem de acertos. Dito de outra forma: significa

obter deste ambiente, através de uma bem definida estratégia de coleta, as informações a serem utilizadas como insumos para estabelecer diretrizes e estratégias de planejamento que, a longo prazo, se reverterão no desenvolvimento da organização e de sua permanência no mercado. (CORTEZ, 2007, p.2).

A estratégia, principalmente voltada para a gestão, permite delinear o ambiente externo e interno, conduzindo a uma sistematização das ações organizacionais, que de outro modo estariam dispersas e isoladas nos diversos setores, isto é, organiza os contributos das diversas áreas, servindo como linha orientadora à integração dos esforços, saberes e experiências desenvolvidas pelos vários especialistas da organização.

Neste sentido, Gracioso et al. (2002) advertem que em unidades de informação como as Bibliotecas Universitárias devem ser consideradas as variáveis do ambiente interno e externo com o objetivo de orientar as decisões sobre missão, os objetivos, as metas e as estratégias, porém as universidades não desenvolvem este tipo de habilidade por possuírem uma lógica de funcionamento diferente e por não serem administradas com base na relação custo/benefício.

Os mesmos autores explicam que o planejamento está estruturado em níveis estratégico, tático e operacional. No estratégico estão os planos de longo prazo, a definição de objetivos para a organização e a forma de atingi-los. E estabelecem um roteiro, da seguinte forma:

- a) diagnóstico estratégico: identificação das expectativas de pessoas representativas, análise externa (ambiente, oportunidades e ameaças), análise interna (ponto forte, ponto fraco, ponto neutro) e análise dos concorrentes;
- b) missão da empresa: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimentos dos propósitos atuais e potenciais da empresa, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas da empresa;
- c) instrumentos prescritivos e quantitativos: estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa, estabelecimento de estratégias e políticas funcionais da empresa e estabelecimento dos projetos e planos de ação da empresa;
- d) controle e avaliação.

Note-se daí que, após uma análise de cenário e diagnóstico dos pontos fracos e fortes, segue-se a definição da missão da organização, ou seja, que papel desempenha diante do ambiente onde atua e quais os objetivos e metas para garantir o melhor desempenho possível. No tocante aos instrumentos prescritivos e quantitativos, destacam-se os recursos financeiros, que são as verbas destinadas à cobertura, parcial ou total, das despesas da unidade de informação. Segundo Ramos (1996), a maioria das unidades de informação está instalada dentro de uma instituição sede que normalmente cobre diversas despesas operacionais e onde o orçamento geralmente é bastante limitado para a realização de investimentos. Cabendo à



própria unidade de informação buscar outras fontes de recursos para formar seu próprio fundo de investimentos, assim como um fundo de caixa para cobrir despesas avulsas ou não incluídas no sistema de contabilização de custos operacionais do orçamento.

Ramos lista os seguintes exemplos de investimentos e gastos que podem ser cobertos por recursos financeiros oriundos de receitas diversas: a) campanhas publicitárias; b) projetos de *marketing*; c) treinamento e capacitação da equipe; d) contratação de consultores para execução de projetos internos à unidade de informação; e) atualização tecnológica e expansão do parque de equipamentos; f) aquisição ou acesso a bancos de dados e recursos informativos. Que podem ser obtidos por meio de: a) aporte extra-orçamento da instituição sede; b) obtenção de financiamento externo junto a fontes governamentais mediante a apresentação de projetos; c) receitas auferidas com a venda de produtos e serviços; d) acordos (nacionais ou internacionais) de cooperação, entre outros.

No que se refere ao controle e avaliação na consecução do melhor desempenho possível, principalmente no âmbito das unidades de informação, a identificação e direcionamento das expectativas de pessoas representativas é crucial. Se os esforços e conhecimentos que estão distribuídos, por exemplo, pelas diversas bibliotecas de uma universidade não forem canalizados, estas não poderão agir de forma sistêmica ou estratégica. Então se perde a oportunidade de aproveitar “aspectos voltados ao conceito de gerência de recursos informacionais, de assegurar um papel de liderança; de ser o principal conselheiro ou assessor em matéria de informação em um sistema de tomada de decisão; de participar como membro do grupo de direção de sua organização e de trabalhar comprometido com os resultados esperados.” (GRACIOSO et al., 2002, p.13).

Baseado nisso, aliar estrategicamente significa cooptar os diversos saberes dispersos nos setores de uma unidade de informação ou em unidades de um sistema de informação, enquanto unidade de análise da competição, no sentido de obter cooperação, afastando-se da visão ou postura meramente competitiva. Tal unidade de informação ou unidades de um sistema de informação pode ser bibliotecas, arquivos ou museus setoriais, ou ainda, unidades destes dentro de um sistema de bibliotecas, sistema de arquivos ou sistema de museus.

Outro exemplo de mudança no conceito de concorrente, já bastante cristalizado na literatura e experiência, são os arranjos produtivos locais – APLs. Nestes, a ideia de cooperação entre empresas e agentes locais é ampla e duradoura, altamente vinculada à promoção do desenvolvimento regional.

Segundo Hoffmann et al. (2003), o agrupamento de pequenas e médias empresas pode contribuir para o desenvolvimento de novas tecnologias, compartilhamento de

informações e equipamentos e de outros recursos produtivos, redução de riscos de investimentos etc. O que, por analogia, poderia ser aplicado para as unidades de informação.

Os mesmos autores explicam que tais agrupamentos surgiram por:

- a) estruturas locais já existentes, como: facilidades de distribuição, infraestrutura local, presença de grande quantidade de competidores;
- b) possibilidade de redução de riscos através da interação e cooperação, seja na cadeia produtiva (interação vertical) ou entre competidores (interação horizontal);
- c) possibilidade de ganhos de escala baseados nas experiências de longos anos e na tradição das empresas locais.

Se tais agrupamentos obtiveram êxito em sobreviver às variações do ambiente, descobrindo que juntas poderiam obter mais vantagens do que as vantagens obtidas por cada uma agindo de forma isolada, provavelmente o mesmo ocorra com as unidades de informação que pretendem agir em sistema ou estrategicamente. Obtendo melhoras em relação a performance e interatividade, a inovação e difusão da informação, a fatores socioculturais, a redução de custos, a estrutura organizacional etc.

Portanto, pode-se entender a questão de aliar estrategicamente como significado de buscar construir parcerias múltiplas entre os setores de uma unidade de informação e entre as unidades de um sistema de informação, enquanto unidade de análise da concorrência, no sentido de obter parceria e compartilhar experiências exitosas (Benchmarking), afastando-se da visão do concorrente como inimigo. Tal construção de parcerias pode ser implementadas em arquivos, biblioteca e museus, bem como sistemas destes.

O **foco acentuado no cliente** se traduz também na construção e disseminação do pensamento estratégico na organização, o que conduz a melhorias em termos de planejamento, variações de cenários, respostas eficazes às demandas do mercado, maior integração com bases externas de informação e com fornecedores, além da criação de sistemas de informações disponibilizados aos públicos de interesse (mercado, clientes, investidores, concorrência etc).

Para tanto é necessário a implementação de novas condutas de gestão sob o enfoque da missão organizacional, com foco no cliente bem como em suas necessidades. Daí decorre que o profissional da informação, “[...] precisa organizar e direcionar os serviços para as reais necessidades da sua clientela, este precisa adotar um pensamento estratégico.” (BATISTA, 2002, p.3).

Significa dizer que os serviços oferecidos por uma unidade de informação devem alinhar-se à sua missão dando um direcionamento organizacional, ou seja, a atenção ao

cliente/usuário deve ir além de mera decorrência do serviço, transfigurando-se em base do próprio negócio.

[as unidades de informação] têm como missão prestar serviços aos clientes/usuários. Todos os serviços que uma [unidade de informação] oferece devem estar orientados à consecução do acesso e uso à informação por esses clientes/usuários. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.3).

Para se atingir esta missão, as unidades de informação precisam contar com mão-de-obra qualificada, como acontece no serviço de empréstimo e referência em bibliotecas, ou nos serviços de arquivo corrente e protocolo, no caso dos arquivos. Nesse sentido o profissional da informação assume papel relevante no atendimento aos usuários, compostos, no caso das bibliotecas universitárias, por alunos, professores, pesquisadores etc.

[o profissional da informação] deve interpretar a questão do usuário para a linguagem da biblioteca. O relacionamento pessoal entre o bibliotecário e o usuário deve transpor os fatores humanos facilitando a interação, bibliotecário x cliente, o que torna este um dos problemas mais difíceis no estudo do processo de referência. (BATISTA, 2002, p.5).

A autora explica que a fase da busca da informação requer do profissional da informação um vasto conhecimento do setor de informação, sendo uma das mais difíceis no processo de referência, por depender diretamente do conhecimento deste. Salientando que é praticamente a habilidade de traduzir as necessidades do usuário para a linguagem dos catálogos e demais instrumentos da coleção ou acervo. E isso se reproduz em todos os serviços prestados pelas unidades de informação aos seus usuários.

Portanto, pode-se entender a questão de instituir um foco acentuado no cliente/usuário como significado de buscar considerá-lo como uma das razões de existência das unidades de informação, enquanto unidade de análise em relação à atenção ao cliente, no sentido de tê-lo como base do negócio, afastando-se da visão de atenção ao cliente enquanto decorrência do serviço.

As unidades de informação podem ser consideradas tão importantes quanto a sala de aula, por propiciarem o atendimento às demandas de informação de sua clientela. Cujas necessidades devem ir além de demandas de massa, onde o produto, neste caso a informação, é padronizada. Dito de outra forma: significa captar os interesses e necessidades específicas e tecer uma relação duradoura com a clientela.

[por exemplo] a biblioteca precisa [...] se converter em criadora de informação: elaborando páginas web informativas, criando uma coleção digital, elaborando guias e outros produtos de informação para seus

clientes/usuários, selecionando e comentando recursos informacionais. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.14).

Mariz (2012, p.15) salienta nesse sentido que “A interatividade trouxe [...] mudanças de interação com o usuário, que deixa de ser passivo. [...] O simples fato de o contato via e-mail estar disponível no site, não torna a internet interativa”.

Baseado nisso, instituir um foco acentuado no cliente/usuário significa buscar atender as especificidades dos clientes/usuários das unidades de informação, enquanto unidade de análise em relação ao êxito empresarial (ou êxito organizacional), no sentido de obter uma relação dinâmica com a clientela, afastando-se da visão da padronização.

A diversificação de produtos e serviços também se torna um diferencial nas modernas organizações, o que implica em criação de novos métodos e ferramentas de apoio, e novos sistemas de informação. Além do “próprio cliente da informação, com um nível de exigência maior por qualidade nos serviços e com maior grau de autonomia no manuseio das fontes de informação.” (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.7).

[Afinal] O setor de informação é uma das áreas de maior crescimento em qualquer economia desenvolvida. Aproveitando-se dos desenvolvimentos tecnológicos da informática, várias empresas de processamento de dados têm ocupado mais e mais espaço no mercado de informação. Da mesma forma, as empresas editoriais e jornalísticas estão progredindo e diversificando sua linha de atuação, com produtos e serviços cada vez mais voltados a públicos específicos. (RAMOS, 1996, p.10).

Por isso, segundo Belluzzo e Feres (2005), as bibliotecas, assim como arquivos e museus, precisam levar em conta que tipo de produtos vão reunir e disponibilizar aos usuários. Indo além de intermediárias entre as coleções, documentos, exposições e estes. Pois, a partir da automação da gestão tornou-se possível um melhor acesso às coleções, mesmo de forma remota. O que permitiu atender aos clientes/usuários de forma não presencial. Com isso, produtos e serviços precisam de requisitos como: ser disponível e perceptível pelo cliente/usuário, ser ágil, tanto em sua forma como em seu conteúdo, ser um aporte para soluções de dúvidas, consultas, necessidades de informação e orientação de clientes/usuários, o que representa uma diversificação e, inclusive, repercute positivamente para a imagem da unidade de informação.

É interessante observar que a essência, tanto dos produtos, quanto dos serviços, é sempre a mesma: informação. A diversificação se dá por outros atributos igualmente valorizados e importantes para cada segmento de mercado ou seja, a forma, a especificidade do conteúdo, o veículo de comunicação, a periodicidade, a apresentação, a linguagem, a rapidez e

outras características que devem ser bem conhecidas pela unidade de informação. (RAMOS, 1996, p.11).

Portanto, pode-se entender a questão de instituir um foco acentuado no cliente/usuário como significado de buscar diversificar os produtos e serviços oferecidos pelas unidades de informação, enquanto unidade de análise em relação a variedade de produtos e serviços, no sentido de diversificá-los, afastando-se da visão da padronização.

Vendo-se as organizações como um conjunto de entrada, processamento e saída de produtos e serviços, que serve como ponte entre produtores e consumidores, entendida como uma unidade social possuidora de uma missão – o **foco na comunidade** busca a satisfação social como umas das definidoras de existência das unidades de informação.

Administrar bibliotecas [por exemplo] sempre foi um desafio para o profissional da informação. A formação acadêmica do bibliotecário é eminentemente técnica e não dá ênfase às práticas de gestão. Quando o profissional assume uma posição de chefia numa unidade de informação, depara-se com a necessidade de efetuar planejamento, definir metas, fixar diretrizes, obter e alocar recursos, entre outras atividades administrativas. (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.2).

Além disso, vários outros fatores podem impactar negativamente o desempenho das unidades de informação. No caso das bibliotecas, segundo os autores - por não serem instituições autônomas e estarem inseridas num contexto maior, como comunidade ou sociedade como um todo - podem sofrer problemas como: políticas federais, estaduais; o surgimento de novas tecnologias para o tratamento e disseminação da informação; a mudança na demanda por informação do usuário; os agentes externos que se propõem a fornecer a informação e se constituem em competidores; restrições orçamentárias cada vez mais acentuadas; mudança ou adequação da missão institucional onde a unidade de informação está inserida. Todas advindas do ambiente externo, isto é, as “Bibliotecas [e unidades de informação] não atuam para satisfação própria nem sobrevivem isoladamente.” (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.3).

Nesse sentido, uma das soluções seja aquela apontada por Gracioso et al. (2002), ao salientarem que as bibliotecas, bem como arquivos e museus, devem adequar sua missão, metas e objetivos aos da Instituição a qual estão vinculadas. Assim esforços estarão direcionados a atender seu ambiente interno (funcionários, serviços técnicos) e externo (alunos universitários e comunidade geral).

Deste modo, num cenário de ameaças e oportunidades, os administradores de unidades de informação devem pautar seu planejamento, definição de metas, fixação de

diretrizes, obtenção e alocação de recursos e atividades administrativas no sentido de satisfazer a sua comunidade. Uma vez que “na grande maioria das vezes, o planejamento é executado unicamente pela equipe administrativa da biblioteca, sem participação da comunidade.” (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.13).

Portanto, pode-se entender a questão de instituir um foco na comunidade como significado de integrar a comunidade ao planejamento da unidade de informação, enquanto unidade de análise em relação a satisfação social, no sentido de tê-lo integrado à missão, afastando-se de mero resultado desta missão.

Motta P. (2001, p.82) apresenta as unidades de análise presentes na perspectiva estratégica da administração, com os respectivos limites que são aplicados nas organizações, tanto os que eram utilizados no passado quanto os que permanecem em uso, passando pelos limites que são tendência na análise organizacional.

A partir das unidades de análise presentes na perspectiva estratégica da administração é possível tecer as unidades para a análise estratégica em unidades de informação. A partir delas é possível construir as unidades para a análise estratégica para bibliotecas, arquivos e museus, adaptando-os onde for necessário.

Desse modo, para as unidades de informação, a aproximação estratégica do futuro, além de possuírem planos e previsões, significa focar em sua missão, visão e possibilidades como cerne de sua competência básica que é o trabalho com a informação. Outra competência básica, partindo-se do ponto de vista de que o produto para as unidades de informação é a informação, é tratá-la como parte de um serviço.

Aliar estrategicamente, enquanto competição, deve transfigurar-se em cooperação, no sentido de cooptar os diversos saberes dispersos nos setores de uma unidade de informação ou entre unidades de um sistema de informação (por exemplo, bibliotecas, arquivos ou museus setoriais, ou ainda, unidades destes dentro de um sistema de bibliotecas, sistema de arquivos ou sistema de museus).

Enquanto concorrência, aliar estrategicamente também significa buscar construir parcerias múltiplas entre os setores de uma unidade de informação e entre unidades de um sistema de informação, no sentido de obter parceria e compartilhar experiências exitosas (Benchmarking).

Atenção ao cliente, ou no caso das unidades de informação ao usuário, significa considerá-lo como uma das razões de existência das unidades de informação, tendo-o como base do negócio, e não apenas decorrência dele.

Obter êxito organizacional para as unidades de informação significa atender as especificidades dos seus usuários, no sentido de obter uma relação dinâmica com a clientela da informação.

Obter variedade de produtos e serviços oferecidos pelas unidades de informação também significa instituir um foco acentuado no usuário.

Instituir um foco na comunidade, integrando-a ao planejamento da unidade de informação, traz satisfação social, o que significa integrar a comunidade à missão da biblioteca, arquivo ou museu, afastando-se de mero resultado desta missão.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ANÁLISE DA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DA ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO</b>
<b>ESTRATÉGICA</b>	<b>Aproximação estratégica do futuro</b>	Focar na sua missão, visão e planos
	<b>Produto</b>	Tratar a informação como parte de um serviço
	<b>Competição</b>	Cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da unidade de informação ou nas unidades de um sistema de informação para obter cooperação
	<b>Concorrente</b>	Construir parcerias múltiplas entre os setores da unidade de informação e entre unidades de informação para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas
	<b>Atenção ao cliente</b>	O usuário como base do negócio das unidades de informação
	<b>Êxito empresarial</b>	Atender às demandas específicas dos usuários das unidades de informação para obter com eles uma relação dinâmica
	<b>Variedade de produtos e de serviços</b>	Diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas unidades de informação
	<b>Satisfação social</b>	Integrar a comunidade ao planejamento da unidade de informação como parte de sua missão

**Quadro 3** – Análise estratégica para as unidades de informação.

Fonte: LION, 2010, p.61.

Por fim, as unidades de análise estratégica para as unidades de informação, alicerçadas em relação aos componentes de análise da perspectiva estratégica da administração (centrar na competência básica, aliar estrategicamente e instituir foco acentuado no cliente e na comunidade), ficam da forma que se segue.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>COMPONENTES DE ANÁLISE</b>	<b>ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA AS UNIDADES DE INFORMAÇÃO</b>
<b>ESTRATÉGICA</b>	COMPETÊNCIA BÁSICA: trabalho com a informação	Focar na sua missão, visão e planos
		Tratar a informação como parte de um serviço
	ALIAR ESTRATEGICAMENTE: interrelações entre os setores da unidade de informação e entre unidades de um sistema de informação	Cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da unidade de informação ou nas unidades de um sistema de informação para obter cooperação
		Construir parcerias múltiplas entre os setores da unidade de informação e entre unidades de informação para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas
	FOCO ACENTUADO NO USUÁRIO: atendimento às necessidades do usuário	O usuário como base do negócio das unidades de informação
		Atender às demandas específicas dos usuários das unidades de informação para obter com eles uma relação dinâmica
Diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas unidades de informação		
	Integrar a comunidade ao planejamento da unidade de informação como parte de sua missão	

**Quadro 4** – Componentes de análise estratégica para as unidades de informação.

Fonte: LION, 2010, p.62.

Conclui-se (2.2.1 **A Perspectiva Estratégica**) com algumas implicações para as unidades de informação, referentes aos seus componentes de análise, que são: a competência básica, que é o trabalho com a informação; a atitude de aliar estrategicamente, que são as interrelações entre unidades de informação; e a atenção ao cliente/usuário.



A questão de centrar na competência básica como significado de que a unidade de informação focalize a sua missão, visão e possibilidades, implica em uma aproximação estratégica do futuro.

Enquanto que centrar na competência básica como significado de tratar a informação como parte de um serviço, implicará em uma melhor análise de seus produtos, afastando a visão da unidade de informação como mero depósito de documentos, volumes, coleções e artefatos de cultura/exposição.

Aliar estrategicamente significa cooptar os diversos saberes dispersos nos setores de uma unidade de informação ou nas unidades de um sistema de informação, e isso implica em obter cooperação destes setores ao invés de eles competirem entre si.

Aliar estrategicamente significa também buscar construir parcerias múltiplas entre estes setores e entre unidades de informação, o que implicará na obtenção de parcerias e no compartilhamento de experiências exitosas, promovendo o Benchmarking entre eles.

Instituir um foco acentuado no cliente/usuário significa considerá-lo como uma das razões de existência das unidades de informação. Isso implica em tê-lo como base do negócio, afastando a visão de atenção ao cliente como mera decorrência do serviço.

Além disso, o foco no cliente/usuário significa buscar atender às suas especificidades dos usuários como forma de obter êxito organizacional, o que leva a unidade de informação a estabelecer uma relação dinâmica com a clientela.

Significa também que a unidade de informação deve diversificar seus produtos e serviços, implicando numa maior variedade deles colocados à disposição do usuário.

Por último, a questão de instituir um foco na comunidade como significado de integrar a comunidade ao planejamento da unidade de informação, implica em sua maior interação com a sociedade no sentido de tê-la integrada à sua missão.

A partir das relações entre a organização e o seu ambiente, reconhece-se que este não só influi como condiciona as diferenças fundamentais da estrutura gerencial na organização. Esta perspectiva estratégica tornou-se fundamental para o desenvolvimento das organizações, pois o ambiente, antes pouco dinâmico, passou a caracterizar-se por rápidas e profundas transformações que criam uma perspectiva estrutural e, por sua vez, impacto na estrutura de gestão.

### 2.2.2 A Perspectiva Estrutural

Já no que diz respeito à estrutura (aqui também chamada de perspectiva estrutural), sob a ótica administrativa, trata-se da rede de autoridade e responsabilidade que a organização deve ter, ou construir, para viabilizar a consecução de seus objetivos. Obviamente, que o conceito de estrutura não fica rigidamente circunscrita à rede de autoridade e responsabilidade, mas é um bom ponto de partida para seu entendimento.

pode-se analisar o sentido do termo estrutura sob duas acepções: a) em relação as partes físicas da organização relacionada ao espaço e equipamentos que lhes são pertinentes (localização espacial); e b) em consideração os elementos do trabalho, operações do processo de produção etc. (sistema organizacional, organização do trabalho, organização da produção etc.). Ambas as acepções demandam por inquirições que favoreçam sua eficácia sendo que, a primeira envolve os aspetos inerentes ao melhor dimensionamento do espaço físico para maior rendimento dos processos. O segundo entendimento enfoca que a estrutura organizacional é composta por diversas unidades que precisam interagir (departamentos, divisões, seções etc.) como também os funcionários e as relações existentes entre superiores e subordinados. (BARBALHO, 2012, p.3).

Essa perspectiva, então, vê a organização como um conjunto de normas que condicionam e orientam o comportamento da força de trabalho. Onde a formalidade no desempenho dos funcionários continua a ser o fator primordial para se atingir os objetivos pretendidos. Assim, a hierarquia aparece como o conceito-chave, culminando daí, a autoridade e responsabilidade como definidor da ação individual, viabilizada através do consentimento e subordinação. Criando a máxima de que: o bom para a organização é o bom para seus membros. (MOTTA P., 2001).

[Porém] no âmbito interno das instituições, há mudanças profundas no relacionamento entre unidades e profissionais. Relações baseadas na hierarquia e subordinação estão dando lugar a parcerias. Cada vez mais o gestor é solicitado a estabelecer parcerias e alianças com seus funcionários, aliás colaboradores, ao invés de impor ordens e comandar subordinados. (RAMOS, 1996, p.11).

Em meio à persistência de uma estrutura muito formalizada de comando, onde a tendência à rigidez nos procedimentos é forte, necessário se faz adequar a organização, no sentido de atender aos desafios dos mercados atuais, alterando a forma pela qual se distribuem

a autoridade e responsabilidade. Ou seja, significa flexibilizar seu organograma, reformulando responsabilidades e autoridade; alterando e adequando a organização do trabalho no ambiente organizacional.

A implantação de uma estrutura organizacional envolve três aspectos básicos que são determinantes das estratégias a serem adotadas para promover as ações necessárias com vista a atingir o objetivo pelo qual ela está sendo reformulada. Tais aspectos são: a) Mudança da estrutura organizacional – este aspecto está relacionado à necessidade de: Ter ciência que a estrutura organizacional mais adequada depende da atual; Atentar para a necessidade de antecipar forças restritivas e propulsoras que podem ter influência no processo; A importância do fator humano; A qualidade técnica da nova estrutura organizacional é insuficiente para o sucesso da mudança; A importância do planejamento da mudança, para evitar ou minimizar possíveis problemas maiores na sua efetivação; Antes de mudar a estrutura organizacional, verificar se não há uma situação alternativa mais adequada; Ter sempre em mente a importância da participação; Antes de efetivar a mudança, identificar e analisar o problema, bem como o que será mudado e quais as variáveis a serem consideradas. b) Processo de implantação, envolvendo: Análise e aprovação pela diretoria da empresa (aspectos conceituais); Análise e aprovação pelos responsáveis das várias unidades organizacionais (aspectos conceituais e principalmente descritivos); Implantação efetiva; Acompanhamento e avaliação do processo. c) Resistências que podem ocorrer. (BARBALHO, 2012, p.7).

Barbalho (2012) destaca, além disso, o comportamento da cultura existente que está relacionada ao modo como as pessoas colaborarão para o sucesso da implantação da mudança na estrutura hierárquica, pois o fator humano é o ponto primordial para o sucesso da implantação tendo em vista que as competências, o desempenho e a motivação podem ser um facilitador ou complicador no processo de mudança.

Tais resistências possuem uma razão, pois

No sentido clássico, usava-se a estrutura com o objetivo de direcionar o comportamento administrativo na crença de se eliminar incertezas, com maior rigidez na distribuição de poder e autoridade. Privilegiavam-se as dimensões internas e as funções administrativas, quase independentes das transações da empresa com o seu ambiente. Pregava-se o direcionamento do comportamento humano no trabalho através de normas e controles internos e fundamentados na autoridade. (MOTTA P., 2001, p. 86).

Então, a perspectiva estrutural tinha como principal preocupação a distribuição do poder e da autoridade nas organizações. Ai, no período pós-revolução industrial, cria-se piamente na hierarquização e no poder da autoridade como garantidores da máxima produtividade da força de trabalho. Para se atingir tal requisito, segundo Motta P. (2001), neste período pós-revolução industrial a regra consistia em: dividir, padronizar e especializar

o trabalho; estabelecer um nexo causal com a hierarquia da autoridade; formalizar a unidade de comando; dar poder a quem comandava; estabelecer vários níveis entre o operacional e o comando; reforçar o controle como forma de fiscalização e punição.

[Modernamente] Ser conhecido, atuar em rede e formar parcerias são procedimentos cada vez mais corriqueiros e estratégicos para vencer a concorrência e permanecer no mercado. [...] Noções como ecossistemas, nichos de negócio, predadores e cadeia de relacionamentos estão sendo aplicados também para designar os estados e relacionamentos de empresas, clientes e agentes econômicos. Isto se deve à constatação de que qualquer empresa, instituição de organismo ou unidade não é uma entidade separada e própria. Ela se insere dentro de um contexto maior e estabelece continuamente relações de troca e parceria com as outras entidades que coabitam o seu ecossistema. (RAMOS, 1996, p.11).

Isso adveio de uma fase denominada pós-fordismo, onde o foco da perspectiva estrutural estava no diapasão entre a rigidez formal das normas e regras e a nova realidade da integração dos mercados. Isto a impulsionava no sentido de adaptar o ambiente interno ao ambiente externo, levando a uma nova concepção de estrutura organizacional. Ou seja,

[...] a nova perspectiva reduz a importância da distribuição de autoridade e de responsabilidade na determinação do comportamento administrativo: vê o comportamento causado também pela interação pessoal e grupal, pelas percepções individuais e pela forma como as informações externas são processadas internamente. (MOTTA P., 2001, p. 87).

Essa necessidade de adaptar o ambiente interno ao ambiente externo diz respeito a uma avaliação da estrutura formal, que consiste em um procedimento através do qual se verifica os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional existente. Segundo Barbalho, é necessário efetuar um levantamento das condições existentes para daí delinear a estrutura futura, através da observação dos resultados apresentados, dos problemas evidenciados e do nível de satisfação dos colaboradores com as condições existentes. A autora cita as sugestões de Oliveira (1999) como forma de se levantar as condições estruturais existentes: a) Levantamento - Identificação dos problemas evidenciados pelos usuários e Entrevista com os elementos-chave da empresa; b) Análise dos dados levantados anteriormente - Interligação dos dados levantados, verificando sua veracidade e considerando os vários subsistemas da empresa, Estabelecimento dos padrões e critérios de avaliação e Identificação do efeito de cada um dos dados levantados na situação atual da estrutura organizacional da empresa; c) Avaliação - Estabelecimento da situação dos componentes da estrutura organizacional na empresa, Verificação do envolvimento de cada um dos condicionantes sobre a estrutura

organizacional e Verificação do nível de influência de cada nível da empresa (estratégico, tático e operacional) para o delineamento da nova estrutura organizacional.

Barbalho (2012) destaca ainda que toda a avaliação a ser realizada deve ser pautada no conjunto de políticas e valores organizacionais que servirão de sustentação para o processo decisório. Isso porque a avaliação das estruturas perpassa, inicialmente, pela necessidade de entendimento da missão da instituição tendo em vista que o delineamento do arcabouço organizacional deve estar alinhado com aquilo que o empreendimento busca ser para atuar no mercado onde se insere. E também porque, para consolidar a análise e futuras propostas de mudanças, faz-se necessário elencar os tipos de estruturas que as empresas poderão adotar tendo em vista uma variada gama de condições que lhes são impostas pelo meio e a forma como atua.

A estrutura passa, então, a ser sinônimo de objetivos e resultados, emergindo, desse modo, o objetivo de se alcançar maior flexibilidade no uso dos meios técnicos e administrativos, formas participativas de gestão, redistribuição de poder, grupos autônomos: tudo isso como tradução da flexibilização do organograma na gerência organizacional, o que, segundo Volpato et al. (2003), se consubstancia no caráter sistemático que as atividades de planejar, organizar, liderar e controlar transmitem às ações daqueles que assumem cargos de liderança em unidades de informação.

A estrutura de uma organização não é imutável, ela molda e é moldada pelas mudanças ambientais com as quais uma organização se vê envolvida, tanto que os estudos de Higa et al. (2005) e Younis (1999) apontam que a estrutura organizacional das bibliotecas sofreu grande impacto com a inserção das tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, proporcionando uma justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais em torno delas, o que alterou as relações entre os atores organizacionais. (BARBALHO, 2012).

Diante de tais questões, prossegue a autora, cabe considerar que a biblioteca universitária enquanto organização informacional se vê envolvida com tais questões (o poder exercido, as decisões tomadas e as atividades executadas), já que ela possui uma estrutura complexa a qual precisa adequar e repensar o seu papel de disseminação de conhecimento. A estrutura deve ser entendida em dois sentidos: a) as partes físicas da organização relacionada ao espaço e equipamentos que lhes são pertinentes (localização espacial) e ao melhor dimensionamento do espaço físico para maior rendimento dos processos; e b) os elementos do trabalho, operações do processo de produção (sistema organizacional, organização do trabalho, organização da produção), ou seja, as diversas unidades que precisam interagir

(departamentos, divisões, seções), bem como os funcionários e as relações existentes entre superiores e subordinados. Tudo isso para atingir metas; minimizar a influência de variáveis individuais sobre os processos e estabelecer o posicionamento hierárquico que envolve a tomada de decisão, o fluxo de informações e a execução das atividades na unidade de informação.

No âmbito das unidades de informação, Nascimento et al. (2000) acrescentam que a tradicional estrutura hierárquica vem sendo substituída pela gerência participativa, onde existe uma cooperação intensa entre a figura, por exemplo, do bibliotecário-chefe e seus subordinados e onde a informação flui facilmente. Pois, “A estrutura de uma biblioteca universitária não se restringe apenas a diversas unidades (departamento, setores, etc.) que a compõe, mas abarca os funcionários e as relações existentes entre superiores e subordinados”. (BARBALHO, 2012, p.4).

A estruturação da unidade de informação [não só bibliotecas, mas arquivos, museus, centros de documentação, serviços de informação, entre outros] se dá em torno da equipe. Um núcleo ou uma unidade de informação normalmente não atinge o tamanho de uma corporação, empresa ou instituição civil que congregue diversas atividades e objetivos. Assim, dispensa a sua estruturação na forma de departamentos e/ou unidades funcionais. A organização mais adequada, mais ágil e moderna é obtida por uma equipe com membros polivalentes. (RAMOS, 1996, p.10).

Isso também vem gerando impactos no âmbito individual daqueles que laboram em unidades de informação. As atuais técnicas administrativas adotam modelos que promovem a liberdade individual, a aceitação de erros, o estímulo ao risco calculado, menor rigor nos controles processuais e nas estruturas hierárquicas e trabalho em equipe. Isso estimula as pessoas a se sentirem à vontade para praticar e experimentar coisas novas.

Nascimento et al. defendem que o profissional da informação que assume o cargo de gerente de uma unidade de informação, deve buscar adaptar-se às modificações que a tecnologia da informação vem trazendo, as quais exigem estrutura mais flexível, especialização, inovação, criatividade e visão estratégica. O autor assevera que apesar de ser caracterizado como profissional refratário a mudanças, devido a um comportamento mais introspectivo e a um hábito de apego a regras e estruturas bem definidas, o bibliotecário do novo século tem buscado acompanhar essas transformações, devendo fazê-lo, cada vez mais, com competência e dedicação.

A estrutura, seja física ou de poder, pode viabilizar e potencializar a gestão eficiente em unidades de informação e isso se faz presente na área da Ciência da Informação – CI. Em

sua pesquisa, Barbalho (2012) discute os elementos que corroboram para composição da estrutura organizacional da unidade de informação bibliotecária.

A oferta de serviços varia em graus de sofisticação e exigências conforme a necessidade da demanda, diz a autora. Assim, as estruturas organizacionais das bibliotecas devem ser estabelecidas a partir do entendimento de sua missão e de seus objetivos, quais sejam: reconhecer sua importância política e social, possuir e manter atualizado um acervo que responda às demandas informacionais, estabelecer os mecanismos de organização e sistematização, ser um sistema articulado da representação do conhecimento, conhecer sua comunidade de usuários reais ou potenciais, e desenvolver suas atividades tanto em espaços físicos quanto em espaços virtuais.

Tais objetivos deverão estar consolidados com a função das atividades que a biblioteca universitária realiza para cumprir sua missão que está relacionada às atividades técnicas, de tratamento, organização e disseminação da informação; as sociais, ligadas a sua capacidade de promover a transformação do coletivo que atente; as de preservação e conservação que buscam a eternização dos artefatos culturais produzidos pela sociedade, as de apoio à pesquisa e a educação como forma de promover o desenvolvimento científico e tecnológico. Para atender a missão, objetivos e funções estabelecidas, a biblioteca necessita, conforme afirmado anteriormente, possuir uma estrutura física, real ou virtual, recursos humanos, técnicos e auxiliares, recursos informacionais, oferecer serviços para os usuários potenciais ou reais. (BARBALHO, 2012, p.10).

A autora destaca que as atividades que tal unidade de informação desenvolve, e que norteiam o desenvolvimento e manutenção da sua estrutura organizacional, estão basicamente relacionadas à formação e desenvolvimento da coleção, ao processamento técnico e ao atendimento ao usuário. Para que isso possa fluir, há a necessidade de recursos físicos, que englobam, segundo Ramos (1996), itens como: a) mobiliário - móveis de escritório, estande modelo para participação em feiras e exposições etc.; b) instalações físicas — escritórios, salas de reunião, auditório e demais dependências; c) facilidades de comunicação e transporte - telefone e fax (linhas e aparelhos), serviço de correio e entregas, redes de comunicação, sistema de *broadcasting*, veículo etc.; d) equipamento - instrumentos de teste e medida para trabalho no campo e visitas industriais da equipe de extensão e assistência técnica, equipamento para reprografia; e) material de escritório e consumo em geral.

Para se dimensionar corretamente os recursos físicos, Ramos afirma que é importante levar em conta os seguintes itens: a) porte da unidade de informação; b) volume de trabalho;

c) tamanho da equipe; d) imagem da unidade junto à clientela; e) facilidades que serão utilizadas na produção dos bens e serviços. Que são obtidos junto à instituição sede ou ampliados e atualizados mediante investimentos de fontes de financiamento ou com receita própria.

Voltando aos elementos componentes da Formação e Desenvolvimento de Coleções, estes podem ser descritos da seguinte forma:

- a) Objetivo: Elaborar, coordenar e executar a implantação de programas de formação, desenvolvimento e preservação do acervo informacional; organiza o serviço de aquisição e registro do acervo.
- b) Principais atividades que executa: Aquisição, recebimento e distribuição de material informacional; tombamento e baixa de material informacional e intercâmbio de material.
- c) Principais Serviços que realiza: Serviço de Seleção e Aquisição, registro e descarte. (BARBALHO, 2012, p.10-11).

Já os objetivos, atividades e serviços desenvolvidos pelo Processamento Técnico são:

- a) Objetivo: Executar o processamento técnico dos recursos informacionais adquiridos, inserindo-os no acervo e as respectivas referencias na base de dado.
- b) Principais atividades que executa: Leitura técnica do recurso informacional; Descrição, segundo o código de catalogação eleito, do recurso informacional; Estabelecimento, conforme o sistema de classificação adotado e a Cutter Sounborn, do número de classificação; Determinação, por termos livres, dos indexadores dos recursos informacionais; Inserção dos dados na base de dados; Manutenção das bases de dados;
- c) Principais serviços oferecidos: Serviço de Catalogação, Classificação e Indexação. (BARBALHO, 2012, p.10-11).

Barbalho afirma que o desenvolvimento da coleção, o processamento técnico e o atendimento ao usuário podem assumir as formas de departamentos ou funções, de modo que um departamento de Atendimento ao Usuário seria descrito da seguinte forma:

- a) Objetivo: Prestar serviços de informação aos usuários da biblioteca e demais membros da comunidade em que está inserida.
- b) Principais atividades que realiza: Difusão de informação, através de diferentes produtos e serviços, como a difusão seletiva de informação, a pesquisa bibliográfica retrospectiva ou corrente em bases de dados nacionais ou internacionais, etc.; Interligação do sistema informático dos serviços com



outros sistemas ou redes de informação; Formação e sensibilização de leitores; Orientação sobre o uso da biblioteca e do acervo através de treinamentos, visitas orientadas, etc.; Empréstimo-entre-Bibliotecas; Treinamento de Usuários; Normalização de Documentos; Elaboração/correção de referências bibliográficas; Disseminação da Informação; Sumários e Alertas de publicações periódicas correntes; Boletins Informativos; Jornal Mural; Boletim de Novas Aquisições; Consulta livre ao material dos acervos (monografias, periódicos, teses, vídeos, mapas, partituras, guias, etc.); Empréstimo Domiciliar; Comutação Bibliográfica - obtenção de fotocópias de artigos de publicações periódicas via Internet, COMUT *on line* ou outros meios.

c) Principais serviços ofertados: Circulação, Empréstimo e Referência. (BARBALHO, 2012, p.10-11).

Atualmente, a perspectiva estrutural apresenta o desafio de como as organizações devem conviver em um ambiente altamente mutável, que, por sua vez, gera uma mutabilidade estrutural constante. Segundo Motta P. (2001), as alterações intensas nas condições sociais e econômicas deixam a estrutura organizacional vulnerável às perturbações do ambiente externo, o que implica em seu constante redesenho.

Um grande exemplo disso são as empresas virtuais, ou o *e-commerce*, que flexibilizam os conceitos de cliente, de fornecedor, de estoque, de custo e de estrutura hierárquica. Neste caso, as unidades de informação, para assegurar o acesso à informação, necessitam, segundo Barbalho, ter um espaço, físico e virtual, para expor seu acervo, atender a seus usuários e desenvolver suas atividades e, com isso, conhecer sua comunidade de usuários reais (presenciais) e potenciais (não presenciais ou virtuais), de modo a contemplar suas necessidades.

Essa adaptação da estrutura organizacional das unidades de informação talvez não ocorra na velocidade devida porque

Tradicionalmente, em se tratando de departamentalização, as bibliotecas universitárias estão, na sua grande maioria, organizada por função ou propósito dominante, com a vantagem de agrupar os especialistas de modo a trabalharem em grupo tendo em vista que as situações vivenciadas são estáveis, de pouca mudança, tarefas rotineiras e onde a eficiência técnica e a qualidade são importantes. Contudo, observa-se que tal opção causa a perda de visão do conjunto impedindo reações em situações de rápida adaptação – falta de flexibilidade. A visualização da representação gráfica mais adota pelas bibliotecas, qual seja, a departamentalização por função ou proposto dominante, mostra que elas adotam o agrupamento por atividades de acordo com as grandes funções que nela se desenvolvem, isto é de acordo com a finalidade comum ou contribuição comum à organização. Isso é claro quando do agrupamento os especialistas de modo a trabalharem em equipe

tendo em vista que a biblioteca possui situações estáveis, de pouca mudança, tarefas rotineiras e onde a eficiência técnica e a qualidade são importantes, possuem poucas linhas de produtos ou serviços e que permanecem inalterados ao longo do tempo. Tais fatores não possibilitam a visão do conjunto e dificulta a reação em situações de rápida adaptação devido à falta de flexibilidade. (BARBALHO, 2012, p.11-12).

Nesse sentido, Maciel et al. (2000) afirmam que as organizações em geral e as unidades de informação em particular, para conviver com este cenário em que a incerteza é uma constante, precisam se adequar à situação vigente, principalmente aquelas organizações pautadas em propostas que apresentam uma rigidez estrutural.

Por outro lado, uma organização precisa de alguma regularidade estrutural para enfrentar todas essas incertezas e, ao mesmo tempo, uma estrutura simples e flexível, de modo a não ficar na dependência absoluta de variações ambientais.

Para Cunha (2007), o vento da mudança já começou a soprar e alterações precisam ser feitas em muitas unidades de informação, que deverão sofrer reformas ou mudar-se para novas instalações. A estrutura física, incluindo o prédio, precisa combinar os elementos que fazem uma biblioteca funcionar em um ambiente de rápida mudança e, ao mesmo tempo, manter-se como o centro intelectual do campus.

Não esquecendo também aquilo que é apontado por Barbalho (2012), ou seja, que organização das atividades a serem executadas pela unidade de informação de uma instituição de ensino superior deverá observar as seguintes etapas: a) Divisão de trabalho ou Especialização; b) Departamentalização; c) Cadeia de comando; d) Amplitude de comando ou Margem de controle; e) Centralização ou descentralização; e f) Formalização.

Em síntese, pode-se dizer que os componentes mais relevantes para a análise da perspectiva estrutural na contemporaneidade são os que se seguem.

<b>FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL DA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS.</b>		
<b>FATORES</b>	<b>PASSADO/PRESENTE</b>	<b>PRESENTE/FUTURO</b>
<b>Base estrutural</b>	Unidades funcionais e de negócios	Processos e equipes
<b>Fronteiras de autoridade e de responsabilidade</b>	Flexíveis de autoridade e rígidas de responsabilidade	Flexíveis de autoridade e de responsabilidade
<b>Fluxo da produção</b>	Acionado por planos e previsões	Acionado por demanda
<b>Orientação da produção</b>	Siga o manual: uma única maneira de fazer	Siga a maneira mais rápida e eficiente
<b>Especialização do trabalho</b>	Exclusividade e coerência com a autoridade	Redundâncias e duplicações de tarefas
<b>Controle</b>	Regras formais	Autocontrole (formal – o mínimo essencial)
<b>Distribuição da autoridade</b>	Poder compatível com o grau de autoridade	Equipes autônomas e autogestionárias
<b>Formato estrutural</b>	Projetos, sistemas e estruturas matriciais	Unidades independentes e autônomas
<b>Distribuição hierárquica</b>	Redução de hierarquias e chefias intermediárias	Horizontalização – quase sem chefias intermediárias
<b>Espaço físico</b>	Próprio empresa e terceirizado	Terceirizado e virtualizado

**Quadro 5** – Flexibilidade estrutural

Fonte: MOTTA P., 2007, p.90.

Em se tratando de estrutura, como forma de dinamizar a interligação da organização com o seu meio externo, ou seja, o seu meio interno ao externo, o fator tecnológico se torna indispensável como mediador e viabilizador dessa integração.

### 2.2.3 A Perspectiva Tecnológica

Outro componente a ser considerado é o da tecnologia (aqui também chamada de perspectiva tecnológica), que chega ao senso comum como referência de máquinas e equipamentos altamente sofisticados e capazes de fazer coisas, até pouco tempo, impensáveis. Mas seu sentido vai além dessa percepção, podendo ser entendida como técnicas de se fazer, de se melhorar e de se inovar.

Essa perspectiva enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções e o tipo de tecnologia a ser empregada na produção; preocupa-se com a racionalidade do processo produtivo, principalmente com o espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor para a clientela. (MOTTA P., 2001, p. 94).

Para atuar em mercados cada vez mais competitivos via tecnologia, a organização precisa alterar suas técnicas de produção, especializar funções e processos e otimizar seus recursos materiais e humanos. Dito de outra forma: a empresa atual não pode prescindir de processos flexíveis por conta das crescentes demandas de variação em produtos e serviços. Um forte exemplo é a customização, ou seja, a possibilidade de adequar o produto para atender o desejo de um único cliente. Implicando na necessidade de lidar com variedade, reordenando a força de trabalho, os materiais e os processos a cada demanda.

[...] para garantir variedade e baixo custo, [...] a eliminação de desperdícios e erros pela flexibilização e simplificação dos processos, assim sugerem: a) desenvolver uma visão completa do processo: inclui todas as atividades, sua linha básica e suas etapas fundamentais; b) esclarecer e questionar as premissas de cada processo: inclui todas as atividades, sua linha básica e suas etapas fundamentais; c) examinar cada etapa do processo verificando as possibilidades de: eliminar tarefas, aumentar a produtividade, reduzir tempo e custo e agregar maior valor e qualidade para a clientela; d) projetar cada novo processo baseando-se em uma lógica de produtos, serviços e clientela; e) avaliar as possibilidades de novas tecnologias: ousar e criar e tentar ser original na produção de melhores formas de agir; e f) estabelecer ideais de desempenho para cada fase do processo. (MOTTA P., 2001, p. 96).

Outra forma de técnica é a remodelagem da linha de produção tal qual é conhecida. Isto é, a substituição do foco no produto para o foco no processo. No passado o produto era o foco da produção e o processo ficava em segundo plano. Hoje, eles se integram. Por conseguinte, concebem-se novos processos organizacionais, novas técnicas de pensar e de fazer, novas máquinas etc.

A base da informação é outro aspecto importante dentro da perspectiva tecnológica. Os meios de armazenagem, tratamento e recuperação da informação são imprescindíveis na gestão atual, extraindo-se daí uma confluência entre a tecnologia e a estrutura de decisões dentro das organizações. No tocante ao aspecto de inovação, a tecnologia projeta e mantém um nível de informação que pode ser utilizado para, por exemplo, um melhor uso das matérias-primas, energia e recursos humanos.

A grande revolução na gerência contemporânea provém das novas formas de tratar a informação. [...] A aparelhagem eletrônica moderna integra meios de comunicação, armazenagem, ordenação e processamento de dados alterando a vida administrativa para: a) melhorar a capacidade de uso de informação para decisão; b) destruir confidencialidades e usos restritos da informação; c) facilitar a destruição de barreiras geográficas e hierárquicas; d) eliminar intermediários na transmissão de dados; e) criar a “instantaneidade” no acesso à informação; e f) melhorar a apresentação de dados, através de tabelas ou gráficos, por construção eletrônica, como os interesses e a disponibilidade de tempo de funcionários para coleta e análise de dados, e as dificuldades de cruzamento de dados para inferências rápidas com base nas informações disponíveis. (MOTTA P., 2001, p. 98).

Estas novas formas de tratar a informação que impactaram a gerência contemporânea são uma faceta da perspectiva tecnológica que geram mudanças no cenário mundial. Maciel et al. (2000) salientam que elas são cada vez mais rápidas, gerando efeitos, tanto em nível mundial quanto em nível local, impactando a gerência das unidades de informação. Nas bibliotecas, por exemplo, esses impactos se fazem sentir através de modificações nos serviços por elas oferecidos e as relações interpessoais dos seus trabalhadores.

A informática, com seus recursos computacionais, representa não só a automação do trabalho até então manual e artesanal de geração, armazenamento e comunicação da informação, como define um novo paradigma para a organização de qualquer trabalho humano que dependa de conhecimento e informação. A natureza da própria informação está sendo rapidamente alterada, deixando de ser física e analógica para se tornar eletrônica e digital. Do ponto de vista prático, como qualquer outro recurso tecnológico, a informática propicia a melhoria da qualidade e da

produtividade do trabalho. Portanto, uma unidade de informação precisa contar com uma estrutura tecnológica atualizada. (RAMOS, 1996, p.7).

Vergueiro (2003) alerta que o excesso de técnica formalística nos procedimentos administrativos das unidades de informação pode conduzir o seu administrador a adotar uma postura mais voltada para os processos que para as pessoas.

Nascimento et al. (2000) acrescentam que a tecnologia modificadora das bibliotecas, por exemplo, é a de base microeletrônica, ou seja, a presença de microcomputadores nas unidades de informação e a rapidez no acesso e recuperação da informação propiciam novos relacionamentos com o usuário. Em virtude disso, as organizações universitárias no geral, e as bibliotecas universitárias em especial, devem prestar atenção a esta mudança tecnológica, sem perder o foco no cliente, pois sem ele a organização (arquivo, biblioteca, museu, centros de documentação, serviços de informação etc) não sobreviverá.

[Esses] recursos computacionais [de base microeletrônica] são a tecnologia para manipulação, tratamento, organização, comunicação e geração de informações. Compreendem computadores, impressoras e dispositivos de impressão (*plotters*, fotoimpressoras etc.), dispositivos de armazenamento (discos rígidos, discos óticos, unidades de fita etc.), monitores, dispositivos de entrada de dados (*mouse*, *light pen*, teclado, mesa digitalizadora, scanner etc.), *modems* e aparelhos de comunicação, placas de rede, *softwares* e outros tantos dispositivos [disponíveis em unidades de informação]. (RAMOS, 1996, p.7).

Tais modificações, mudanças, evoluções que a perspectiva tecnológica causa nas organizações e também nas unidades de informação não se constituem num processo finalizado, fazendo surgir daí muitas indagações e preocupações. Algumas dessas indagações e questionamentos são trazidas por Cunha (2007), ao dizer que:

Muitas mudanças ocorrerão nas tarefas de organização do acervo informacional. [...] o que aconteceria se abandonássemos nossos catálogos locais e permitíssemos aos nossos usuários selecionar qualquer coisa dos 40 milhões de itens [...]? Suponhamos que tenhamos em estoque somente os títulos mais procurados e ficássemos dependentes de outras bibliotecas, distribuidores e editoras para suprir o restante? E se usarmos a Internet, a distribuição eletrônica e a remessa de baixo custo para levar a biblioteca aos nossos usuários em lugar de exigir que eles venham até nós? São perguntas inquietantes e provocativas que exigem grandes reflexões por parte dos profissionais. (CUNHA, 2007, p.81).

A perspectiva tecnológica, em si, encerra arcabouços de mudanças e facilidades que não se esgotam, provendo as unidades de informação de respostas aos problemas impostos pela realidade em relação aos aspectos tecnológicos (como os computacionais) e a como fazer

determinado processo (divisão do trabalho, especialização de funções na produção, racionalidade do processo laboral). Nesse caminho se destacam os recursos informativos que compreendem todas as fontes de informação internas ou externamente acessíveis a partir da unidade de informação, sejam elas de caráter bibliográfico, documental, museal ou não, que tem a ver diretamente com suas competências organizacionais principais, ou *core competence*.

Ramos (1996) considera como fontes de informação: a) acervo bibliográfico e de multimeios; b) bases de dados e fóruns eletrônicos de discussão; c) consultores, especialistas e pesquisadores; d) instituições de renome (universidades, institutos de pesquisa, laboratórios etc.) e empresas; e) serviços e unidades de informação; f) material bibliográfico e documental diverso não incluído no acervo; g) protótipos, maquetes, modelos e produtos industriais. Considera também como recursos informativos os acervos e fontes de outras instituições que potencialmente podem prestar apoio no atendimento de consultas, bem como os recursos de terceiros. Mas o autor alerta para duas coisas: a) a prática recomenda se limitar somente às fontes de acesso direto e imediato, por exemplo, se uma base de dados mantida por terceiros pode ser acessada de forma *on-line* pela unidade de informação, é considerada parte dos recursos informativos, caso contrário, não; b) especialistas, pesquisadores e técnicos de empresas e do governo formam uma rede de contatos informais de grande valor e de baixo custo.

Os recursos informativos constituem a matéria-prima a ser trabalhada pela unidade de informação para a geração de seus produtos e serviços. Não há como gerar produtos e serviços sem recursos informativos. Contudo, isto não implica deter um acervo extenso e completo, ou adquirir todas as fontes de informação. O importante é garantir o acesso, e não a propriedade da informação. Assim, terceirizar a organização de fontes de informação, trabalhar em parceria e em rede, cadastrar e certificar fornecedores de informação são condutas que garantem um baixo custo operacional, sem implicar a limitação de recursos informativos. (RAMOS, 1996, p.7).

O modo mais tradicional de obter os recursos informacionais, prossegue o autor, é através da formação de acervos, da aquisição ou desenvolvimento interno de bases de dados e da geração interna de informações. Por vezes esse processo pode ser bastante dispendioso, portanto deve ser dosado e complementado por outros meios, por exemplo, a formação de parcerias e de redes que é mais barato e garante o compartilhamento de recursos. Nesse caminho, ao se identificar um potencial fornecedor de sistemas, produtos ou serviços de informação, o autor recomenda adotar procedimentos de certificação da qualidade, estipular especificações e padrões a serem atingidos no fornecimento de informações, na forma de bens ou serviços.

Em síntese, pode-se dizer que os componentes mais relevantes para a análise tecnológica na contemporaneidade são os que se seguem.

<b>PROCESSO PRODUTIVO NA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS.</b>		
<b>FATORES</b>	<b>PASSADO/PRESENTE</b>	<b>PRESENTE/FUTURO</b>
<b>Lógica do processo produtivo</b>	Tecnologia e divisão do trabalho; produtos e serviços	Clientela
<b>Qualidade</b>	Atender à especificação técnica	Atender à especificação do cliente
<b>Temporalidade da tecnologia de produção</b>	Redução da vida útil	Obsoletismo ultra-rápido
<b>Centralidade da gestão</b>	Produto ou serviço	processo
<b>Processo produtivo</b>	Produto ou serviço: determina o processo	Processo: permite vários produtos e serviços
<b>Sistema produtivo</b>	Totalidade da manufatura ou do serviço	Montagem ou integração de funções terceirizadas
<b>Disponibilidade da informação</b>	Precisão e rapidez na transmissão de dados	Eliminação de intermediários e “instantaneidade” no acesso à informação
<b>Uso da informação</b>	Melhor apresentação de dados e apoio à decisão gerencial	Análises sistemáticas e através de cruzamentos instantâneos de dados

**Quadro 6** – Processo produtivo

Fonte: MOTTA P., 2007, p.95.

Como visto, a perspectiva estratégica lida com a relação das unidades de informação com o seu entorno (universidade, sociedade, comunidade, concorrentes, fornecedores etc); a perspectiva estrutural provê as unidades de informação com uma hierarquia formal que dará autoridade e estabilidade para que funcione, dará também a estrutura física que necessita (prédios, estantes, matérias, recursos físicos etc); e a perspectiva tecnológica proverá os processos e tecnologias necessários para que a organização da informação ocorra e posteriormente seja disponibilizada para o atendimentos às necessidades dos usuários. Resta, então, a questão de quem executa as tarefas ou serviços tão importantes para as organizações e unidades de informação. A resposta, com efeito, encontra-se dentro da gestão de pessoas, que tem no elemento humano, na cultura organizacional e nas relações de poder organizacional, elementos indissociáveis para a compreensão das relações humanas em unidades de informação, por terem como cerne o ser humano.



#### 2.2.4 Gestão de pessoas e gestão por competências na área da CI

As organizações devem se planejar para sobreviver e se adaptarem a um ambiente cada vez mais dinâmico e conturbado. Comumente, as estratégias empresariais estavam altamente vinculadas aos valores da competição e da independência sobre os demais competidores e fornecedores. Atualmente, qualquer vantagem competitiva deve, na verdade, se transformar em vantagem cooperativa, o que significa que as organizações devem se unir no todo ou em partes para atender ao cliente. Tudo isso porque, segundo Motta P. (2001), a vantagem cooperativa amplia a potencialidade dos aliados, produzindo novas competências, que são: o usufruto do melhor que se tem pela união com o melhor que os outros têm; o *benchmarking*; o acesso a recursos e a informações cruciais para o progresso tecnológico; o alcance conjunto a novos mercados; e atualizações em termos de produtos e serviços.

Isso se revela na própria literatura do campo da Ciência da Informação - CI, na qual autores como Vergueiro (2007) destacam a importância de ambientes de informação manterem seu foco no cliente, sob pena de se manter a continuidade de uma situação de fragilidade no ambiente competitivo, o que pode representar, também, a perda do apoio necessário para atingir seus objetivos. E é preciso reconhecer que a ausência de uma postura que privilegie o cliente como centro irradiador das decisões e atividades pode implicar em consequências não previstas pelos profissionais da informação, como o questionamento da própria necessidade social dos serviços que gerenciam.

Maciel (2000) acrescenta que unidades de informação como as bibliotecas universitárias são dependentes de uma organização maior – a Universidade, logo, sujeitas a receber influências externas e internas deste ambiente. Pois, a estrutura organizacional das unidades de informação, por ser dependente do ambiente que muda no tempo e no espaço, deveria ser variável e fruto de uma adaptação constante às mudanças ambientais. (BATISTA, 2002).

Tais eventos desafiadores que advém do ambiente externo são elementos transformadores das empresas e organizações, que buscam repensar a gestão de pessoas, que são seus recursos humanos, o que inclui as técnicas tradicionais e as de planejamento estratégico. (GRACIOSO et al., 2002).

Nesse sentido, é pertinente que se traga para a gestão de unidades de informação a discussão de temáticas voltadas para a gestão de pessoas. Principalmente a gestão de competências como forma de alinhar as competências individuais dos profissionais da informação e a competência organizacional presentes em bibliotecas, sistemas de bibliotecas, redes bibliográficas, arquivos, museus, centros de documentação e informação (no sentido de focar em sua missão, visão e possibilidades, para, com isso, aproximar a gestão de competências do seu planejamento estratégico). Tudo isso com o intuito de refletir sobre qual competência organizacional, ou quais competências individuais pode-se desenvolver na gestão de pessoas na área da Ciência da Informação.

As organizações, bem como as unidades de informação devem ser vistas como um conjunto de entrada, processamento e saída de produtos e serviços, que servem como ponte entre estas unidades (bibliotecas, sistemas de bibliotecas, redes bibliográficas, arquivos, centros de documentação e informação etc.) e os consumidores da informação: isso permite que sejam entendidas como uma unidade social possuidora de uma missão (competência organizacional) que busca a satisfação social como definidora de sua existência (direcionamento das competências individuais da força de trabalho para a competência organizacional).

Dentro da gestão de pessoas nas organizações se tem a gestão de competências como forma de alinhar as competências individuais da força de trabalho e a competência organizacional. Na literatura do campo da CI, o principal elemento constitutivo da força de trabalho em unidades de informação é o profissional da informação. Nesse sentido, autores como Igami e Vergueiro (2007), afirmam que

Administrar bibliotecas sempre foi um desafio para o profissional da informação. A formação acadêmica do bibliotecário é eminentemente técnica e não dá ênfase às práticas de gestão. Quando o profissional assume uma posição de chefia numa unidade de informação, depara-se com a necessidade de efetuar planejamento, definir metas, fixar diretrizes, obter e alocar recursos, entre outras atividades administrativas. (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.2).

Além desses desafios, que estão no âmbito das competências individuais do profissional da informação, existem outros que podem impactar negativamente o desempenho das organizações (no âmbito, portanto, da competência organizacional das unidades de informação).

As “Bibliotecas não atuam para satisfação própria nem sobrevivem isoladamente” (IGAMI; VERGUEIRO, 2007, p.3), não são instituições autônomas e estão inseridas num contexto maior, como comunidade ou a própria sociedade. (IGAMI; VERGUEIRO, 2007).

E por isso têm a sua competência organizacional desafiada a todo momento por eventos advindos do ambiente externo. Tais eventos são trazidos pelos autores, como: políticas federais, estaduais; o surgimento de novas tecnologias para o tratamento e disseminação da informação; a mudança na demanda por informação do usuário; os agentes externos que se propõem a fornecer a informação e se constituem em competidores; restrições orçamentárias cada vez mais acentuadas; mudança ou adequação da missão institucional onde a unidade de informação esta inserida.

Em sentido amplo, as mudanças fazem parte da dinâmica do mundo, na sociedade da informação o físico transfigura-se para o virtual e gera interações baseadas no digital, o que leva às reflexões sobre qual **competência organizacional**, ou quais competências individuais, desenvolver na sociedade contemporânea.

A competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de mobilizar as diversas subjetividades, a identidade pessoal e os valores humanos no sentido de um comportamento harmônico e direcionado: o que não é possível de forma isolada. Dito de outra forma: as competências não se restringem tão somente ao saber-saber, saber-fazer e saber-ser, mas também se dá por uma construção coletiva e social.

Assim, competência era a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um assunto específico. Mais tarde, passou a ser utilizado de forma mais genérica. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.7).

O conjunto ou desenvolvimento de competências serve para agir eficazmente diante de situações do mundo real, capacidade que se apoia em conhecimento, mas não se reduz a ele. Assim, ao mesmo tempo em que é um domínio de saberes e habilidades que permite a intervenção na realidade, é uma visão crítica das ações, compromissos e necessidades concretas que emergem do contexto social.

A sociedade contemporânea, enquanto sociedade da informação, estimula o desenvolvimento de competências novas para todo conjunto de pessoas, o que implica na criação de novos conhecimentos, habilidades, hábitos, atitudes e comportamentos, gerando assim novas demandas.

[...] entende-se que a competência em informação deve ser compreendida como uma das áreas em que a gestão de bibliotecas esteja centrada, destacando-se o foco no cliente como filosofia fundamental. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.10).

O que leva ao entendimento da informação como um processo contínuo de interação e internalização de fundamentos atitudinais e de habilidades, e definidores de sua abrangência, no sentido de tornar a unidade de informação como espaço primeiro na busca da geração do conhecimento novo e a aplicabilidade deste conhecimento para o cliente e para a sociedade.

Desta forma, é eficaz o conceito de informação dado por Barreto (2007, p.3), como sendo as “[...] estruturas simbolicamente significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo e na sociedade.”

Trata-se de um novo paradigma para a gestão de bibliotecas, organizações que precisam se transformar em ambientes inteligentes, especialmente criados para um aprendizado que possibilite o acesso e uso da informação para a construção do conhecimento. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.11).

Se a gestão é um conjunto de métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e também pela liderança da organização para atingir a sua missão, então adquirir novas habilidades, conhecimentos e destrezas para sobreviver em uma sociedade da informação se torna uma necessidade para as unidades de informação.

Portanto, pode-se entender a competência organizacional em unidades de informação como competência em informação no sentido de focar em sua missão, visão e possibilidades, para, com isso, aproximar a gestão de competências do seu planejamento estratégico.

Significa, em consequência disso, um maior aprofundamento dos serviços informacionais com a sociedade e com o usuário, um maior compartilhamento do trabalho com a informação. Pois o “Compartilhar [...] só ocorre quando houver as condições para um relacionamento alicerçado em confiança [...] idoneidade e competência, [...] é uma forma evoluída [...] que permite reduções de [...] riscos.” (HOFFMANN et al., 2003, p.12). Riscos estes que trazem constantes mudanças de cenário, representando um permanente impacto para a competência organizacional em unidades de informação.

É indiscutível que, na última década em particular, esse cenário de evolução tecnológica teve um profundo impacto nas bibliotecas e serviços de informação e alterou de forma acentuada as formas e métodos de trabalho

dos seus profissionais, decorrendo disso um novo significado a essas organizações, com ênfase à sua maior utilidade à sociedade e aos cidadãos, contribuindo para prestar serviços informacionais, apoiar seu desenvolvimento e sua formação, oferecer oportunidades de lazer e voltar-se à necessidade de desenvolvimento da chamada competência em informação. (BELLUZZO; FERES, 2005, p.3).

Algumas considerações podem ser tecidas para contextualizar o que seja competência em informação para a gestão de bibliotecas, posto que estas unidades de informação devem adequar sua missão (planejamento estratégico) ao seu entorno (atendimento às necessidades do usuário), já que têm o trabalho com a informação como sua essência (competência em informação enquanto competência organizacional): as necessidades de novas competências em relação ao fluxo informacional, à forma organizacional, à equipe técnica e à comunidade, entre outros.

No tocante ao fluxo informacional, por exemplo, Belluzzo e Feres (2005) citam o armazenamento e acesso a volumes em suportes digitais e em diversos formatos, junto a documentos em suportes tradicionais (papel), como também o acesso e pesquisa às coleções locais ou a qualquer fonte de informação existente nas redes de comunicação. Também no tocante a forma organizacional, os autores salientam a importância das novas formas de gestão, da tomada de decisão coordenada, execução descentralizada e comunicação global/horizontal.

[Afinal] Simon [desde 1976] já previa o futuro das habilidades e competências dos Bibliotecários, afirmando que o processo de administração de bibliotecas distancia-se cada vez mais das atividades técnicas. Segundo Simon, este processo corresponde a; tomar decisões; buscar, no meio ambiente, formas e meios de melhorar o desempenho e alcançar os objetivos da biblioteca; antecipar novas direções de trabalho; elaborar planos de ação e relatórios; estabelecer comunicação com dirigentes e subordinados; lidar com atividades em grupo. (SILVA, 2009, p.80).

No tocante a equipe técnica, deve-se privilegiar equipes técnicas inter e multidisciplinares que busquem solucionar os diferentes problemas que se apresentam, oferecendo a informação com o valor agregado esperado pelos clientes/usuários. Além de tornar as bibliotecas espaços a serviço da comunidade onde se inserem, promovendo a aquisição, tratamento, conservação, preservação e acessibilidade à informação e ao conhecimento relacionadas aos temas sociais, econômicos, tecnológicos e educativos da sociedade contemporânea. (BELLUZZO; FERES, 2005).

Portanto, pode-se entender a competência organizacional em unidade de informação como a competência em informação, através do trabalho com a informação que a trate com valor agregado esperado pelo usuário e pela sociedade.

O elemento humano, a cultura organizacional e as relações de poder são indissociáveis na compreensão das relações humanas em unidades de informação, por terem como cerne o ser humano. Ou seja, são partes de um todo, constituintes e formadoras dos recursos humanos nas organizações. Segundo Motta F. (2001, p.10), existem fenômenos no ambiente de trabalho que vão além da produção e são eminentemente humanos, entre os quais: “o trabalho é uma atividade grupal [...]; as necessidades de segurança, reconhecimento e o senso de pertencer constituem algo mais importante na determinação do moral e da produtividade do que as condições físicas de trabalho”.

Tais fenômenos estão no âmbito do indivíduo. Por isso cabe discorrer de forma mais detida sobre o profissional da informação, uma vez que nele está as **competências individuais**, necessárias a gestão eficiente das unidades de informação.

Os recursos humanos formam a força de trabalho em qualquer ambiente organizacional. Na atual era da informação, o conhecimento da força de trabalho (indivíduos ou grupos) se converte em vantagem competitiva, o que leva a uma relação direta entre anos de escolaridade e remuneração dela, que implica em aprendizado constante e domínio de conhecimentos técnicos, principalmente para as unidades de informação.

O profissional com formação universitária representa um grupo mais qualificado em se tratando de recursos humanos. Assim, o conhecimento do profissional da informação se torna recurso estratégico para as bibliotecas de universidades, arquivos, museus, centros de pesquisa, institutos acadêmicos, etc.

O fator relevante está, então, na educação continuada, afinal a evolução tecnológica pode tornar obsoleto qualquer conhecimento adquirido. Com isso, “O profissional da informação necessita de um aprendizado continuado para enfrentar as constantes mudanças que ocorrem no seu espaço de trabalho.” (CARVALHO, 2002, p.6).

Apesar da grande disponibilidade de informação, principalmente com a popularização da Internet, não houve o mesmo em relação ao seu uso e apropriação, principalmente em relação ao processo educacional. A realidade informacional atual ainda não privilegia o acesso democrático ao conhecimento, privando assim as pessoas do acesso ao pleno exercício da cidadania. Isso é um fato que se constitui em verdadeira exclusão informacional, pois além de suas implicações sociais, tem reflexos significativos no acesso do indivíduo à universidade, no seu hábito de frequentar bibliotecas, arquivos e museus, bem

como no seu hábito de ler, pensar e agir. Portanto, como unidade cultural e social, a unidade de informação “tem função educadora e o papel do profissional da informação, nesse caso, é relevante” (CARVALHO, 2002, p.7), com sua função mediadora, que alinha as suas competências individuais aos objetivos e competências das instituições de ensino superior (que é o ensino, a pesquisa e a extensão). Também, no sentido de assumir novos papéis, funções e aprendizagens exigidos pela era da informação que impõe uma nova dinâmica da relação entre unidades de informação e os usuários da informação.

A todo gerente, gestor, chefe ou responsável por uma biblioteca ou unidade de informação, é necessário desenvolver habilidades e competências gerenciais. Elas são primordiais para que o profissional consiga desempenhar a função de líder no seu dia a dia com a equipe. (SILVA, 2009, p.76).

A forma tradicional de disponibilizar a informação em unidades de informação (foco nas coleções em bibliotecas, nos documentos em arquivos e artefatos em museus) muito se assemelha ao trabalho do período Taylorista, ou seja, uma única forma de fazer (o trabalho), que deveria ser a maximizadora de resultados. Tal preceito se mostra inadequado no âmbito das unidades de informação.

Os antigos preceitos da Biblioteconomia permanecem nas bibliotecas e principalmente o bibliotecário continua a manter a sua preocupação com a seleção, armazenagem, organização de fontes obedecendo a *thesaurus*, linguagem controlada, descarte de obras, em suma, a organização do acervo. Contudo, há um setor da biblioteca que vem se expandindo mais intensamente: a disseminação. A necessidade de manter os *links* ajustados a buscar bancos de dados, a privilegiar o acesso à informação em detrimento da armazenagem do documento estabeleceu novos contornos para a biblioteca que passou a não ter paredes, ou seja, limites. (CARVALHO, 2002, p.12).

Isso porque modernamente se tem outro conceito para o trabalho. Nas organizações se trabalha muito mais com o prisma de ‘tarefa’ do que de ‘trabalho’ em si. A tarefa traz o entendimento de trabalho como um ato contínuo, que possui princípio, meio e fim, por vezes centrado em uma cadeia com várias pessoas ou em uma única pessoa. Já o conceito comum de trabalho traz o entendimento de um processo hermético. Para realizar uma tarefa no ambiente organizacional as pessoas necessitam ter espírito de equipe, com profissionais capazes de se auto-gerenciar, ter autonomia, compreender a importância da inovação, do aprendizado contínuo para o alcance das metas a serem atingidas.

Assim, o trabalho nas organizações e nas unidades de informação deve ser encarado como um contínuo e permanente processo autorregulado, onde as pessoas possam contribuir

com suas habilidades no processo produtivo, no momento presente, e na construção de futuros papéis, perfis e reposicionamentos que se façam necessários diante dos desafios ambientais. Nesse processo são exigidos do profissional da informação: competências, perfil gerencial, habilidades, e busca e uso de informações para a tomada de decisão.

Silva (2009, p.79) descreve as seguintes **competências** para o profissional da informação:

- a) competência prática – refere-se a um saber-fazer, ou seja, é saber colocar as ações em prática a partir da tomada imediata de decisão, o que implica em um amplo entendimento administrativo dos recursos disponíveis para a unidade de informação que gerencia (recurso temporais, espaciais, materiais e humanos);
- b) competência interativa – implica na capacidade de interagir com pessoas, notadamente os membros das equipes de trabalho;
- c) competência social – envolve o consenso no exercício da aceitação da liderança, da capacidade de ensinar e aprender com os colegas e subordinados;
- d) competência ética – implica no discernimento entre o bem e o mal, no comportamento exemplar perante os colegas e um exemplo para os subordinados.

Quanto ao **perfil** do profissional da informação, Barbalho e Freitas (2002), em sua pesquisa para conhecer o perfil gerencial dos administradores de bibliotecas de instituições de ensino superior de Manaus, coletaram dados junto aos gerentes de cinco instituições dessa natureza num total de oito. Onde observaram que “os gerentes foram indicados para exercer o cargo, o que pode denotar uma ausência de plano de carreira dentro das instituições em que atuam. Além disso, mais de 50% dos bibliotecários [...] não possuem pós-graduação na área gerencial” (p.10).

Referente ao treinamento recebido para o exercício da função: “mais da metade dos profissionais receberam treinamento antes de assumir o cargo. No entanto, para a maioria dos bibliotecários esta prática não foi suficiente para atender suas necessidades profissionais; o que pode ser confirmado no que se refere à atualização, onde apontam a gestão como um ponto importante para o desempenho de suas funções.” (p.11).

Os autores afirmam que a leitura e a participação em eventos foram as formas mais indicadas de atualização na área, e admitem que os eventos voltados para a administração de bibliotecas são raramente oferecidos na cidade de Manaus.



No que tange às atividades desenvolvidas no cotidiano: “o profissional se preocupa muito com as atividades burocráticas tendo em vista que as atividades realizadas mais apontadas foram: reuniões e elaboração de plano de trabalho.” (p.11).

No tocante à gestão de conflitos, os gestores só interferiam no grupo após ouvir todos os seus membros. O mesmo ocorria com as reuniões, onde consideravam todas as sugestões colocadas em pauta; com as decisões, onde consideravam todas as sugestões de consenso da equipe; e com as recompensas, como força motivacional grupal e como forma de participar a todos sobre as decisões tomadas. Outro aspecto notado pelos autores é que os gerentes de bibliotecas só se reuniam com os subordinados diretamente envolvidos com determinada atividade, para juntos deliberarem a respeito. Ou seja, reuniões pontuais e ligadas as atividades em pauta. Notaram também que os bibliotecários–gestores se comunicavam com seus colaboradores de forma verbal e pessoalmente.

Valentim (2000), citado por Silva (2009, p.77-78), destaca as **habilidades** gerenciais necessárias ao bibliotecário (baseadas no IV *Encuentro de Directores de Escuelas de Bibliotecologia y Ciencia de La Información Del Mercosur - 2000*), que são:

- a) dirigir, administrar organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação;
- b) formular e gerenciar projetos de informação;
- c) aplicar técnicas de marketing, de liderança e de relações públicas;
- d) buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais;
- e) elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação - DSI);
- f) assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor;
- g) planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais;
- h) planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação;
- i) planejar, construir e manipular redes globais de informação.

Isto traz a necessidade de o profissional se inserir no contexto que o cerca, através do investimento em si próprio, da visão abrangente, do autoconhecimento, de manter relações interpessoais, de ter objetivos claros, de estar motivado para o trabalho e de contribuir para a

consecução dos objetivos da organização. Várias podem ser as fontes que sirvam de balizadores para tal aperfeiçoamento, tais como a tecnologia, os conhecimentos da própria organização, os conhecimentos de mercado dados pelos clientes e fornecedores, as normas e procedimentos etc.

Assim, o *capital* [...] de uma organização é representado pelo talento dos seus profissionais, da competência dos seus sistemas gerenciais e da relação com os clientes. Isto é importante tanto para o indivíduo quanto para a organização. Deste modo, o novo profissional que atua no campo da informação assume um novo papel social na organização. (CARVALHO, 2002, p.9).

É grande o desafio de sistematizar os conhecimentos tácitos dentro das organizações. O conhecimento tácito, que se transfigura numa amalgama de experiências e habilidades acumuladas em cada indivíduo, pode ser disseminada através de algumas práticas como treinamento, encontros entre pessoas para troca de experiências, formação de equipes multidisciplinares e estímulo a redes informais no ambiente de trabalho. Assim, o perfil do trabalhador na era do conhecimento também se volta para o tácito, o experiencial.

Partindo desse princípio, evidencia-se um perfil do profissional de informação de grande representatividade que vai além da sua função de simples mediador entre acervos e usuário. Ele também é produtor de conhecimentos. (CARVALHO, 2002, p.10).

A tecnologia da informação, as telecomunicações e os avanços da informática criam novos enlaces no mundo do trabalho, impactando a sociedade e, no caso do profissional da informação, “a atualização profissional se faz através de cursos de extensão, especialização, mestrado e doutorado.” (CARVALHO, 2002, p.11).

As exigências do moderno mercado de trabalho impõem um ritmo acelerado em termos de aprendizagem, principalmente com quem lida com a informação, de modo que antigas formas de se trabalhar são transfiguradas para novas formas de **busca e uso de informações para a tomada de decisão** na atuação cotidiana do profissional da informação no local de seu labor. Em pesquisa para identificar o comportamento do gestor na busca e uso de informação, Soares (2002) entrevistou 15 gestores de Empresas de Desenvolvimento e Comercialização de Software - EDCSs. E observou que em relação as fontes de informação utilizadas pelos gestores, “a maior parte das informações não reside em fontes tradicionais de informação (livros, revistas, etc.), mas em organizações e indivíduos que desempenham

papéis de clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros. As universidades, associações de classe e as empresas que produzem informações específicas para o mercado de tecnologia.” (SOARES, 2002, p.9).

Segundo o autor, na busca e uso de informações existem três considerações a serem feitas. A primeira é a relação entre o desempenho das atividades, a busca e o uso das informações. “Um exemplo é o caso do gestor da área comercial que utiliza os contatos pessoais para obter informações sobre as necessidades dos clientes que são utilizadas na formulação de projetos de soluções de software.” (SOARES, 2002, p.10).

A segunda consideração é o comportamento dos gestores na busca e uso de informações dentro do contexto da organização. Pois,

a organização influencia o comportamento deste gestor na medida em que determina suas atividades, pela atribuição de funções (comercial, técnica, etc) aos gestores, o que, por sua vez, determina a busca e uso de informações. Outro aspecto importante diz respeito às políticas da empresa relacionadas à comunicação organizacional. Observou-se que certas empresas estabelecem diretrizes para o uso de um único canal de transmissão da informação – por exemplo, o correio eletrônico – que deve ser utilizado para toda a comunicação na empresa. (SOARES, 2002, p.11)

A terceira consideração é a relação da organização no seu ambiente de atuação, o qual é responsável pela maior parte das informações utilizadas pelo gestor. Por exemplo,

as informações dos clientes são buscadas por meio do relacionamento pessoal e da rede de contatos por gestores da área comercial e da direção executiva. Para obter informações dos concorrentes, os gestores normalmente participam de eventos da área de tecnologia, visita a clientes e o uso de ferramentas de busca na Internet. No caso das informações dos fornecedores, os gestores das EDCSs visitadas não parecem se envolver em uma busca totalmente ativa por informação, pois, tendo em vista o interesse dos fornecedores em divulgar informações a respeito das novas tecnologias, o processo de busca assume um caráter mais passivo quando comparado ao processo de busca de informações a respeito dos clientes. (SOARES, 2002, p.13).

Portanto, pode-se entender que a cultura organizacional e as relações de poder no ambiente de trabalho estão imbricadas nas relações humanas dentro da gestão de pessoas nas unidades de informação. Apesar de a gestão de competências tratar o indivíduo como ponto de partida para a competência individual no ambiente de trabalho, ele (o indivíduo) não está isolada, pois se integra a outras pessoas para formar grupos (formação de cultura) e estes, possuindo desejos e interesses, vão agir de forma a minimizar incertezas, através das suas

relações de poder (perspectiva política). Tudo isso exige das unidades de informação uma eficiente gestão de pessoas.

Conclui-se (2.2.4 **Gestão de pessoas e gestão por competências na área da CI**) que podem ser extraídos alguns entendimentos para a problemática dos recursos humanos na área da ciência da informação.

O primeiro é que dentro da gestão de pessoas se tem a gestão de competências como forma de alinhar as competências individuais da força de trabalho e a competência organizacional.

O segundo entendimento em relação à competência organizacional em unidades de informação ser uma competência em informação, se dá em dois sentidos: o de focalizar na missão, visão e possibilidades, para, com isso, aproximar a gestão de competências do planejamento estratégico; e o de tratar, através do trabalho com a informação, a informação com valor agregado esperado pelo usuário e pela sociedade.

O terceiro reside em reconhecer que, no âmbito do indivíduo, as competências individuais estão nos profissionais da informação. Pois sem o seu regular desenvolvimento, dificilmente se alcançará uma gestão eficiente das unidades de informação.

O último, baseado nos anteriores, é que dentro da área da ciência da informação, a gestão de pessoas deve privilegiar o direcionamento das competências individuais da força de trabalho para a competência organizacional, no sentido de alinhar as competências individuais dos profissionais da informação com a competência em informação. Isso porque quem executa as tarefas ou serviços tão importantes para as unidades de informação é o ser humano (perspectiva humana), que junto com a cultura organizacional (perspectiva cultural) e as relações de poder no ambiente de trabalho (perspectiva política) formam a gestão de pessoas nas unidades de informação.

### 2.2.5 A Perspectiva Humana

Dentro da perspectiva humana, o indivíduo e seus grupos de referência são o cerne da visão da Administração. A perspectiva relacional, ou humana, encara a estrutura formal e a hierarquia, tal qual exposto na perspectiva estrutural, como fonte de frustrações entre as pessoas que compõem a força de trabalho. Portanto, para criar um clima harmonioso, não estressante e cooperativo é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. Principalmente no que tange a carreira e crescimento pessoal, motivação para o trabalho, comprometimento, envolvimento com o trabalho, valores do trabalho e da organização, saúde organizacional, satisfação no trabalho, justiça no trabalho etc.

Essa perspectiva vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos. De um modo geral, define como relevantes os objetivos e a auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, bem como a organização informal. Concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os [...] fatores psicossociais que estão subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas. [...] Trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência. [...] O treinamento é largamente utilizado, tanto nos conhecimentos que possa transmitir quanto como instrumento auxiliar na mudança das atitudes e comportamentos individuais. (MOTTA P., 2001, p. 99).

Falar em perspectiva humana significa falar em gestão de pessoas. Que, originalmente ficava circunscrito ao registro de pessoal com vistas aos procedimentos contidos nas leis trabalhistas e previdenciárias. Posteriormente foram acrescentados itens mais substantivos, como seleção e recrutamento, cargos e salários, equipes de trabalho, treinamento e carreira. Atualmente, essa questão é ainda mais relevante na medida em que pessoas são tidas como o diferencial entre o sucesso e o fracasso da organização, o que implica em uma visão estratégica de recursos humanos. Afinal,

São as pessoas que fornecem as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias ao desenvolvimento organizacional. Portanto, estímulo à produtividade e qualidade corresponde a um maior cuidado com as aspirações e o desenvolvimento das pessoas. [...] novos ambientes funcionais, novas formas de atrair e manter o empregado, baseados na empregabilidade e nos contratos temporários, desenvolvimento integral da pessoa e alterações nas formas de conceber satisfação profissional, progresso e carreira. (MOTTA P., 2001, p. 100).

Assim, antigas práticas baseadas no controle das pessoas no ambiente de trabalho transfiguram-se para gestão de pessoas, assumindo uma relevância estratégica no planejamento empresarial e também no planejamento de unidades de informação. Neste sentido, Motta P. (2001) salienta quatro grandes áreas a serem consideradas dentro da perspectiva humana, ou seja, a movimentação entre cargos, as estimativas de contribuição, a retribuição e o desenvolvimento individual.

[Pois] Como qualquer outra prestadora de serviço, a unidade de informação tem como seu principal recurso uma equipe treinada e capacitada. É fundamental na organização selecionar profissionais com perfil adequado e continuamente propiciar oportunidade de atualização e capacitação técnica. As equipes devem ser multidisciplinares e polivalentes, contando com profissionais de diferentes aptidões, formações e personalidades. A diversidade na composição de equipes é um fator favorável para a área de informação. (RAMOS, 1996, p.8).

Quanto à MOVIMENTAÇÃO ENTRE CARGOS deve-se dizer que atualmente as posições rígidas são altamente criticáveis, principalmente por não se manterem através do tempo. O que gera a ineficiência tanto dos cargos rígidos quanto das habilidades humanas não-compatíveis.

Tarefas temporárias, cargos variáveis, pressões para mudança alteram a natureza do compromisso da empresa com seus funcionários. Ademais, o avanço da multidisciplinaridade, com a necessidade crescente de pessoas com habilidades múltiplas e de equipes multiprofissionais, faz do indivíduo o grande responsável pelo seu progresso e suas possibilidades de emprego. Surge o mundo da empregabilidade, onde as pessoas se responsabilizam pela maior parte das decisões sobre busca de novos conhecimentos, habilidades e oportunidades. (MOTTA P., 2001, p.103).

Já as ESTIMATIVAS DA CONTRIBUIÇÃO referem-se “[...] a funções de julgamento sobre o desempenho individual. Na perspectiva estratégica, essas funções consideram não só o desempenho segundo padrões preestabelecidos, mas, sobretudo, a potencialidade para contribuições futuras.” (MOTTA P., 2001, p.103).

A potencialidade de contribuição futura é referenciada na criatividade e iniciativa que o individuo pode dar ao grupo, de modo que existe uma interpretação do contexto para compreender melhor a manifestação geral de um problema, ações, percepções, comportamentos e interações das pessoas relacionadas a uma situação do ambiente de trabalho.

Por outro lado, deve-se destacar também a importância da RETRIBUIÇÃO. Anteriormente, as organizações, bem como o pensamento clássico, viam o empregado como um ser sabedor de todas as suas necessidades e possibilidades de ganho. Portanto, ele só tomava decisões racionais. Isto gerava a máxima de que o empregado só se motivava por aumentos de salário, e nada mais. Atualmente,

[...] procura-se construir sistemas de remuneração combinando a compensação pela tarefa realizada com incentivos para aumentar a contribuição futura [...]: a) combinar critérios de remuneração individual com critérios de remuneração grupal – a dimensão coletiva ajuda a reduzir conflitos e a valorizar a visão global do progresso produtivo: as pessoas ganham à medida que a coletividade ganha; b) instituir flexibilidade na concessão de benefícios e incentivos, procurando variá-los e adaptá-los às expectativas individuais e grupais; c) garantir incentivos financeiros e não-materiais permanentes; e d) manter a atenção à evolução das remunerações do mercado de trabalho, não só para evitar defasagem interna, mas, sobretudo, para estabelecer critérios de referência para os incentivos internos. (MOTTA P., 2001, p.104).

Outro componente relevante é o DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL, aquele que o individuo promove em si mesmo, bem como aquele que a organização proporciona. Atualmente, não se tem a visão de pessoas incapazes ou incompletas, mas sim, a visão da adequação das habilidades às funções da organização. Ou seja, parte da gestão de pessoas consiste em adequar alguma função da organização às habilidades que seus funcionários apresentam, além do desenvolvimento de novas capacidades, o que pode ser viabilizado através de programas de capacitação. Nesse sentido, Motta P. (2001, p.105) salienta que “a descentralização e a modulação da empresa concedendo maior liberdade individual na

execução das tarefas resultam também em maior responsabilidade individual sobre treinamento e carreira. Há uma transferência de poder ao indivíduo na decisão sobre seu próprio desenvolvimento”.

A capacitação da equipe [em unidades de informação] constitui uma necessidade constante e se revela sempre um excelente investimento. O programa de capacitação deve ser montado anualmente, prevendo, entre outros eventos, visitas, estágios, cursos de pós-graduação, cursos de média duração fora da instituição e internamente de curta duração. No caso de cursos de curta duração fora da instituição, o melhor é prever uma carga máxima a ser atendida ao longo do ano, conforme as oportunidades forem surgindo. Para profissionais contratados fora da instituição sede, é bastante recomendável um curso inicial sobre a instituição e a unidade de informação, descrevendo inclusive as áreas de atuação, os métodos de trabalho e a expectativa de resultados esperados. (RAMOS, 1996, p.9).

Alguns outros elementos podem ser agregados para o entendimento da perspectiva humana, que é ampla e multifacetada. Por exemplo, no caso de unidades de informação do tipo biblioteca universitária, Vergueiro (2007) informa que esta não possui foco no cliente, de modo a não haver uma rotina de atuação dos seus recursos humanos em relação aos usuários. Assim sendo, se confia muito nas atitudes empíricas ou intuitivas dos profissionais da informação, no *feeling*, na sensibilidade, no bom senso de cada um quanto às necessidades do público.

Isso pode ocorrer por conta de fragilidades existentes na seleção da equipe de trabalho em unidades de informação, que podem ser enfrentadas seguindo algumas orientações no processo de seleção dos membros das equipes:

- a) divulgação e convocação:** definição do perfil do candidato; preparação do anúncio; veiculação em jornais; recepção dos currículos;
- b) análise de currículos:** definição de critérios de eliminação e classificação; análise e classificação dos currículos;
- c) realização de testes:** definição das qualidades e atributos a serem avaliados; preparação de testes; definição de critérios de pontuação; aplicação e correção dos testes;
- d) entrevista e contratação:** estudo dos currículos selecionados e dos recursos dos testes; definição dos candidatos a serem entrevistados; preparação de um roteiro de entrevista; realização da entrevista e seleção final; contratação. (RAMOS, 1996, p.8).

Tal é a importância da perspectiva humana para as unidades de informação, que Cunha (2007) afirma que nas bibliotecas tradicionais, grande parte das atividades dependia



dos recursos humanos, destacando ainda que, nas bibliotecas digitais, apesar de haver uma dependência menor, ainda assim, o fator humano é essencial.

Nascimento et al. (2000) salientam que elementos como pessoas, máquinas, informações etc, devem integrar-se de forma a atingir os objetivos da organização. Esses elementos devem ser aperfeiçoados constantemente, mas, o elemento humano é o único que pode criar e inovar. Assim, é fundamental para o sucesso das unidades de informação, que elas invistam em pessoas através de programas de capacitação que criem ambientes harmoniosos e salubres de trabalho.

Um bom programa de capacitação [em unidades de informação] sempre contempla: a) levantamento das necessidades de treinamento; b) ofertas de treinamento e eventos programados dentro e fora da instituição; c) orçamento e/ou dotação orçamentária disponível; d) proposta individualizada dos treinamentos a serem realizados no ano pela equipe; e) calendário de realização; f) custos de realização; g) justificativa, resultados e benefícios esperados com os treinamentos a serem cumpridos; h) ficha interna de avaliação do treinamento recebido a ser preenchida pelo profissional treinado; i) relatórios de acompanhamento da aplicação em serviço do conhecimento adquirido pelo profissional. (RAMOS, 1996, p.9).

Isso corrobora pessoas como diferencial estratégico de sucesso organizacional, o que é reforçado por Nascimento et al., quando dizem que as unidades de informação, em relação ao ser humano, devem apresentar características como: hierarquia flexível; controle sobre resultados e não sobre o comportamento das pessoas; preferência para o trabalho em grupo ou em equipe em detrimento do trabalho individual; criatividade e inovação.

Mesmo assim, na etapa de recrutamento e seleção nas unidades de informação, seus gestores devem tomar alguns cuidados com as pessoas que contratam, conforme sinalizado por Ramos (1996, p.9):

Após vários anos de estudo, a área de recursos humanos está concluindo que a prática mais adequada para a seleção e alocação de pessoas em postos de trabalho deve se basear nas características de caráter, comportamento e personalidade. Certamente o conhecimento é importante, porém a qualidade e a produtividade ao longo do tempo dependerão mais da identificação e harmonia entre a personalidade e o perfil comportamental do profissional e o trabalho que executa. Convém lembrar que conhecimento técnico pode ser desenvolvido e atualizado, porém personalidade não se muda. Portanto, nas fases de análise de currículos e de aplicação de testes, é fundamental levar em consideração aspectos psicológicos dos candidatos (solicitação e análise da carta de próprio punho sobre as expectativas e o tipo de trabalho que espera realizar) e a aplicação de testes vocacionais e psicotécnicos.

Volpato et al. (2003) indicam uma outra vertente da perspectiva humana, relativa ao topo da cadeia de comando, referenciada nos diretores, bem como nas pessoas que possam assumir gerências intermediárias que, não obstante, são humanas e passíveis de aprender, melhorar, acertar etc.

No seu dia-a-dia, executando suas atividades e refletindo sobre elas, os diretores formam opiniões com relação ao trabalho. Em eventos, como congressos, adquirem informações. Eles também aprendem mediante veículos de mídia como revistas, jornais, televisão e programas educacionais diversos. [...] aprendem não somente sobre o papel profissional que exercem, mas também acerca dos sistemas gerenciais de suas organizações. Eles obtêm algumas habilidades e conhecimentos específicos, [...] e desenvolvem habilidades mais gerais, como mudanças na forma de se relacionar com outras pessoas e de supervisionar o trabalho. (VOLPATO et al., 2003, p.15).

Em síntese, pode-se dizer que os componentes mais relevantes para a análise da perspectiva humana na contemporaneidade são os que se seguem.

<b>RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS.</b>		
<b>FATORES</b>	<b>PASSADO/PRESENTE</b>	<b>PRESENTE/FUTURO</b>
<b>Concepção de funcionário</b>	Recursos humanos	Pessoas talentosas
<b>Carreira e progresso</b>	Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro
<b>Avaliação</b>	Chefias	Aberta e coletiva
<b>Formação e conhecimento</b>	Aprender o necessário: a empresa indica	Autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe
<b>Remuneração</b>	Variável: critérios individuais e grupais; incentivos financeiros e materiais	Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
<b>Gestão de recursos humanos</b>	Centralizada: órgão especializado	Descentralizado: repartido pelos setores empresariais
<b>Cultura da gestão das pessoas</b>	Impessoalidade, exploração, estima e benevolência	Pessoalidade, desenvolvimento e retribuição
<b>Premissa da lealdade</b>	À empresa	A si próprio

**Quadro 7** – Recursos humanos

Fonte: MOTTA P., 2007, p.101.

Assim como as organizações devem dar importância ao elemento humano, devem também considerar as interações entre esses indivíduos, de modo a cooptar seus talentos para a consecução dos objetivos organizacionais, o que encontra amparo na perspectiva cultural.

### 2.2.6 A Perspectiva Cultural

A criação de cultura (aqui também chamada de perspectiva cultural) se dá em agrupamento de pessoas que compartilhem coisas em comum. Tradicionalmente, isto se dá em comunidades, povos, nações etc. Mas também é um processo possível de ocorrer em grupos menores e transitórios, como, por exemplo, dentro do ambiente de trabalho.

Essa perspectiva vê a organização como portadora de certa homogeneização de hábitos e crenças. Até no sentido de singularizar as organizações, como portadoras de expressões culturais, perceptíveis na estrutura e na autoridade.

A análise, ou perspectiva cultural busca, em referências históricas, o processo interno de socialização e particularidades do comportamento organizacional. Também no passado, os significados e símbolos coletivos para compreender ações do presente. Só fazem parte da perspectiva cultural os valores compartilhados coletivamente. Ao passo que valores, hábitos, crenças e atitudes não compartilhadas, dizem respeito a comportamentos individuais e, portanto, à perspectiva humana. (MOTTA P., 2001).

Ora, se a cultura organizacional é, em última análise, um conjunto de valores compartilhados, o que equivale a dizer que é uma programação coletiva na busca de uma identidade, para se criar cultura é necessário uma mobilização das pessoas no sentido de se adequar esses ritos, valores, símbolos, crenças, mitos, linguagem e hábitos ao interesse comum.

Segundo Motta P. (2001), a análise cultural, por ter seu objeto no coletivo, corre o risco de sofrer distorções, pois, traços de comportamentos dominantes podem ser generalizados para o grupo. Por exemplo: exagerar diferenças, concentrando-se em detalhes; ou ignorar semelhanças, afastando-se das características universais das interações humanas.

Obviamente, todos os traços humanos que, coletivamente, caracterizam uma cultura organizacional devem estar voltados para os objetivos da empresa, caso contrário, não se caracteriza uma cultura organizacional, mas sim, qualquer outro tipo de cultura. Isto significa que os empregados devem se harmonizar, em termos de cultura, para atender aos desafios que a empresa tem em relação ao mercado. Por isso, se pode afirmar que parte da cultura organizacional é um construto de afirmações e contradições de outras culturas.

Isto remete a elementos que auxiliam na formação de cultura, conduzindo à identidade cultural da organização, algo que a torna única e singular perante outras. Elementos como ritos, tradições e práticas; histórias, heróis e sagas; crenças, valores, mitos e símbolos são preponderantes nesse processo.

RITOS, TRADIÇÕES E PRÁTICAS dizem respeito ao modo de agir dentro de uma determinada coletividade, notadamente, as pessoas que compartilham muitas horas de trabalho em um mesmo local. Elas tenderão a desenvolver práticas comuns, ritos comuns e até tradições que só possuem sentido dentro daquele grupo.

[...] ritos e cerimônias ajudam a interligar o passado, o presente e o futuro da organização numa construção simbólica coerente. São expressões de significados coletivos e ajudam a lembrar êxitos passados e a revigorar expectativas para o futuro. (MOTTA P., 2001, p.109).

De algum modo, esses ritos, tradições e práticas se ligam a HISTÓRIAS, HERÓIS E SAGAS que representam a tentativa do ser humano, diante dos seus medos e angústias, de minimizar os riscos e maximizar as certezas. Para que isso ocorra, se recorre a ícones que superaram essas incertezas, bem como contos e sagas que justificam, pelo menos na mente individual ou grupal, a limitação humana.

as histórias organizacionais mesclam fatos e interpretações positivas sobre eventos passados, dando-lhes um sentido de vitória sobre as condições adversas, sejam impostas por competidores ou dificuldades internas. Heróis são pessoas ligadas a um produto, área de ação ou ao próprio nascimento da empresa. Torna-se uma referência aos funcionários, sobretudo na socialização dos iniciantes. (MOTTA P., 2001, p.109).

Assim, ao longo da história das organizações vão se estabelecendo CRENÇAS, VALORES, MITOS E SÍMBOLOS que estreitam os laços entre os funcionários, dando um sentido humano ao trabalho rotineiro ou formal. Uma vez ocorrido, gera conforto psicológico aos membros do grupo, dá sentido às suas ações e gera o sentido de pertencimento. Ou seja, procura criar, ou dar, sentido em meio à adversidade da organização do trabalho.

[...] valores culturais são crenças coletivas adquiridas ao longo do tempo e que direcionam o comportamento organizacional e individual. Muitas vezes são incorporados à missão da empresa. Os fatos organizacionais existem e permitem diversas interpretações e significados surgindo os símbolos e mitos. Os símbolos são uma referência à identidade de um grupo ou de todos os funcionários de uma empresa. Os mitos são, na maioria das vezes,

construídos na exclusividade de fatores positivos e na omissão dos negativos de determinados fatos empresariais. Mesclam-se de verdades e inverdades, instituem-se referências de longo alcance no tempo. (MOTTA P., 2001, p. 109).

Estes e outros aspectos da perspectiva cultural podem ser estendidos às práticas gestoras em unidades de informação. Volpato et al. (2003) salientam, por exemplo, que seus gerentes e seus comportamentos dentro dos grupos que comandam, têm grande influência na formação da cultura da organização, porque são tomadores de decisão.

Nascimento et al. (2000) acrescentam que o ambiente organizacional é dinâmico e complexo, e é nele que o gerente da biblioteca, por exemplo, hoje deve atuar. Esse dinamismo refere-se a variações e a temporalidade de valores, objetivos e métodos, que são formadores de cultura. Sendo importante o papel dos cursos de biblioteconomia na formação deste novo profissional, que deverá ter capacidade de decisão, espírito crítico e visão democrática para ser capaz de assumir funções de administração e planejamento, conduzir trabalho em equipe, entre outros.

Em síntese, pode-se dizer que os componentes mais relevantes para a análise da perspectiva cultural na contemporaneidade são os que se seguem.

<b>CULTURA NA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS.</b>		
<b>FATORES</b>	<b>PASSADO/PRESENTE</b>	<b>PRESENTE/FUTURO</b>
<b>Cultura organizacional</b>	Fator interveniente na racionalidade tecnológica e administrativa	Definidor da própria essência da organização
<b>Foco cultural</b>	Espaço social comum: experiências coletivas	Espaço social virtualizado: experiências locais e individualizadas
<b>Inter-relacionamento e programação coletiva</b>	Intensidade na comunicação: alto convívio comunitário	Vazio inter-relacional: redução do convívio entre pares
<b>Construção da integração cultural</b>	Cultivo de tradições e símbolos definidores do êxito empresarial	Internalização de novos valores e aderência à missão da empresa
<b>Identidade organizacional</b>	Valorização da lealdade organizacional e do sentido de pertencer – comunidade cultural	Valorização da lealdade setorial – fragmentação cultural: conjunto de subculturas
<b>Difusão cultural</b>	Estímulos à homogeneidade, às tradições e à resistência a aculturação	Estímulos à heterogeneidade e à vulnerabilidade cultural

**Quadro 8** – Cultura na organização

Fonte: MOTTA P., 2007, p.117.

### 2.2.7 A Perspectiva Política

A perspectiva política trabalha com as relações de poder e subserviência existentes no ambiente de trabalho. Nele, as pessoas ou grupos de interesse procuram construir e manter uma rede de influência sobre o processo decisório.

Nas organizações, os funcionários possuem interesses individuais na carreira e os grupos agem de forma a maximizar seus interesses ou conservar seu *status quo*. O que leva às disputas políticas e formação de grupos de proteção mútua dentro das estruturas organizacionais. Nesse processo se alternam ganhos e perdas.

Considerando que as estruturas organizacionais devem produzir resultados e atingir metas, minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização, é tácito que elas compõem um cenário no qual o poder exercido, as decisões tomadas e as atividades executadas são realizadas sob a influência das variações que seu modelo produtivo sofre. (BARBALHO, 2012, p.3).

De início, a autoridade do cargo era a única via de alcançar e ter poder. Daí se tinha a falsa impressão de que para melhorar a organização, bastaria introduzir uma nova estrutura formal e alterar a maneira de agir daqueles que ocupavam os cargos de topo. Modernamente, o poder está distribuído desigualmente por pessoas e grupos organizacionais, ou seja, há fontes de poder na autoridade do cargo, mas também no conhecimento, no acesso à informação, no domínio de tecnologia, no controle de uma etapa do processo decisório, na participação em entidades externas, ou habilidades no manejo dos próprios símbolos de poder. (MOTTA P., 2001).

Afinal, deve-se considerar que:

a) a pluridade existe mas não totalmente à custas da estrutura formal, pois esta continua a ser a fonte principal do poder; b) toda ação de poder é, em parte, condicionada pela estrutura, ou seja, existe um limite à liberdade de ação; c) os indivíduos possuem interesses – altruístas e pessoais – e agem intencionalmente para maximizar seus interesses; e d) a divisão do trabalho e os grupos que se formam dentro das organizações visam à defesa de ambos os tipos de interesses. (MOTTA P., 2001, p.116).

Então, o poder organizacional apresenta características, ou definições, como: revisão dos conceitos de liderança e autoridade organizacionais (estilos de liderança); obediência, consentimento, resistência (poder do cargo); solução de conflitos grupais, negociação, formas participativas de gestão (resolução de conflitos e retaliações pelo não acesso ao poder); e intensidade e transparência na comunicação (comunicação e informação no desenvolvimento de equipes de trabalho).

Tais definições de poder são trazidas por Clegg e Hardy (2001) como originadas de duas fontes: a teoria funcionalista, que adota uma orientação para a gerência com um conceito pragmático de poder que é adequado ao seu uso pela organização, mas pode provocar abusos de poder; e a teoria crítica, que adota o poder pelo viés da dominação e da exploração.

A teoria funcionalista se tornou dominante na ciência social estadunidense a partir da obra ‘O Sistema Social’ de Talcott Parsons. Isso gerou um movimento chamado parsonismo, consolidado na década de 1960, na teoria das organizações que influenciou os trabalhos de Robert King Merton, Alvin Gouldner, Phillip Selznick e Peter Blau. O paradigma funcionalista tornou-se muito popular através do livro ‘Organizações Modernas’, de Amitai Etzioni, que chamou essa tendência de “estruturalismo”.

Na área dos arquivos, bibliotecas e museus, em finais do século XIX, em plena vigência e consolidação do paradigma patrimonialista, traços da teoria funcionalista se fazem sentir com o surgimento de ensaios, manifestos e iniciativas para mudanças nestas unidades de informação. Segundo Araújo (2013, p.266), “Adjetivos como “vivo”, “dinâmico”, “, isto é, atuante” e “ativo” começam a ser usados para apontar a direção de uma necessária mudança a ser operada nestas instituições de modo a se combater sua inércia e seu fechamento sobre si mesmas, seu isolamento do conjunto geral da sociedade. O ideal iluminista da universidade, isto é, do acesso a todos os cidadãos, é um dos motes dessa abordagem”.

De outro lado, o discurso da eficácia, o imperativo do retorno, para a sociedade, dos investimentos feitos, também convoca a que se pense e problematize as funções dos arquivos, bibliotecas e museus. É nesse contexto que se desenvolvem as primeiras teorias no campo, no início do século XX, que encontram, na perspectiva funcionalista, um modelo teórico para a colocação e o desenvolvimento das problemáticas do momento. (ARAÚJO, 2013, p. 267).

Então, a teoria funcionalista tem impactos tanto nos estudos organizacionais quanto em unidades de informação, afinal estes se comportam como organizações onde tal teoria

classifica o poder como ilegítimo, disfuncional e como manifestação de um comportamento baseado no interesse próprio (notadamente, dos grupos dominantes dentro das organizações).

Segundo Clegg e Hardy, os estudos gerenciais funcionalistas assumem que os gerentes utilizam o poder responsabilmente na busca das metas organizacionais, enquanto quaisquer outros o usam irresponsavelmente, a fim de evitar a consecução dessas metas. Portanto, temas éticos e os potenciais abusos de poder (exploração) pelos grupos dominantes são subestimados, o que faz com que aqueles que desafiem as prerrogativas gerenciais sejam taxados com o rótulo “político”, fazendo com que em certo sentido as resistências e retaliações que levam aos conflitos de poder sejam um movimento político dentro das organizações.

No campo da Arquivologia, as primeiras manifestações desta pensamento se encontram nos manuais pioneiros de Jenkinson, de 1922, e de Casanova, de 1928, que apontavam para a necessidade de os arquivos terem um impacto efetivo no aumento da eficácia organizacional. Mas é com o desenvolvimento da subárea de Avaliação de Documentos, assumindo para o campo a tarefa de eliminação de documentos, que um pensamento pragmatista mais efetivo começou a formular-se. Sua maior expressão se deu com a chamada “escola norte-americana” da primeira metade do século XX, com o trabalho de Warren (a partir dos quais se formalizou uma associação que seria o embrião da American Records Management Association); de Brooks, sobre as três categorias de valor, e principalmente Schellenberg, sobre o valor primário e secundário dos documentos arquivísticos. Em conjunto, tais proposições visavam conservar o máximo de informação preservando um mínimo de documentos – priorizando a funcionalidade em oposição aos aspectos de arranjo e valor histórico dos documentos. Uma outra vertente arquivística, bastante distinta das anteriores, mas também funcionalista, é a que prioriza a ação cultural dos arquivos, suas funções culturais e pedagógicas, que também provocou a busca por uma maior “dinamização” destas instituições. (ARAÚJO, 2013, p. 267).

Um exemplo do pragmatismo funcionalista são os trabalhos sobre liderança que defende o uso do carisma pelos gerentes. Assim, na visão funcionalista, a liderança seria utilizada apenas para reforçar o poder legítimo oriundo da estrutura hierárquica. O trabalho de alguns autores, “(por exemplo, Clegg, 1975; Gaventa, 1980; Ranson et al., 1980; Hardy, 1985) ofereceu uma oportunidade de unir a “escola” gerencialista [funcionalista] com os trabalhos mais críticos sobre dominação. No entanto, graças a uma série de motivos, essa ponte nunca foi feita” (CLEGG; HARDY, 2001, p.273-274). Esta teoria teve uma importante influência tanto na área dos estudos organizacionais quanto na área da Ciência da Informação.



No campo da Biblioteconomia, é preciso retornar a meados do século XVIII para encontrar as primeiras manifestações em prol das bibliotecas efetivamente públicas, na Inglaterra e, posteriormente, nos EUA. [...] as primeiras bibliotecas modernas, embora públicas no nome, seriam demasiadamente autocentradas e elitistas. Atos, manifestos e iniciativas práticas no campo das bibliotecas públicas (*Public Library Movements*), liderados por bibliotecários como Mann e Bernard, buscaram romper com o isolamento destas e atrair cada vez mais pessoas para seu espaço. Já em 1876, Green defendia inovações práticas nas bibliotecas para aumentar a acessibilidade física e intelectual, sendo o precursor dos posteriormente chamados serviços de referência. A consolidação científica dessa vertente se deu na Universidade de Chicago, onde, em 1928, foi criado o primeiro doutorado em Biblioteconomia. Autores como Butler, Shera, Danton e Williamson defendiam uma Biblioteconomia científica, voltada não para os processos técnicos, mas para o cumprimento de suas funções sociais – ou seja, o fundamento da biblioteca se encontra no fato de ela ir ao encontro de certas necessidades sociais. Shera chegou a propor um novo espaço de reflexão científica, a “Epistemologia Social”, para o estudo do papel do conhecimento na sociedade. Teóricos de diferentes países, tal como Lasso de la Veja, Litton, Buonocore, Mukhwejee e Usherwood, seguiram essas orientações, ao defender o conceito de biblioteca como instituição democrática, ativa, e não como depósito de livros. (ARAÚJO, 2013, p. 268).

A teoria funcionalista se fez sentir na Índia, quando, segundo Araújo (2013), Ranganatham desenvolveu as cinco “leis” da biblioteconomia e defendeu uso da biblioteca e de seus recursos para atender às necessidades da sociedade e de cada um de seus componentes. Tompson e Urquhart desenvolveram leis ou princípios da biblioteconomia que também priorizavam as funções sociais e a necessidade da biblioteca ser dinâmica e ativa. Recentemente, prossegue o autor, estudos sobre tipologias de bibliotecas e sobre as tecnologias da informação se inserem na perspectiva funcionalista, através de um papel dinâmico para a biblioteca e para o uso de seus recursos.

No campo da Museologia, o maior destaque é a área de *Museum Education*, que se desenvolveu sobretudo no ambiente anglo-saxão. Conforme Gómez Martínez (2006), trata-se de uma museologia “verbal”, voltada para a ação, erigida em oposição à tradição cujo símbolo maior é o Louvre – a tradição “nominalista”, voltada para a posse e descrição dos objetos. Zeller (1989) aponta que floresceu, principalmente nos EUA do final do século XIX e início do século XX, uma Museologia voltada para a eficácia dos museus, para a efetiva difusão de certos valores junto à população, e para oferecer à sociedade um “retorno” dos investimentos feitos. Autores como Flower, Goode, Dana, Rea e Coleman marcavam a especificidade dos novos museus como instituições que teriam como valor não a contemplação, mas o uso, e que não esperariam pelos visitantes, mas iriam “busca-los”, atraindo-os para os museus por meio da eliminação de barreiras e da busca por acessibilidade.

Diversas parcerias foram realizadas com o setor privado para o incremento de atividades industriais e comerciais, resultando em inovações museográficas. Essa perspectiva manifestou-se em diversos outros contextos. Na França, destaca-se o pioneirismo do “museu imaginário” de Malraux, no plano teórico, e do Centro Pompidou, em Beaubourg, como aplicação prática. No Canadá, aproximações foram feitas entre os museus e o conceito de “comunicação” a partir dos trabalhos de Cameron. (ARAÚJO, 2013, p. 269).

A partir da década de 1980, prossegue Araújo (2013), com as tecnologias digitais, houve uma revitalização da corrente funcionalista no campo da museologia com o advento das novas tecnologias na forma de acesso remoto, interatividade e *design* de exposições. Várias escolas e correntes foram impactadas, como o grupo de pesquisadores ligados à Universidade de Leicester (Merriman, Pearce, Arnold, Hooper-Greenhill, entre outros) e, ainda no contexto inglês, com a “Nova Museologia” defendida por Vergo e outros. “Outras subáreas mais específicas da Museologia, também funcionalista, são a dos estudos em tipologias de museus (já que, a diferentes tipos de museus, correspondem diferentes funções) e a de gestão de museus a partir de estratégias de *marketing*, envolvendo autores como Moore e Tobelem” (ARAÚJO, 2013, p. 269).

Já a teoria crítica para os estudos do poder organizacional traz uma abordagem sobre o caminho pelo qual o poder é estruturado dentro do *design* organizacional através de uma visão de estruturas de classes. A vida organizacional é vista a partir da ideia de “classe” e de suas relações sociais. Isso tem origem nas análises das condições gerais da dominação econômica e da subordinação nas organizações a partir de Marx. (CLEGG; HARDY, 2001).

O pensamento crítico também se faz presente sobre o espaço de arquivos, bibliotecas e museus. Em tais unidades de informação, a preocupação se volta para as suas relações com a sociedade, para a denúncia de processos de dominação que possuem ações ideológicas ocultas nas práticas tidas como aparentemente neutras. Provavelmente, reflexos das ideias de dominação/subordinação de Marx neste tipo de organização.

No âmbito da Arquivologia, ao teoria crítica toma forma através do poder da posse dos documentos, através das políticas nacionais de informação e através da mudança da ênfase das coleções para o contexto.

os primeiros traços do pensamento crítico encontram-se em análises de pesquisadores como Bautier, sobre os interesses ideológicos que motivaram critérios usados pelos arquivos ainda no início da era Moderna. Outros

estudos relacionam-se com a questão do poder de posse dos documentos em várias ocasiões, como no caso dos processos de descolonização da África e da Ásia. Nas décadas de 1960 e 1970, debates sobre políticas nacionais de informação promovidos pela Unesco tematizaram o papel dos arquivos, a questão do direito à informação e a necessidade de transparência por parte do Estado. Numa linha radicalmente diferente, autores como Colombo argumentaram contra a obsessão das sociedades contemporâneas com o arquivamento e o registro das atividades humanas. É na Arquivologia canadense, contudo, que se desenvolvem as principais perspectivas críticas contemporâneas. Com origem nos trabalhos de Terry Cook, tal corrente buscou superar os pressupostos de neutralidade e passividade das práticas arquivísticas, analisando em que medida os arquivos constituem espaços em que relações de poder são negociadas, contestadas e confirmadas – numa virada de ênfase das coleções para os contextos. Autores como Caswell, Harris e Montgomery têm se debruçado sobre o estudo de realidades arquivísticas específicas, por exemplo, em regimes totalitários, a partir de conceitos de Arendt e Derrida, a partir do caminho iniciado por Cook. (ARAÚJO, 2013, p. 270).

Segundo Araújo (2013), na Biblioteconomia, os impactos da teoria crítica surgiram principalmente em países de terceiro mundo, quando estes se redemocratizaram após ditaduras militares.

Num primeiro momento, tais manifestações foram de caráter prático (com a criação de novos serviços bibliotecários de extensão, como o carro-biblioteca), com o objetivo de aumentar o acesso ao conhecimento por parte das populações socialmente excluídas. Anos depois, foram formuladas teorias relacionadas a essas práticas no escopo das reflexões sobre “ação cultural” e “animação cultural”, nas quais buscava-se distinguir os diferentes tipos de ideologias culturais e propor que o bibliotecário deveria identificá-las e atuar perante elas, não numa perspectiva de “domesticação” mas sim de “emancipação”. As bibliotecas deveriam ser dinâmicas e ativas, mas contra os processos de alienação – num sentido bem diferente da perspectiva funcionalista. Estudos críticos muito diferentes também se desenvolveram em outros países, como na França, em que autores como Estivals, Meyriat e Breton se uniram em torno de uma abordagem marxista para estudar os diferentes circuitos do livro e do documento impresso. (ARAÚJO, 2013, p. 271).

A abordagem crítica na área dos arquivos, bibliotecas e museus se constitui, então, em uma crítica ao paradigma patrimonialista e no pragmatismo da corrente funcionalista. Ou seja, a realidade humana possui conflitos, possui uma luta de interesses entre atores que buscam o poder através do domínio, legitimidade e criação de ideologias.

Na Museologia, as manifestações de pensamento crítico se encontram na obra de artistas e ensaístas como Zola, Valéry e Marinetti, que viam o museu

como “mausoléu”, instituição que degradava a arte, instrumento de poder de alguns povos sobre outros. Na década de 1960, uma nova onda de críticas provocou o aparecimento de formas “antimuseu”, com importantes inovações museológicas. Porém, é na aproximação com a Sociologia da Cultura que estão as manifestações mais consolidadas da perspectiva crítica, com Bourdieu inspirando toda uma geração de pesquisadores. Bourdieu aliou as dimensões material e simbólica, analisando como diferentes grupos sociais têm relações distintas com a cultura (e inclusive com os museus). Abordagens atuais utilizam-se desse referencial e do conceito de “capital cultural” para o estudo de distintas práticas museológicas. Outros estudos buscam correlacionar o papel que os museus tiveram (e ainda têm) na construção ideológica da ideia de nação, a partir do trabalho pioneiro de Anderson. Há ainda uma área recente, a “Museologia Crítica”, voltada para a crítica das estratégias museológicas intervenientes nos patrimônios naturais e humanos. (ARAÚJO, 2013, p. 272).

Assim, Nascimento et al. (2000) salientam, em termos de distribuição dos recursos de poder em unidade de informação, a pulverização da informação, o *feedback* e a auto-gestão dos grupos de trabalho, com revisões periódicas, como importantes para a descentralização deste poder. Isto estimula a iniciativa, a independência e a criatividade das equipes de trabalho. E acrescentam que “Compartilhar as responsabilidades, dividir as tarefas, delegar poderes e facilitar a interação entre os níveis hierárquicos facilitará a comunicação e voltará a equipe para um objetivo comum”. (NASCIMENTO et al., 2000, p.12).

Nesse sentido, Barbalho (2012), em seu artigo, traz algumas conclusões relativas à estrutura organizacional em unidades de informação, uma vez que, segundo Motta P., a estrutura formal ainda continua a ser a fonte principal do poder porque toda ação de poder é, em parte, condicionada pela estrutura, existindo um limite para a liberdade de ação. A primeira é que é possível inferir que uma estrutura organizacional é dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que a integram. E isso deve ser levado em consideração na análise do poder organizacional em unidades de informação.

A segunda conclusão é que a estrutura da unidade de informação é uma ordenação e agrupamento de atividades e recursos, o que para a gestão está relacionada à sua organização sendo necessário ainda o planejamento, a coordenação e o controle dos procedimentos para promover uma eficaz administração.

A terceira é que o estudo da estrutura organizacional envolve a identificação das tarefas necessárias, a organização das funções e responsabilidades, informações, recursos e

*feedback* aos colaboradores, medidas estas que perpassam pela necessidade de afinar as ações com as estratégias da instituição na qual a biblioteca, arquivo ou museu está inserido.

A última conclusão de Barbalho é que a nova estrutura pode significar a necessidade de criar uma estrutura diferente para a biblioteca, arquivo ou museu, ou então, aprimorar a já existente. Nesse processo, os profissionais da informação que são gestores das unidades de informação devem considerar as funções e importância da administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos bem como a missão das unidades que gerenciam.

O seu compromisso [dos gestores de unidades de informação] não é [apenas] com o poder, e sim com o sucesso da missão e realização do grupo e dos beneficiários/clientes [usuários] do trabalho desenvolvido. [...] Assim, a organização de unidades de informação compreende a definição da estrutura interna de operação, a definição dos processos de produção e dos produtos a serem gerados, a montagem de grupos de trabalho, divisão do poder com a atribuição de responsabilidades e tarefas, a obtenção e a distribuição de recursos físicos e humanos compatíveis com o trabalho a ser realizado, propiciando a montagem de uma infraestrutura de trabalho. (RAMOS, 1996, p.2-4).

Silveira (2000), em seu artigo ‘Um estudo do poder na sociedade da informação’, afirma que autores como Galbraith, Bobbio, Toffler e Russell possuem tipologias de poder bastante aparentadas, quais sejam: riqueza/recompensa/dinheiro, saber/persuasão/inteligência e força/coação. O autor inclusive utiliza essa estrutura comum para construir, em seu texto, as relações entre o poder e a sociedade da informação. Para Galbraith (1986), o estudo do poder deve considerar a análise dos instrumentos pelos quais ele é exercido e as “fontes de direito” para esse exercício, sendo que ambos os parâmetros alteram-se com a evolução das sociedades, havendo três instrumentos para o exercício do poder: a *coação* (imposição de alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa à não-obediência); a *recompensa* (a oferta de uma compensação, pecuniária ou social, leva à aceitação da submissão); e a *persuasão* (a submissão é conseguida pelo convencimento). Para Bobbio (1986), ter poder significa ter a capacidade de premiar ou de punir para obter o comportamento desejado, que também pode ser conseguido através de promessas de recompensas ou punições, desde que seja reconhecida a capacidade de levá-las a efeito. Bobbio enxerga o poder em três tipos: o poder econômico, cujo meio é a riqueza; o poder ideológico, cuja moeda é o saber; e o poder político. Para Toffler (1990) a inteligência/conhecimento é a fonte de poder com maior qualidade devido a possibilidade que tem de incrementar a aplicação das outras fontes, a

força/músculos e a riqueza/dinheiro. Por último, Silveira destaca Russell (1979), que afirma que o poder pode se manifestar mediante o uso da força, de recompensas e castigos e influência sobre a opinião, que é a oportunidade de criar hábitos desejados nos outros, sendo que o estudo dessas formas não deve ser feito isoladamente, pois o poder transita de uma forma para outra. Assim, a riqueza pode decorrer do poder militar ou da influência sobre a opinião, bem como essas formas de poder podem resultar da riqueza.

Omisore e Nweke (2014), em seu artigo *'The Influence of Power and Politics in Organizations'*, ao discorrerem sobre as fontes de poder, expressam que a característica pessoal mais marcante, enquanto fonte de poder, é o carisma. Como Weber (1947) indica, o líder carismático expressa poder através de suas virtudes, de características extraordinárias a ele atribuídas e, muitas vezes, através de características ditas místicas. Além disso, as características pessoais relevantes podem incluir habilidade verbal, capacidade de argumentar de forma eficaz os seus posicionamentos, ou mesmo atributos físicos (como por exemplo quando um veterano usa uma deficiência física para defender seu posicionamento anti-guerra). As outras fontes de poder são: a Posição estrutural ou oficial, a Especialização e a Oportunidade. A posição oficial ou estrutural pode proporcionar fácil acesso a várias bases de poder. Algumas posições podem fornecer pouca informação mas recursos coercitivos substanciais, enquanto outros podem dar ao ocupante a capacidade de manipular símbolos ou mobilizar certas normas. A Especialização refere-se à informação especializada que atores trazem para a organização. Ele é geralmente baseada em atividades fora da organização, por exemplo, educação. Esta é tratada como uma fonte de poder, em vez de uma base de poder, segundo French e Raven, porque parece ser um meio pelo qual uma parte trata de controlar informação especializada em vez do controle propriamente dito. A Oportunidade é uma fonte de poder que está incorporada na estrutura informal da organização. A ideia de oportunidade enquanto fonte de poder vem da análise de Mechanic (1962) acerca do poder que os trabalhadores de níveis mais baixos possuem em uma organização. Dito de outra forma, os aspectos informais dentro das posições formais ou informais na organização, que não são identificados oficialmente por esta, podem proporcionar uma importante fonte de poder.

O poder, então, tanto no lado da obediência e do consentimento quanto no da resistência, passa a enfatizar a solução de conflitos grupais, a negociação, as formas participativas de gestão, a intensidade e transparência na comunicação e a revisão dos conceitos de liderança e autoridade organizacionais.

Em síntese, pode-se dizer que os fatores mais relevantes para a análise da perspectiva política na contemporaneidade são os que se seguem.

<b>PODER NA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO POR TENDÊNCIAS ATUAIS.</b>		
<b>FATORES</b>	<b>PASSADO/PRESENTE</b>	<b>PRESENTE/FUTURO</b>
<b>Concepção de poder</b>	Elitista e unitário: concentra-se no topo e na autoridade do cargo	Plural: distribui-se desigualmente por pessoas e grupos
<b>Reprodução e uso do poder</b>	Proporcional à estrutura formal da organização	Contingencial: depende de variações na distribuição de recursos
<b>Estrutura</b>	Fonte principal do poder	Arena política onde ocorrem lutas pelos recursos de poder
<b>Relação de poder</b>	Negativa: contraposição ao não-poder de outros	Positiva: interesse e intencionalidade inerente às relações de trabalho
<b>Solução dos conflitos de poder</b>	Negociação e formas participativas de gestão para valorizar interesses coincidentes	Participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão
<b>Acesso ao poder</b>	Ocupar posições na estrutura formal	Dominar recursos de poder: em função da alta variação estrutural
<b>Comunicação e Informação</b>	Restrição e cautela	Intensidade e transparência
<b>Liderança</b>	Processo político: uso de recursos de poder	Processo social: uso de recursos dos liderados

**Quadro 9** – Poder na organização

Fonte: MOTTA P., 2007, p.117.

As **políticas** das organizações, ou movimentos políticos que se formam nas organizações, tendem a dar certo nas unidades de informação: a) quando seus líderes compartilham as responsabilidades, dividem as tarefas, delegam poderes e facilitam a interação entre os níveis hierárquicos, facilitam a comunicação e voltam a equipe para um objetivo comum (NASCIMENTO et al., 2000); b) quando os profissionais da informação que são gestores das unidades de informação consideram as funções e importância da administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos bem como a missão das unidades que gerenciam (BARBALHO, 2012); c) quando as unidades de informação compreendem a importância da definição da estrutura interna de operação, da definição dos processos de produção e dos produtos a serem gerados, da montagem de grupos de trabalho, divisão do poder com a atribuição de responsabilidades e tarefas, da obtenção e da distribuição de recursos físicos e humanos compatíveis com o trabalho a ser realizado, propiciando a montagem de uma infraestrutura de trabalho (RAMOS, 1996). Disso surgem questionamentos quanto aos limites e fragilidades da perspectiva política em unidades de informação.

O primeiro conjunto de limites e fragilidades dizem respeito ao funcionamento da liderança organizacional (Paz e Mendes, 2008) de bibliotecas, arquivos e museus.

Vale para as unidades de informação o alerta para fragilidades que podem surgir quanto não desenvolvem novas competências em seus profissionais da informação e isso pode repercutir negativamente tanto no mercado de trabalho quanto nas instituições a que servem, bem como na área da Ciência da Informação. (BARBALHO; ROZADOS, 2008).

Portanto, acreditando-se que devem haver limites para que a tendência ao autoritarismo ganhe força entre os gestores que exercem função de liderança em arquivos e bibliotecas, estes devem estimular uma maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com seus liderados de maneira democrática como forma de superar fragilidades voltadas para as práticas de liderança. Alguns gestores podem alegar que na liderança autocrática a produtividade tende a ser alta, mesmo assim, o comportamento dos liderados tende a ser agressivo e apático, o que pode gerar problemas de gestão das equipes de trabalho. Já na liderança democrática a produtividade não tende a ser tão alta, mas há mais qualidade nos produtos e serviços, pois o comportamento amigável entre subordinados e líder gera maior cooperação. Ou seja, um funcionamento autocrático da liderança organizacional impõe fragilidades mesmo diante de uma possível produtividade maior, limites que são superados com estilos mais amigáveis de liderar. (LIRA; JOVANOVIČ, 2004)

Os líderes que adotem uma postura omissa e ausente, como por exemplo o excesso de liberdade dado aos colaboradores que são obedientes, criam fragilidades quando acarretam intrigas e individualismo para deixar que a realidade crie vencedores e perdedores, o que cria limites na forma de danos para as equipes de trabalho. (SOUSA; ESPIRITO SANTO, 2010).

Para que ocorra a superação dessas fragilidades e limites, as lideranças das unidades de informação devem estimular a criação de cooperação e o compartilhamento de experiências exitosas que todas as bibliotecas e arquivos possuem estocadas naquilo que se chama cultura organizacional.

A visão situacional de liderança para as unidades de informação trata da utilização do bom senso no trato com as pessoas, sejam subordinados ou usuários. Caso isso não ocorra, pode-se gerar fragilidades na utilização da comunicação entre líder e liderados, bem como limites na utilização de reuniões e encontros formais para manter contato com a equipe e assim transmitir ordens, comentar bons e maus resultados, motivar e orientar os subordinados quanto às tarefas. (BRYMAN, 2004).

As unidades de informação podem ainda adotar, para superar fragilidades e limitações, o seguinte: quando as equipes obtivessem sucesso nas tarefas, a política de



incentivos seria aplicada pelos chefes em forma de elogios proferidos pessoalmente, em reuniões ou perante toda a equipe. Quando ocorresse o contrário, os líderes poderiam conversar em particular com os membros das equipes para saber o que ocasionou o insucesso. (SILVA, 2009).

Talvez os líderes de arquivos, bibliotecas e museus enfrentem diversos limites e desafios que geram fragilidades e obstáculos no desempenho da liderança, como a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação, falta de comprometimento dos membros da equipe, falta de autonomia nas tomadas de decisões.

Outros pontos que podem afetar a liderança são que bibliotecários-chefe e arquivistas-chefe talvez tenham limitações em manter uma aprendizagem continuada para o melhor desempenho como líderes, o que gera fragilidades para melhor orientarem e reorientarem a equipe na execução das atividades propostas e para alcançarem as metas planejadas. (SOUSA; ESPIRITO SANTO, 2010).

Como forma de superação, os bibliotecários-chefe e arquivistas-chefe: a) poderiam privilegiar a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados; e b) poderiam atentar para a satisfação das necessidades das pessoas, guiados por valores centrais, voltados para o aprendizado contínuo e visão compartilhada. (LIMA, 2012).

Estudos para avaliar a diferença entre os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho no trabalho de profissionais com boas habilidades de liderança e os resultados de investimentos em profissionais sem habilidades de liderança, poderiam estabelecer os limites tanto para verificar se investimentos geram mais produtividade, quanto para viabilizar investimentos em programas de desenvolvimento profissional, superando assim problemas de investimentos em áreas estratégicas. (GIORDANI et al., 2009).

Limitações de bibliotecários-chefe e arquivistas-chefe, atinentes à liderança em unidades de informação, também existem quanto a reunir em suas equipes diversas habilidades complementares que proporcionem desempenhos que sejam superiores aos desempenhos individuais. Isso gera fragilidades relativas ao compartilhamento de informações, responsabilidades e colaboração, comprometendo a geração de confiança da equipe em seu líder. (ASSIS; MAIA, 2014)

O comportamento do profissional isolado dentro de uma unidade de informação não é mais funcional nos dias atuais, a interação com outros setores e a percepção do ambiente em que está inserido são comportamentos necessários. Só com o desenvolvimento de competências, que são eminentemente humanas e construídas coletivamente, os profissionais

da informação poderão superar limites de não serem reconhecidos pelo mercado, pelas instituições a que servem e pelas equipes. (WOIDA; VALENTIM, 2006).

O segundo conjunto de limites e fragilidades para a perspectiva política da administração fazem referência às bases estruturais de poder organizacional (Martins, 2008) nas unidades de informação. (CLEGG; HARDY, 2001).

As unidades de informação devem atentar para as nuances do exercício da autoridade do cargo, pois isso pode trazer a seguinte fragilidade para sua gestão: por ser a autoridade algo que está materializado no plano de cargos e nos regimento internos e normativas, pode ser racionalmente apropriado pelas pessoas das equipes de trabalho como base de poder e isso pode gerar disputas pelo acesso ao cargo. O que pode implicar em limites para a gestão porque assume a representação, consciente ou inconsciente, de acesso a autoridade e conseqüentemente ao poder. (CAMPOS; BAPTISTA, 2008).

Os chefes de arquivos, bibliotecas e museus podem divulgar e reforçar o sistema de responsabilidade junto a seus subordinados para que estes possam reconhecer os limites dos processos que estão sob sua responsabilidade e assim minorar a disputa por cargos. (OLIVEIRA, 2008).

O sistema de autoridade é o revestimento do direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, enfim, de agir e, portanto, pode gerar disputas de poder. Tal sistema revela o poder, a autoridade e o direito de tomar decisões, de dar ordens, de requerer obediência ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho que foi designado. Portanto, os gestores de unidades de informação devem atentar para limitações e fragilidades advindas de uma má gestão dos seus sistemas de decisão e de comunicação. (BARBALHO, 2012).

O terceiro conjunto de limites e fragilidades do poder organizacional, que se manifesta em movimentos políticos dentro das organizações, estão voltados para a possibilidade de conflito organizacional (Mendonça, 2008), algo que pode gerar efeitos de perpetuar certas ações compartilhadas coletivamente dentro das suas culturas organizacionais, efeitos estes transmitidos através de práticas cotidianas de empregados antigos para os novos empregados. (CLEGG; HARDY, 2001).

Nesse sentido, destacam-se as políticas de promoção, pois fragilidades em uma promoção injustamente conduzida por quem detém o poder pode gerar limitações de gestão na forma de conflitos por parte dos membros das equipes de trabalho, quando a promoção é mal utilizada (por exemplo, propiciando o acesso ao poder a apenas membros com interesses coincidentes). (OLIVEIRA, 2011; CARVALHO, 2003; DUARTE, 2011).

O uso das mediações nas relações hierárquicas das unidades de informação pode auxiliar na superações de limites trazidos pelas interpretações contestatórias que emanam dos subordinados. (ALMEIDA JUNIOR, 2008 e 2009; RIBEIRO, 2010; RAMOS, 1996; MARTINS, 2013; FERREIRA e ALMEIDA JUNIOR, 2013).

Dito de uma forma mais precisa, promoções por motivos pessoais, sem avisar a equipe e sem levar em consideração questões de merecimento ou antiguidade, com efeito, levarão a fragilidades por representarem limites na distribuição dos símbolos de poder, além de gerarem uma sensação de injustiça no ambiente de trabalho. (BRASILEIRO e FREIRE, 2013, SOUZA e CRIPPA, 2011).

A atenção para a presença de chefes omissos ou autocráticos que centralizam o poder (não acesso ao poder que emana da autoridade do cargo) também pode promover fragilidades na distribuição das bases de poder em unidades de informação, pois soluções limitadas para atitudes retaliatórias podem gerar competições e rivalidades, diretas ou veladas, não só entre arquivistas-chefe/bibliotecários-chefe e subordinados, mas entre os membros da equipe (atitudes retaliatórias), levando a não consecução dos objetivos organizacionais do arquivo, biblioteca e museu (baixa de produtividade e baixo grau de alcance de resultados). (SILVA e GOMES, 2013; ARAÚJO e MELO, 2007).

As unidades de informação devem atentar para as seguintes limitações no comportamento dos membros em suas equipes de trabalho: deixar de expor as suas melhores ideias em relação ao trabalho, fingir que está doente para faltar ao serviço, confrontar a chefia, fazer corpo mole. Se algum desses comportamentos existir é porque a seguinte fragilidade se apresenta: há atitudes de retaliação do colaborador ou equipe contra o arquivo, biblioteca ou museu. (SILVEIRA, 2000).

O quarto e último conjunto de limites e fragilidades para a perspectiva política da administração se refere a quando a equipe obtém bons resultados e quando seus membros desempenham bem as tarefas (Puente-Palacios, 2008; Guzzo e Shea, 1992). Trazido para a realidade das unidades de informação, tem-se que o bom desempenho de tarefas aliado a resultados são elementos esperados por todo o conjunto de trabalhadores, isso é alcançado com uma eficiente comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, seja entre setores, seja dentro dos setores que formam os arquivos e bibliotecas (Tompson, 1959 citado por Clegg e Hardy, 2001).

Possíveis reminiscências do modelo taylorista em bibliotecas e arquivos podem representar limitações à eficiência da formação de equipes na medida em que exige para seus

quadros apenas mão de obra com habilidades instrumentais e operacionais suficientes para realizarem o processamento técnico.

As unidades de informação podem superar essas fragilidades focalizando o alcance de tarefas e resultados porque isso as insere em uma visão atual de trabalho em equipe onde os sistemas modernos de informação maximizam as possibilidades de integração de seus membros, recomendando a essencialidade da comunicação e informação entre os trabalhadores como importante para a tomada de decisão. (GOMES, 2010).

O não estímulo aos processos comunicacionais e informacionais como forma de contato humano nas bibliotecas, arquivos e museus, fragiliza essa parte essencial das pessoas com quem se interage dentro das equipes, pois as interações humanas (reações emotivas, provocação de ideias, debates) são fontes insubstituíveis de aprendizado no ambiente de trabalho. Com isso, limita-se as políticas de incentivo, a comunicação fluida com a equipe e relacionamentos saudáveis do líder com a equipe. Como forma de superação, as unidades de informação necessitam de uma comunicação/informação transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho para a geração de um alto grau no desempenho de tarefas e um alto grau de resultados alcançados. (TOMAÉL, 2008).

A não atenção para o desenvolvimento de sistemas de comunicação (sistemas telecomunicacionais/informáticos e sistemas humanos) fragiliza a função destes como fonte de informação para os colaboradores no que diz respeito aos procedimentos que caracterizam o entendimento entre as pessoas no ambiente de trabalho. (PEREIRA e MORIGI, 2013; JUNIOR e CUNHA, 2008; OLIVEIRA et al., 2012).

Como superação, os profissionais da informação podem aprender a trabalhar em equipe para alcançar a eficiência no atendimento às necessidades informacionais dos usuários (alcance de resultados), através da excelência no trabalho com a informação (realização de tarefas). Para isso, os limites a serem rompidos são: a) formar equipes integradas, harmônicas e coesas; b) exercitar os princípios de liderança todos os dias para que isso facilite a união da equipe em torno de um propósito comum; c) formular e aplicar objetivos comuns através de rotinas e estratégias que envolvam todos os membros da equipe; d) avaliar com todos as etapas das metas a serem atingidas e e) repassar *feedback* para a equipe sobre o cumprimento de prazos e a qualidade dos resultados. (ÁVILA e SOUSA, 2011; PEREIRA et al., 2010; AZEVEDO, 2011; SUGAHARA, 2012).

Assim surgem dúvidas de como nortear o objetivo geral desta tese para evidenciar o problema de pesquisa. Com isso, se localizarmos um problema de poder organizacional situado no âmbito de unidades de informação, buscando concretizar o tema desta pesquisa (A

perspectiva política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação), com efeito, nos deparamos com o seguinte: os fatores constituintes do poder organizacional em unidades de informação, estão centrados no cargo, o que indica o exercício da autoridade/poder, ou estão estes fatores distribuídos pelos membros das equipes de trabalho, o que sinaliza um poder mais distribuído, pois, o poder distribuído aponta para um menor nível de possibilidades de conflitos e retaliações e um maior nível de alcance de tarefas e resultados por parte das equipes de trabalho das unidades de informação.

Então, os fatores constituintes do poder organizacional presentes no ‘Quadro 9’, (circunscritos às questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos e retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho) nas unidades de informação podem indicar um poder centrado no cargo, através do exercício da autoridade, ou podem indicar um poder distribuído pelos membros das equipes de trabalho. De modo que, se buscarmos respostas voltadas para as questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos e retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, provavelmente construiremos uma análise do poder organizacional em unidades de informação sob a perspectiva política da administração e concretizaremos o tema desta tese.

Tudo isso é construído na ‘seção 2.3’, onde a perspectiva política da administração será aprofundada no sentido de edificar os entendimentos necessários para a análise do poder organizacional em Unidades de Informação.

### 2.2.8 Considerações parciais

Destas perspectivas da Administração podem ser extraídos vários entendimentos para a delimitação dos conceitos que, até aqui, foram discorridos, na ordem seguinte:

O primeiro, em relação à Estratégia (ou perspectiva estratégica), que pode ser entendida como qualquer maneira de agir antecipadamente, em certo sentido, uma tentativa de superar as adversidades que o ambiente impõe para as organizações, e no entorno onde elas se inserem;

O segundo, em relação à Estrutura (ou perspectiva estrutural) que, sob a ótica administrativa, diz respeito à rede de autoridade e responsabilidade que a organização deve ter, com vistas a viabilizar a consecução de seus objetivos;

O terceiro, em relação à Tecnologia (ou perspectiva tecnológica), entendida como as técnicas de se fazer, de se melhorar e de se inovar, no âmbito das organizações;

O quarto, em relação à perspectiva humana, que tem o indivíduo como o cerne de suas ações. Objetivando criar um clima harmonioso, não estressante e cooperativo dentro do ambiente de trabalho. Principalmente no que tange a motivação e liderança, distribuição de poder e recompensas, entre outras possibilidades;

O quinto, em relação à criação da cultura (ou perspectiva cultural), entendido como sendo as diversas interações de agrupamento de pessoas no ambiente de trabalho;

O sexto e último entendimento é a perspectiva política, que tem o seu conceito central na análise do poder organizacional.

Todas as perspectivas da administração apresentadas encontram-se, portanto, referenciadas no quadro abaixo, refletindo um esquema teórico, com as unidades de análise, o que significam e onde suas ações se pautam.

<b>PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL POR TEMAS PRIORITÁRIOS E UNIDADES DE ANÁLISE.</b>		
<b>PERPECTIVA</b>	<b>TEMAS E UNIDADES DE ANALISE</b>	
	<b>TEMAS PRIORITÁRIOS DE ANALISE</b>	<b>UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE</b>
<b>ESTRATÉGIA</b>	Interface da organização com o meio ambiente	Decisão (interfaces ambientais)
<b>ESTRUTURAL</b>	Distribuição de responsabilidade de autoridade	Papéis e status
<b>TECNOLÓGICA</b>	Sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para desempenho de tarefas	Processos, funções e tarefas
<b>HUMANA</b>	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
<b>CULTURAL</b>	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
<b>POLÍTICA</b>	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

**Quadro 10** – Perspectivas de análise organizacional

Fonte: MOTTA P., 2001, p.73.

Esses entendimentos criam elementos que podem contribuir para a criação ou melhoria da eficiência nas organizações e nas unidades de informação, que, conforme o Quadro anterior, pode ser considerado como eficiência estratégica, estrutural, tecnológica ou em recursos humanos.

### 2.3 A PERSPECTIVA POLÍTICA E A ANÁLISE DO PODER ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Neste primeiro parágrafo apresentamos uma síntese deste sub item. Nesta seção, os entendimentos da perspectiva política da administração possibilitaram a construção de um esquema teórico para viabilizar a análise do poder organizacional em unidades de informação que, para ser atingido, teria de mensurar e identificar os seguintes elementos: Liderança (estilos de funcionamento da liderança organizacional); Estrutura de Poder (poder centrado na autoridade do cargo); Conflitos de Poder (retaliação pelo não acesso ao poder); e dependência de tarefas e resultados, que está na comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, no sentido de haver uma alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre seus membros. Saliente-se que nesta tese: a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) foi usada para mensurar a liderança em Unidades de Informação e identificar os estilos de funcionamento de liderança organizacional; a Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS) foi usada para mensurar o poder da estrutura/cargo em Unidades de Informação e identificar as bases de poder organizacional; a Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) foi usada para mensurar o conflito/retaliação e identificar os fatores de conflito/retaliação organizacional; e, por último, a Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e a Escala de Interdependência de Resultados (EIR) foram usadas aqui para mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho em Unidades de Informação e identificar a interdependência de tarefas e a interdependência de resultados entre os membros das equipes.

Viu-se (item 2.2.7) que na Perspectiva Política da Administração, a organização assume contornos de um sistema de poder onde pessoas e grupos procuram maior influência no processo decisório. “Analogamente a um sistema político, o poder é visto como um fim em si mesmo, ou como um instrumento para que determinadas ideias prevaleçam sobre outras”. (MOTTA P., 2007, p.114).

Disso é possível entender uma definição de **poder organizacional** como uma atividade **política**, que é empreendida para superar alguma resistência ou oposição. Sem oposição ou desacordo dentro da organização, não há a necessidade nem a expectativa de se observar tal atividade política. Nessa dinâmica, o poder organizacional toma corpo através



dos estilos de liderança, do poder da autoridade do cargo centrado no *design* estrutural, dos conflitos e retaliações, bem como da comunicação/informação que leva a interdependência das equipes de trabalho.

Isso porque os indivíduos e grupos empreendem uma dinâmica social e cultural no ambiente de trabalho para repartir o poder, geralmente legítimo, que está centrado no cargo. Nesse processo se alternam interesses que podem levar a conflitos e comprometer a consecução dos objetivos organizacionais, formando um verdadeiro processo político dentro das organizações. Segundo Clegg e Hardy (2001), isso evoca a ideia de uma “briga justa”, em que um grupo (normalmente a alta gerência) é forçado a utilizar seu poder para sobrepujar a oposição de outro grupo (sindicatos intransigentes, empregados dissidentes). Tal análise é reforçada pela definição de política em termos de ilegitimidade. Uma definição comum de política na literatura gerencial é a do uso do poder não sancionado ou ilegítimo, no sentido de se alcançar objetivos não sancionados ou ilegítimos. Isso claramente implica a ideia de que esse uso do poder é disfuncional e objetiva frustrar iniciativas que possam beneficiar a organização em nome do interesse próprio.

Isso torna, num sentido justo ou não, o poder como fonte primaz por ter seu fundamento na autoridade do cargo, autoridade que é retomada e reiteradamente usada nas organizações. Segundo Watson (1982), pelo fato de a legitimidade nas organizações se referir às elites organizacionais, isto é, à alta gerência, os interesses gerenciais são igualados às necessidades da organização e os gerentes utilizam esta legitimidade para atender a seus próprios interesses. Tais ideias estão no âmbito da perspectiva funcionalista dos estudos organizacionais que tem classificado o poder como ilegítimo, disfuncional e como manifestação de um comportamento baseado no interesse próprio (notadamente, dos grupos dominantes dentro das organizações). Mesmo assim, os sistemas e estruturas organizacionais existentes nas organizações não são neutros ou apolíticos.

Segundo Clegg e Hardy, os estudos gerenciais funcionalistas assumem que os gerentes utilizam o poder responsabilmente na busca das metas organizacionais, enquanto quaisquer outros grupos o usa irresponsavelmente a fim de evitar a consecução dessas metas. Portanto, temas éticos e os potenciais abusos de poder (exploração) pelos grupos dominantes são subestimados, o que faz com que aqueles que desafiem as prerrogativas gerenciais sejam taxados com o rótulo “político”, fazendo com que em certo sentido as resistências e retaliações que levam aos conflitos de poder sejam um movimento político dentro das organizações. Um exemplo disso são os trabalhos sobre liderança que defendem o uso do

carisma pelos gerentes, com isso, na visão funcionalista, a liderança seria utilizada apenas para reforçar o poder legítimo oriundo da estrutura hierárquica.

A atual liderança não é neutra, inevitável e objetiva, ela se caracteriza por formas coletivas de agir dentro das equipes de trabalho no ambiente organizacional, onde o líder investe no poder dos liderados; trabalha menos com a busca da conformidade para com as suas próprias ideias e mais com o estímulo à iniciativa e à liberdade das pessoas para alcançarem resultados. Isso vem de uma mudança histórica onde a liderança era centrada na obediência/vigilância e exercida através de ordens (poder legítimo, poder de coerção) e de persuasão (poder de recompensas, poder de perícia). Mesmo atualmente, estilos de liderança individualista e burocrático são dominantes como forma de guiar as organizações modernas.

Para Weber (1978), o poder consiste na habilidade de fazer outros fazerem o que o detentor do poder quer que seja feito (poder legítimo), inclusive contra a própria vontade se necessário (poder de coerção); ou, segundo Dahl (1957), provocá-los para que façam alguma coisa que não fariam em outra situação (poder de recompensa).

As definições de poder, para Clegg e Hardy, emergem de duas fontes: a **funcionalista**, que adota uma orientação para a gerência com um conceito pragmático de poder que é adequado ao seu uso pela organização, mas pode provocar abusos de poder; e a **crítica**, que adota o poder pelo viés da dominação e da exploração.

Nas palavras de Clegg e Hardy (2001, p.273), o trabalho de autores

(por exemplo, Clegg, 1975; Gaventa, 1980; Ranson et al., 1980; Hardy, 1985) ofereceu uma oportunidade de unir a “escola” gerencialista [ou funcionalista] com os trabalhos mais críticos sobre dominação. No entanto, graças a uma série de motivos, essa ponte nunca foi feita. [...] a ideia de usar o poder para gerenciar significados e criar legitimidade nunca foi utilizada de forma significativa por escritores funcionalistas convencionais norte-americanos ou não, que continuaram a centrar seus trabalhos no fator dependência e a definir poder em termos de conflito e ilegitimidade.

A teoria, ou visão, crítica para os estudos do poder organizacional traz uma abordagem sobre o caminho pelo qual o poder é estruturado dentro do *design* organizacional através de uma visão de estruturas de classes. As conceituações sobre interesses mostram a arena da vida organizacional em termos da ideia básica de “classe” e de suas relações sociais. Essas análises são acomodadas às condições gerais da dominação econômica e da

subordinação nas organizações, como os teóricos de esquerda, a partir de Marx, as têm definido. (CLEGG; HARDY, 2001).

Marx argumentava, prosseguem os autores, que os interesses de classe independem de outros elementos de identidade e seriam apenas interesses derivados das relações que objetivavam o controle dos meios de produção. Esta visão determinística foi pouco aceita por alguns autores, incluindo Weber, que foi o primeiro escritor a emprestar uma visão mais completa à obra de Marx. Weber admitia que o poder era derivado da propriedade e do controle dos meios de produção, mas argumentava que o poder não se reduzia exclusivamente às categorias dicotômicas de propriedade e não propriedade. O poder derivaria tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações. As organizações poderiam ser diferenciadas em termos da capacidade de certas pessoas em controlar os métodos de produção, mas também em termos das diversas identidades ocupacionais que fazem surgir a vida subjetiva das organizações. Assim, Weber acrescenta à visão de Marx formas de identificação e representação que também são usadas pelos membros da organização, em vez de simplesmente assumir que a visão de mundo dessas pessoas é meramente um julgamento entre categorias dicotômicas de propriedade e não propriedade.

Essas diversas identidades ocupacionais que fazem surgir a vida subjetiva das organizações se constituem em padrões de comportamento compartilhados pelos membros das equipes de trabalho que expressam estilos aceitos coletivamente. Ou seja, essas identidades da vida subjetiva são a cultura organizacional expressada no equilíbrio entre quem comanda e aqueles que são comandados, expressada também no poder como construto coletivo dentro da organização do trabalho, pois, segundo Meneghetti (1999) citado por Giordani et al. (2009), se um indivíduo ocupa uma posição de autoridade e o grupo o aceita, então o indivíduo já é um líder.

Weber e Marx expressam haver um constante embate entre as forças internas da organização, direta ou velada, pela distribuição dos recursos de poder. Um movimento entre o poder individual e o poder construído coletivamente, que possibilita a compreensão da cultura organizacional como o verdadeiro campo de criação, manutenção, extinção, recriação e ressignificação da liderança organizacional.

A visão de Marx e de muitas teorias subsequentes, apregoava existir apenas um pequeno espaço para o discernimento e para oportunidades estratégicas de ação. Isso porque, segundo Clegg e Hardy, tal visão se pauta na seguinte prerrogativa: as condições econômicas regulam o contexto no qual o trabalho é vendido e o capital levantado, disso resultam duas classes (aqueles que possuem capital e aqueles que não possuem). O proletariado possui

apenas a sua própria força de trabalho (criatividade, treinamento e competências) que venderá no mercado de trabalho, onde, uma vez contratado pelo capital, ou pelos donos do capital que são organizações extremamente burocráticas, o trabalhador deverá laborar com obediência. Em complemento, as ideias de Weber indicaram que todos os membros da organização têm alguma criatividade, discernimento e meios para o uso do poder. Isto é, têm a oportunidade de usar essas capacidades criativamente em certos relacionamentos sociais para conduzir formas de ação social dentro da ordem estabelecida pela classe dominante (alta gerência).

Segundo Motta P. (2007), os funcionários, além de desempenharem funções de interesse coletivo, possuem interesses individuais na carreira e na organização, o que os faz agir de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder. Como os recursos de poder são limitados, ocorrem disputas de natureza política: conflitos sobre recursos, formação de grupos de proteção mútua e pelepas sobre áreas de influência e ganhos individuais. Portanto, todos os membros de uma organização participam de um jogo político onde se alteram ganhos e perdas.

Assim, os membros da organização têm algum controle a sua disposição para exercer o poder, tanto para desafiar quanto para reproduzir a estrutura formal da organização na qual diferentes poderes são velados, legitimados e reproduzidos. Dessa forma, segundo Weber, as estruturas de dominação da organização não dependem apenas do poder econômico para sua construção e permanência. (CLEGG; HARDY, 2001).

As ideias de Weber evidenciaram haver até então uma visão polarizada do comportamento da força de trabalho, onde a não obediência era sinônimo de um comportamento anormal. Weber, portanto, contribuiu para tornar fluida a visão dicotômica utilizada nestes construtos (como poder, autoridade, controle, conflito, cultura, chefe, líder), em vez de serem apenas vistos como pólos opostos. Assim político/simbólico e objetivo/subjetivo começam a se configurar como partes de um todo, quando contradições e variabilidades se complementam, sugerindo haver no espaço organizacional uma relação dinâmica entre o psíquico e o social, entre a liberdade e a dominação.

O pensamento weberiano mostrou que é possível identificar, dentro dos estilos de funcionamento da organização, padrões de comportamento compartilhado pelos seus membros, ou seja, a partir dos estilos culturalmente aceitos coletivamente é possível identificar a existência de estilos de liderança como espaços de contra-poder e de resistência (que são as relações simbólicas que os trabalhadores estabelecem com a organização, ou com o capital), no sentido de serem comportamentos coletivos praticados tanto por quem lidera

(quem exerce o poder – o capital) quanto os aceitos pelos liderados (os trabalhadores, ou proletariado).

Nesse constante embate pela ocupação dos espaços de poder existe um lapso entre a capacidade de trabalho e sua efetiva realização e isso permite o exercício do poder e organização do controle por parte dos ocupantes da estrutura hierárquica. Segundo Clegg e Hardy (2001), a descrição desse lapso é o cerne de algumas tradições marxistas de análise, particularmente a da alienação, ou seja, os gerentes estão sempre buscando novas estratégias e táticas que obscureçam o discernimento dos trabalhadores. Entre as mais efetivas estão aquelas que substituem a autodisciplina pela disciplina de um gerente. Menos efetivas, mas historicamente mais numerosas têm sido as tentativas de organizações no sentido de anular o lapso discricionário por meio do uso de sistemas de regras. Esse é o âmago das análises weberianas de organizações como burocracias. Esses sistemas de regras buscam regular os meios de controle nas relações organizacionais por meio de uma estrutura formal de organização. Assim, uma hierarquia é prescrita, dentro da qual se ergue o poder legítimo como poder primaz circunscrito na estrutura formal e no *design* dos cargos.

Segundo Motta P. (2007), a quebra desse processo (que é a mudança) pode ser visto de maneira que para mudar uma organização é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação. E o agente dessa mudança é, preferencialmente, “uma pessoa externa à empresa e não envolvida diretamente na estrutura de poder. Por se beneficiar das alterações no sistema de ganhos e perdas, presume-se uma pessoa com melhor influência sobre a redistribuição de prioridades”. (MOTTA P., 2007, p.114).

Nesse sentido da mudança, ou redistribuição de poder, o *design* formal da organização, enquanto fonte de poder, aponta para um conceito de estrutura hierárquica dos cargos mais pluralista, descontínuo, localizado e interpretativo. Ou seja, a estrutura passa a ser conceituada como arena política, onde ocorrem as lutas pelos recursos de poder; onde o poder está distribuído por pessoas e grupos; onde a reprodução e uso do poder depende da distribuição de elementos como conhecimento, acesso à informação, domínio de tecnologia, controle de uma etapa do processo decisório, participação em entidades externas (recursos de poder).

Mesmo assim, segundo Clegg e Hardy, o poder nas organizações necessariamente refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas. Particularmente (mas não exclusivamente), o campo do *management* tende a classificar tal poder como “legítimo”. Uma consequência disso tem sido a posição dos cientistas sociais em raramente achar

necessário explicar porque esse poder deve ser hierárquico. Em outras palavras, nesse ramo de pesquisa, o poder da hierarquia tem sido visto como “normal” e “inevitável”. Por outro lado, isso tem sido largamente rejeitado nas análises que têm focado o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais.

Um dos principais estudos gerenciais enfocando poder exercido fora das estruturas formais é atribuído a Thompson, em 1956. A partir dele, outros pesquisadores, como Dubin, em 1957 e Mechanic, em 1962, começaram a fazer uma diferenciação entre poder prescrito na estrutura hierárquica e o poder real, considerado ilegítimo.

Isso é corroborado por Omisore e Nweke (2014), ao discorrerem que a Oportunidade é uma fonte de poder. A ideia de oportunidade enquanto fonte de poder vem da análise de Mechanic (1962) acerca do poder que os trabalhadores de níveis mais baixos possuem em uma organização. Dito de outra forma, os aspectos informais dentro das posições formais ou informais na organização, que não são identificados oficialmente por esta, podem proporcionar uma importante fonte de poder.

Bennis e outros, em 1958, fizeram uma distinção entre organização formal, onde o poder reside na autoridade, e informal, onde o poder reside na capacidade real de influência baseada na posição dentro da organização. Crozier, em 1964, conectou o conceito de poder ao conceito de incerteza. De acordo com a concepção behaviorista da firma, as organizações tentavam se comportar como se fossem sistemas, diante de um ambiente incerto. A capacidade de controlar tal incerteza representava uma fonte potencial de poder. Hickson et al., em 1971, desenvolveram a “teoria das contingências estratégicas de poder intra-organizacional”, onde, mais uma vez, persistia a ideia de que o poder estava relacionado à incerteza, ou ao seu controle. Então, pessoas que trabalhavam em áreas funcionalmente específicas eram identificadas como aquelas que usavam conhecimento técnico para controlar a incerteza e assim aumentar seu poder relativamente àquele formalmente prescrito dentro de um regime hierárquico. (CLEGG; HARDY, 2001).

Por fim, as mudanças na perspectiva política da organização (poder organizacional) incluem, principalmente, ampliar o acesso a informação, melhorar as comunicações internas, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder. O treinamento tende a valorizar a conscientização sobre a disponibilidade de recursos de poder e as possibilidades de seu uso na satisfação de interesses coletivos e dos objetivos organizacionais. (MOTTA P., 2007).

Em síntese, os componentes de análise da perspectiva política, bem como seus conceitos, que vem do passado, que estão no presente e que apontam para o futuro, são os constantes no seguinte quadro.

PERSPECTIVA	COMPONENTES DE ANÁLISE	LIMITES	
		PASSADO/PRESENTE	PRESENTE/FUTURO
POLÍTICA	<b>Liderança</b>	Processo político: uso de recursos de poder	Processo social: uso de recursos dos liderados
	<b>Estrutura - conceito</b>	Fonte principal do poder	Arena política onde ocorrem lutas pelos recursos de poder
	<b>Estrutura - Conceção de poder</b>	Elitista e unitário: concentra-se no topo e na autoridade do cargo	Plural: distribui-se desigualmente por pessoas e grupos
	<b>Estrutura - Reprodução e uso do poder</b>	Proporcional à estrutura formal da organização	Contingencial: depende de variações na distribuição de recursos
	<b>Estrutura - Relação de poder</b>	Negativa: contraposição ao não-poder de outros	Positiva: interesse e intencionalidade inerente às relações de trabalho
	<b>Solução de conflitos de poder</b>	Negociação e formas participativas de gestão para valorizar interesses coincidentes	Participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão
	<b>Acesso ao poder</b>	Ocupar posições na estrutura formal	Dominar recursos de poder: em função da alta variação estrutural
	<b>Comunicação e Informação</b>	Restrição e cautela	Intensidade e transparência

**Quadro 11** – Limites dos Componentes de Análise do Poder organizacional

Fonte: Adaptado de MOTTA P., 2007, p.117.

Para a presente tese, os elementos presentes no Quadro 11 tornam possível identificar os padrões de comportamento compartilhado pelos atores organizacionais (o poder organizacional como construto coletivo), ou seja, a partir dos estilos culturalmente aceitos coletivamente é possível identificar os elementos do poder organizacional estruturados com base nas relações simbólicas que os indivíduos estabelecem com a organização (tanto o poder praticado por quem comanda quanto o poder aceito pelos comandados).

O intuito da presente seção é, portanto, consubstanciar um entendimento da perspectiva política da administração como elemento para a análise do poder organizacional em unidades de informação.

Para tanto, aprofundar-se-á, nesta seção, as discussões sobre poder organizacional em unidades de informação de modo a alicerçar a perspectiva política da administração como instrumento de análise do poder organizacional em unidades de informação.

Isso ocorre a partir do ‘Quadro 11’, onde nesta tese: a Liderança é explicada através dos estilos de funcionamento organizacional (estilos de funcionamento da liderança organizacional); a Estrutura de Poder é explicada pelas bases de poder (poder centrado na autoridade do cargo); os Conflitos de Poder são explicados pela atitude em relação à retaliação organizacional (retaliação pelo não acesso ao poder); e a dependência de tarefas e resultados está na comunicação e informação entre as equipes de trabalho, no sentido de haver uma alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre seus membros.



### 2.3.1 Liderança

Nesta tese, a temática da liderança é o primeiro elemento da perspectiva política da administração para a análise do poder organizacional em unidades de informação. Portanto, este tópico (2.3.1) destina-se a consubstanciar os entendimentos para que a temática da liderança auxilie a analisar o poder organizacional nas unidades de informação aqui pesquisadas.

A partir do quadro anterior percebe-se a liderança como um item importante a ser considerado na análise do poder organizacional, pois a perspectiva política da organização vê a liderança menos como um fenômeno individual e mais como um processo social – grupal e interativo. Isso ocorre porque nas organizações existem aspectos psicossociais, que consistem em valores e crenças que são compartilhados coletivamente. Dito de outra forma, significa que onde houver um agrupamento humano, ali haverá uma tendência a homogeneização de comportamentos e ações, bem como um compartilhamento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Isso é chamado de cultura, que ocorre nos grupos humanos e também em grupos menores como as equipes de trabalho que se formam no ambiente organizacional.

Significa dizer que há uma forte conexão entre liderança, enquanto poder organizacional, e cultura organizacional. Nesse sentido, Motta P. (2007) salienta que isso contrasta com as visões anteriores de um poder natural, ou produto da articulação política para as ideias de uma pessoa prevalecer no processo decisório. A perspectiva política nas organizações, prossegue o autor, aceita que grande parte do poder organizacional de um líder encontra-se no próprio grupo (construto coletivo), ou seja, o uso efetivo do poder baseia-se menos na autoridade do cargo (estrutura hierárquica organizacional como única fonte de poder), nas ordens (poder de coerção, poder legítimo) ou persuasão (poder de recompensas, poder de perícia) e mais nos recursos dos liderados: resulta em menor submissão e consentimento e maior aliança.

O líder investe no poder dos liderados; trabalha menos com a busca de conformidade às suas próprias ideias e mais com o estímulo à iniciativa e à liberdade das pessoas para alcançarem resultados. As intervenções para a mudança procuram forjar essa nova visão da liderança, insistindo em negociações constantes e na busca de consensos para integrar objetivos e alcançar comprometimento com ideias comuns. (MOTTA P., 2007, p.119).

Ou seja, é um processo político, é como se a importância do líder residisse na capacidade de forjar uma missão/visão como elemento central do poder-liderança, que envolve transformações de seguidores e posteriormente da organização no sentido de alcançar e corresponder a essa missão/visão.

Como exemplo, Roberts (1985), citado por Bryman (2004), traz o caso de uma líder transformacional, uma superintendente de um distrito escolar norte-americano, que, logo após assumir o cargo, encontrou-se em meio a uma crise orçamentária que conseguiu superar por meio da articulação e promoção de uma visão sobre os objetivos de ensino.

Estudiosos da liderança carismática também apresentaram a visão como central para a liderança organizacional. Essa ênfase não é surpreendente, uma vez que visão ou missão quase equivalem à definição característica da liderança carismática. Como Weber, cujos escritos são essenciais para o entendimento do carisma, escreveu: o carismático obtém lealdade e autoridade em virtude de uma missão que personifica. (BRYMAN, 2004, p.264).

Quando Motta P. (2007) fala em poder natural ou articulação política para as ideias de uma pessoa prevalecer no processo decisório, ele está se referindo a uma abordagem do traço pessoal, onde o poder da liderança é exercido pela influência do líder sobre a organização. Quando Bryman (2004) traz a missão e a visão como elementos de liderança, ele se refere ao poder da liderança como um construto coletivo, ora exercido de forma carismática, visionária e transacional (alternando obediência e recompensas), ora baseado no comportamento enquanto líder (contrastando estilos de liderança entre o foco na consideração e o foco na iniciativa de estruturar), ora baseado numa conceituação situacional de Fiedler (que está entre a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa).

Esse movimento entre o poder individual e o poder construído coletivamente possibilita a compreensão da cultura organizacional como o verdadeiro campo de criação, manutenção, extinção, recriação e ressignificação da liderança organizacional. Isso torna fluida a visão dicotômica utilizada em construtos (como poder, autoridade, controle, conflito, cultura, chefe, líder) como pólos opostos.

Isso não ocorre por acaso, pois a ideia de que gerentes possam usar o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder construído de forma coletiva, pode provocar rupturas nas ideias de poder fundamentadas no gerencialismo/funcionalismo.

Nas palavras de Clegg e Hardy (2001, p.273-274),

Em vez de investigar o poder escolhido e mobilizado por meio de [...] culturas [...] aparentemente neutras, a vasta maioria dos pesquisadores prefere continuar a ver essas construções como ferramentas de gerenciamento apolíticas. Por exemplo, a maioria dos escritores convencionais que trata da cultura organizacional tem percorrido extensões consideráveis para evitar qualquer tipo de associação entre poder e política (por exemplo, Smircich, 1983; Izraeli e Jick, 1986; Mumby, 1988). As mudanças culturais são apresentadas de forma neutra, sugerindo que elas são vantajosas para todos (Willmott, 1993). Weiss e Miller (1987) exploraram esse assunto em uma interessante demonstração de como artigos amplamente citados têm “tratado” as definições de ideologia para evitar quaisquer conotações políticas (por exemplo, Beyer et al., 1988; Weiss e Miller, 1988).

Modernamente, no entanto, o político/simbólico e o objetivo/subjetivo surgem como partes de um todo, quando contradições e variabilidade se complementam, sugerindo haver no espaço organizacional uma relação dinâmica entre o psíquico e o social, entre a liberdade e a dominação.

Para a presente tese, e dito de uma outra forma, é possível identificar, dentro dos estilos de funcionamento da organização, padrões de comportamento compartilhado pelos seus membros (a liderança e o seu poder como construtos coletivos), ou seja, a partir dos estilos culturalmente aceitos coletivamente é possível identificar os estilos de liderança (estruturados com base nas relações simbólicas que os indivíduos estabelecem com a organização), tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados. Por isso esta tese se vale da EEFO.

[...] a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) foi construída para avaliar e medir **estilos de funcionamento organizacional** em uma perspectiva cultural, no nível macrossistêmico. Concebida como jeito de sentir, pensar e agir compartilhados na organização [...], considera-se que a cultura assim definida também seja fonte e produto de processos de subjetivação. (PAZ; MENDES, 2008, p.163).

Para Paz e Mendes (2008), essa compreensão de cultura e liderança no mundo das organizações implica, primeiramente, em conceber as organizações como sistemas abertos que interagem com o seu meio ao mesmo tempo em que interagem com os seus membros componentes, membros estes que participam deste grupo social com suas características de personalidade e idiosincrasias e que têm suas práticas sociais eivadas de significações e representações.

Em segundo, implica desenvolver conceitos centrados nas pessoas e em suas interações, conceitos estes que enfatizam o papel do indivíduo na configuração de sua organização, assim como de sua sociedade e de sua cultura mais ampla. Significa que a noção de cultura, quer seja a mais ampla onde se encontra inserida a organização, quer seja a própria cultura organizacional, gira em torno da noção de pessoa, tanto em manipular comportamentos quanto em criar espaços para que se expressem livre e autonomamente. Porém, as autoras advertem que seria ingênuo admitir que as culturas se fixariam em apenas um desses dois polos. Há, em todas as sociedades e organizações, as duas formas de expressão cultural, podendo uma delas ser mais enfatizada que a outra.

As autoras afirmam que a terceira compreensão de cultura e liderança no mundo das organizações implica em considerar o materialismo e o cognitivismo nas concepções de cultura. O materialismo enfatiza características tecnológicas e ambientais, incluindo tecnologias, artefatos, comportamentos visíveis e modos de organização econômica como parte da cultura. O cognitivismo enfatiza crenças, ideias e conhecimentos, entendendo cultura como um conjunto de sistemas simbólicos.

Em quarto, implica reconhecer que são os indivíduos que, por suas ações, contribuem para a construção da organização. Mas as autoras advertem que também é preciso admitir que os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e que, por serem preexistentes, orientam o sentido dessas mesmas ações.

A quinta implicação da compreensão de cultura e liderança no mundo das organizações é que a cultura organizacional é um sistema estruturante, compreendido como um sistema de ideias que dá ênfase aos códigos e conteúdos e, conseqüentemente, atenção às práticas reais dos atores e ao papel que eles desempenham na construção desses conteúdos significantes. Também, prossegue as autoras, é um sistema que se estrutura pelo jogo dos atores que agem na organização e o fazem em um ambiente de múltiplas interações. Assim sendo, tanto as organizações quanto seus atores participam, concomitantemente, na estruturação da sociedade, das suas instituições e da sua cultura, inclusive a organizacional, que lhes servem de referência para suas ações.

A última implicação é que a visão de cultura, segundo as autoras, é um processo e um produto que ocorre ao mesmo tempo dentro e fora da organização, aceitando-se, ainda, a possibilidade de comparação entre várias culturas com o objetivo de identificar aspectos universais e diversidades.

Estes padrões de comportamento compartilhados pelos membros das equipes de trabalho expressam estilos aceitos coletivamente, isto é, a cultura organizacional expressa o

equilíbrio entre quem comanda e aqueles que são comandados, expressa portanto a liderança e seu poder como construtos coletivos dentro da organização do trabalho. “Em Meneghetti (1999), encontra-se [esta] referência [...] que considera a liderança de modo casual, ou seja, se um indivíduo ocupa uma posição de autoridade e o grupo a aceita, então o indivíduo já é um líder.” (GIORDANI et al., 2009, p.7).

Vários podem ser aqueles que assumem posições de líderes em unidades de informação, podem ser arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc. Estudar estes líderes atenderia à tendência comum das pesquisas de liderança, onde “a vasta maioria dos pesquisadores prefere continuar a ver essas construções como ferramentas de gerenciamento apolíticas. Weiss e Miller (1987) exploraram esse assunto em uma interessante demonstração de como artigos amplamente citados têm ‘tratado’ as definições de ideologia para evitar quaisquer conotações políticas” (CLEGG; HARDY, 2001, p.273).

Mas nesta tese não se intenciona estudar ou avaliar os líderes, mas sim, a equipe (líderes e liderados), levando à identificação dos estilos de funcionamento coletivamente aceitos, estilos estes que são esculpidos dentro da cultura organizacional, pois:

- a) fundamentado em Motta P. (2007), a liderança é mais um processo social – grupal e interativo, do que um fenômeno individual;
- b) fundamentado em Bryman (2004), a missão e a visão, como elementos de liderança, confirma o poder da liderança como um construto coletivo;
- c) fundamentado em Clegg e Hardy (2001), investigar o poder escolhido e mobilizado por meio de culturas significa considerar tais culturas como não-neutras, bem como ver o poder a partir da cultura como ferramenta política de gerenciamento;
- d) fundamentado em Paz e Mendes (2008), a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) permite avaliar e medir **estilos de funcionamento organizacional** em uma perspectiva cultural, no nível macrossistêmico, concebida como jeito de sentir, pensar e agir compartilhados na organização pelo fato de que a cultura também é fonte e produto de processos de subjetivação;
- e) fundamentado em Fontanella et al. (2008), para os teóricos da Análise do Discurso, lê-se na fala de um indivíduo o discurso do grupo e o seu próprio discurso. Diz-se “seu próprio discurso” não no sentido de ter sido construído fora de um contexto histórico e interacional, independente das condições de sua

produção e das determinações históricas e sociais de sua formação, mas no sentido da forma original pela qual esse discurso mais amplo foi assimilado e organizado pelo indivíduo. Tais condições imediatas (onde se diz, de onde se diz e para quem se diz) definem o que pode, o que deve e como pode ser dito pelo indivíduo, dizeres estes que são limitados pelo tempo e espaço social (momento e situação) a que o sujeito pertence, o que o leva a ser identificado como pertencente a um determinado grupo.

Assim, baseado em Fontanella et al., as semelhanças do discurso/enunciado (fala) do indivíduo (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) predominantemente indicam, na perspectiva social (poder na perspectiva da cultura organizacional), o discurso do grupo (equipes de trabalho), da formação social à qual pertence o sujeito (estilos de funcionamento coletivamente aceitos).

Tudo isso resulta, no âmbito desta pesquisa, que gerentes (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) podem usar o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder construído de forma coletiva, rompendo com ideias de poder fundamentadas no gerencialismo/funcionalismo. Ou seja, através da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), é possível identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos nas unidades de informação pesquisadas e daí construir uma análise dos estilos de liderança (e não dos líderes somente). Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de sentir, pensar e agir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, isto é, se as unidades de informação abrem suas portas todos os dias, significa que os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa, portanto, que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo.

Dito de outra forma, nesta tese, a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados (como por exemplo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes, comunicação e informações restritivas).

Compreender, pois, o poder organizacional como articulação de uma pessoa, ou grupo, prevalecendo no processo decisório, compreender a liderança pessoal empreendendo

um estilo de funcionamento individualista em todo um conjunto de pessoas na organização, se torna imprescindível. Ademais, compreender o poder organizacional como mecanismos de recompensa, obediência, consideração pelos subordinados, definição clara do que fazer, orientação por tarefas, orientação por motivação, compreender a liderança como um construto coletivo que empreende na organização estilos de funcionamento ora comportamental/afiliativo, ora situacional/contingencial/empreendedor, ora transacional/burocrático, também se torna imprescindível. “Daí a construção da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) para avaliar certas formas de sentir, pensar e agir compartilhadas nas organizações.” (PAZ; MENDES, 2008, p.161).

Assim se reforça que esta pesquisa se vale da EEFO, para medir e identificar os estilos de funcionamento da liderança existentes no âmbito das unidades de informação, pelo fato de esta escala possuir os seguintes estilos de funcionamento organizacional como suas partes constituintes: estilo de funcionamento individualista, estilo de funcionamento afiliativo, estilo de funcionamento empreendedor e estilo de funcionamento burocrático. Pois a EEFO consegue identificar, dentro dos estilos de funcionamento da organização, estilos culturalmente aceitos coletivamente que são padrões de comportamentos compartilhados pelos membros das equipes de trabalho, portanto consegue identificar a liderança como construto coletivo.

[Este é] o instinto-princípio vital do humano que considera a liderança de modo casual, ou seja, se um indivíduo ocupa uma posição de autoridade e o grupo a aceita, então o indivíduo já é um líder. [...] Um líder efetivo, mais do que uma atenção constante aos movimentos do mercado que possam afetar ou exercer influência sobre seu negócio, deve possuir uma dedicação diária ao desenvolvimento de seu grupo de trabalho. Quanto mais funcional e ajustado for seu grupo de trabalho, mais efetiva será a ação do líder e, ao mesmo tempo, mais elevada será a velocidade na qual seu negócio segue em direção aos seus resultados. Desta maneira, a habilidade para selecionar, desenvolver e motivar seu corpo funcional é um fator-chave para seu sucesso, tanto quanto o é seu potencial natural para perceber as mudanças do mercado e, desta forma, se posicionar corretamente em situação de vantagem. (GIORDANI et al., 2009, p.7-8).

Quando na análise do poder organizacional pautado na liderança se fala em um poder natural ou articulação política para as ideias de uma pessoa prevalecer no processo decisório, está-se referindo ao estilo de liderança pessoal (também conhecida como teoria ou abordagem do traço pessoal), onde o poder da liderança é exercido pela influência ou vontade do líder

sobre a organização, empreendendo nesta um estilo cultural de funcionamento individualista (ou seja, um estilo de funcionamento de liderança individualista).

Por outro lado, quando na análise do poder organizacional pautado na liderança se fala em recompensa, obediência, consideração pelos subordinados, definição clara do que fazer, orientação por tarefas, orientação por motivação, está-se referindo ao poder da liderança como um construto coletivo.

Nesse construto, sempre que estiver baseado no comportamento do líder, está-se diante da liderança por estilo (também conhecida como teoria ou abordagem do estilo), onde o poder da liderança é exercido contrastando estilos de liderança entre o foco na consideração e o foco na iniciativa de estruturar, empreendendo na organização um estilo cultural de funcionamento afiliativo (ou seja, um estilo de funcionamento de liderança afiliativo).

Cada vez que esse construto for baseado numa conceituação situacional ou contingencial, está-se diante da liderança contingencial (também conhecida como teoria ou abordagem contingencial), onde o poder da liderança é exercido entre a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa, empreendendo na organização um estilo cultural de funcionamento empreendedor (ou seja, um estilo de funcionamento de liderança empreendedor).

Contudo se esse construto coletivo for baseado numa conceituação transformacional/transacional, carismática ou visionária, está-se diante da liderança transformacional, da liderança carismática e da liderança visionária (também conhecidas como teoria ou abordagem da nova liderança), onde o poder da liderança é exercido de forma transacional, de forma carismática e visionária.

Dentro da abordagem da nova liderança, esta pesquisa focaliza a liderança transacional, pois, segundo Bryman (2004, p.264), “a liderança transacional compreende uma troca [portanto equilibrados dentro da cultura organizacional] entre líderes e seguidores na qual o primeiro oferece recompensas [...] pela obediência a seus desejos”, então a liderança transacional empreende na organização um estilo cultural de funcionamento burocrático (ou seja, um estilo de funcionamento de liderança burocrático).

A teoria ou **abordagem do traço pessoal** busca determinar as qualidades pessoais e características do líder, crendo que a capacidade de liderar é uma característica inata e não uma habilidade que pode ser aprendida ou desenvolvida através, por exemplo, de programas de treinamento ou aprendizagem corporativa. Com isso, o enfoque do traço pessoal afasta a característica da liderança do âmbito da gestão por competências, pois, ao não poder ser desenvolvida, a liderança como natureza do líder é mais importante do que a educação.



Segundo Bryman (2004), as pesquisas do traço tendem a se concentrar nas características que distinguem os líderes dos não-líderes ou seguidores, onde as conclusões se pautam na crença de que os traços pessoais dos líderes distinguem líderes mais efetivos dos menos efetivos.

Diferentes traços pessoais foram examinados pelos pesquisadores do traço, caracterizando o seguinte: traços físicos (compleição física, aparência, altura); habilidades (inteligência, fluência de discurso); e características de personalidade (conservadorismo, extroversão/introversão, autoconfiança).

Um evento chave na história da abordagem do traço pessoal foi a publicação da pesquisa de Stogdil, em 1948, que junto aos estudos de Gibb, em 1947, questionou alguns dos fundamentos dessa teoria. Bryman (2004) afirma que os questionamentos de Stogdil e Gibb foram confirmados por estudos de Mann, em 1959, ou seja, mesmo que alguns estudos encontrassem traços pessoais significativos, estes não podiam ser generalizados para todos como traços de liderança.

A pesquisa de traços pessoais experimentou um renascimento no final dos anos de 1980. Lord et al. (1986), por exemplo, reanalisaram os estudos sobre os quais Mann (1959) baseou suas conclusões. Através de outra metodologia, Lord et al. concluíram que as evidências para três dos seis traços (inteligência, masculinidade, dominação) eram muito mais fortes do que Mann havia avaliado. A partir de uma perspectiva teórica diferente da de Mann, Lord et al. argumentaram que traços pessoais são importantes como construtos de percepção, ou seja, traços pessoais influenciam como as pessoas são percebidas, assim a condição de líderes ou seguidores é inferida pelas pessoas com base nas evidências referentes aos traços pessoais exibidos. (BRYMAN, 2004).

Portanto é um construto coletivo onde as características percebidas assim o são pelos indivíduos ou equipes de trabalho, ou seja, as características do líder acabam por se tornar construídas dentro da cultura organizacional.

Outra pesquisa, prossegue Bryman, a de Locke e outros (1991), feita com líderes reais bem sucedidos, concluiu que tais líderes são fortemente motivados, têm forte desejo de comandar e exercer o poder, demonstram honestidade e integridade e são dotados de forte autoconfiança. Estudos de House e outros (1991), sobre presidentes norte-americanos concluiu que vários fatores de personalidade estavam relacionados à performance presidencial. Bryman (2004) afirma que pesquisas como a de Stogdill, questionando a validade dos traços pessoais, conduziram, a partir do final da década de 1940, aos estudos do estilo de liderança (teoria ou abordagem do estilo).

Então, o estilo de liderança pessoal, baseado nos traços pessoais, empreende um estilo cultural de funcionamento individualista na organização.

Na Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional - EEFO, o **estilo de funcionamento individualista** apresenta modos de sentir, pensar e agir que refletem uma fusão indivíduo/organização, cujos vínculos são estabelecidos como se fossem filiais. Os membros componentes dessa cultura, que privilegiam uma liderança individualista, estabelecem relações socioprofissionais focadas no próprio ego. Por isso, o desejo de que as solicitações no trabalho sejam mais no nível pessoal para satisfazer alguém, especialmente o chefe, do que ao nível profissional. (PAZ; MENDES, 2008).

Nesse estilo de funcionamento, a dependência é negada pelos membros, tendo em vista a extrema necessidade dos referenciais externos para se sentirem valorizados. A busca de autonomia e independência, no entanto, depende da aprovação dos superiores, que, se forem carismáticos, mais atenderão aos desejos dos seus subordinados. O predomínio desse estilo na organização implica em comportamentos voltados para a preocupação com o próprio bem-estar. Os líderes podem ser inescrupulosos e usar em seu próprio benefício estas características de dependência, tirando proveito de uma situação que também é favorável aos seus próprios sentimentos de onipotência, beleza e grandeza. (PAZ; MENDES, 2008, p.165).

O estilo de funcionamento individualista, geralmente, não ajuda a organização a crescer. Os comportamentos individualistas podem levar a conflitos, competição e falta de compromisso com a organização. Assim sendo, asseveram as autoras, as organizações atualmente se utilizam dessas características individualistas primárias como estratégia para criar vínculos afetivos das pessoas com a organização. Isso ao mesmo tempo em que incrementa nas pessoas o desejo de produzir, pode trazer fragilidades quando se reverte em ódio diante da frustração à satisfação de suas necessidades.

Como visto anteriormente, a teoria ou abordagem do traço pessoal traz o poder da liderança como exercido pela vontade do líder sobre os liderados ou grupo de trabalho, e, quando os padrões de comportamento são compartilhados pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente (tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados), empreendem na organização um estilo de funcionamento individualista. Corroborando essa perspectiva, na abordagem do traço, a análise do poder organizacional em unidades de informação se pauta no exercício de um poder natural ou articulação política exercidos de forma que as ideias de uma pessoa, ou um grupo, prevaleçam no processo decisório.

Provavelmente, se fossem feitos questionamentos nesse sentido, ao investigar ou analisar determinada unidade de informação, haveria grande probabilidade de se identificar padrões de comportamento compartilhados pelos seus profissionais da informação, a partir dos estilos culturalmente aceitos coletivamente, sinalizando um estilo de funcionamento organizacional individualista. Ou seja, haveria grande probabilidade de se identificarem os estilos de liderança (estruturados com base nas relações simbólicas que os profissionais e trabalhadores da informação estabelecem com a unidade de informação onde laboram): tanto os estilos praticados por quem lidera (profissionais-chefes ou profissionais-gerentes) quanto os aceitos pelos liderados (auxiliares, técnicos, atendentes, arquivistas, bibliotecários, museólogos etc). Essa perspectiva pode ser exemplificada através de uma alegoria.

Considere-se uma unidade de informação hipotética onde os chefes (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) se considerem deuses, ou sejam considerados pelos seus subordinados como deuses a quem se deve idolatrar. E se ainda as pessoas se considerem o centro do mundo, tendo como lema dominante "cada macaco no seu galho". Em acréscimo, suponha-se que a investigação ou análise desta unidade de informação encontrasse fortes indícios de que as pessoas fazem qualquer coisa para chamar a atenção, de que elas preferem trabalhar individualmente e que se consideram insubstituíveis, ou de que algumas pessoas mantêm certo nível de relacionamento com os chefes. Provavelmente, tudo isso sinalizaria um estilo de funcionamento organizacional individualista para esta unidade de informação.

Esta situação alegórica se baseia na EEFO (Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional) e, se constatada, indicaria que a análise do poder organizacional nesta hipotética unidade de informação se pauta em uma liderança individualista (estilo de funcionamento de liderança individualista), em um poder natural ou articulação política para as ideias de uma pessoa, ou um grupo, prevalecer no processo decisório. Onde,

O estilo individualista caracteriza uma cultura organizacional que atende enfaticamente às necessidades de admiração e centralidade dos seus membros na dinâmica organizacional. É uma cultura construída por pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade de reconhecimento do outro. [...] A organização funciona como a que nutre esse desejo imediato de satisfação, neutralizando as restrições, contradições e limites impostos pelo ambiente de trabalho. Tal funcionamento impede o indivíduo de adiar a satisfação em prol das necessidades mais profissionais que pessoais. (PAZ; MENDES, 2008, p.174).

Por sua vez, a teoria ou **abordagem do estilo** busca determinar os estilos de liderança que determinados líderes empreendem nas equipes de trabalho. A ênfase nos estilos de liderança, a partir dos anos de 1940, sinalizou uma mudança de foco em relação à abordagem do traço pessoal (o foco passou a ser o comportamento de liderança).

Segundo Bryman (2004), a abordagem do traço pessoal chamou a atenção para os tipos de pessoas que se tornavam líderes, ou seja, que tiveram grande capacidade de suprir as organizações com informações sobre o que deve ser observado ao se selecionarem indivíduos para posições de liderança atuais e futuras. Ao contrário, a abordagem do estilo de liderança apregoava que se o comportamento do líder pode ser modificado, o foco se dava no comportamento dos líderes onde a ênfase era no treinamento e não na seleção destes.

O conjunto de pesquisas da Universidade de Ohio exemplificam as investigações sobre os estilos de liderança, onde, segundo o autor, Stogdill foi um dos principais pesquisadores, influência que pôde ser percebida até os anos de 1990. O principal caminho tomado pelos pesquisadores de Ohio foi administrar questionários aos subordinados dos líderes em uma ou em várias organizações, geralmente organizações militares. As respostas dos subordinados foram agregadas para prover uma pontuação geral de cada líder para cada aspecto do comportamento proposto. Os dois principais componentes do comportamento do líder que os pesquisadores tenderam a focar foram denominados: a) consideração e b) iniciativa para estruturar. O comportamento “consideração” diz respeito a um estilo de liderança no qual os líderes estão: preocupados com seus subordinados enquanto pessoas, têm confiança dos subordinados, são corresponsáveis e buscam promover um ambiente harmonioso de trabalho. A “iniciativa para estruturar” é um comportamento, ou estilo, no qual o líder define claramente o que e como os subordinados devem fazer seu trabalho, além de programar as suas atividades. Conclusões iniciais indicaram que a consideração pelos subordinados conduzia a um melhor moral e a uma maior satisfação dentro do ambiente de trabalho, mas a um menor desempenho, ao contrário, a iniciativa para estruturar conduzia a um baixo moral, mas a um desempenho melhor. Bryman afirma que, em decorrência disso, pesquisas posteriores frequentemente sugeriram um alto nível de combinação dos dois estilos como forma de promover a liderança.

Korman, em 1966, observou que, nos estudos de Ohio, era dada uma atenção insuficiente a liderança em situações diferentes, ou seja, havia indícios de que a liderança também sofria influências situacionais e contingenciais. Em 1974, Kerr e outros, indicaram essa possibilidade em suas pesquisas, o que levaria à abordagem contingencial da liderança e ao abandono progressivo da abordagem de Ohio. O primeiro motivo disso, sinalizado por

Lowin e Craig, em 1968, e Greene em 1975, foi que estudos que utilizavam desenhos experimentais e longitudinais de pesquisa concluíam que as influências que envolvem a relação líder/causas/resultados eram bastante questionáveis. O segundo motivo, conforme Bryman (2004), é que a tendência de pesquisar líderes formalmente indicados desprezava processos informais de liderança, o que continuou a ocorrer em anos seguintes. Por último, a agregação das repostas dos subordinados, nas pesquisas de Ohio, tendeu a negligenciar a importância das diferenças no interior dos grupos na percepção dos líderes. Em 1977, Rush et al. mostraram que, quando se avalia o comportamento de um líder imaginário, os pesquisados geravam resultados similares àqueles pertinentes aos líderes reais das investigações de Ohio, ou seja, os comportamentos de Ohio podiam ser apenas percepções genéricas dos pesquisados sobre o comportamento dos líderes. Mesmo assim, Bryman sinaliza que foi um marco importante nos estudos sobre liderança.

Observe-se, então, que o fechamento da amostra [influências situacionais e contingenciais] resulta de um balanço que o pesquisador faz sobre valorizar, no conjunto das informações obtidas, as diferenças ou, em contraposição, o que se repete. Isso leva à reflexão sobre a relação indivíduo-grupo e sobre qual desses aspectos a abordagem teórica do pesquisador privilegia. (FONTANELLA et al., 2008, p.23).

Então, o estilo de liderança comportamental, baseado nos estilos de liderança, empreende um estilo cultural de funcionamento afiliativo na organização.

Na Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional - EEFO, as lideranças com **estilo de funcionamento afiliativo** apresentam um jeito de sentir, pensar e agir que retrata a organização como um grupo coeso, refletindo orgulho, confiança e autoestima organizacional. Estas características são originadas na forma de experienciar a organização. Neste construto coletivo, a imagem da organização, para seus membros, é de uma missão secreta a ser cumprida, onde qualquer tipo de imperfeição é visto como uma influência de fora. Por isso, os membros, que compartilham uma liderança comportamental pautada na consideração pelos subordinados e regras claras, apresentam comportamentos de lealdade, dependência e cooperação. É um estilo que se caracteriza pela dificuldade de encarar conflitos, que acabam por ser negados, uma vez que tal aceitação implicaria em confrontar membros ou grupos da organização, o que poderia quebrar o coletivismo típico desse estilo de liderar. (PAZ; MENDES, 2008).

O funcionamento deste estilo tem alta proposta moral, sendo inaceitável e reprimida qualquer descrença na organização. São estimulados os sacrifícios

pessoais e os membros agem pelos interesses organizacionais, mesmo que recebam pouco retorno, uma vez que são fortes as crenças nas responsabilidades organizacionais. Nesse estilo de funcionamento, as pessoas tendem a fazer o que o chefe deseja sem questionar sua qualificação, como uma questão de respeito à autoridade, bem como de manter a fantasia da perfeição do chefe, que encontra respaldo no grupo para manter tal situação. (PAZ; MENDES, 2008, p.166).

Como visto, a teoria ou abordagem do estilo traz o poder da liderança como exercido contrastando estilos de liderança entre o foco na consideração e o foco na iniciativa de estruturar, e, sendo padrões de comportamento compartilhados pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente (tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados), empreende na organização um estilo de funcionamento afiliativo. Corroborando que, na abordagem do estilo de liderança, a análise do poder organizacional em unidades de informação se pauta em construtos coletivos como consideração pelos subordinados e definição clara do que fazer.

Provavelmente, se fossem feitos questionamentos nesse sentido, ao investigar ou analisar determinada unidade de informação, haveria grande probabilidade de se identificar padrões de comportamento compartilhado pelos seus profissionais da informação, a partir dos estilos culturalmente aceitos coletivamente, sinalizando um estilo de funcionamento organizacional afiliativo. Ou seja, haveria grande probabilidade de identificar os estilos de liderança (estruturados com base nas relações simbólicas que os profissionais e trabalhadores da informação estabelecem com a unidade de informação onde laboram), tanto os estilos praticados por quem lidera (profissionais-chefes ou profissionais-gerentes) quanto os aceitos pelos liderados (auxiliares, técnicos, atendentes, arquivistas, bibliotecários, museólogos etc). Essa perspectiva pode ser exemplificada pela seguinte situação hipotética.

Considere-se uma unidade de informação onde os chefes (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) e os liderados trabalhem integrados de modo que as pessoas tenham compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno. E que esta unidade de informação seja intolerante com o individualismo, tendo como lema dominante "um por todos e todos por um". Em acréscimo, suponha-se que a investigação ou análise desta unidade de informação encontrasse fortes indícios de que as pessoas valorizam o trabalho coletivo, de que elas preferem tomar as decisões coletivamente (o grupo decidiu, está decidido) e repartir o mérito por todos (o mérito é de todos), ou que as pessoas vissem os resultados do trabalho como uma realização do

grupo. Provavelmente, tudo isso sinalizaria um estilo de funcionamento organizacional afiliativo para esta unidade de informação.

Esta situação alegórica se baseia na EEFO (Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional) e, se constatada, indicaria que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em uma liderança afiliativa (estilo de funcionamento de liderança afiliativo), em construtos coletivos como consideração pelos subordinados e definição clara do que fazer. Onde,

O estilo afiliativo é típico de culturas organizacionais que retratam idealizações, coesão e união, fortes características de um padrão coletivista. Este estilo [...] caracteriza uma cultura organizacional que oferece segurança, vantagens, assistência, que favorece a percepção de grandiosidade da organização, [...] de forma a aceitar as normas e regras impostas pelo grupo sem questionamento, na tentativa de ser aceito. Há forte envolvimento emocional com a organização. (PAZ; MENDES, 2008, p.173).

Já a teoria ou **abordagem contingencial** busca determinar os fatores situacionais como central na análise da liderança. Segundo Bryman, isso tem conexão com o abandono das visões, ou teorias, universalistas organizacionais que tiveram lugar nos anos de 1960 e à gradual visão relativista de estruturas de trabalho mais particularizadas, isto é, um foco contingencial/situacional. Nesse sentido, o modelo de liderança contingencial mais conhecido é o de Fiedler, lançado em 1967, revisto junto com Garcia em 1987 e revisado em 1993. Com essa série de revisões, seu cerne ficou conhecido como Escala LCP – colega de trabalho menos preferido (*least preferred coworker*), que objetivava medir a orientação de liderança da pessoa que está sendo avaliada. Nela, o avaliado é solicitado a pensar sobre seu colega de trabalho com o qual menos gosta de trabalhar e descrever esta pessoa em termos de adjetivos, por exemplo: agradável ou desagradável, amigável ou não amigável, receptivo ou não receptivo, próximo ou distante. Os resultados, então, indicariam uma visão positiva do colega de trabalho menos preferido (se é agradável, amigável, por exemplo): quanto maiores os resultados dos avaliados, mais motivados serão pelo relacionamento (tanto na posição de líderes como de liderados), ou seja, os líderes se preocupam em estimular um bom relacionamento com seus subordinados; quanto menores os escores dos avaliados, mais motivados serão pelas tarefas, ou seja, os líderes se preocupam com a execução das tarefas.

Bryman assevera que, apesar da aparente semelhança com os itens “consideração” e “iniciativa de estruturar” de Ohio (liderança comportamental), há uma diferença para com a

abordagem de Fiedler. Para Ohio, os itens “consideração” e “iniciativa de estruturar” são estilos contrastantes de liderança. Para Fiedler, estes itens são atributos da personalidade e, portanto, uma conceituação mais próxima da abordagem dos traços pessoais. Fiedler concluiu, após inúmeros estudos, que a efetividade dos líderes motivados por ambos os itens variava de acordo com o quão a situação lhes fosse favorável. Prossegue Bryman que, mais recentemente, essa noção de favorabilidade situacional foi denominada de “controle situacional”, com três características - relação líder-membros, estrutura de tarefas e posição de poder, que conduzem ao seguinte: líderes orientados por tarefas eram mais efetivos em situações de alto e baixo controle; e líderes orientados pela motivação saíam-se melhor em situação de controle moderado. A implicação prática é que, uma vez que a personalidade não pode ser modificada prontamente, é necessário mudar a situação de trabalho para ajustar o líder, sendo inócuo proceder de outro modo. Após muitas críticas, Fiedler incluiu o item “estresse” no seu modelo, nas revisões de 1987 e 1993, mas, assim como na abordagem de Ohio, o modelo não levava em consideração processos informais de liderança (focalizando nos líderes formalmente designados).

A abordagem contingencial tem considerável aceitação apesar de, segundo Bryman (2004), sugerir por vezes que fatores situacionais não são sempre tão importantes quanto se imagina. Por exemplo, Kennedy (1982), aplicando a escala de Fiedler, constatou em sua pesquisa haver pouca correlação entre eficiência da liderança e controle situacional. Outro exemplo, Podsakoff e outros (1984) concluiu que o comportamento do líder, referentes às recompensas e punições, estava relacionado com várias medidas de desempenho, mas sem relação com os fatores da escala de Fiedler. Então, o estilo de liderança contingencial, ou situacional, empreende um estilo cultural de funcionamento empreendedor na organização.

Na Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional - EEFO, o funcionamento organizacional em construtos coletivos de liderança que têm o **estilo de funcionamento empreendedor** (ou liderança contingencial) revela modos de pensar, sentir e agir voltados para os empreendimentos, onde os membros estão sempre buscando novos desafios e o apogeu. Os comportamentos deles são voltados para a necessidade de serem admirados pelo que fazem, serem ativos e dominadores nessa busca, e, diante das frustrações disso se utilizam como motivo para novas lutas e estímulo para realizações. (PAZ; MENDES, 2008).

É uma cultura que funciona como uma arena para líderes nobres e heróis, prossegue as autoras, que envolve derrotas e vitórias, sucesso e fracasso e, por isso, crê-se que alguns sempre serão capazes de salvar a organização quando em perigo. Neste tipo de construto coletivo, as pessoas podem usar a hierarquia como rota para atingir seu ideal de perfeição



contido no ego. Por isso, este estilo de liderança prioriza a busca de promoção, reforça a necessidade de existência de níveis hierárquicos, valoriza o reconhecimento pelo prestígio e ainda possibilita o vivenciar de desafios que fazem os membros organizacionais sentirem-se vivos.

Alguns comportamentos característicos desse estilo de funcionamento são muito objetivados nas organizações atuais que se encontram bastante voltadas para a competitividade do mercado, o desafio e as mudanças. A predominância desse estilo nas organizações, que é mais amadurecido do que os [outros estilos de funcionamento], pode gerar algumas dificuldades quando a busca pelo poder se sobrepujar a outros valores igualmente relevantes para as relações socioprofissionais. (PAZ; MENDES, 2008, p.167).

Como visto, a teoria ou abordagem contingencial traz o poder da liderança como exercido entre a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa, e, sendo padrões de comportamento compartilhado pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente (tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados), empreende na organização um estilo de funcionamento empreendedor. Corroborando que, na abordagem contingencial, a análise do poder organizacional em unidades de informação se pauta em construtos coletivos como orientação por tarefas e orientação por motivação.

Provavelmente, se fossem feitos questionamentos nesse sentido, ao investigar ou analisar determinada unidade de informação, haveria grande probabilidade de se identificar padrões de comportamento compartilhado pelos seus profissionais da informação, a partir dos estilos culturalmente aceitos coletivamente, sinalizando um estilo de funcionamento organizacional empreendedor. Ou seja, haveria grande probabilidade de identificar os estilos de liderança (estruturados com base nas relações simbólicas que os profissionais e trabalhadores da informação estabelecem com a unidade de informação onde laboram), tanto os estilos praticados por quem lidera (profissionais-chefes ou profissionais-gerentes) quanto os aceitos pelos liderados (auxiliares, técnicos, atendentes, arquivistas, bibliotecários, museólogos etc). Isso pode ser exemplificado através da seguinte alegoria.

Considere-se uma unidade de informação hipotética onde os chefes (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) e os liderados cultivem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, valorizando as relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização e valorizando, ainda mais, a competência. Imagine-se que esta unidade de informação seja reconhecida como importante para o sucesso profissional das

peças. Em acréscimo, suponha-se que a investigação ou análise desta unidade de informação encontrasse fortes indícios de que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de ascensão, de que elas são estimuladas a buscar novos desafios e inovação, tendo o bem-estar delas como valor primordial. Provavelmente, tudo isso sinalizaria um estilo de funcionamento organizacional empreendedor para esta unidade de informação.

Esta situação hipotética se baseia na EEFO (Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional) e, se constatada, indicaria que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em uma liderança empreendedora (estilo de funcionamento de liderança empreendedor), em construtos coletivos como orientação por tarefas e orientação por motivação.

Quando a organização caracteriza-se por um estilo empreendedor, deve-se interpretar que se trata de uma cultura que prima pela competência e pela inovação e que valoriza relações de troca bem estabelecidas, o que significa que a distribuição de recursos e recompensas não é feita de forma igualitária. É um estilo cujo funcionamento favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar das pessoas. É uma cultura constituída por pessoas que buscam [...] status e reputação, que têm necessidade de colocar-se no mundo de forma individualizada, mas respeitando a conexão social com os outros e a aceitação de que todos podem ter realizações. (PAZ; MENDES, 2008, p.173).

Destaca-se que a **abordagem da nova liderança** reúne um conjunto de teorias que ganharam notoriedade nos anos de 1980. Segundo Bryman (2004), escritores empregavam diferentes termos para descrever os novos tipos de liderança sobre os quais se interessavam: Bass (1985), Tichy e Devanna (1986) com a liderança transformacional; House (1977), Conger (1989) com a liderança carismática; e Sashkin (1988), Westley e Mintzberg (1989) com a liderança visionária. Todas essas teorias têm em comum que o líder é alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão que é um reflexo de como ele define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão, isto é, os líderes gerenciam significados e não somente uma rede de influências. Bryman afirma que esse cerne da nova liderança também estava presente em teorias anteriores, mas que seu ímpeto intelectual deriva da publicação dos estudos de Burns sobre liderança política em 1978. Burns propôs que líderes políticos poderiam ser distinguidos entre uma liderança transacional e uma liderança transformadora. A liderança transacional compreende uma troca entre líderes e seguidores na qual o primeiro oferece recompensas, na forma de prestígio ou dinheiro, pela obediência. Para Burns, isso não é ineficaz mas sua eficácia é limitada, pois líderes e

subordinados não estão unidos em mútua e contínua busca por um propósito comum. Bryman afirma ainda que a teoria de liderança de Burns se popularizou com a publicação do livro de Peter e Waterman, *in search of excellence*, no qual declararam que quase toda organização bem sucedida foi influenciada por um líder transformador em algum estágio do seu desenvolvimento.

Nesse sentido, Bennis e Nanus, em suas pesquisas, viam os executivos como líderes em vez de gestores, sugerindo um paralelo entre transacional/transformador e gerente/líder. Neste paralelo, a importância de articular uma visão era tida como um elemento central de liderança por envolver transformação de seguidores e, em consequência, da organização em algo que correspondesse à visão. Bennis/Nanus e Tichy/Devanna (1986) reconheceram que esta visão deve ser comunicada, tornada inteligível e relevante, para os seguidores. Peters e Austin afirmaram que é importante saber para onde se vai, para estar apto a declarar isto clara e conscientemente, e o líder deve cuidar disso passionadamente: isto leva à visão, à concisa declaração/imagem sobre a direção para onde a empresa e seus funcionários estão sendo conduzidos e por que eles devem se orgulhar. (BRYMAN, 2004).

A visão também era temática central para a liderança carismática. No sentido da visão, Conger (1989) dividiu a liderança carismática em quatro estágios: a) o líder reconhece a necessidade e oportunidades de mudança, b) o líder comunica essa visão, ou seja, a situação atual é inaceitável, e gera uma retórica que auxilia no entendimento dessa visão, c) constrói uma imagem de confiança para a visão e d) ajuda outros a alcançarem a visão por meio da liderança pelo exemplo (modelagem de papéis) dando poder aos seguidores. Bryman prossegue afirmando que vários estudos sobre a nova liderança podem ser vistos como sinais de mudança uma vez que considera o líder como gestor de significados e a importância da visão, porém as pesquisas estão centradas em líderes de cúpula (presidente ou principal executivo de grandes companhias), desprezando líderes de níveis básicos e intermediários (supervisores, sargentos, gerentes, chefes). Westley e Mintzberg (1989), na liderança visionária, por exemplo, baseiam seus estudos em Steve Jobs da Apple, Land da Polaroid, Calzon da SAS, Iacocca da Chrysler e René Lévesque de um importante partido político de Quebec. Em resumo, para esta abordagem, o poder da liderança pode ser exercido de forma transacional, de forma carismática e visionária, mas para esta pesquisa interessa a liderança transacional.

A liderança transacional e transformacional advém da pesquisa de Burns (1978), mas foi Bass, em 1985 (revisada por ele e Avolio em 1990), que diferenciou claramente esses dois aspectos. Segundo Bryman (2004), Burns via o transacional e o transformacional como

opostos, a liderança tenderia a um ou a outro, ao passo que Bass (1985) os encarava como dimensões separadas que podem coexistir. A liderança transformacional tem: a) carisma – visão, orgulho, confiança, b) inspiração – motivação, expectativas, símbolos, esforço, c) consideração individualizada – atenção aos seguidores, respeito, responsabilidade, e d) estimulação intelectual – desafios, novas ideias. Já a liderança transacional tem; a) recompensas contingentes – recompensa os seguidores pela conformidade com os objetivos de performance, e b) gestão pela exceção – agir quando as atividades relativas às tarefas não estiverem de acordo com o planejado. Bryman (2004) afirma que os atributos da liderança transformacional (carisma, consideração) geram resultados no desempenho dos subordinados, enquanto que o mesmo não ocorre com a liderança transacional, pois se pauta numa relação de troca ao invés de confiança. Então, o estilo de liderança transacional, baseada em recompensa e obediência, empreende um estilo cultural de funcionamento burocrático na organização.

Na Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional - EEFO, o **estilo de funcionamento burocrático** caracteriza as culturas organizacionais cujas formas de pensar, sentir e agir se baseiam no controle de normas e regras. Os indivíduos componentes desta cultura, que privilegiam uma liderança transacional pautada em relações de obediência e recompensas, têm seus comportamentos caracterizados pelo envolvimento parcial com a organização, por meio da qual buscam segurança, sendo a lealdade deles mais pelo setor onde trabalham do que pela organização. São estilos que apresentam resistência às mudanças, têm certa dificuldade de usar a criatividade e não estimulam interações espontâneas, que são vistas como ameaçadoras, resultando no não envolvimento dos indivíduos em demandas emocionais. (PAZ; MENDES, 2008).

No estilo de funcionamento burocrático, uma das fontes do poder organizacional está na estrutura organizacional que fornece o conforto que seus membros buscam, conforto este também assegurado na imagem de organização como sistema de regras, tempo, rotinas, controle. São construtos coletivos que se caracterizam por determinar normas e manter a ordem, o que favorece a descoberta de inconsistências em registros e procedimentos, e pela atenção aos detalhes. São construtos coletivos que também possibilitam a implantação de métodos e caminhos que geram eficácia, mas, às vezes, pouco racionais. A relação entre colegas é, na maioria das vezes, pouco afetiva com fracos laços estabelecidos.

O estilo de funcionamento burocrático é mais emergente em organizações hierarquizadas e impessoais, que exigem assiduidade, agendas e checagem de irregularidades. É um estilo de funcionamento no qual ocorre alto

profissionalismo, com propostas de redução da ineficácia e dos gastos. Mas também é um estilo que pelas características de controle e resistência à mudança pode dificultar o amadurecimento organizacional, mantendo a organização eficaz, mas não eficiente, revelando-se lenta na busca de novos desafios e com certa dificuldade de ajustamento à realidade, por vezes dinâmica e contraditória. (PAZ; MENDES, 2008, p.166).

Como visto, a teoria ou abordagem da nova liderança traz o poder da liderança como exercido de forma transacional, de forma carismática e visionária, e, sendo padrões de comportamento compartilhado pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente (tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados), empreende na organização um estilo de funcionamento burocrático. Corroborando que, na abordagem transacional da nova liderança, a análise do poder organizacional em unidades de informação se pauta em construtos coletivos como recompensa, prestígio, dinheiro e obediência.

Provavelmente, se fossem feitos questionamentos nesse sentido, ao investigar ou analisar determinada unidade de informação, haveria grande probabilidade de se detectar padrões de comportamento compartilhado pelos seus profissionais da informação, a partir dos estilos culturalmente aceitos coletivamente, sinalizando um estilo de funcionamento organizacional burocrático. Ou seja, haveria grande probabilidade de verificar os estilos de liderança (estruturados com base nas relações simbólicas que os profissionais e trabalhadores da informação estabelecem com a unidade de informação onde laboram), tanto os estilos praticados por quem lidera (profissionais-chefes ou profissionais-gerentes) quanto os aceitos pelos liderados (auxiliares, técnicos, atendentes, arquivistas, bibliotecários, museólogos etc). Essa perspectiva pode ser exemplificada por meio de uma situação alegórica.

Considere-se uma unidade de informação onde os chefes (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) e os liderados trabalhem com ações rigorosamente planejadas, com um forte sistema de controle sobre o trabalho e uma hierarquia bastante acentuada. Imagine-se ainda que esta unidade de informação dê pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros, tendo como lema dominante "a repetição leva a perfeição". E se a investigação ou análise desta unidade de informação encontrasse fortes indícios de que as pessoas valorizam regras a ponto de não trabalharem sem a existência dessas regras, de que elas creem que as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho, ou que as pessoas achassem normal a existência de fracos laços afetivos no ambiente de trabalho.

Provavelmente, tudo isso sinalizaria um estilo de funcionamento organizacional burocrático para esta unidade de informação hipotética.

Esta situação alegórica se baseia na EEFO (Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional) e, se constatada, indicaria que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em uma liderança burocrática ou transacional (estilo de funcionamento de liderança burocrático), em construtos coletivos como recompensa, prestígio, dinheiro e obediência. Onde,

A existência de um estilo de funcionamento burocrático na organização expressa uma cultura com um forte sistema de regras, com um sistema disciplinar mais rígido no local de trabalho e que valoriza o planejamento. Significa comportamentos de controle [...] em organizações com forte estrutura hierárquica e pouco flexíveis, envolvendo situações de gratificação das necessidades de controle e segurança. Trata-se de uma cultura que investe pouco na atenção aos problemas pessoais dos seus membros, de forma que os laços afetivos entre as pessoas e a organização, assim como entre seus membros, não são fortes. (PAZ; MENDES, 2008, p.174).

Apesar de não ser uma pesquisa específica sobre a temática da liderança, mas ao mesmo tempo tendo subjacente essa importância para o desenvolvimento de novas capacidades no profissional da informação, Barbalho e Rozados (2008, p.11) trouxeram as seguintes assertivas dentro do seu instrumento para levantamento de competências: “sei liderar equipes” e “Aplico técnicas de liderança no trabalho que desenvolvo”. Tal pesquisa foi apresentada no IX Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2008. Segundo as autoras, “Um pré-teste do instrumento [mapeamento de competências] foi efetuado durante o XIV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU 2006), contando com a participação de 306 profissionais que preencheram o instrumento” (p.13) e que a pesquisa é importante “tanto para o profissional bibliotecário quanto para o mercado de trabalho e para as instituições de ensino ligadas à área de Ciências da Informação” (p.14).

Isso demonstra que a temática da liderança também se faz presente na área da Ciência da Informação – CI. A necessidade do desenvolvimento dos aspectos de liderança em unidades de informação é ressaltada por Silva (2009, p.84), quando em sua pesquisa traz o tópico “O estilo de liderança do bibliotecário”. A autora salienta que na literatura existem poucos trabalhos que abordam a liderança no âmbito biblioteconômico.

[...] uma das primeiras pesquisas foi a de Corte (1988). [...] na época da pesquisa [...], os bibliotecários apresentavam características mais voltadas para o líder autoritário. Porém, como a própria pesquisadora afirmou, eles já

estavam “desenvolvendo o trabalho em equipe” sendo que, para que este seja possível, é necessário que o líder permita a participação dos membros do grupo na tomada de decisão, e, ao permitir isso, o líder se descaracteriza como autoritário, seguindo democráticas o/ou liberais. Portanto, com o passar dos anos, a tendência ao autoritarismo vem perdendo força e estudos mais recentes revelam outras tendências. (SILVA, 2009, p.85).

Dentre as poucas pesquisas sobre a temática da liderança no âmbito biblioteconômico, que pode ser estendido para unidades de informação, a autora destaca a pesquisa de Lira e Jovanovich (publicada nos anais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU 2004), que investigou o estilo de liderança dos bibliotecários sob a ótica dos subordinados e na auto-avaliação dos líderes, concluindo que: a) para os subordinados o estilo de liderança que predomina nas chefias é o estilo democrático; e b) na auto-avaliação dos chefes (líderes), estes acreditam estar liderando de maneira democrática.

As pesquisas de Corte (1998) e de Lira e Jovanovich (2004) ressaltam a importância da atuação do Bibliotecário como líder da unidade de informação. Elas deixam claro que o estilo de liderança adotado pelos Bibliotecários exerce grande influência sobre o desempenho da equipe. [...] Portanto, pode-se dizer que nesse período [1998-2004], o Bibliotecário foi mudando o seu perfil e a forma de liderar, considerando maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com o grupo, revelando, assim, uma maior tendência ao estilo democrático. (SILVA, 2009, p.86).

A capacidade de liderança, segundo Giordani e outros (2009), é a singularidade que permite à empresa se tornar vencedora no mercado. E a organização deve tornar isso claro para os membros das equipes de trabalho, ou seja, quais resultados e responsabilidades de lideranças são esperados, qual tomada de decisão é de vantagem para a empresa, sem ser contraditória ao resultado da realização pessoal. Este processo tem fortes raízes no treinamento continuado e na educação organizacional onde a empresa assume o papel de escola viva de liderança através de processos formais de educação e de exemplos aprendidos a partir dos líderes ocupantes da estrutura formal e dos problemas cotidianos da vida organizacional. Para que isso ocorra são de relevante importância as informações advindas da cultura da empresa, dos modelos de avaliação funcional que adota, do mercado, dos clientes, concorrentes, equipes de trabalho, produção, vendas, marketing etc.

Em sua pesquisa, apresentada no X Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2009, Giordani e outros (2009) estabeleceram relações entre a liderança e seu impacto no desempenho profissional. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de prestação de serviços na área da Tecnologia da Informação com uma população composta por 32 pessoas que ocupavam cargos de liderança: administradores, diretores e os 3 sócios.

Os autores afirmam que a pesquisa demonstrou uma forte correlação positiva entre liderança e desempenho laboral, ou seja: no grupo com habilidades de liderança e desempenho no trabalho superiores, há uma relação direta entre liderança e desempenho; no grupo com habilidades de liderança elevadas e desempenho no trabalho bom, há também uma relação direta entre liderança e desempenho para o trabalho; e no grupo com habilidades de liderança normais e desempenho no trabalho inferior, mantém-se, ainda assim, uma relação direta entre esses dois fatores. Isto é, os princípios de liderança podem auxiliar os profissionais da informação a conduzirem suas unidades de informação na direção de um elevado desempenho organizacional.

Os resultados da pesquisa já foram utilizados pela empresa que permitiu a investigação, demonstrando-se muito eficiente. [...] Com essa nova informação, a empresa começou a desenvolver programas para melhorar os desempenhos no trabalho dos gerentes que possuem notas elevadas de liderança, mas um desempenho no trabalho inferior. Seria interessante estudar a diferença entre os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho no trabalho nesses profissionais que demonstraram ter boas habilidades de liderança e os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho do trabalho nos profissionais que não demonstraram ter habilidades de liderança. Outra situação possível de ser estudada é mudar os profissionais com notas de liderança maiores que as notas profissionais para uma área de trabalho diferente ou sob a orientação de outro líder. Talvez seus desempenhos do trabalho possam ser aprimorados quando estão executando um diferente papel ou com diferente orientação. (GIORDANI et al., 2009, p.19).

A partir destes autores da Ciência da Informação, pode-se inferir:

a) a importância, a partir de Silva (2009), da presença da temática da liderança para a área da CI, em trabalhos como o de Corte, em 1998, Lira e Jovanovich em 2004 e Barbalho e Rozados em 2008;

b) a presença de investigações dos estilos de liderança baseada em Kurt Lewin, na área da CI; e



c) a importância, a partir de Giordani e outros (2009), de investimentos no aprimoramento de profissionais com boas habilidades de liderança, bem como em profissionais sem habilidades de liderança, nas unidades de informação.

Inclusive a própria Silva (2009) utiliza o modelo de Lewin como base de sua dissertação intitulada “O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília”, defendida em 9/7/2009, pelo Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília – PPGCINF/UNB.

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar o estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília que ocupam a posição de líder em suas unidades de informação, à luz da “Teoria dos Estilos de Liderança” de Kurt Lewin, que classifica esses estilos em autoritário, democrático e liberal. Visa também descrever as características pessoais, bem como dar destaque às características de personalidade e de liderança dos bibliotecários de Brasília. Os dados foram coletados mediante aplicação de questionário eletrônico, enviado às bibliotecas de Brasília cadastradas no banco de dados do Conselho Regional de Biblioteconomia da 1ª Região. (SILVA, 2009, p.3).

Silva conclui ressaltando a importância da liderança em unidades de informação, bem como a atuação do profissional da informação, o bibliotecário, como líder que reúne competências e habilidades gerenciais.

Silva chega ainda às seguintes conclusões:

- a) Em Brasília, há uma maior incidência de bibliotecários em posição de chefia nas bibliotecas especializadas e universitárias.
- b) A maioria das bibliotecas de Brasília possui carência de pessoal, sendo exceção as bibliotecas universitárias. Os bibliotecários possuem, em média, duas pessoas em suas equipes de trabalho que lhes são diretamente subordinadas.
- c) Nas bibliotecas cujo ingresso é por concurso público, há uma maior presença de profissionais bibliotecários.
- d) Os bibliotecários líderes se consideram motivados, disciplinados, negociadores e inovadores mais do que impulsivos, competitivos, intransigentes, controladores e conformados.
- e) Apesar do estilo de liderança democrático ser dominante, os bibliotecários-chefe de Brasília mudam seu estilo de liderança de acordo com a situação, podendo ser democráticos, liberais ou autoritários se a situação assim exigir. Esse estilo de liderança situacional também leva em consideração as características das

equipes de trabalho, pois de acordo com desempenho nas tarefas dos membros das equipes e da relação destes com o líder, ele pode alternar seu estilo para uma maior ou menor rigidez.

f) A atitude dos membros das equipes de trabalho é de cooperação, colaboração, união e compartilhamento para o bom andamento do serviço.

g) Como comunicação entre líder e liderados, os bibliotecários-chefe utilizam reuniões e encontros formais para manter contato com a equipe e assim transmitir ordens, comentar bons e maus resultados, motivá-los e orientá-los quanto às tarefas.

h) Quando a equipe obtém sucesso nas tarefas, a política de incentivos é aplicada pelos bibliotecários em forma de elogios proferidos pessoalmente, em reuniões ou perante toda a equipe. Quando ocorre o contrário, os líderes preferem conversar em particular com os membros das equipes para saber o que ocasionou o insucesso, confirmando a tendência ao estilo democrático de Kurt Lewin (1939).

Autores como Robbins (2002) e Rocha et al. (2009) enquadram os estudos de Kurt Lewin como pertencentes à teoria dos estilos de liderança. Como dito, a teoria ou **abordagem do estilo** busca determinar os estilos de liderança que determinados líderes empreendem nas equipes de trabalho, levando em conta as singularidades no comportamento destes. Segundo Bryman (2004), a ênfase nos estilos de liderança, a partir dos anos de 1940, sinalizou uma mudança de foco em relação à abordagem do traço pessoal, ou seja, o foco passou a ser o comportamento de liderança. Rocha et al. afirmam que Kurt Lewin orientou, na década de 1930, Rauph White e Ronald Lippitt numa pesquisa que envolvia três grupos de crianças submetidas aos estilos de liderança autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*). Dos resultados originaram-se os estilos clássicos de liderança.

A liderança autocrática baseia-se numa liderança dominadora, agressiva, com centralização total das tomadas de decisão (decisão unilateral), não dando nenhuma liberdade aos subordinados. O líder dita como é para fazer, quem deverá fazer e como será feito. A liderança democrática é mais participativa. O líder é comunicativo e consegue orientar e motivar a participação dos liderados nas decisões. O líder se utiliza do *feedback* para treinar e aperfeiçoar o desempenho dos liderados. [...] A liderança liberal ou *laissez-faire* é quase uma ausência de líder. O próprio grupo toma as decisões. A liberdade aos liderados é total e a participação do líder é restrita a fornecer os recursos e a responder quando é solicitado. (ROCHA et al., 2009, p.70).

Os autores asseveram que, baseado nas conclusões de Lewin, nos grupos de trabalho onde a liderança é autocrática, a produtividade é alta, mas o comportamento dos liderados é agressivo e apático, o que enseja problemas de relacionamento nestas equipes cujo líder é autocrático. No grupo de liderança democrática, a produtividade não foi tão alta, mas houve mais qualidade nos produtos, o que enseja um comportamento amigável entre os membros das equipes de trabalho cujo líder é democrático. Já na liderança liberal, a produtividade foi baixa e houve insatisfação entre os membros das equipes de trabalho.

Assim como Silva, outro trabalho que abordou os estilos de liderança, sem citar explicitamente o modelo de Lewin, foi o de Sousa e Espírito Santo (2010). Sua pesquisa teve como objetivo verificar qual estilo de liderança é o mais adequado, na atualidade, para o contexto organizacional contemporâneo, mas sem aplicação prática prevista, gerando apenas conhecimentos de interesse geral. Os autores analisam, a partir de levantamento bibliográfico de material já publicado (livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet), os estilos de liderança presentes nas organizações, verificando que a liderança é essencialmente igualitária em todas as funções da administração e que conceituar e analisar os estilos de liderança contribui para o crescimento do conhecimento desta temática.

Sousa e Espírito Santo (2010) concluem que não há uma forma única de lidar com as pessoas, mas a liderança democrática é uma das formas mais corretas de liderá-las. Isso porque para exercer a liderança democrática é necessário ter habilidade e paciência para comandar seus liderados, cabendo ao líder ver e sentir a melhor maneira de tratar os colaboradores, principalmente em unidades de informação, contemplando a melhor forma de abordá-los, identificando métodos que os motivem a exercer suas funções com satisfação e a alcançarem os objetivos organizacionais. O líder democrático é respeitado pelos seus subordinados, admirado e um exemplo de eficiência e boa conduta frente aos colaboradores, diferentemente dos líderes autocráticos que, muitas vezes, são apenas respeitados externamente. O líder democrático deixa transparente seus conhecimentos técnicos e suas habilidades frente as mais diversas situações sem mostrar exibicionismo, ciúmes ou antipatias frente a sua equipe, pois as virtudes têm que ser empregadas a favor da unidade de informação e dos seus colaboradores. Ao contrário, a liderança autoritária não é benéfica à organização porque gera desconforto para os membros das equipes de trabalho gerando desmotivação, falta de compromisso e o não cumprimento das obrigações laborais, com isso, os casos de indisciplina são constantes por não haver um bom relacionamento entre o líder e subordinados. Os autores concluem também que o líder liberal comete excessos e o principal

é o excesso de liberdade dado aos colaboradores, pois tal liberdade pode acarretar intrigas e individualismo. Então, a liderança democrática busca um relacionamento amigável entre o líder e subordinados, a participação e responsabilidade dentro da organização sem liberdades exageradas e com integração geral entre os membros das equipes de trabalho.

Destaque-se que Sousa e Espirito Santo (2010, p.165) fazem referência a outra importante teoria de liderança já discutida, a teoria do traço, da seguinte forma:

[...] são aceitas as seguintes teorias de liderança: Teoria dos Traços da Personalidade e a Teoria do Estilo de Liderança Comportamental. A Teoria dos Traços da Personalidade parte da ideia de que os indivíduos possuem traços de personalidade que podem ser definidos para identificar potenciais líderes. A Teoria do Estilo de Liderança Comportamental permite perceber que tipo de líder e que poder de decisão o grupo possui, ou seja, permite verificar de que maneira o líder utiliza a sua autoridade dentro do ambiente organizacional.

Vale lembrar que a teoria ou **abordagem do traço pessoal** busca determinar as qualidades pessoais e características do líder, crendo que a capacidade de liderar é uma característica inata e não uma habilidade que pode ser aprendida ou desenvolvida. Segundo Bryman (2004), essa teoria se pauta na crença de que os traços pessoais dos líderes distinguem líderes mais efetivos dos menos efetivos.

Assim como Silva (2009) e Sousa e Espirito Santo (2010), Assis e Maia (2014) utilizaram os estilos de liderança de Lewin no artigo intitulado “Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - GO”. No resumo os autores sinalizam o seguinte:

**Introdução:** Identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários de Goiânia-Go, que ocupam a função de gestores em suas unidades de informação. A pesquisa baseou-se na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin, o qual classifica esses estilos em autoritário, democrático e liberal. **Objetivo:** A pesquisa teve ainda como objetivo descrever as características pessoais e profissionais dos bibliotecários, a identificação das características da equipe liderada, de acordo com o ponto de vista dos bibliotecários, e levantar os principais problemas e desafios enfrentados pelos bibliotecários no desempenho de sua função de líder no seu ambiente de trabalho. **Metodologia:** Os dados foram coletados, mediante aplicação de questionário *online*, enviados a todos os bibliotecários abordados na pesquisa e da realização de entrevista com uma amostra dos bibliotecários. (ASSIS; MAIA, 2014, p.185, grifo nosso).

Os autores concluem que a pesquisa possibilitou identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários gestores de Goiânia, assim como a importância da liderança nas unidades de informação, ressaltando que o bibliotecário entende as técnicas biblioteconômicas e atua como líder, com habilidades gerenciais, em sua equipe de trabalho.

Assis e Maia chegam às seguintes conclusões adicionais:

- a) Conforme a teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin (1939), em relação à tomada de decisões com a equipe, os bibliotecários-chefe de Goiânia tendem a adotar o estilo de liderança democrático. Em algumas situações, adotam o estilo de liderança situacional ou contingencial, em outras, o estilo de liderança transformacional, confirmando a literatura existente sobre liderança, a qual afirma não existir um melhor estilo de liderar.
- b) Os bibliotecários de Goiânia enfrentam diversos problemas e desafios que geram obstáculos no desempenho da liderança dos bibliotecários, como a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação em virtude de baixos salários, falta de comprometimento de membros da equipe, falta de autonomia nas tomadas de decisões.
- c) Quando um membro da equipe não atende às expectativas no desempenho das suas funções, os bibliotecários gestores adotam o estilo de liderança democrático na tomada de decisão sobre o problema, pois primeiramente conversam com o membro da equipe e procuram resolver a causa do problema e somente após todas as alternativas terem sido esgotadas assumem uma atitude mais drástica, como a demissão.
- d) É importante para os bibliotecários-chefe de Goiânia a aprendizagem continuada para o melhor desempenho como líderes, para melhor orientarem e reorientarem a equipe na execução das atividades propostas e, conseqüentemente, para alcançarem as metas planejadas. Assim como é de grande relevância a ênfase para as relações humanas e para o trabalho em equipe.
- e) Os bibliotecários-chefe procuram estimular intelectualmente suas equipes com novas ideias e abordagens, procurando inovações na realização das atividades, demonstrando que o bibliotecário gestor de Goiânia visa sempre o melhor desempenho da sua unidade de informação e da sua equipe de trabalho.

Destaque-se que Assis e Maia (2014, p.191-192) fazem referência (além da abordagem do traço e do estilo) a outras duas abordagens de liderança (abordagem contingencial e a teoria transformacional), já discutidas no presente texto, que não foram abarcadas por Sousa e Espírito Santo (2010), da seguinte forma:

Para a teoria contingencial, o líder eficaz não tem um estilo fixo, embora possa ter um estilo determinante ou característico, sendo capaz de alterar os seus critérios de ação de acordo com as necessidades do ambiente e a maturidade dos seus subordinados. Os pressupostos da teoria transformacional da liderança foram desenvolvidos na década de 1980 e com ênfase na mudança como uma constante, cabendo ao líder ser um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem [...]. A teoria da liderança transformacional está voltada para a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados. O líder, de acordo com essa teoria, mostra-se um agente de mudanças, capaz de correr riscos, atento à satisfação das necessidades das pessoas, guiado por valores centrais, voltado para o aprendizado contínuo, capaz de lidar com complexidades, ambiguidades e incertezas, direcionado para uma visão compartilhada.

Retomando Bryman (2004), a teoria ou **abordagem contingencial** tem conexão com o abandono das visões, ou teorias, universalistas organizacionais que tiveram lugar nos anos de 1960 e à gradual visão relativista de estruturas de trabalho mais particularizadas, a partir de um foco mais contingencial/situacional. O modelo de liderança contingencial mais conhecido é o de Fiedler, lançado em 1967, revisto junto com Garcia em 1987, que também é alcunhado de Escala LCP – colega de trabalho menos preferido (*least preferred coworker*).

[Já na liderança transformacional] os líderes transformacionais prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. A teoria transformacional define líderes basicamente em termos do efeito do seu comportamento sobre os liderados. Os liderados sentem confiança, admiração, lealdade e respeito em relação ao líder, estando motivados a fazer por ele mais do que comumente é esperado. O líder pode transformar os liderados, tornando-os mais conscientes em relação à importância e ao valor dos resultados do trabalho, levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo. (ASSIS; MAIA, 2014, p.192)

Vale lembrar que a liderança transformacional e a liderança transacional fazem parte daquilo que Bryman chama de **abordagem da nova liderança** e advém da pesquisa de Burns (1978), mas foi Bass, em 1985 (revisada por ele e Avolio em 1990), que diferenciou claramente esses dois aspectos. Segundo Bryman, Burns via o transacional e o transformacional como opostos, a liderança tenderia a um ou a outro, ao passo que Bass os encarava como dimensões separadas que podem coexistir. Então, a liderança transformacional tem as seguintes características: a) carisma – visão, orgulho, confiança, b) inspiração – motivação, expectativas, símbolos, esforço, c) consideração individualizada – atenção aos seguidores, respeito, responsabilidade, e d) estimulação intelectual – desafios, novas ideias. Essas características salientadas por Bryman encontram total amparo em Assis e Maia.

Em sua pesquisa, apresentada no XVII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU 2012, Lima (2012) descreve as principais competências de liderança necessárias ao profissional bibliotecário diante das novas funções gerenciais suscitadas pelo mercado atual. Salientando que o trabalho foi “desenvolvido a partir de estudo de revisão crítica do conhecimento disponível, que objetiva a análise dos conceitos e modelos do tema liderança relacionado com o profissional bibliotecário” (p.5). Ou seja, a autora não utilizou nenhum modelo de liderança, como o de Lewin presente em Corte (1998), Lira e Jovanovich (2004), Silva (2009), Sousa e Espirito Santo (2010) e Assis e Maia (2014).

A autora partiu de algumas percepções prévias presentes em ambientes laborais de unidades de informação bibliotecária. A primeira percepção que torna necessário o desenvolvimento da liderança para o profissional da informação, principalmente porque essa característica é pouco difundida em sua graduação, é que

As mudanças apresentadas atualmente pelo mercado de trabalho, como o aumento significativo da competição, presença de organizações voltadas para constante inovação e resultados perenes, mostram a importância de profissionais mais qualificados e preparados para os desafios propostos pelas empresas. Frente a esta demanda, faz-se necessário o desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais para o profissional bibliotecário através do aprendizado e educação continuada, pois, normalmente, estas características são pouco difundidas em sua graduação. (LIMA, 2012, p.1).

A segunda percepção da autora é que, considerando que uma das competências essenciais para os gestores é a liderança, e por se tratar de um profissional que sempre atua

em unidades de informação com o gerenciamento de equipes, o bibliotecário que possui esta competência se destaca, pois pode melhorar sua performance e também agregar mais valor para o negócio. A última percepção, ou constatação, diz respeito à importância da liderança para as unidades de informação.

Sendo assim, torna-se vital o desenvolvimento de novas capacidades para o profissional [...] para sobrevivência no atual mercado competitivo. Neste, é percebida a necessidade de aperfeiçoamento da atuação em unidades de informação, através do alinhamento com os objetivos organizacionais e compartilhamento de valores. (LIMA, 2012, p.2).

Note-se que são inquietações pertinentes de uma profissional da área de CI suscitando inquietações em outros profissionais da informação em relação à temática da liderança em unidades de informação, que são: a) os mercados atuais mudam, inclusive o mercado da área da informação, exigindo que seus profissionais desenvolvam novas competências gerenciais (liderança, por exemplo), algo que talvez eles não possuam em sua formação básica; b) a grande importância da competência-liderança como ferramenta para gerenciar unidades de informação e promover o desenvolvimento de equipes porque, como dito antes, os estilos de liderança eficazes são aqueles construídos coletivamente; c) as novas capacidades do profissional da informação conexas com a cultura organizacional e a gestão por competências, o que implica em conhecer quais estilos de funcionamento que determinada unidade de informação possui.

Desse modo, a cultura organizacional é entendida de forma mais abrangente do que a cultura informacional. Enquanto a primeira se perfaz de elementos tais como valores, ritos, mitos, normas e interditos, crenças, histórias, heróis, estratégias, entre outros, bem como de processos podendo ser citados alguns como a liderança, a aprendizagem, a socialização; a segunda, a cultura informacional, assume um direcionamento que contempla tanto os elementos como os processos, as nuances e os propósitos voltados ao ciclo e comportamento informacional, por isso, a necessidade de abordar a cultura organizacional sob o prisma da Ciência da Informação. (WOIDA; VALENTIM, 2006, p.9).

Diante disso, Lima (2012, p.2) questiona: “quais são as competências de liderança que o profissional [...] deve possuir para se diferenciar no ramo de atuação no qual trabalha?”.

Em resposta, a autora sinaliza o aspecto de que os conceitos sobre liderança incitam para a abertura da postura e do papel gerencial do profissional da informação, apontando para o acompanhamento das novas tendências administrativas, para a interação com as equipes de



trabalho, para a adoção de uma visão sistêmica, onde devem ser desenvolvidas estratégias que gerem valor agregado ao negócio, neste caso o trabalho com a informação, através do uso da missão e valores da unidade de informação. O que, com efeito, encontra amparo e é reforçado pelos demais autores já citados, como Bryman (2004), Paz e Mendes (2008), Corte (1998), Lira e Jovanovich (2004), Barbalho e Rozados (2008), Giordani et al. (2009), Silva (2009), Sousa e Espirito Santo (2010) e Assis e Maia (2014).

O segundo aspecto é que as competências de liderança apresentam a inteligência emocional como fator primordial para seu exercício, em dois sentidos: o pessoal, que trata das capacidades de como o profissional da informação lida consigo mesmo; e o social, que representa a forma como estes profissionais gerenciam os relacionamentos no ambiente de trabalho.

O profissional da informação pode ainda adotar como competências essenciais a capacidade de estar atento ao ambiente externo, ter criatividade, usar a informação a favor das decisões e ações, desenvolver o autoconhecimento para melhoria do desempenho pessoal, viabilizar a comunicação e o reconhecimento do trabalho das pessoas. Diante disso, Lima reforça, para o exercício da liderança em unidades de informação, características como capacidade de lidar com as diferenças, coerência, integridade e ética, bem como a identificação dos pontos fortes e pontos fracos que podem ser desenvolvidos com o objetivo de alcançar o autoconhecimento e conseqüentemente melhorar o ambiente organizacional.

Quando Giordani e outros (2009) expressam que seria interessante estudar a diferença entre os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho no trabalho de profissionais com boas habilidades de liderança e os resultados de investimentos em profissionais sem habilidades de liderança, eles trazem o terceiro aspecto da importância do investimento nas unidades de informação. Tanto no sentido do investimento gerando mais produtividade, quanto o investimento em programas de desenvolvimento profissional.

Os investimentos são essenciais à consolidação, aprimoramento e ao crescimento da unidade de informação. Representam a alavanca que impulsiona a unidade para o patamar superior de operação e renova sua estrutura de produção. A expansão e o aprimoramento de uma unidade de informação se faz mediante a divulgação e descoberta de mercados, emprego de uma equipe mais capaz e bem treinada, acesso a novas e melhores fontes de informação e uso de equipamentos mais modernos e eficientes. [...] Para a obtenção de financiamento externo, os procedimentos mais usados são a apresentação de projetos a fontes governamentais ou privadas de financiamento e a execução de projetos em parceria com entidades externas. (RAMOS, 1996, p.5-6).

A liderança, então, como construto coletivo, permite que os membros das equipes de trabalho assumam mais responsabilidade, estabelecendo metas de crescimento organizacional para a unidade de informação, além do próprio desenvolvimento profissional.

As pesquisas citadas apontam para a autonomia que é gerada a partir dos estilos de funcionamento organizacional pautados sobre os princípios da liderança. Isso promoverá a mudança também nas diretrizes de tomada de decisão, tanto estratégicas quanto operacionais nas unidades de informação.

Todo este processo de autonomia irá proporcionar a redução da dependência da hierarquia, que em determinadas situações podem ser prejudiciais para o bom desenvolvimento e resultado da equipe. [...] a divisão que se observa entre superior e subordinado não é mais de grande utilidade nas empresas. [...] O sucesso hoje depende da integração de esforços individuais e de equipe. (LIMA, 2012, p.6).

As pesquisas da área da CI citadas também apontam que o profissional da informação pode reunir em seu grupo diversas habilidades complementares que proporcionem desempenhos que sejam superiores aos desempenhos individuais. Desta forma são compartilhadas informações, responsabilidades e a colaboração, que garantem a geração de confiança da equipe em seu líder. É necessário também que seja desenvolvido o autoconhecimento e a percepção do ambiente externo através do aprendizado contínuo, melhoria dos relacionamentos, da capacidade criativa e de inovação. Só assim estes profissionais serão reconhecidos pelo mercado, pelas instituições e equipes como capazes de assumir a postura de verdadeiros líderes.

Isso descortina um novo perfil para o profissional da informação, ou seja, ser dotado de competência de liderança. Demonstra também que o antigo perfil de profissional isolado dentro de uma unidade de informação não é mais funcional nos dias atuais, a interação com os outros setores e a percepção do ambiente em que está inserido são comportamentos necessários e irão ampliar sua capacidade de trabalho em equipe e sua capacidade de ser agente de mudanças. A capacidade de condução de equipes auxilia na promoção da criatividade, ruptura do isolamento e incentivo ao trabalho multifuncional.

Baseado em tudo isso, na presente tese usa-se, para medir o estilo de funcionamento de liderança individualista, as seguintes indagações: Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar; Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo; O lema desta organização é "cada macaco no seu galho"; As pessoas desta organização fazem qualquer

coisa para chamar a atenção; Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente; Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização; As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis. Sendo estas indagações/afirmativas/perguntas oriundas da EEFO (Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional).

Para medir o segundo estilo, o estilo de funcionamento de liderança afiliativo, utiliza-se as seguintes indagações: Esta organização é intolerante com o individualismo; Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno; Nesta organização o mérito é de todos; Esta organização valoriza o trabalho coletivo; O lema desta organização é "um por todos e todos por um"; Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo; Aqui se o grupo decidiu está decidido.

Já o estilo de funcionamento de liderança empreendedor se mede pelas seguintes indagações: Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas; Esta organização busca sempre novos desafios; Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas; As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas; Nesta organização a competência é super valorizada; Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas; O bem-estar das pessoas é um valor desta organização; Esta organização gosta de inovação.

E por último, o estilo de funcionamento de liderança burocrático é medido pelas seguintes indagações: Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição"; Sem regras não há vida nesta organização; A hierarquia é acentuada nesta organização; Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização; O sistema de controle prevalece nesta organização; Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros; Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho; Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.

Vários podem ser aqueles que assumem posições de líderes em unidades de informação, podem ser arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc. Mas nesta tese não se avaliam tão somente os líderes, mas sim, a equipe (líderes e liderados), levando à identificação dos estilos de funcionamento coletivamente aceitos, estilos estes que são esculpidos dentro da cultura organizacional. Ou seja, através da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), crê-se que é possível identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos nas unidades de informação pesquisadas e dai

construir uma análise dos estilos de liderança (e não dos líderes somente). Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, isto é, se arquivos, bibliotecas e museus abrem suas portas todos os dias, significa que os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo. Dito de outra forma, nesta tese, a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados (como por exemplo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes, comunicação e informações restritivas).

Dito de outra forma, aqueles que assumem posições de líderes em arquivos, bibliotecas e museus podem ser considerados como chefes. Mas esta tese não avalia somente os líderes, mas sim, através da fala destes, a equipe (líderes e liderados), pois a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) permite identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos na estrutura hierárquica (coordenações, superintendências, gerências, chefias etc) e daí construir uma análise dos seus estilos de liderança (e não dos estilos dos líderes). O funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho, que se abre suas portas todos os dias é porque os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante que indica um exercício contínuo de distribuição do poder centrado no cargo. Ou seja, nesta tese, trabalha-se com a perspectiva de que a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados.

Conclui-se (2.3.1 **Liderança**) que em unidades de informação se pode entender a análise do poder organizacional pautado na liderança como análise dos estilos de funcionamento de liderança organizacional, com suas unidades de análise - estilo de funcionamento de liderança individualista (baseado na liderança do traço pessoal), estilo de funcionamento de liderança afiliativo (baseado na abordagem do estilo ou liderança comportamental), estilo de funcionamento de liderança empreendedor (baseado na liderança situacional/contingencial), e estilo de funcionamento de liderança burocrático (baseado na liderança transacional). No sentido de ser o processo de liderança um processo social que usa os recursos dos liderados, afastando-se de ser um processo que usa a centralização dos

recursos de poder (poder da autoridade do cargo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes, comunicação e informações restritivas).

### 2.3.2 Estrutura de poder

Nesta tese, a estrutura de poder é o segundo elemento da perspectiva política da administração para a análise do poder organizacional em unidades de informação. Portanto, este tópico (2.3.2) destina-se a consubstanciar os entendimentos para que a temática das bases de poder organizacional auxilie a analisar o poder organizacional pautado na **estrutura de poder** nas unidades de informação pesquisadas.

A partir do Quadro 11 percebe-se a estrutura organizacional como um item importante a ser considerado na análise do poder organizacional, pois a perspectiva política na organização passou por variações no seu conceito central de análise: o poder organizacional. Isso ocorreu, e ocorre, segundo Motta P. (2007), porque nas organizações se concebia o poder de forma elitista e diretamente proporcional ao estabelecido na estrutura formal da organização: a **autoridade do cargo**, ou seja, via-se o poder como institucionalizado e concentrado no topo da estrutura hierárquica, como normal e inevitável, oriundo do *design* formal da organização, tendo como única fonte a autoridade do cargo.

O Quadro 11 sinaliza que: a) a estrutura era conceituada como fonte principal do poder organizacional; b) a estrutura detinha uma concepção de poder elitista e unitária, confirmando uma concepção de poder concentrada no topo da estrutura hierárquica e, portanto, na autoridade do cargo; c) a reprodução e uso do poder era proporcional a estrutura formal da organização, ou seja, a ocupação de cargos mais elevados garantiria mais poder organizacional; e d) embora necessário à manutenção da ordem organizacional, nas relações de poder, o poder aparecia de forma negativa, em contraposição à fraqueza ou ao não-poder de outros. Tudo isso representando os limites antigos e atuais da visão sobre o poder organizacional pautado na estrutura, onde, “mudar a organização resumia-se basicamente em introduzir uma nova estrutura formal e procurar alterar a forma de agir daqueles que ocupavam os cargos de topo” (MOTTA P., 2007, p.115).

Em contraste, apareceu um conceito mais pluralista, descontínuo, localizado e, mesmo, interpretativo do poder organizacional pautado na estrutura. E isso se percebe também a partir do Quadro 11, quando: a) a estrutura passa a ser conceituada como arena política, onde ocorrem as lutas pelos recursos de poder; b) a estrutura passa a deter uma concepção plural de poder, onde ele está distribuído desigualmente por pessoas e grupos

organizacionais; c) a reprodução e uso do poder é contingencial, ou seja, depende de variações na distribuição desses recursos de poder (conhecimento, acesso à informação, domínio de tecnologia, controle de uma etapa do processo decisório, participação em entidades externas); e d) as relações de poder aparecem de uma forma mais positiva, por estarem alinhadas aos interesses e intencionalidade inerentes às relações de trabalho. Tudo isso representando os limites, atuais e futuros, da visão sobre o poder organizacional que tem sua origem na estrutura hierárquica. Constatando que ele se origina de muitas fontes e grupos, além da autoridade do cargo, de forma a distribuir: “conhecimento, acesso à informação, domínio de tecnologia, controle de uma etapa do processo decisório, participação em entidades externas ou habilidade no manejo dos próprios símbolos do poder”. (MOTTA P., 2007, p.115).

O poder se altera no tempo e no espaço organizacional, dependendo de variações na distribuição desses recursos. Essa visão introduziu uma ideia mais positiva de poder, acrescentando-lhe uma dimensão estratégica da capacidade de conseguir resultados. Enquanto na etapa anterior preocupava-se mais com o que era o poder e onde ele se concentrava, essa nova visão trata mais do que o poder faz. Assim, a mudança passou a ser vista como um rearranjo no acesso e uso dos recursos de poder. (MOTTA P., 2007, p.115).

Dito de outra forma: parece haver duas visões ou formas de coexistência do poder organizacional pautado na estrutura. Uma vem do passado, talvez dos primórdios do modelo taylorista/fordista, onde o controle era dominante como forma de administrar as organizações, que é a autoridade do cargo, cargo este que estava perfeitamente descrito e empoderado no *design* formal da organização. A outra parece vir das contradições da autoridade do cargo, talvez apontando para o futuro, que é a visão das contingências estratégicas, isto é, a formação de resistência, interesse e intencionalidade, por parte das equipes de trabalho, em oposição à autoridade do cargo (bastante conexo com o estilo de funcionamento de liderança afiliativo, baseado na abordagem do estilo ou liderança comportamental, e com o estilo de funcionamento de liderança empreendedor, baseado na liderança situacional/contingencial).

Quando foi discutida a temática da liderança, Motta P. (2007) sinalizou, de igual modo, que havia visões anteriores de liderança como um poder natural, ou produto da articulação política para as ideias de uma pessoa prevalecer no processo decisório. E visões mais atuais, dentro da perspectiva política nas organizações, que aceitam que grande parte do poder organizacional de um líder encontra-se no próprio grupo (construto coletivo).

É como se, numa visão atual de poder da estrutura formal ou hierárquica, houvesse uma relativização da autoridade do cargo através da dependência de recursos, um meio termo entre a importância do *design* formal da organização e a introdução de ideias como informação, incerteza, especialidade técnica, credibilidade, posição e prestígio, acesso e contatos, recompensas e sanções, interesse e intencionalidade. Mas, apesar de existir essa relativização ou pluralidade na estrutura/*design* formal, “esta continua a ser a fonte principal do poder” (MOTTA P., 2007, p.116). O autor traz outros indícios desse poder da autoridade do cargo: a) toda ação de poder é, em parte, condicionada pela estrutura, ou seja, existe um limite à liberdade de ação; b) os indivíduos possuem interesses – altruístas e pessoais – e agem intencionalmente para maximizar seus interesses; e c) a divisão do trabalho e os grupos que se formam dentro das organizações visam à defesa de ambos os tipos de interesses.

Omisore e Nweke (2014) afirmam não haver uma definição única de poder, o que corrobora que, numa visão atual, o poder deve ser distribuído entre os membros das equipes de trabalho. Essa pluralidade das definições de poder são: a) para Gbadamosi (1996), o poder é a capacidade de empregar a força e mobilizar recursos, energia e informação na direção de um objetivo predeterminado; b) segundo Max Weber (1947), o poder é a probabilidade que uma pessoa tem de realizar a sua própria vontade, apesar das resistências; c) conforme Blan (1964), poder é a capacidade de pessoas ou grupos imporem sua vontade a outros, apesar das resistências, através da dissuasão, quer sob a forma de fornecimento de recompensas ou sob a forma de punição; d) para Mechanic (1962), o poder é definido como uma força que resulta num comportamento que não teria ocorrido se esta força não estivesse presente; e) segundo Kaplan (1964), poder é a capacidade de uma pessoa ou grupo de mudar as probabilidades que os outros reagem frente a determinados estímulos especificados.

Significa dizer que há uma forte conexão entre as bases de poder, enquanto poder organizacional pautado na estrutura, e a autoridade do cargo. Isto é, o uso efetivo do poder se baseia na autoridade do cargo, através de ordens (poder de coerção, poder legítimo) e/ou persuasão (poder de recompensas, poder de perícia), mas pode, além disso, basear-se nos recursos dos liderados, resultando em menor submissão e consentimento (menor poder da autoridade centrado no cargo) e maior aliança.

Significa, também, uma associação da intencionalidade ao pluralismo e a aceitação da estrutura como arena política que possibilita compreender o poder tanto no lado da obediência e do consentimento quanto no da resistência. Tudo isso através de ações que enfatizam: solução de conflitos grupais, negociação, formas participativas de gestão



(valorizando-se as representativas), intensidade e transparência na comunicação e, sobretudo, revisão dos conceitos de liderança e de autoridade organizacionais. (MOTTA P., 2007).

Ela [a aceitação da estrutura como arena política] deriva da literatura da psicologia social, desenvolvida por Emerson (1962) e que está implícita no estudo de Mechanic (1962) sobre o poder de pequenos acionistas. Exemplos incluem French e Raven (1968), Pettigrew (1973), Pfeffer e Salancik (1974) e Salancik e Pfeffer (1974). Informação (Pettigrew, 1973), incerteza (Crozier, 1964), especialidade técnica, credibilidade, posição e prestígio (Pettigrew, 1973), acesso e contatos com membros do alto escalão, recompensas e sanções (French e Raven, 1968), todos esses elementos têm sido identificados como bases de poder. Enumerar todos os recursos, porém, é impossível, uma vez que coisas diferentes tornam-se recursos em contextos diferentes. Sem uma teoria total de contexto, o que é impraticável, não se pode demarcar todas as bases sobre as quais surge o poder. Elas podem ser qualquer coisa, sob as condições apropriadas. (CLEGG; HARDY, 2001, p.266).

O controle/comando nas organizações, segundo Motta P. (2007), está na autoridade do cargo, cargo este que está perfeitamente descrito e empoderado no *design* formal ou estrutura hierárquica da organização. Logo, isso implica que a hierarquia dá ao ocupante do cargo a legitimidade necessária para o exercício da autoridade, daí se constitui a autoridade do cargo, que tem no poder legítimo a sua expressão ou fonte primaz. O poder legítimo vem do passado, dos primórdios do modelo taylorista/fordista, onde o controle era dominante como forma de comandar e administrar as organizações. Mesmo que o poder legítimo não seja destacado como a base mais utilizada pelas autoridades de arquivos, bibliotecas e museus, ainda assim, o predomínio do poder legítimo se faz presente porque, em algum nível, deve nos seus cargos existir traços do modelo taylorista/fordista. Tal controle está na autoridade do cargo (cargo este que pode ser arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de protocolo, chefe de documentação ou informação, curador, ou equivalente etc), que tem suas atribuições perfeitamente descritas nos regimentos internos, portarias e normativas da unidade de informação e nas leis arquivísticas, biblioteconômicas e museais e nas que regulamentam as profissões. Tudo isso, de fato, faz com que os cargos em unidades de informação sejam empoderados no *design* formal/estrutura hierárquica destas organizações.

Com relação às **bases de poder** demarcadas sobre as condições nas quais surge o poder, Martins (2008) expressa, juntamente com Clegg e Hardy, que French e Raven começaram a desenvolver uma teoria do poder social em 1959, baseado na influência que as pessoas detêm nas suas relações de trocas sociais. French e Raven idealizaram, então, cinco

bases de poder nas quais uma pessoa se apoiava para exercer poder sobre a outra, sendo: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência.

Bases of Power - In dealing with the bases of power, we are interested in what parties control that enables them to manipulate the behaviour of others. French and Raven (1959) distinguish six major bases of power. They include: (a) COERCION – this implies the threat of decreasing another's outcomes. The holder can apply punishment or sanction; (b) EXPERTISE – this is formal or specialized knowledge about particular issues or activities with an organization. The person with expertise has the status of an expert and thus is likely to be accurate; (c) REWARDS – this implies the promise of increasing the outcomes of the employer. The holder of this can give or withhold something desired; (d) LEGITIMACY – The holder of this power is viewed as right in terms of the values of the one influenced; this is tantamount to authority. Authority is power based on rights of control and concomitant obligations to obey; (e) REFERENT POWER – this is more interpersonal in nature than legitimacy. It means power based on identification with another. This is exemplified by the power of charismatic leaders who elicit deference and are accorded credibility by others (Bacharach and Lawler, 1980). The individual influenced desires to model his/her behavior to the source of influence; and (f) INFORMATION - this consists of the access or opportunity actors have to gain information about the inner workings of the organization or about the relation of the organization to the environment. This information may or may not be related to the actor's level in the hierarchy of authority in the organization. (OMISORE; NWEKE, 2014, 167).

Quando Motta P. (2007) fala que o uso efetivo do poder se baseia na autoridade do cargo, através de ordens, ele está se referindo ora a uma base de poder legítimo de French e Raven, ora a uma base de poder de coerção dos mesmos autores, onde o poder da estrutura hierárquica é exercido pelo reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la (poder legítimo). E, no caso do poder de coerção, o poder da estrutura hierárquica é exercido pela habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes que ameaçam a outra. Omisore e Nweke (2014, p.167) acrescentam o seguinte:

In an organizational setting, access to information, that is, KNOWLEDGE, also becomes a basis of power. When an actor in an organization controls unique information and when that information is needed to make a decision, the actor has power (Pettigrew, 1973). Drawing on the Etzioni and the French and Raven schemes, we can identify four primary bases of power: (i) coercive, (ii) remunerative, (iii) normative, and (iv) knowledge. The coercive base of power is the control of punishment; the remunerative base is the control of rewards; the normative base is the control of symbols; and the knowledge base is the control of information.

Já quando Motta P. (2007) fala que o uso efetivo do poder se baseia na autoridade do cargo através da persuasão, ele está se referindo ora a uma base de poder de recompensas de French e Raven, ora a uma base de poder de perícia dos mesmos autores, onde o poder da estrutura hierárquica é exercido pela capacidade de fornecer a outra pessoa algo considerado um prêmio ou a capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro (poder de recompensas). E, no caso do poder de perícia, o poder da estrutura hierárquica é exercido pelo reconhecimento por parte de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento e que, por isso, não deve ser questionada.

[...] a medida das bases de poder foi um problema discutido por muito tempo por estudiosos como Patchen (1974), Yukl (1981), Podsakoff e Schriesheim (1985), Hinkin e Schriesheim (1989) e Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva (2000). Até 1985 as medidas das bases de poder de French e Raven (1959) eram bastante criticadas por não atenderem às exigências [...] adequadas (Schriesheim, Hinkin e Podsakoff, 1985). Por isso, em 1989, Hinkin e Schriesheim desenvolveram e validaram uma escala denominada de Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS), composta por 20 itens, para avaliar as cinco bases de poder social proposta por French e Raven (1959). (MARTINS, 2008, p.22).

Compreender, pois, o poder organizacional como o uso efetivo da autoridade do cargo através de ordens ou persuasão, compreender a estrutura hierárquica empreendendo bases de poder em todo um conjunto de pessoas na organização (equipes de trabalho), se torna imprescindível. Dai a “adaptação e validação da EBPS no Brasil conduzida por Martins e colaboradores (2006)” (MARTINS, 2008, p.23).

A autora e seus colaboradores traduziram e adaptaram semanticamente os 20 itens da EBPS de Hinkin e Schriesheim (baseada na teoria do poder social de French e Raven). Depois submeteram os itens à avaliação de três especialistas nas línguas inglesa e portuguesa para garantir uma tradução confiável que se adaptasse ao trabalhador brasileiro. Verificaram a clareza e compreensão dos itens por 10 trabalhadores de escolaridade fundamental, o que levou a necessidade de ajustar alguns itens. A EBPS foi, então, aplicada a 312 trabalhadores de diversas empresas privadas em ramos variados. Assim, a EBPS adaptada e validada para trabalhadores brasileiros avalia quatro das cinco bases de poder (retirou-se a base de poder de referência) propostas por French e Raven e confirmadas por Hinkin e Schriesheim.

Quando na análise do poder organizacional pautado na estrutura se fala em uso efetivo da autoridade do cargo através de ordens ou persuasão, está-se referindo às bases do poder organizacional. O poder da estrutura hierárquica exercido pelo reconhecimento de uma

pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la, empreende na organização uma base de poder legítimo (ou seja, uma base estrutural de poder legítimo).

Sempre que o poder da estrutura hierárquica é exercido pela habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes que ameaçam a outra, isso empreende na organização uma base de poder de coerção (ou seja, uma base estrutural de poder de coerção).

Já o poder da estrutura hierárquica exercido pela capacidade de fornecer a outra pessoa algo considerado um prêmio ou a capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro, empreende na organização uma base de poder de recompensas (ou seja, uma base estrutural de poder de recompensas).

Por fim, o poder da estrutura hierárquica exercido pelo reconhecimento por parte de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento e que, por isso, não deve ser questionada, empreende na organização uma base de poder de perícia (ou seja, uma base estrutural de poder de perícia).

Classificações diferentes sobre poder foram apresentadas por outros autores, afirma Martins (2006), como Kipnis, Schminde e Wilkinson, em 1980, Patchen, em 1974, Shukla, em 1982, e Rahim e Afza, em 1993, mas as bases de French e Raven, de 1959, aperfeiçoada pelo próprio Raven em 1993, prevaleceu. Bases estas que foram largamente confirmadas por estudos feitos nos 50 anos que se seguiram a sua origem.

Martins (2008) afirma que a base de poder de recompensa é aquela alicerçada na habilidade de uma pessoa fornecer ao outro algo considerado pela última como um prêmio ou na capacidade de a primeira diminuir ou remover possíveis punições destinadas à última.

Já o poder de coerção possui sentido oposto na medida em que envolve a habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes para a outra. Quem exerce coação, baseia-se na expectativa do outro de que a pessoa pode puni-lo se ela falhar. Isto é, quem coage, vale-se de condições negativas que ameaçam o outro. O poder coercitivo depende de quanto o que uma pessoa controla é negativo para a outra e da probabilidade da outra evitar isso. Por sua vez, o poder legítimo se baseia no reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la; o poder de perícia implica em uma pessoa reconhecer que a outra domina certo conhecimento, técnica ou especialidade; e a base do poder referência se sustenta no reconhecimento de uma pessoa de que a outra é um modelo a ser imitado.

Assim, esta pesquisa se vale da EBPS para medir e identificar respectivamente a autoridade do cargo e as bases de poder existentes no âmbito das unidades de informação pesquisadas, pelo fato de que a “taxonomia das bases de poder de French e Raven (1959) foi trazida para o âmbito do comportamento organizacional para se estudar as relações entre

supervisor e supervisionado, já que estas relações também são sociais” (MARTINS, 2008, p.22).

Como visto, as abordagens das bases do poder organizacional, baseadas na teoria do poder social de French e Raven e adaptadas para os trabalhadores brasileiros por Martins e colaboradores, trazem o uso efetivo desse poder como exercido pela autoridade do cargo, empreendendo nas organizações quatro bases estruturais de poder. Corroborando que, nas bases estruturais de poder, a análise do poder organizacional em unidades de informação se pauta na estrutura formal, ou estrutura hierárquica, onde o poder do chefe, ou equivalente, é exercido pela autoridade a ele concedida pelo cargo, através de ordens ou persuasão.

Reforce-se que nesta tese não se intenciona estudar ou avaliar os chefes, mas sim, através destes, a autoridade do cargo, pois é a autoridade que leva à identificação das bases do poder coletivamente aceito, aceitação esta que representa o equilíbrio entre chefes e subordinados esculpido na cultura organizacional, pois:

a) fundamentado em Motta P. (2007), deve-se aceitar a estrutura como arena política que possibilita compreender o poder tanto no lado da obediência e do consentimento quanto do lado da resistência, isso reforça que o exercício da autoridade do cargo é mais um processo social (grupal e interativo) do que um fenômeno individual em que um sobrepuja muitos;

b) fundamentado em Clegg e Hardy (2001), investigar o poder escolhido e mobilizado por meio de culturas significa considerá-las como não-neutras, bem como ver o poder a partir da cultura como ferramentas políticas de gerenciamento;

c) fundamentado em Martins (2008), a Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), apesar de trazer o nome supervisor em sua nomenclatura, estuda as relações entre supervisor e supervisionados e não somente o supervisor, isso porque se baseia no modelo de French e Raven, de 1959, que estuda o poder em uma perspectiva social e o próprio Martins assevera que as relações entre chefes e subordinados são relações sociais.

d) fundamentado em Fontanella et al. (2008), para os teóricos da Análise do Discurso, lê-se na fala de um indivíduo o discurso do grupo e o seu próprio discurso. “Discurso” no sentido da forma original pela qual esse discurso mais amplo foi assimilado e organizado pelo indivíduo. As percepções como individualizações da fala seriam as nuances que a linguagem adquire ao ser assimilada às vivências pessoais e aos contornos que o enunciado adquire, determinados pelas condições imediatas da enunciação. Onde se diz, de onde se diz e para quem se diz são condições imediatas que definem para o sujeito o que pode, o que deve e como pode ser dito naquele momento e situação. Mas as possibilidades de

um indivíduo dizer são limitadas pelo tempo e espaço social a que pertence, o que o leva a ser identificado, pelo observador, como pertencente a um determinado grupo.

Dessa forma, baseado em Fontanella et al., as semelhanças da fala (discurso/enunciado) do indivíduo (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) predominantemente indicarão, na perspectiva social (autoridade enquanto processo social), o discurso do grupo (equipes de trabalho), da formação social à qual pertence o sujeito (equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo).

Disso resulta, no âmbito desta pesquisa, o entendimento de que gerentes (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) quando utilizam a autoridade que o cargo a eles confere, estão usando o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder que é aceito, ratificado ou retificado pelo coletivo, rompendo com ideias de poder fundamentadas no gerencialismo/funcionalismo. Ou seja, através da Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), é possível identificar as bases sobre as quais se assentam a autoridade que é coletivamente aceita nas unidades de informação pesquisadas, indo além do poder centrado no chefe. Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de sentir, pensar e agir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, isto é, se as unidades de informação abrem suas portas todos os dias, significa que os chefes exercem na verdade a autoridade que é aceita pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa, portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo. Dito de outra forma, nesta tese acredita-se que a EBPS capta a **autoridade** que o cargo possui, esta autoridade se constitui em um processo social que usa o equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo, os cargos por sua vez se constituem em um *design* formal da organização que é a estrutura hierárquica. Logo a EBPS permite analisar o poder da organização pautado na estrutura hierárquica.

Provavelmente, se fossem feitos questionamentos nesse sentido, ao investigar ou analisar determinada unidade de informação, haveria grande probabilidade de se identificar as bases estruturais de poder compartilhadas pelos seus profissionais da informação ocupantes de cargo (profissionais-chefes ou profissionais-gerentes), sinalizando o uso de bases estruturais de poder legítimo e de perícia, ou ainda, poder de coerção ou de recompensa. Essa perspectiva pode ser exemplificada através da seguinte situação hipotética.

Considere-se uma unidade de informação hipotética onde os chefes (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) possam fazer com que seus subordinados sintam que têm compromissos a cumprir, reconheçam que têm tarefas para realizar. E se a investigação ou análise desta unidade de informação encontrasse fortes indícios de que as pessoas percebem que têm responsabilidades a cumprir e percebem como deveriam cumprir as exigências do trabalho. Provavelmente, tudo isso sinalizaria um predomínio de uma base estrutural de poder legítimo para esta unidade de informação.

Esse cenário, baseado nas indagações da EBPS (Escala de Bases do Poder do Supervisor), indicaria que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em uma estrutura hierárquica baseada em um poder legítimo (base estrutural de poder legítimo), exercido pelo reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la.

Considere-se, agora, uma unidade de informação onde os chefes podem tornar as coisas desagradáveis para os subordinados. Suponha-se, ainda, que a análise desta unidade de informação encontrasse fortes indícios de que as pessoas percebem que o chefe torna o trabalho difícil e desagradável. Provavelmente, isso sinalizaria um predomínio de uma base estrutural de poder de coerção para esta unidade de informação.

Esse cenário, baseado nas indagações da EBPS, indicaria, portanto, que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em uma estrutura hierárquica baseada em um poder de coerção (base estrutural de poder de coerção), exercido pela habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes que ameaçam a outra.

Imagine-se, ademais, uma unidade de informação onde os chefes (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) podem aumentar o salário de seus subordinados, podem influenciar a unidade de informação a dar promoções a seus subordinados. E se a investigação encontrasse fortes indícios de que as pessoas percebem que os chefes são influentes e podem conseguir aumentos de remuneração para sua equipe, bem como benefícios especiais. Provavelmente, tudo isso sinalizaria um predomínio de uma base estrutural de poder de recompensa para esta unidade de informação.

Indicaria, a partir destas indagações presentes na EBPS, que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em uma estrutura hierárquica baseada em um poder de recompensas (base estrutural de poder de recompensa), exercido pela

capacidade de fornecer a outra pessoa algo considerado um prêmio ou a capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro.

Por último, considere-se uma unidade de informação onde os chefes podem dar boas sugestões técnicas sobre o trabalho a seus subordinados, gostem de dividir com a equipe suas experiências e treinamentos importantes. Suponha-se, também, que esta análise encontrasse fortes indícios de que as pessoas percebem que os chefes fornecem para a equipe conhecimento técnico necessário ao trabalho e dicas relacionadas ao trabalho. Provavelmente, tudo isso sinalizaria um predomínio de uma base estrutural de poder de perícia para esta unidade de informação.

Consequentemente, por este cenário também constar na EBPS, indicaria que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em uma estrutura hierárquica baseada em um poder de perícia (base estrutural de poder de perícia), exercido pelo reconhecimento por parte de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento e que, por isso, não deve ser questionada.

A temática da estrutura organizacional em unidades de informação se faz presente na área da Ciência da Informação – CI e foi amplamente discutido no item “2.2.2 **A Perspectiva Estrutural**”. Tal estrutura se constitui no instrumento primaz de poder nas organizações, poder este que tem a sua representação na autoridade do cargo. Em seu artigo, Barbalho (2012) traz o sistema de autoridade como um dos importantes componentes para a compreensão da estrutura organizacional em unidades de informação, pois, segundo Motta P., a estrutura ainda continua a ser a fonte principal do poder porque toda ação de poder advém em algum nível dessa estrutura.

O Sistema de Autoridade é o revestimento do direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, enfim, de agir. É o poder, é a autoridade, é o direito de tomar decisões, de dar ordens, de requerer obediência ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho que foi designado, podendo ser hierárquica e funcional. (BARBALHO, 2012). Além disso, segundo a autora, no delineamento de uma estrutura organizacional é imperioso considerar os seus componentes, condicionantes e níveis de influência (que são os sistemas de responsabilidade, de autoridade, de decisão e de comunicação), o que implica no entendimento das influências existentes no contexto organizacional.

O Sistema de Responsabilidade, componente antecessor ao sistema de autoridade, está relacionado a atribuição de encargos inerentes àquilo que é dimensionado para que o colaborador execute as funções do cargo que ocupa. Desse modo, a autora afirma que o



ocupante do cargo, gerente ou subordinado, consegue reconhecer os limites dos processos que estão sob sua responsabilidade.

O Sistema de Decisão está na análise das atividades, das decisões e das relações entre os órgãos da biblioteca. Segundo Drucker (1962), isto envolve considerar os seguintes aspectos: (1) Que decisões são necessárias para ser o desempenho indispensável à realização dos objetivos; (2) De que natureza são essas decisões; (3) Em que plano da biblioteca deve ser tomado; (4) Qual velocidade elas acarretam ou afetam; (4) Qual gestor deve participar dessas decisões, pelo menos até aqueles que devem ser consultados antecipadamente; e (5) Quais gestores devem ser informados, depois de tomadas as decisões. (BARBALHO, 2012, p.5).

O último componente, segundo Barbalho, é o Sistema de Comunicação, que é resultante do processo pelo qual os membros da biblioteca trocam as informações pertinentes sobre a instituição e as mudanças que nela ocorrem, promovendo a integração entre as pessoas no ambiente organizacional. Nesse processo de constituição da estrutura de poder hierárquico deve também ser levado em consideração fatores que são essenciais para sua concepção, que são: Fator Humano, Fator Ambiental ou Ecológico, Fator Sistema de Objetivos e Estratégias e Fator Tecnológico.

Para Oliveira (2008), o desenho organizacional condiciona a estrutura de cargos, influenciando a distribuição, configuração e o grau de especialização destes. Ou seja, a autoridade do cargo é a representação objetiva da estrutura hierárquica, algo que por ser materializado num plano de cargos pode ser racionalmente apropriado pelas pessoas como base de poder. Por isso que há, a partir dessa materialização e representação, as disputas pelo acesso ao cargo (acesso ao poder).

Campos e Baptista (2008), em sua pesquisa, objetivaram verificar as características dos bibliotecários que trabalham em instituições de ensino superior particulares no Distrito Federal e as expectativas dos empregadores em relação às características exigidas para os bibliotecários que são contratados, sendo avaliados os bibliotecários que atuam em Instituições de Ensino Superior - IES credenciadas ao MEC e com data de criação entre 1996 e 2007, gerando um total de 46 profissionais. E concluem que

Em relação ao cargo que ocupam na biblioteca, a maioria afirmou que ocupa o cargo de gerente e de bibliotecário de processo técnico (21 respondentes em cada cargo), concentrando suas atividades nestes dois itens. Entre os motivos de opção pelo emprego, destacam-se os três mais assinalados como fatores muito importantes no momento de opção pelo emprego oferecido:

oportunidade de aplicação do conhecimento adquirido, desemprego e o valor do salário oferecido. (CAMPOS; BAPTISTA, 2008, p.7).

O cargo de gerente de biblioteca apontado por Campos e Batista tem uma forte conexão com a base estrutural de poder legítimo, que na presente tese é medida pelo conjunto das seguintes indagações da EBPS (Escala de Bases do Poder do Supervisor): Meu chefe pode me fazer sentir que tenho compromissos a cumprir; Meu chefe pode me fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho; Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir; Meu chefe pode me fazer reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.

Para medir a segunda base de poder em unidades de informação, base estrutural de poder de coerção, são utilizadas nesta tese as seguintes indagações da EBPS: Meu chefe pode tornar meu trabalho difícil para mim; Meu chefe pode tornar as coisas desagradáveis para mim; Meu chefe pode tornar meu trabalho desagradável.

Já a base estrutural de poder de recompensa é medida nas unidades de informação aqui pesquisadas pelas seguintes indagações da EBPS: Meu chefe pode aumentar meu salário; Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim; Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim; Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.

E por último, a base estrutural de poder de perícia, que tem uma forte conexão com a atividade de processamento técnico e organização da informação, também apontado na pesquisa de Campos e Batista, é medida nas unidades de informação pesquisadas pelas seguintes indagações da EBPS: Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho; Meu chefe pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes; Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho; Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho.

O controle/comando nas organizações, segundo Motta P. (2007), está na autoridade do cargo, cargo este que está perfeitamente descrito e empoderado no *design* formal ou estrutura hierárquica da organização. Logo, isso implica que a hierarquia dá ao ocupante do cargo a legitimidade necessária para o exercício da autoridade, daí se constitui a autoridade do cargo que tem no poder legítimo a sua expressão ou fonte primaz. O poder legítimo vem do passado, dos primórdios do modelo taylorista/fordista, onde o controle era dominante como forma de comandar e administrar as organizações. Mesmo que o poder legítimo não seja destacado como a base mais utilizada pelas autoridades de arquivos, bibliotecas e museus,

ainda assim, o predomínio do poder legítimo se faz presente porque, em algum nível, deve nos seus cargos existir traços do modelo taylorista/fordista. Tal controle está na autoridade do cargo (cargo este que pode ser arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de protocolo, chefe de documentação ou informação, curador, ou equivalente etc), que tem suas atribuições perfeitamente descritas nos regimentos internos, portarias e normativas da unidade de informação e nas leis arquivísticas, biblioteconômicas e museais e nas que regulamentam as profissões. Tudo isso, de fato, faz com que os cargos em unidades de informação sejam empoderado no *design* formal/estrutura hierárquica destas organizações.

O poder legítimo, junto com os poderes de perícia, coerção e recompensa, formam as bases de poder organizacional que se baseiam nos autores French e Raven (1959). Segundo Martins (2008), as bases de French e Raven prevaleceram a todas as outras propostas de estudo de poder e foram largamente confirmadas por estudos feitos nos 50 anos que se seguiram a sua origem. Martins (2008) e Clegg e Hardy (2001) ressaltam que French e Raven, na verdade, começaram a desenvolver uma teoria do poder social baseada na influência que as pessoas detêm nas suas relações de trocas sociais que levou a idealização de bases de poder nas quais as pessoas se apoiavam para exercer poder. Foram Hinkin e Schriesheim (1989) que desenvolveram e validaram uma escala para aplicar as bases de French e Raven nas organizações, chamada Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS) e Martins, em 2006, a adaptou para as organizações brasileiras. Os outros autores que trabalharam a temática do poder organizacional ao longo dos anos são: Emerson (1962), Mechanic (1962), Crozier (1964), French e Raven (1968), Pettigrew (1973), Salancik e Pfeffer (1974), Patchen (1974), Kipnis, Schmide e Wilkinson (1980), Shukla (1982), Rahim e Afza (1993).

No âmbito desta tese, entende-se que gerentes de unidades de informação que utilizam a autoridade que o cargo a eles confere, estão usando o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder que é aceito, ratificado ou retificado pelo coletivo. Isto é, através da Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), é possível identificar as bases sobre as quais se assentam a autoridade que é coletivamente aceita nos arquivos, bibliotecas e museus, indo além do poder centrado no chefe. Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de sentir, pensar e agir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, pois se a unidade de informação abre suas portas todos os dias, significa que os chefes exercem na verdade a autoridade que é aceita pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa, portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo. Dito de outra forma, a Escala de Bases do Poder do Supervisor

(EBPS), apesar de trazer o nome supervisor em sua nomenclatura, estuda as relações entre supervisor e supervisionados e não somente o supervisor, isso porque se baseia no modelo de French e Raven, de 1959, que estuda o poder em uma perspectiva social e o próprio Martins (2008), autor da EBPS, assevera que as relações entre chefes e subordinados são relações sociais, porque, segundo Clegg e Hardy (2001, p.266), a aceitação da estrutura como arena política “deriva da literatura da psicologia social, desenvolvida por Emerson (1962) e que [...] exemplos incluem French e Raven (1968)”. Portanto, nesta tese acredita-se que a EBPS capta a autoridade que o cargo possui, esta autoridade se constitui em um processo social que usa o equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo, os cargos por sua vez se constituem em um *design* formal da organização que é a estrutura hierárquica. Logo a EBPS permite analisar o poder da organização pautado na estrutura hierárquica.

Conclui-se (2.3.2 **Estrutura de poder**) que em unidades de informação se pode entender a análise do poder organizacional pautado na estrutura como análise das bases estruturais de poder organizacional, com suas unidades de análise – base estrutural de poder legítimo (baseado no poder legítimo), base estrutural de poder de coerção (baseado no poder de coerção), base estrutural de poder de recompensa (baseado no poder de recompensa), e base estrutural de poder de perícia (baseado no poder de perícia). No sentido de ser o poder distribuído pelas equipes de trabalho (que conduz a uma reprodução e uso mais equitativo do poder, gerando uma relação positiva de poder), afastando-se de um poder organizacional elitista e unitário, unicamente concentrado na autoridade do cargo.

### 2.3.3 Conflitos de poder pelo não acesso ao poder

Nesta tese, os conflitos de poder se constituem no terceiro elemento da perspectiva política da administração para a análise do poder organizacional em unidades de informação. Portanto, este tópico (2.3.3) destina-se a consubstanciar os entendimentos para que a identificação de potenciais conflitos de poder auxilie a analisar o poder organizacional pautado nos **conflitos de poder** nas unidades de informação aqui pesquisadas.

Retornando ao Quadro 11, é possível perceber a análise do **conflito nas organizações** como um terceiro item importante a ser considerado na análise do poder organizacional, pois na perspectiva política o conflito é inerente à vida organizacional e deve ser enfrentado não como disfuncional ou perturbador das regras estabelecidas, mas como algo inevitável e, mesmo, reativador do potencial de colaboração das pessoas. Segundo Motta P. (2007), os conflitos são permanentes e inevitáveis nos ambientes laborais e, por isso, não devem ser reprimidos ou acomodados pelas seguintes atitudes: reativação do poder da autoridade do cargo; pretensão de não-existência de conflitos; uso de confidencialidade no trato do confronto; estímulos à competição e rivalidade para deixar que a “realidade” crie vencedores e perdedores; ou forçar submissão ou desistência.

Os conflitos devem ser tratados como fatores naturais da organização do trabalho, e as intervenções para a mudança devem procurar, na primeira instância, identificar interesses comuns e formas de ceder, procurar soluções possíveis e negociar suas dimensões aceitáveis. Mais adiante, avançar na busca de formas mais permanentes de colaboração: criando espaços e situações em que as diferenças possam ser mais bem compartilhadas e confrontadas; buscando convergências e integração; instituindo a visão de conflito como desafio permanente; e trabalhando com alternativas de soluções em que todos possam ganhar. (MOTTA P., 2007, p.116-118).

Dentro do poder organizacional pautado nos conflitos de poder parece haver duas visões ou formas de buscar soluções para estes conflitos. Uma provavelmente vem dos primórdios do modelo taylorista/fordista e ainda é dominante na forma de administrar os conflitos nas organizações, que é reforçar ou reativar a autoridade do cargo, empoderando ainda mais a estrutura hierárquica. E isso parece ser bastante conexo com o estilo de

funcionamento de liderança individualista e burocrático, no caso da temática da liderança abordada anteriormente. Bem como parece ser conexo, no caso da temática da estrutura de poder, com um predomínio das bases de poder estrutural de coerção e de recompensa: “As bases de poder de recompensa e de coerção estão associadas com resistência, o que [...] caracterizam-nas como uma forma de conflito”. (MARTINS, 2008, P.22).

Além disso, o que está ruim pode ficar pior na medida em que a organização se utiliza, para solucionar os conflitos, de confidencialidades no trato do confronto, quando força submissão ou desistência de um colaborador, ou quando se omite deixando a “realidade” criar vencedores e perdedores.

Neste caso, em que a arena de disputa é o poder do cargo (conflitos pelo não acesso ao poder), as soluções dos conflitos mal conduzidos podem gerar competições e rivalidades, diretas ou veladas, não só entre chefes e subordinados, mas entre os membros da equipe (atitude retaliatória), levando a não consecução dos objetivos organizacionais (baixa de produtividade e baixo grau de alcance de resultados).

A outra forma de buscar soluções de conflitos organizacionais parece vir das contradições do empoderamento da autoridade do cargo, que, através da mediação dentro das organizações (mediação na gestão ou mediação organizacional), consiste em tratar os conflitos como naturais da organização do trabalho, identificando interesses comuns e formas de ceder, procurando soluções possíveis e negociando suas dimensões aceitáveis, buscando formas permanentes de colaboração, bem como convergências e integração em que todos possam ganhar. Isso é bastante conexo com o estilo de funcionamento de liderança afiliativo e empreendedor, no caso da temática da liderança, bem como é conexo, no caso da temática da estrutura de poder, com um predomínio das bases de poder estrutural de recompensa e de perícia.

A temática do conflito também se faz presente na área da Ciência da Informação – CI, através de um importante instrumento de negociação: a Mediação.

Tratar do ato de negociar remete, quase que imediatamente, a diversas situações da vida cotidiana. Mais comumente associada à área comercial, à compra e venda de produtos, a *negociação* é termo associado a valores e interesses no uso diário, a aspectos econômicos e/ou jurídicos. Em dicionário (Ferreira, 1987) o conceito de negociação é apresentado como: *1. Ato ou efeito de negociar. 2. Contrato, ajuste. 3. Discussão de um assunto de interesse comum entre agentes autorizados. 4. Negócio.* Trata-se de uma palavra que implica duas ou mais pessoas procurando solucionar divergências, buscando soluções que satisfaçam as partes. [...] No caso da área de administração, os estudos sobre negociação enveredam para as

discussões acerca da melhor forma de evitar o rompimento em situações de conflitos. Dentro de tal quadro, ao associarmos o termo *negociação* aos processos gerais de mediação da informação, estamos, com isso, pretendendo construir bases para que possamos conceber mediações educativas e culturais pautadas [...] por princípios de *diálogo e articulação*, ou seja, [...] os processos de afirmação dos sujeitos - e seus conhecimentos, interesses, sua história e memória. (OLIVEIRA, 2011, p.921-923).

Carvalho (2003) discorre sobre a importância da mediação nas relações humanas pelo fato de ser a mediação um fenômeno eminentemente humano em um mundo em transformação. Afinal, como salienta Motta P., os conflitos são fatores naturais da organização do trabalho, e as suas soluções possíveis estão principalmente na negociação de suas dimensões aceitáveis.

Duarte (2011) afirma que a mediação é um procedimento para resolução de controvérsias, quando uma terceira pessoa – o mediador – assiste ou conduz duas ou mais partes negociantes visando por fim a conflitos. O que equivale a um procedimento de negociação das dimensões aceitáveis, que requer uma “ação de interferência [do mediador] direta ou indireta; consciente ou inconsciente; singular ou plural; individual ou coletiva” (Almeida Junior, 2009, p. 92, citado por Duarte, p.786).

Segundo Carvalho (2003), os primeiros sinais do uso da mediação aparecem no meio biblioteconômico, na primeira década do século XX e retorna à cena, nos anos 70, nos Estados Unidos. Por questões econômicas, ao longo da primeira metade do século XX, as bibliotecas passaram a serem vistas nas empresas de pequeno e médio porte como onerosas, o que levou à supressão dos serviços informacionais que prestavam e conseqüentemente, a uma redução do mercado de trabalho para os profissionais da informação. Nesse contexto, a diminuição de estruturas biblioteconômicas não significou que o meio empresarial estadunidense deixou de valorizar a importância da biblioteca, mas sim, houve uma mudança: a importância da informação em detrimento do documento. O que fez a informação assumir uma importância de recurso estratégico. Tal crise no emprego provocou o aumento da busca de atividades alternativas de trabalho em diversos setores, com isso, as classes profissionais passaram a se capacitar com novos conhecimentos compatíveis com essa nova realidade do mercado de trabalho. O segmento empresarial passou a buscar novos perfis profissionais, as universidades foram questionadas e motivadas a criar novos cursos para capacitar o que começou a ser denominado de ‘trabalhadores do conhecimento’. É nesse cenário que,

gradativamente, no meio organizacional, em diferentes países, as estruturas de informação revelaram a importância para o papel da mediação.

Segundo Ribeiro (2010), a mediação, aplicada à área institucional e profissional da documentação/informação, pode ser vista simultaneamente. A mediação passiva no espaço social e institucional/estratégico configurou, de forma predominante, a realidade dos serviços públicos, criados no pós-Revolução Francesa, onde os Arquivos Históricos e as Bibliotecas Públicas europeias são exemplos paradigmáticos. Apesar disso, estas instituições, importantes no processo instrutivo e cultural, nasceram vocacionadas para incorporar a produção intelectual e político-administrativa que são testemunhos escritos da identidade coletiva e, portanto, instrumentos de consolidação do espaço social e identitário. Os Centros de Documentação, por sua vez, disseminados a partir dos anos trinta do século XX, e surgidos dentro das próprias entidades produtoras, receptoras e utilizadoras da informação, reforçavam a dinâmica institucional e desenvolviam estratégias de comunicação alinhadas aos interesses dos atores sociais, ou seja, exerciam fortemente a função mediadora.

A postura dos actores, agentes ou funcionários (arquivistas, bibliotecários e documentalistas) modelou, pois, decisivamente a mediação das respectivas estruturas no espaço social, reproduzindo dentro delas e projectando através delas o paradigma custodial, patrimonialista e historicista, que se começou a afirmar na área profissional da informação desde meados do século XIX e que assumiu uma roupagem mais tecnicista por alturas da viragem do século, favorecendo, ao longo da centúria de noventa, o surgimento de uma mediação menos passiva e mais direccionada para os interesses dos utilizadores. Com efeito, a atitude passiva e reactiva dos serviços em face do acesso e uso da informação por parte dos utilizadores começa a mudar substancialmente no pós-II Guerra Mundial, coincidindo com o impacto transformador que a introdução dos meios automáticos teve nos serviços. A chamada “explosão da informação” provocou alterações a todos os níveis, mas com especial incidência na área da informação científico-técnica. (RIBEIRO, 2010, p.66).

Ribeiro (2010) e Carvalho (2003) concordam que, no contexto europeu e estadunidense, o novo cenário posto a partir dos anos 70, promoveu uma transição paradigmática em que a visão tradicional (tecnicista, patrimonialista e custodial) entra em crise e emerge uma nova perspectiva: a importância do usuário e seu papel de centralidade para os serviços de informação. Estes, prossegue Ribeiro (2010), deixam de funcionar numa lógica de mero fornecimento de produtos padronizados (disponibilização dos tradicionais instrumentos de pesquisa – catálogos, inventários, índices, bibliografias) para passarem a orientar-se segundo uma lógica que privilegia as necessidades informacionais do usuário



(função mediadora). Isso reforça que esse cenário revelou a importância para o papel da mediação.

Assiste-se [também] a um crescimento de outros profissionais, oriundo de diferentes áreas, exercendo essa mediação. Entre eles, economistas, administradores, engenheiros, cientistas da informação e também bibliotecários e o mercado assimila as consultorias voltadas para a produção, transferência, disseminação e uso da informação. Esse novo profissional que atende pelas denominações de agente de informação, consultores, especialistas, trabalhadores do conhecimento volta os seus interesses para a aprendizagem continuada, desenvolvendo aptidões relativas ao gerenciamento, planejamento estratégico e marketing com o objetivo de atingir a capacitação do indivíduo com relação ao uso da informação inteligente, necessária para a tomada de decisão nos espaços competitivos. Esse mediador vem sendo descrito como aquele que combina o caráter empreendedor, o talento, a criatividade, permitindo ultrapassar as técnicas e ferramentas utilizadas no ambiente competitivo. (CARVALHO, 2003, p. 14).

Esse deslocamento para o foco na mediação faz com que a inteligência competitiva e a gestão da informação estimulem o aparecimento de novas técnicas laborais e ferramentas de trabalho, bem como novos papéis, a serem apropriados pelos profissionais que lidam com a informação.

Assim, a busca de elevados níveis de produtividade e qualidade exige a especificação e o desenvolvimento de ferramentas e procedimentos de trabalho. E isto se dá com a observação, documentação, análise e sistematização do fluxo produtivo e gerencial de uma unidade de informação. Erroneamente, existe a crença de que o trabalho intelectual [do profissional da informação] é de difícil controle e sistematização. [...] O modelo adequado ao trabalho intelectual deve ser flexível. O pensamento normalmente trabalha integrado e em espiral: a cada ciclo, novas contribuições e melhorias são acrescidas. (RAMOS, 1996, p.10).

O profissional da informação convive com outros profissionais em um ambiente de trabalho em que a mediação surge como um importante instrumento de gestão para se vencer os conflitos organizacionais, ou seja, deve haver em unidades de informação uma mediação de gestão.

Nesse processo de mediação organizacional, Carvalho (2003) destaca a biblioteca como sendo o mais antigo sistema de informação que se tem notícia na história humana, que vem acumulando ao longo dos séculos, metodologias e técnicas de recuperação e mediação da informação, desde a entrada do documento no acervo até a disseminação da informação. Com isso, documento, conhecimento e informação são compreendidos como sendo símbolos,

ícones e ressignificações da ciência humana, e passam a ser explicados a partir dos estudos da máquina, do comportamento, da linguística, do suporte tecnológico, tudo isso em um território que pertence à natureza humana.

[...] os sentidos mobilizados pela informação assumem a forma de *bens simbólicos*, que, ao serem produzidos e disseminados, são negociados e “consumidos” dentro de contextos específicos onde operam as mediações. Estes contextos se constituem como espaços relacionais e interrelacionais: espaços de alianças, confrontos e antagonismos e que se conformam em campos de luta simbólica onde os agentes desenvolvem estratégias de manutenção ou transformação da ordem dominante, seja ela de cunho econômico, político ou discursivo. (MARTINS, 2013, p.18).

Logo, a ligação entre mediação e informação, segundo Martins, ressalta os constantes conflitos e contradições que tangenciam a informação, sobretudo nas sociedades contemporâneas, onde há uma multiplicidade de vozes que refletem diferentes lugares de fala e códigos e a partir dos quais os atores se confrontam e negociam permanentemente o poder simbólico, o poder que institui e constitui o real.

O mediador é, portanto, aquele que lidera um processo inteligente (negocia dimensões aceitáveis para conflitos), estabelecendo um plano de coordenação, de decisões organizadas, de sistemas de informação e de tecnologias (processo de distribuição do poder organizacional). É aquele que busca a agregação de valor para a sua organização no seio da sociedade, fortalecendo o ambiente organizacional e promovendo uma relação estreita entre as diversas bases de poder, que naturalmente estão distribuídas na produtividade, na informação e na tecnologia.

Nas possíveis interfaces entre bases de poder utilizadas pela autoridade do cargo e conflitos pelo não acesso a esse poder, “Johnson e Scollay (2000) demonstraram que as bases de poder afetam os conflitos e a influência dentro dos grupos e Yukl (1994) identificou que elas produzem impacto no comprometimento, na confiança e na resistência do empregado” (MARTINS, 2008, p.22).

[...] as bases de referência, perícia, poder legítimo e de recompensa estão positivamente relacionadas com comprometimento e confiança organizacionais, enquanto o poder de coerção provoca resistência. [...] as bases de poder legítimo, de perícia e de referência associam-se positivamente com confiança do empregado, mas poder de recompensa, não. As bases de poder de recompensa e de coerção estão associadas com resistência, o que [...] caracterizam-nas como uma forma de conflito. Além disso, alguns estudiosos [...] indicaram associações positivas entre poder de

perícia e de referência com satisfação e desempenho dos subordinados. (MARTINS, 2008, p.22).

O fato que pode ser compreendido é que toda percepção de injustiça gera resistência, por parte do empregado ou equipe, e resulta em uma atitude de retaliação em relação à organização. Em resposta a uma injustiça percebida, o colaborador ou equipe pode adotar comportamentos como: “deixar de expor as suas melhores ideias em relação ao trabalho, fingir que está doente para faltar ao serviço, confrontar a chefia, fazer corpo mole” (MENDONÇA, 2008, p.258). Tais comportamentos de resistência e retaliação, que ocorrem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes (ocupantes de cargo na estrutura formal), podem ser objetivados, no caso das atitudes retaliatórias conativas, ou podem ser subjetivos, no caso das atitudes retaliatórias com um fundo afetivo. Mas todos eles terão sua origem no mesmo motivo: uma injustiça percebida pelo não acesso ao poder (não distribuição, ou distribuição desequilibrada, dos recursos de poder do cargo).

Então na questão do **acesso ao poder**, ou aos recursos de poder, há uma visão que aponta para o futuro desta temática, a que mescla aspectos estruturais (hierarquia formal) com o pluralismo no acesso ao poder (formas participativas de gestão). De fato, Motta P.(2007) confirma que boa parte dos conflitos e resistências organizacionais ocorrem, ou são potencializados, pelo não acesso ao poder organizacional, ou a sua distribuição desequilibrada, da seguinte forma:

As intervenções inovadoras passam a considerar alternativas no uso dos recursos de poder, inclusive nas estruturas. A estrutura não é definitiva e única nem subsidiária ou residual: ajuda a moldar a arena social e política onde ocorrem as lutas pelo domínio dos demais recursos de poder. Mudar a estrutura é afetar substancialmente as condições facilitadoras ou inibidoras do acesso de grupos e pessoas; privilegiam-se as formas participativas de gestão, pois danificam-se as estruturas sedimentadas. A participação significa acesso a áreas de poder e influência antes reservadas às pessoas estabelecidas na hierarquia formal. Assim, funcionários e seus representantes podem influenciar tanto decisões sobre os destinos da empresa quanto sobre a distribuição dos benefícios do trabalho. (MOTTA P., 2007, p.118).

Baseado nessa possibilidade de funcionários e representantes poderem decidir junto com a organização (participando de áreas de poder antes reservadas às pessoas ocupantes da hierarquia formal), imagine ter ocorrido a seguinte situação em uma unidade de informação:

João recebe um memorando do chefe, no qual está escrito: “Gostaria de comunicar que esta organização irá promover uma pessoa deste departamento. Várias pessoas têm sido consideradas, mas apenas uma será promovida. Com base em minhas avaliações, decidi indicar Maria”. As outras pessoas do departamento, assim como João, não sabiam que haveria aquela promoção e não foi perguntada a opinião de ninguém sobre o melhor funcionário para assumir aquela nova posição. João sentiu-se muito injustiçado, pois ele era muito dedicado e competente, mas nem sequer ouviram a sua opinião. (MENDONÇA, 2008, p.257).

Provavelmente houve aí uma injustiça dessa unidade de informação ao não proporcionar uma distribuição equitativa dos recursos de poder, neste caso uma promoção, centrado na estrutura formal (não acesso ao poder organizacional, ou a sua distribuição desequilibrada), o que provavelmente provocará resistência e uma atitude retaliatória. Esta unidade de informação perdeu a oportunidade de criar maior autonomia no local de trabalho através de instâncias de poder que equilibrassem a capacidade formal de agir, quando utilizou práticas restritivas de acesso a informações e outros recursos de influência.

Perdeu também a oportunidade de utilizar a mediação como forma de participação, que ajuda na construção de uma visão integrada dos recursos políticos (perspectiva política em unidades de informação) para o alcance de objetivos comuns, neste caso o trabalho com a informação e o atendimento às necessidades do usuário.

As unidades de informação,

no tocante ao público a quem destina servir, devem pressupor que suas ações mediarão o conhecimento de seus “usuários”. [...] Dessa maneira, [...] torna-se primordial a relação com os sujeitos. Essa mediação [é] capaz de resignificar, suplementar ou modificar o conhecimento anterior dos usuários, transformando-a em informação – condição primordial para a mediação da informação. (FERREIRA; ALMEIDA JUNIOR, 2013, p. 162).

De igual modo, a integração entre os membros das equipes de trabalho, através da mediação dos conflitos organizacionais (distribuição de poder), é capaz de criar novas competências, significados e mudança de seus comportamentos retaliatórios, transformando-os em participantes e cooperadores do processo de gestão – condição primordial para a mediação de gestão ou mediação organizacional.

Em seu artigo, Oliveira (2011) trabalha a ideia da negociação como categoria intrínseca à mediação. Ou seja, a autora alerta para a construção de bases para mediações mais educativas e culturais que, para a solução de conflitos, sejam pautadas nos princípios do diálogo e articulação, procurando abandonar uma prática de mediação focada somente na

difusão e transmissão de informações para outra que reconheça os processos de afirmação dos sujeitos, seus conhecimentos e interesses. Isto é, combinar aspectos da estrutura do cargo com um pluralismo no acesso ao poder, mediando os recursos de poder entre os gestores de unidades de informação e os membros das suas equipes de trabalho.

Cabe destacar alguns entendimentos sobre a temática do **conflito** presentes em textos da área da CI. Brasileiro e Freire (2013), por exemplo, apresentam o andamento da pesquisa de doutorado que tem como objetivo propor um modelo de mediação da informação voltado para a construção e compartilhamento do conhecimento nas Instituições de Ensino Superior - IES, na perspectiva das interações entre os atores sociais. A partir destes autores, pode-se entender que o conflito de interesses pode gerar efeitos de perpetuar um modo específico de cultura organizacional (ações compartilhadas coletivamente por determinados grupos de influência), efeitos estes transmitidos através de práticas cotidianas de empregados antigos (atores sociais organizacionais antigos) para os novos empregados. De modo que os “[...] atores sociais envolvidos nas práticas cotidianas [...] baseiam-se no conhecimento tácito adquirido no decorrer das relações estabelecidas com outros atores mais antigos que carregam consigo os efeitos dos conflitos de interesses no âmbito da instituição” (BRASILEIRO; FREIRE, 2013, p.6).

Almeida Junior (2008) traz o entendimento da informação como criadora de conflitos e destruidora de certezas.

A informação, contrariando o conceito aceito majoritariamente na área, está sendo empregada como criadora de conflitos, pois só estes viabilizam a transformação do conhecimento. A informação não dirime as dúvidas ou elimina incertezas, ela exige a “reconstrução” do conhecimento na medida em que destrói certezas. [...] Se as informações são “registradas, mas não permanentes; são fluidas, evaporantes, translúcidas; impalpáveis, embora concretas; não consumíveis” (ALMEIDA JUNIOR, 2004), dependem do usuário para se concretizar, não existindo antecipadamente. Defendemos que a informação não se apresenta construída, não é antecipada nem é previsível. A informação representa o desconhecido. Sendo assim, é ela inquieta e, como tal, causa inquietações, conflitos. Apesar de se constituir no indivíduo, é dependente do coletivo. O próprio conhecimento é dependente do coletivo. (ALMEIDA JUNIOR, 2008, p.10).

Além do conflito organizacional, outros significados de conflito podem existir. Por exemplo, o conflito social que, segundo Souza e Crippa (2011), é o “pressuposto de que o real de uma cidade não são só a sua economia, a sua planificação física ou os seus conflitos sociais mas também as imagens imaginadas construídas a partir de tais fenômenos” (p.3026); ou o

conflito cultural, que está “entre o que um acreditava ser significativo e o outro irrelevante, entre as suas percepções e a ordem estabelecida pelos governantes” (p. 3032); ou o conflito em sentido amplo, que permite refutar “as ideias de permanência, estabilidade e unanimidade pelas de dissonância e conflito, permitindo novos olhares” (p.3034). Souza e Crippa (2011), inclusive, alertam para a importância da relação mediação/conflitos da seguinte forma: “privilegiamos as mediações [...], mas [estas] não impedem interpretações contestatórias que produzem conflitos e contradições” (p.3033), o que corrobora a ideia de Motta P. ao afirmar que o conflito é algo natural da organização do trabalho.

Silva e Gomes (2013), assim como Almeida Junior (2008), concordam que a informação está sendo empregada como criadora de conflitos para viabilizar a transformação do conhecimento na medida em que não dirime dúvidas ou elimina incertezas, mas sim, reconstrói o conhecimento quando destrói certezas. Essa ideia, além de visualizar o conflito pelo viés da alteridade, é a segunda característica, segundo os autores, dos “princípios que evidenciam a afirmação alteritária [...] relacionadas a mediação da informação e ao papel social da informação: [sendo] a primeira [característica aquela que] se estabelece como ação vinculada à vida, ao movimento, ao processo de construção de sentidos.” (SILVA; GOMES, 2013, p. 13-14).

Observa-se que as duas características apontadas soam como resultado da interação entre as diferenças dos sujeitos da informação. Essas diferenças afirmam a necessidade da satisfação das necessidades cotidianas do receptor/usuário da informação, assim como demonstram que a informação é gestada socialmente em uma perspectiva de conflitos (POPPER, 1972; SARTRE, 1999). O conflito sendo empregado como elemento contextualista (DE ROSE, 2012) favorece múltiplas possibilidades de expressões dos sujeitos da informação apresentando as contradições e diferenças na busca por uma unidade relativa a contribuição do outro na vida do eu sob via de reciprocidade, qual seja, em caráter procedimental, novas perspectivas para lidar com a mediação, apreensão, compreensão e apropriação da informação. (SILVA; GOMES, 2013, p.14).

A alteridade é justamente a busca por uma unidade relativa a contribuição do outro na vida do eu sob a via de reciprocidade. A visão alteritária exorta, assim, o campo social da informação, vertente dos estudos do paradigma social da Ciência da Informação “que localiza o objeto informacional em sua dimensão histórica e cultural, bem como sublinha conflitos e relações de poder subjacentes aos modos pelos quais a informação é produzida, transita e articula sentidos.” (MARTINS, 2013, p.1). Então o conflito pelo viés da alteridade passa a ser um conflito simbólico, que favorece múltiplas possibilidades de expressões dos sujeitos da

informação apresentando as contradições e diferenças na busca por uma unidade. Aqui há uma confluência entre Silva e Gomes (2013) e Martins (2013), quando este afirma que as formas simbólicas são, frequentemente, elementos de complexos processos de valorização, avaliação e conflito, sendo, por isso, valorizadas e avaliadas, proclamadas e contestadas pelos indivíduos que as produzem e as recebem.

Martins (2013) afirma, ainda, que Thompson (1995) denominou tais formas simbólicas de “processos de valorização”, isto é, procedimentos por meio dos quais são atribuídos determinados tipos de valor.

Thompson (1995) lembra que estes tipos de valorização são acompanhados de diferentes formas de conflito simbólico processado dentro de um contexto social caracterizado por assimetrias e diferenças de vários tipos. (MARTINS, 2013, p.7). “Tais conflitos sempre têm lugar em contextos sociais estruturados nos quais alguns indivíduos podem ser capazes de desejar pagar mais do que outros para adquirir ou controlar bens simbólicos” (THOMPSON, 1995, p.204). Prado e Rodrigues (2008) entendem que: “o real não pode ser definido como uma objetividade transparente e completa. Mas, ao contrário, deveríamos partilhar de uma conceituação do real, na qual este está sendo construído por conflitos e lutas que concorrem às possibilidades de limitar suas múltiplas significações” (PRADO; RODRIGUES, 2008, p.15). (MARTINS, 2013, p.7-8).

O conflito, simbólico ou pelo viés da valorização, ultrapassa a luta de classes e de relações de produção, levando indivíduos a se organizarem em movimentos sociais e coletivas que são lutas simbólicas sobre os significados e interpretações dos fatos e coisas em direção à apropriação do sentido em oposição às formas hegemônicas do real. O “confronto simbólico indica-nos, pois, que um importante eixo dos conflitos contemporâneos reside na produção e reapropriação do sentido que se articula discursivamente em informação.” (MARTINS, 2013, p.10).

“o conflito se estabelece, então, na capacidade de resistência e subversão dos códigos autorizados, na luta para nomear de modos diferentes o espaço e o tempo mediante a construção de novas linguagens e para organizar e interpretar de outra maneira o fluxo de informação. Essa é a transformação operada pelos atores sociais: o anúncio de que uma outra forma de perceber os problemas é possível” (PRUDENCIO, 2003, p.45). [...] Os novos movimentos sociais elucidam esta dinâmica ao situarem os conflitos no terreno da cultura, colocando em pauta questões plurais decorrentes das esferas antes restritas à vida privada, tendo na produção e circulação da informação importante estratégia. [...] a informação compreende um recurso simbólico a conferir aos sujeitos conflituais possibilidades de nomeação das diferenças que os assinalam e a inscrição discursiva de suas identidades e demandas. (MARTINS, 2013, p.10 e 16).

Através destes autores da Ciência da Informação é possível perceber a importância dos processos de mediação, por meio dos quais os atores em interrelação, situados em campos histórico-culturais de conflito e contradição, negociam, disputam e confrontam sentidos conflituais destinados à leitura, apreensão, nomeação e significação do real. Ligando isso à Motta P. (2007) e Mendonça (2008), compreende-se a mediação como importante para promover a distribuição do poder organizacional, centrado na autoridade do cargo, pelos atores organizacionais referenciados nos membros das equipes de trabalho. Com isso as relações mediacionais e conflituais podem minimizar sobremaneira as possibilidades de conflitos e retaliações organizacionais por propiciarem o acesso ao poder.

Portanto, as práticas de mediação e participação evitam a consideração das ações gerenciais em unidades de informação como um sistema de vitórias e derrotas, onde se alternam vencedores e vencidos, constituindo-se numa maneira de solucionar conflitos pelo não acesso aos recursos de poder de forma a não provocar atitudes retaliatórias de indivíduos e grupos, harmonizando seus interesses comuns e os objetivos organizacionais. Dai a importância da “Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO), construída e validada por Mendonça e Tamayo (2003), [...] para a realização de diagnósticos organizacionais ao focar dimensões [...] afetivas e conativas da retaliação”. (MENDONÇA, 2008, p.252).

Quando na análise do poder organizacional pautado nos conflitos pelo poder se fala em injustiça percebida gerando resistências e atitudes retaliatórias afetivas, está-se referindo ao fator de conflito/retaliação afetivo. O conflito pelo não acesso ao poder é exercido pela indignação diante do contexto organizacional em que a retaliação ocorre e engloba a crença de que a injustiça provoca ressentimento (abrange a situação de conflito como decepcionante e desprezível assim como o sentimento de seriedade da injustiça cometida), empreende na organização um conflito/retaliação afetivo (ou seja, uma atitude de retaliação afetiva).

De outro modo, quando na análise do poder organizacional pautado nos conflitos pelo poder se fala em injustiça percebida gerando resistências e atitudes retaliatórias conativas, está-se referindo ao fator de conflito/retaliação conativo. O conflito pelo não acesso ao poder é exercido pela tendência consciente para atuar e engloba a avaliação positiva das retribuições (ou seja, a crença de que a organização merece ser retaliada e que ela, a própria organização, agiria de maneira idêntica diante da injustiça que cometera contra o colaborador



ou equipe), empreende na organização um conflito/retaliação conativo (ou seja, uma atitude de retaliação conativa).

O poder e a **resistência** estão imbricados e podem gerar a sensação de injustiça e a consequente **atitude retaliatória**. Qualquer ocupante de cargo ou chefia de uma organização representa apenas um ponto de retransmissão de um complexo fluxo de autoridade, que pode ser ascendente, descendente ou entre hierarquias. De acordo com a visão funcionalista, essa retransmissão deveria ocorrer sem resistência e com a consequente obediência às ordens dadas. No entanto, esse não tem sido o caso, segundo French e Raven.

A obediência não pode ser garantida e a resistência surge a medida que os atores organizacionais usam seu discernimento para retaliar escolhendo este em vez de outro curso de ação e esse discernimento caracteriza o poder de resistência diante de uma injustiça percebida, principalmente por parte daqueles que deveriam obedecer. O poder, então, é exercido por algumas organizações como um processo constitutivo de criação de sentido, em que são feitas tentativas de estabelecer conhecimentos e significados com vistas à criação de competências.

No atual contexto, o conhecimento representa o cerne da competência do indivíduo, sendo “conhecimento resultado da aprendizagem quando utilizado para algum fim, especificamente para gerar novas ideias, resolver problemas ou tomada de decisão”. O princípio da inteligência se propõe a ampliar o autoconhecimento crítico das organizações em relação aos negócios, alimentando as decisões com o objetivo de reduzir incertezas considerando duas categorias relativas ao conhecimento: conhecimento teórico, aquele adquirido mediante os sistemas formais de informação, a exemplo da escola; conhecimento prático resultante da experiência profissional e que formam os manuais de rotinas. (CARVALHO, 2003, p. 15).

Tanto as regras (manuais de rotinas e procedimentos oriundos da hierarquia formal) quanto jogos (criação de conhecimentos, sentidos e significados entre chefes e subordinados) tendem necessariamente a sujeitar-se a interpretações contestadas, onde alguns jogadores poderão ter vantagens de arbitrar o jogo, mas sempre haverá alguma discricção, e, logo, a possibilidade de resistência. (CLEGG; HARDY, 2001).

o poder de uma [organização] aumenta na proporção em que esta delega autoridade; essa delegação apenas pode ocorrer por meio do estabelecimento de regras; regras necessariamente envolvem discricção; e a discricção potencializa o poder daquele a quem foi delegada. A partir disso, surgem as bases de uma ordem organizacionalmente negociada, tácita e sem

contestação, e, ocasionalmente, sua fragilidade e instabilidade, tal como foi tão bem observado por Strauss (1978). As situações devem-se tornar rotineiras, caso os processos de negociação coloquem-se como não usuais e fora do comum. Logo, liberdade de discricção requer disciplina, caso se deseje uma retransmissão de autoridade confiável. Não é muito importante discutir se isso vem a ser “disciplinatório” ou de qualquer outra prática. Em qualquer caso, a disciplina ocorre não tanto graças a proibições ou intervenções no estado normal das coisas, mas mediante construção do conhecimento desse estado de coisas, o qual permite aos subordinados minimizar as sanções dirigidas a elas pelos superiores. (CLEGG; HARDY, 2001, p.279).

Os atores têm na obediência (ações apropriadas por eles produzidas) uma minimização da coerção e das sanções por eles recebidas. Dessa forma, o poder está implícito no conceito de autoridade/regras, regras estas que diante do discernimento dos trabalhadores proveem oportunidades de resistência e, por isso a resistência tentará ser disciplinada através de regras para não serem criados novos poderes ou transformar os já existentes. Nessa dinâmica de coerção/sanções versus atitude retaliatória, modernamente existem “concepções que defendem o fim das injustiças sociais, das discriminações e da violência interpessoal no local de trabalho” (MENDONÇA, 2008, p.245), apontando para a conciliação e a negociação.

[...] vemos como o termo [negociação] se diferencia de dominação e de conciliação, ao trazer embutido um processo dinâmico de busca de acordo, sem submissões, de reconhecimento do espaço do outro - e não um processo finalizado e/ou com a supremacia de um sobre o outro. Steele (1989, p. 42), ao apontar a noção de movimento intrínseca ao conceito, diz: “Negociação é o processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes na procura de um ponto no qual o acordo pode ser obtido”. (OLIVEIRA, 2011, p.922).

Assim, há resistência na relação poder/regras porque a criação de significados e interpretações estará sempre subjacente às possibilidades de reordenação do poder. Um exemplo disso são as contradições na evolução de regimes de controle que explicam a distribuição do poder organizacional. Desse modo, alertam Clegg e Hardy ao citarem Sawicki (1991), resistência e poder compreendem um sistema de relações de poder, no qual inevitavelmente existem tanto possibilidades de dominação quanto liberação, assim como tensões. Outro exemplo é a política enquanto luta tanto para alcançar quanto para escapar do poder, segundo Wrong (1979), Hindess (1982), Barbalet (1985) e Clegg (1994). (CLEGG; HARDY, 2001).

Follett (1997, p. 156), que distingue os termos *dominação e conciliação*, [...] afirma: A dominação, obviamente, é uma vitória de um lado sobre o outro [...]. A conciliação, nós entendemos bem, pois é através dela que resolvemos a maioria de nossas controvérsias; cada lado cede um pouco, a fim de se ter a paz, ou, mais precisamente, a fim de que a atividade que foi interrompida pelo conflito possa ter continuidade. A conciliação é a maneira aceita e aprovada de se acabar com uma controvérsia. Agora, existe uma maneira que começa a ser reconhecida, e até mesmo ocasionalmente seguida: quando dois desejos são integrados, isso significa que uma solução foi encontrada, em que ambos encontraram um espaço. Nenhum lado teve de sacrificar coisa alguma. (OLIVEIRA, 2011, p.922).

É nesse contexto que se torna primordial que as organizações busquem compreender os comportamentos de retaliação organizacional. A retaliação pode ocorrer em diferentes contextos, desde entre nações até no ambiente organizacional. Seu estudo tomou lugar apenas na última década do século XX, segundo Mendonça. Pois até então, o contra-poder dos empregados (atitudes retaliatórias) era tido como algo ilegítimo, disfuncional e anormal.

A distinção conceitual entre poder e resistência significa contribuições qualitativamente diferentes para o resultado de relações de poder estabelecidas, de um lado, por aqueles que exercem o poder sobre outros, e, de outro, por aqueles sujeitos a esse poder, segundo Barbalet (1985). Em outras palavras, de acordo com esse ponto de vista, o poder é substantivamente diferente da resistência. (CLEGG; HARDY, 2001).

Assim como há diferenças entre poder e resistência, também há entre injustiça percebida e retaliação. Estudos de Townsend, Phillips e Elkins (2000) mostraram que os comportamentos de retaliação são frutos de relações de trocas insatisfatórias entre chefias e subordinados e pode ser direcionado aos supervisores, aos colegas e à organização. Tais comportamentos podem ocorrer de maneira sutil, na busca de restaurar a percepção de justiça, segundo Skarlicki, Folger e Tesluk (1999). Sendo que Skarlicki e Folger foram os primeiros a desenvolver estudos empíricos sobre retaliação, em 1997, definindo-os como um subconjunto dos comportamentos negativos que ocorrem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes diante de uma injustiça percebida. (MENDONÇA, 2008).

A retaliação é, portanto, uma atitude de resistência dos oprimidos frente a dominação dos opressores dentro do espaço social que se forma no ambiente de trabalho. Tal visão, segundo Clegg e Hardy (2001), envolve reconceitualizar a dualidade de poderes (dominação) ou resistência (libertação) já existente na literatura sociológica. Desafia, assim, a ideia de um poder soberano que nega soberania autêntica a outros: um superpoderoso “A” impondo a sua vontade a muitos “Bs”. A concepção de uma classe dirigente de um Estado dominante e de

uma cultura ou ideologia predominante sufocou a consciência dos sujeitos, criando uma falsa consciência, o que, para Clegg e Hardy (2001), explica a ausência da consumação das previsões revolucionárias de Marx. Dessa forma, escritores como Lukes (1974) aceitaram a problemática da “hegemonia” (Gramsci, 1971) ou “ideologia predominante” (Abercrombie et al., 1980), e pretenderam reconhecer quais as reais ferramentas de opressão (controle das decisões, exclusão de informações chave do processo decisório e modelação de percepções dos subordinados). Foucault (1980), por sua vez, soou a “marcha fúnebre” do poder soberano com sua desconfiança da própria noção de ideologia. Críticas a respeito dos problemas empíricos relacionados à mensuração dos interesses reais (por exemplo, Benton, 1981) foram substituídas por um desafio mais crucial. Foucault, prossegue Clegg e Hardy, considerava a ideologia como um termo de “falsidade”, cuja relação de oposição a um conceito “verdadeiro” de “ciência” nunca poderia estar muito distante, senão na análise do discurso (notadamente o discurso hegemônico).

Segundo os teóricos da Análise do Discurso, lê-se na fala de um indivíduo o discurso do grupo e o seu próprio discurso. Diz-se “seu próprio discurso” não no sentido de ter sido construído fora de um contexto histórico e interacional, independente das condições de sua produção e das determinações históricas e sociais de sua formação, mas no sentido da forma original pela qual esse discurso mais amplo foi assimilado e organizado pelo indivíduo. As diferenças (o que se percebe como individualizações da fala) seriam as nuances que a linguagem adquire ao ser assimilada às vivências pessoais e aos contornos que o enunciado adquire, determinados pelas condições imediatas da enunciação. Tais condições imediatas (onde se diz, de onde se diz e para quem se diz) definem para o sujeito o que pode, o que deve e como pode ser dito naquele momento e situação. Mas as possibilidades de um indivíduo dizer são limitadas pelo tempo e espaço social a que pertence, o que o leva a ser identificado como pertencente a um determinado grupo. Dessa forma, as semelhanças predominantemente indicarão, na perspectiva social, o discurso do grupo, da formação social à qual pertence o sujeito ou, na perspectiva psicanalítica, as estruturas do aparelho psíquico mais universais ou gerais. Por sua vez, as diferenças marcarão as vivências pessoais e as condições imediatas de produção da fala, podendo incluir os fenômenos ditos transferenciais. (FONTANELLA et al., 2008, p.23).

Por meio da demonstração de que as “verdades” e as “falsidades” de discursos particulares constituem-se historicamente, Foucault mostrou que nenhuma suposição de realidade poderia existir como pouco mais do que sua própria representação na linguagem. A linguagem não pode mascarar nada, ela apenas representa possibilidades. Pretensões de conhecer os reais interesses de quaisquer grupos, de outra forma que não mediante técnicas de representação, não podem sobreviver a essa conceituação de poder.

Martins (2013, p.10), recorrendo a Prudencio e Bourdieu, acrescenta que

o conflito ultrapassou o cerne da luta de classes e das relações de produção, diferentes indivíduos, organizados em movimentos sociais e ações coletivas, se envolvem em lutas simbólicas sobre os significados e interpretações dos fatos e coisas, de modo que os confrontos se encaminham em direção à apropriação do sentido em oposição às formas hegemônicas que nomeiam a realidade. É o que nos ratifica Prudencio (2003) quando indica que: “o conflito se estabelece, então, na capacidade de resistência e subversão dos códigos autorizados, na luta para nomear de modos diferentes o espaço e o tempo mediante a construção de novas linguagens e para organizar e interpretar de outra maneira o fluxo de informação. Essa é a transformação operada pelos atores sociais: o anúncio de que uma outra forma de perceber os problemas é possível” (PRUDENCIO, 2003, p.45). Pela ótica da teoria social de Bourdieu este conflito é dirigido pela posse do “poder simbólico”, um poder de “construção da realidade” (BOURDIEU, 1998, p.9).

Percebe-se que muitas são as conceituações da relação poder/resistência: discursos que se tornaram verdades pelo processo histórico (Foucault), representação do poder como dominação/alienação/libertação (Marx e Weber), poder hegemônico (Gramsci), poder ideológico (Abercrombie et al.), cerceamento organizacional (Mann), contexto organizacional (Braverman, Burawoy, Edwards), poder simbólico (Bourdieu). Existem ainda as conceituações de autores como Galbraith, Bobbio, Toffler e Russell, pautados no poder da riqueza/recompensa/dinheiro, no poder do saber/persuasão/inteligência e força/coação.

Galbraith (1986) salienta três instrumentos para o exercício do poder hegemônico: a *coação* (imposição de alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa à não-obediência); a *recompensa* (a oferta de uma compensação, pecuniária ou social, leva à aceitação da submissão); e a *persuasão* (a submissão é conseguida pelo convencimento). Bobbio, por sua vez, enxerga o poder em três tipos: o poder econômico, cujo meio é a riqueza; o poder ideológico, cuja moeda é o saber; e o poder político. Já para Toffler (1990) a inteligência/conhecimento é a fonte de poder hegemônico devido a possibilidade que tem de vencer as resistências pela aplicação das outras fontes, a força/músculos e a riqueza/dinheiro. Por último, Russell (1979) afirma que o poder pode se manifestar mediante o uso da força, de recompensas e castigos e influência sobre a opinião, tudo isso para vencer as possíveis resistências criando hábitos desejados nos outros. (SILVEIRA, 2000).

Mas existem as conceituações intrapsíquicas e individuais de resistência/retaliação ao poder hegemônico. Mendonça (2003) destacou que Skarlicki e Folger desconsideraram as variáveis intrapsíquicas e individuais para a análise da retaliação organizacional, também considera a definição de Townsend, Phillips e Elkins incompleta por abordar a retaliação apenas como consequência de relações de troca insatisfatórias entre chefia e subordinados. Assim, Mendonça (2003) define retaliação como comportamentos que sofrem influência de atributos pessoais dos atores organizacionais, que são emitidos de maneira sutil ou agressiva, em resposta à percepção de injustiça no trabalho, contra a organização ou pessoas que dela fazem parte.

No Brasil, Mendonça e Tamayo (2003, 2004) encontraram dificuldades para desenvolver medidas de comportamentos negativos na organização em razão da possibilidade de os entrevistados ou participantes da pesquisa sofrerem futuras represálias. Assim, eles não assumem que emitem comportamentos de retaliação, não admitem que tenham vontade de retaliar, mas percebem que outras pessoas retaliam, o que pode ocorrer pela desejabilidade social, pois esses comportamentos são considerados inadequados à estrutura organizacional. A retaliação pode ocorrer de maneira sutil ou agressiva, como fazer brincadeiras que exponha o outro ao ridículo, desmoralizar um colega ou até tumultuar o ambiente de trabalho.

Mendonça e Tamayo avançaram em outros estudos, abordando a retaliação em uma concepção atitudinal e consideraram que não basta apenas perceber e julgar a retaliação organizacional, mas é necessário conhecer dimensões atitudinais do trabalhador acerca desse comportamento. Com base nisso, desenvolveram uma medida de atitude em relação à retaliação que engloba dimensões afetivas e conativas. A dimensão conativa se refere à tendência consciente para reagir com a retaliação, engloba a avaliação positiva das retribuições retaliatórias, envolve a crença de que a organização merece a reação e de que atuaria de maneira idêntica diante do sentimento de injustiça. A afetiva se refere à indignação diante do contexto organizacional, engloba a crença de que a injustiça provoca ressentimento, abrange o julgamento da situação como decepcionante e envolve o sentimento de injustiça.

Os componentes afetivos e conativos de retaliação são investigados a partir de um cenário hipotético-conceitual que aborda uma situação que pode ser considerada injusta no contexto organizacional e essa situação provoca reações retaliatórias no trabalhador. A partir desse cenário, os respondentes manifestam-se em relação ao sentimento de raiva e ressentimento diante da injustiça no trabalho – componente afetivo – e à tendência consciente para retribuir com a retaliação a tais situações – componente conativo. (MANDONÇA, 2008, p.251).

Assim, esta pesquisa se vale da MARO (Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional) para medir e identificar respectivamente os fatores afetivos e conativos que conduzem a atitudes de conflito e retaliação em relação a unidades de informação, pelo fato de ser uma medida de retaliação que realiza “diagnósticos organizacionais ao enfocarem dimensões [...] afetivas e conativas de retaliação e ao destacar a importância de se considerar o contexto no qual as atitudes retaliatórias emergem” (MANDONÇA, 2008, p.252), notadamente aqueles onde não há o acesso equitativo aos recursos de poder (principalmente os relativos ao poder do cargo).

Como visto, os fatores de conflito/retaliação, baseados no modelo sociocognitivo de Feather e criados por Mendonça e Tamayo, trazem o conflito organizacional como aquele causado pelo não acesso ao poder, empreendendo nas organizações dois fatores de conflito/retaliação (afetivo e conativo). Corroborando que, em relação à retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, a análise do poder organizacional em unidades de informação se pauta no conflito organizacional, ou atitudes de conflito/retaliação, onde os fatores que levam a essa retaliação e conflito por parte dos colaboradores ou grupo contra a organização ora são afetivos ora conativos.

Na função de líder, os [profissionais da informação] [...] enfrentam muitos problemas e desafios que vão desde a falta de pessoal especializado, equipe desmotivada, falta de autonomia para a tomada de decisões, até recursos financeiros e materiais escassos, insubordinação, **conflitos** internos e sobrecarga de trabalho. (SILVA, 2009, p.131).

Provavelmente, se fossem feitos questionamentos no sentido de investigar ou analisar o conflito/retaliação em determinada unidade de informação, haveria grande probabilidade de se identificar os fatores de conflito/retaliação existentes entre seus profissionais da informação, sinalizando componentes afetivos e conativos que levam a conflitos e retaliações. E isso pode ser exemplificado pela seguinte situação hipotética.

Considere-se uma unidade de informação onde os chefes (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) promovessem as pessoas que quisessem ou por motivos pessoais, sem avisar a equipe e sem levar em consideração questões de merecimento ou antiguidade. E se a investigação ou análise desta unidade de informação encontrasse fortes indícios de que as pessoas sintam raiva diante da postura injusta dos chefes, que sintam decepção, insatisfação e desprezo. Provavelmente, tudo isso sinalizaria um

predomínio de um fator de conflito/retaliação afetivo para esta hipotética unidade de informação.

Esta situação hipotética se baseia na MARO e, se constatada, indicaria que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em conflitos de poder baseados em atitudes de conflito/retaliação afetivos (fator de conflito/retaliação afetivo), quando o conflito pelo não acesso ao poder é exercido pela indignação diante do contexto organizacional em que a retaliação ocorre e engloba a crença de que a injustiça provoca ressentimento (abrange a situação de conflito como decepcionante e desprezível assim como o sentimento de seriedade da injustiça cometida).

Por outro lado, levando-se em consideração a mesma situação, a de uma unidade de informação onde os chefes promovessem as pessoas que quisessem ou por motivos pessoais, sem avisar a equipe e que as pessoas se sentem desapontadas com tal situação, que quisessem adotar atitudes de retaliação contra a unidade de informação, ou que achassem correto quem o fez. Provavelmente, isso sinalizaria um predomínio de um fator de conflito/retaliação conativo para esta unidade de informação.

Esta outra situação hipotética também se baseia na MARO e, se constatada, indicaria que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em conflitos de poder baseados em atitudes de conflito/retaliação conativos (fator de conflito/retaliação conativo), quando o conflito pelo não acesso ao poder é exercido pela tendência consciente para atuar e engloba a avaliação positiva das retribuições (ou seja, a crença de que a organização merece ser retaliada e que ela, a própria organização, agiria de maneira idêntica diante da injustiça que cometera contra o colaborador ou equipe).

Afinal, como ressaltam Araújo e Melo (2007), o fenômeno informacional é relacional e possuidor de uma dupla natureza: uma dinâmica que busca a cooperação interativa e outra dinâmica inata para a disputa e o conflito.

Vale ressaltar que na presente pesquisa são utilizadas, para medir o fator de conflito/retaliação afetivo nas unidades de informação pesquisadas, as seguintes indagações da MARO (Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional): Eu acho injusto o que a organização fez com João; Eu acho que a organização mereceu o que João fez; Eu acho que este tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva; Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João; Eu acho muito sério o que a organização fez; Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa; Eu considero desprezível o que a empresa fez com João.



E para medir o outro fator, o fator de conflito/retaliação conativo, são utilizadas as seguintes indagações da MARO: Eu ficaria desapontado se a organização onde trabalho agisse comigo da forma descrita; Eu aprovo o que João fez; Eu faria a mesma coisa que João fez; Eu considero a reação de João justa; Eu acho que João está correto na maneira de agir.

Conclui-se (2.3.3 **Conflitos de poder pelo não acesso ao poder**) que em unidades de informação se pode entender a análise do poder organizacional pautado nos conflitos de poder como análise dos fatores de retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, com suas unidades de análise – fator de conflito/retaliação afetivo (baseado na atitude de retaliação afetivo) e fator de conflito/retaliação conativo (baseado na atitude de retaliação conativo), no sentido de distribuir os recursos de poder como solução de atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com a unidade de informação (através da participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão), afastando-se de disputas, diretas ou veladas, pela ocupação de posições na estrutura formal (disputas por cargos e chefias), onde só são valorizados os interesses coincidentes.

### 2.3.4 Comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho

Nesta tese, a comunicação e informação nas equipes de trabalho forma o quarto elemento da perspectiva política da administração para a análise do poder organizacional em unidades de informação. Portanto, este tópico (2.3.4) destina-se a consubstanciar os entendimentos para que o estudo da comunicação e informação entre trabalhadores auxilie a analisar o poder organizacional pautado na **comunicação e informação** nas unidades de informação pesquisadas nesta tese.

Recorrendo ao Quadro 11, é possível perceber a análise da **comunicação e informação** como um quarto item importante a ser considerado na análise do poder organizacional, pois na perspectiva política a comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho deve ser transparente e intensa para que isso promova um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados. Ao contrário, conduzirá a um baixo grau de consecução dos objetivos organizacionais devido a uma má formação de equipes pela existência de uma comunicação restrita da informação.

Segundo Motta P. (2007), as mudanças tecnológicas, comunicacionais e informacionais trazem vantagens para a gerência através de novas concepções no uso da informação, pois informações são dados com relevância e propósito e, portanto, constituem-se em recursos fundamentais do processo produtivo, integrando-se em redes para apoio à gerência.

Nessa perspectiva, as tecnologias da comunicação e da informação passaram por intensas renovações e foram se diversificando e penetrando o tecido social a ponto de também constituí-lo, já que sem elas a intensidade e a velocidade de nossas ações comunicativas seriam outras, bem como nossas redes sociais reduzidas ao espaço geográfico e histórico que ocupamos durante nossas existências. (GOMES, 2010, p.8).

A comunicação e a informação têm sido tratadas quase como sinônimos, deixando de abordar as diversas nuances que diferenciam o mundo da informação e da comunicação. Ainda pior é quando, na contemporaneidade, estas áreas são seduzidas pelos impactos, modificações e até modismos oriundos do campo das tecnologias, fazendo com que a

comunicação e a informação fiquem como partes componentes das tecnologias da informação e comunicação – TICs.

A evolução tecnológica moderna impõe o uso mais efetivo do saber em todos os níveis da empresa. Educação, conhecimento e habilidades em manter o fluxo adequado de informações tornam-se os fatores primordiais no progresso empresarial. A organização hoje é mais complexa, facilmente fragmentável, depende da comunicação intensiva para sua integração. Inovar uma empresa significa, em grande parte, projetar e manter um nível de informação para o melhor uso das matérias-primas, de energia, e **facilitar a ação e o desenvolvimento das pessoas**. (MOTTA P., 2007, p.97).

Neste fragmento Motta P. destaca a comunicação intensiva como condição para a integração dos conhecimentos e habilidades dentro da organização, mas também o autor atribui a informação como elemento necessário para melhor uso de insumos e principalmente para o desenvolvimento de pessoas. É possível perceber, ademais, que comunicação e informação são tratadas como quase sinônimos.

A grande revolução na gerência contemporânea provém das novas formas de tratar a informação. O progresso nas telecomunicações e no processamento eletrônico de dados proporciona mudanças rápidas e visíveis em todas as empresas privadas e instituições públicas. A aparelhagem eletrônica moderna integra meios de comunicação, armazenagem, ordenação e processamento de dados alterando a vida administrativa para: a) melhorar a capacidade de uso de informação para decisão; b) destruir confidencialidades e usos restritos da informação; c) facilitar a destruição de barreiras geográficas e hierárquicas; d) eliminar intermediários na transmissão de dados; e) criar a “instantaneidade” no acesso à informação; e f) melhorar a apresentação de dados, através de tabelas ou gráficos, por construção eletrônica, como os interesses e a disponibilidade de tempo de funcionários para coleta e análise de dados, e as dificuldades de cruzamento de dados para a inferência rápida com base em informações disponíveis. (MOTTA P., 2007, p.98).

Neste outro fragmento, Motta P. deixa perceber a informação como grande revolução na gerência, mas também se percebe que o autor fala em telecomunicações, processamento eletrônico de dados, aparelhagem eletrônica integrando armazenagem, ordenação, uso de dados e informação. É possível inferir daí que comunicação e informação são tratadas como partes componentes das tecnologias da informação e comunicação – TICs.

Mesmo que comunicação e informação tenham uma forte aproximação com o campo das TICs, este é “um campo do conhecimento mais centrado nos aspectos relativos à

operacionalização dos sistemas e das redes de comunicação, onde os objetos informação e processo de comunicação não ocupam um lugar de centralidade.” (GOMES, 2010, p.2).

Os campos da Informação e da Comunicação, ao invés de estabelecerem teorias fechadas e se fixarem nos estudos a respeito da operacionalização instrumental, da qual se ocupa as TICs, têm transitado entre os conhecimentos construídos por diversos outros campos, por exemplo, interações com a sociologia política com estudos dos meios de comunicação de massa (nos Estados Unidos, na década de 1940). Os temas destes campos constam de registros elaborados desde a Grécia Antiga, mas se firmam apenas no século XX, a partir de três adventos, segundo Miège (2000): a cibernética, os estudos sobre os meios de comunicação de massa e os estudos ligados às aplicações linguísticas. (GOMES, 2010).

As abordagens dos estudos de usuários e de recepção tiveram suas origens diferenciadas, pois enquanto os estudos de usuários avançaram em direção de uma abordagem centrada nos sistemas de informação e seus usuários, os estudos de recepção centraram-se nos meios de comunicação de massa, enfocando os receptores das mensagens. O avanço e o desenvolvimento incentivados pelas transformações paradigmáticas, pelos quais ambos os tipos de estudos passaram, foram acompanhados também pelas mudanças de concepção dos conceitos de informação e de comunicação. (PEREIRA; MORIGI, 2013, p.17-18).

A comunicação, segundo Gomes, está ligada ao movimento das relações temporais imediatas, porque é na ação humana de comunicar que se torna possível o processo de interação através do qual são construídas as identidades, tanto na esfera individual quanto na esfera coletiva de construção das culturas locais e até mesmo universais. E também porque a comunicação contribui com o movimento que torna possível a percepção do mundo, a resignificação das ideias, a quebra de paradigmas e a possibilidade de operar nas lacunas dos conhecimentos já produzidos. De modo que, se os atores da comunicação não tiverem a intenção de comunicar, mesmo que produzam sinais informativos, não estarão comunicando informação alguma.

Na transmissão (ou informação), conforme Gomes (2010, p.7),

o tempo permite fazer perdurar a informação. Transmitimos para que o que vivemos, cremos e pensamos não venha a morrer conosco. Para que isso seja possível, é-nos permitido, segundo as épocas, recorrer aos meios da poesia oral, com seus ritmos e refrãos propícios à memorização, do desenho ou do escrito, do impresso, da fita de som ou da Internet - de tudo isso junto ou separadamente -, ao sabor das audiências visadas ou do desenvolvimento técnico - mas o conteúdo da mensagem guia-se pelas necessidades de sua difusão, assim como o órgão pela sua função. Enquanto a comunicação é um

ato interindividual, o ato de transmitir se dá pela utilização de métodos grupais, que demandam ações coletivas, por meio das quais se busca assegurar que o corpus de conhecimentos, valores ou experiências que consolida a identidade dos grupos sociais ultrapasse a barreira do tempo.

As TICs, assevera a autora, apresentam para a comunicação a função de aparato tecnológico de suporte às interfaces necessárias à interação imediata e ao estabelecimento de redes sociais. Já no contexto da informação/transmissão, esse aparato tem por objetivo a retomada da memória comunicada pelos humanos em períodos de larga escala na história, como exemplo pode ser citado a colocação, em naves espaciais, de dispositivos nos quais foram depositados registros sobre os principais fatos da história do planeta Terra, da cultura humana, com suas línguas, músicas, descobertas etc., na esperança de que algum dia, em algum ponto do incomensurável universo, alguma outra espécie de vida possa vir a conhecer o patrimônio cultural da sociedade humana, como também as condições ambientais de sua existência. “Na perspectiva de Debray, a transmissão [informação, informação registrada, memória] se distingue da comunicação pelo compromisso que tem com a prolongação da existência da informação produzida no processo de comunicação. [...] Assim, poder-se-ia inferir que ambos os processos estão interligados, são complementares e coadjuvantes do projeto humano de construção, manutenção e reconstrução da cultura.” (GOMES, 2010, p.9).

a memória [...] está depositada [...] na relação que com ele [o objeto/registro, seja ele musealizado ou não] podemos manter. [...] No limite, inexistente um tempo atual que não se relacione com (ou integre) um tempo passado, e vice versa. Isto significa, em outras palavras, que a memória participa da natureza do imaginário como um conjunto das imagens não gratuitas e das relações de imagens que constituem o capital inconsciente e pensado do ser humano. (JUNIOR; CUNHA, 2008, p.2).

Aqui cabe então uma contundente diferenciação entre comunicação e informação: a transmissão (ou informação) está estreitamente ligada aos ambientes informacionais por consistir na transformação dos conteúdos para seu **registro**, e porque tais conteúdos registrados só podem ser conhecidos, avaliados e comparados por meio desses ambientes, nos quais as informações estão organizadas e armazenadas para o acesso (arquivos, bibliotecas, museus, centros de documentação, serviços de informação etc). Para Gomes, a ‘midiologia’ em relação a problemática da comunicação e da informação sinaliza uma possível incorporação dos estudos da “midiologia” aos estudos sobre a informação e o papel dos ambientes informacionais, pois permite incluir o registro da informação como objeto da área

da informação. Então a transmissão seria ao mesmo tempo o elemento comum às duas áreas (comunicação e informação) e central da informação. Isso fica claro no questionamento de Debray, extraído de Gomes (2010):

Qual sopro poético não pretende sobreviver à sua inspiração? Qual centelha de sentido não pretende tocar fogo na planície? Ora, para conseguir uma travessia do tempo, para perenizar, devo (eu, emissor qualquer), simultaneamente, materializar e coletivizar. [...] Algo memorável: via coisas mortas transformadas em monumentos porque a matéria conserva os vestígios; memorandos, via uma corrente coletiva de recreação porque somente os seres vivos podem reanimar o sentido que está adormecido nos vestígios. (Debray, 2000a, p. 23, esclarecimentos do autor).

A “midiologia”, portanto, em relação a comunicação e a informação, parece viabilizar uma interligação entre os sujeitos que buscam informação e os espaços informacionais, possibilitando: a transmissão da herança cultural, a intensificação do processo de comunicação, a dialogia de espaços de interação (redes sociais, por exemplo) e as ressignificações da informação.

Ou seja,

Ao se desenvolver o que antes era potencial [virtual, não presencial] se estará favorecendo a *ressignificação*, a inovação e as recriações dos saberes estabelecidos que permanecem em “*equilíbrio*” no “*acervo simbólico individual*”, como também daqueles instituídos no social, enquanto saberes consolidados e que integram coleções, acervos, estoques, enfim os ambientes que permitem o acesso a informação. (GOMES, 2010, p.10).

Gomes (2010), em seu artigo, conclui que a **interdependência** entre a comunicação, enquanto processo cultural e de sociabilidades, e a informação como produto resultante e, simultaneamente, estimulador desse processo, sinaliza que, embora as áreas do conhecimento que se ocupam dessas temáticas detenham especificidades e focos diferenciados, há uma interligação marcante entre ambas. Ou seja, há uma interdependência entre comunicação e informação.

Clegg e Hardy (2001, p.264) acrescentam que na visão de Tompson (1959), o desenho técnico das **tarefas** e sua **interdependência** era o que melhor explicava a

distribuição operacional de **poder**, de forma mais completa do que as prescrições formais da estrutura organizacional. Dubin (1957), por exemplo, percebeu como algumas tarefas são mais essenciais do que outras para a interdependência funcional de um sistema, e o modo pelo qual algumas dessas tarefas são de competência exclusiva de um grupo específico. Mechanic (1962) trabalhou sobre esse argumento, estendendo-o a todas as organizações, ao dizer que tal conhecimento técnico geralmente pode ser a base para o poder dentro das organizações. Segundo Omisore e Nweke (2014), a ideia de oportunidade enquanto fonte de poder vem da análise de Mechanic (1962) acerca do poder que os trabalhadores de níveis mais baixos possuem em uma organização. Ou seja, os aspectos informais dentro das posições formais ou informais na organização, que não são identificados oficialmente por esta, podem proporcionar uma importante fonte de poder.

Assim, os pesquisadores começaram a fazer uma diferenciação entre poder formalmente prescrito e o poder “real”. Ou seja, há uma conexão entre poder organizacional e interdependência de tarefas e resultados alcançados.

Motta P. (2007), por sua vez, adverte que a visão técnica e processual das tecnologias e sistemas de informação podem inibir ou dispensar a visão estratégica (e é na visão estratégica que se determina a relevância e o conjunto de informações necessário à ação organizacional). Mesmo assim, o autor afirma que os critérios de análise, e sobretudo a **interdependência** entre processos, devem ser enfatizados desde os estágios iniciais da coleta de dados para a tomada de decisão estratégica, pois as tecnologias e sistemas de informação são importantes instrumentos do sistema produtivo. Ou seja, há uma interdependência entre comunicação/informação e tarefas/resultados alcançados nas equipes de trabalho.

Acrescente-se, segundo Barbalho (2012, p.3), que “a estrutura, é um conjunto integrado de elementos e suportes que formam as demais partes componentes de um organismo, sendo representada, em organização, pelo conjunto de órgãos, suas relações de **interdependência** e a via hierárquica existente, assim como as vinculações que devem ser representadas através do organograma”.

Segundo Gomes (2010), Tompson (1959) e Motta P. (2007), existe uma interconexão, uma dependência, uma interdependência entre comunicação (processo cultural e de sociabilidades), informação (produto resultante e estimulador do processo comunicacional), poder (interdependência de tarefas) e tecnologias (importantes instrumentos do processo produtivo). Isto é, a comunicação/informação na organização deve ser transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho para que isso promova um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados. Dito de outra

forma: a dependência de tarefas e resultados organizacionais ocorre através da transparente e intensa comunicação e informação em equipes de trabalho.

Isso é reforçado por Silva (2009) que em sua dissertação teve como objetivo principal identificar o estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília que ocupam a posição de líder em suas unidades de informação. No tópico “Utilização de políticas de incentivo” (p.122), a autora diz claramente que “A política de incentivos consiste numa recompensa dada pelo líder quando a equipe obtém bons resultados ou quando seus membros desempenham bem as tarefas”. Ou seja, bom desempenho de tarefas aliado a resultados são elementos esperados pelas organizações, o que pode ser alcançado com uma eficiente comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho.

Parece haver, com isso, duas visões em relação à comunicação e informação nas organizações. Uma vem do passado, dos primórdios da revolução industrial até o modelo taylorista/fordista, onde as matérias-primas ocupavam lugar decisivo e eram, quase por si sós, o fator chave para o sucesso de um empreendimento. Com a evolução do sistema fabril, as fontes de energia e os processos organizacionais adquiriram igual relevância. Construíram-se modelos gerenciais combinando-se dimensões técnicas e sociais, mas limitando-se às expectativas e possibilidades da época. Segundo Motta P., tratava-se a informação fragmentadamente e repartida por etapas de produção; para as pessoas em linhas de produção e em níveis hierárquicos mais baixos forneciam-se poucas informações e a educação era um fator de menor importância no processo produtivo. O modelo taylorista exigia apenas pessoas com pouco conhecimento e informação, mas com habilidades em instrumentos mecânicos, suficiente para alcançarem alta produtividade.

A visão atual é de que os sistemas modernos de informação maximizam as possibilidades de integração, ressaltando a essencialidade da comunicação e informação nas organizações para a tomada de decisão. Motta P. (2007) salienta que a comunicação e informação são formas de contato humano nas organizações, formam uma parte essencial da comunicação que é a reação das pessoas com quem se interage dentro das equipes, pois as interações humanas (reações emotivas, provocação de ideias, debates) são fontes insubstituíveis de aprendizado no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Silva, antes de chegar ao tópico “Utilização de políticas de incentivo”, escreve dois outros tópicos, talvez por entender que estes são condição essencial para premiar as equipes com recompensas pelos bons resultados e pelo bom desempenho de tarefas, que são: “Meios de comunicação utilizados com a equipe” e “Relacionamento do líder com a equipe”. Ou seja, a pesquisa da autora, confirma que, em unidades de informação, uma



comunicação/informação transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho promove um alto grau no desempenho (dependência) de tarefas e um alto grau de resultados alcançados.

Os dados obtidos sugerem que os meios de comunicação oral e formal (reuniões, encontros formais, etc) são amplamente utilizados [...], [assim] como a comunicação escrita (e-mails, recados, etc) e individual. [...] o relacionamento entre líder e liderado no âmbito da amostra é positivo, pois nenhum respondente relatou que esse relacionamento é “péssimo”. (SILVA, 2009, p.121-122).

Assim, não se devem desprezar as interações humanas como recurso da comunicação/informação gerencial, da formação de equipes e de tomada de decisão. Afinal, a informação e comunicação dentro das equipes de trabalho formam verdadeiras “redes sociocomunicacionais, no âmbito das empresas, organizações e instituições, [ao redor das quais] as tecnologias de informação e comunicação se agrupam no sentido de intervir na formação social, gerando mudanças nas relações sociais e contribuindo para o conhecimento e inovação” (BRASILEIRO; FREIRE, 2013, p.4).

Portanto, a comunicação/informação pode viabilizar e potencializar as interações humanas em unidades de informação, promovendo o trabalho em equipe, e isso se faz presente na área da Ciência da Informação – CI. Em sua pesquisa, Oliveira et al. (2012) analisam o início e o desenvolvimento da comunicação entre a Comissão de Automação e as bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul ao longo dos anos, considerando as mudanças tecnológicas ocorridas nos sistemas de informação, o significado atribuído a esta comunicação e a importância que a mesma adquiriu como elemento-chave para a qualidade do trabalho realizado por ambas as partes. E concluem que ao longo de seu trabalho de gerência da automação dos serviços bibliotecários na Universidade, a Comissão de Automação tem se utilizado de diferentes estratégias e canais de comunicação interna na relação com os operadores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - SBUFRGS. Cada canal com um propósito específico de compartilhamento de informações e de conhecimento, claros e confiáveis, conduz a correta operação do sistema e ao comprometimento dos operadores com a cultura do SBUFRGS.

Barbalho (2012) acrescenta que o Sistema de Comunicação (um dos componentes no delineamento da estrutura organizacional, junto com os sistemas de responsabilidade, autoridade e decisão) é resultante de processos pelo quais os membros da unidade de

informação trocam as informações pertinentes sobre a instituição e as mudanças que nela ocorrem. Tal sistema desempenha, portanto, uma função de fonte de informação para os colaboradores no que diz respeito aos procedimentos que caracterizam o entendimento entre as pessoas no ambiente de trabalho, abrangendo também todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos interno e externo. Para isso a autora estabelece as seguintes dimensões:

a) Informação, ela é vista como configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio seja viabilizado, constituindo o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas) que sustenta as práticas da organização, as formas de controle; b) Divulgação, no sentido de dar a conhecer, tornar público; c) Gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nessa dimensão; d) Participação, como ação de comunicação do outro. Nesse ponto se completa o ciclo da comunicação, onde explicitamente surge à figura daquele que recebe a mensagem. (BARBALHO, 2012, p.5).

Como visto, a comunicação/informação em unidades de informação deve ser transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho para que isso promova um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados no trabalho com a informação e no atendimento às necessidades do usuário.

As equipes, para se caracterizarem como tal, devem ter como ponto basilar a interdependência de tarefas e resultados entre seus membros, de modo que a atuação orgânica (interdependência de tarefas) dos trabalhadores gere a consecução de resultados (interdependência de resultados) para a organização. E isso está presente na pesquisa de Carvalho e Almeida (2008), que investigaram o papel do bibliotecário voltado para a disseminação da informação na prática da Medicina Baseada em Evidências (MBE). As autoras exortam a importância do papel, atitudes e competências necessárias ao bibliotecário-clínico para atuar junto às equipes médicas num verdadeiro processo de trabalho em equipe.

Nesta perspectiva, convém salientar que são poucos os profissionais de informação que tem como trabalho principal prover outros profissionais com informação qualitativa com valor agregado (WORMELL, 1999). Dentre estes profissionais inserem-se os bibliotecários médicos/hospitalares ou bibliotecários clínicos como são comumente denominados na literatura internacional principalmente dos Estados Unidos, Reino Unido, Canadá e Austrália. Sendo que, a denominação bibliotecário clínico é mais específica

e designada ao bibliotecário que trabalha diretamente junto a equipe clínica providenciando a informação específica e rápida para o tratamento individual de pacientes. Durante a década de 1920 as bibliotecas hospitalares e de sanatórios, usadas para a recreação de pacientes, evoluem para um repositório de pesquisas e documentos médicos para o auxílio científico aos profissionais de saúde. (CARVALHO; ALMEIDA, 2008, p.8).

As autoras concluem que um trabalho compartilhado entre médicos e bibliotecários favorece a disseminação da informação na prática da Medicina Baseada em Evidências (MBE). Ou seja, uma interdependência de tarefas/resultados em equipes (profissional da informação e médicos, por exemplo) contribui de maneira significativa para o acesso imediato a evidência científica no processo de MBE. Dito de outra forma, o papel do profissional da informação nas ações relacionadas à gestão de processos informacionais, mediação, facilitação e educação de usuários, através da transparente e intensa comunicação e informação em equipes de MBE, geram o alcance de tarefas e resultados.

A necessidade de as equipes se integrarem (de modo a possuírem uma interdependência de tarefas e resultados entre seus membros) também é ressaltada por Silva (2009, p.83), quando em sua pesquisa traz o tópico “O bibliotecário e a integração com a equipe”. A autora salienta que, diante da importância do desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais, o profissional bibliotecário deve aprender a integrar-se com a equipe, seja a de mesmo nível ou aquela que está sob sua administração direta. Ou seja, o profissional da informação, no âmbito da unidade de informação, deve aprender a trabalhar em equipe para alcançar a eficiência no atendimento às necessidades informacionais dos usuários (alcance de resultados), através da excelência no trabalho com a informação (realização de tarefas).

Nesse sentido, a autora dá algumas pistas de como fazer: a) formar equipes integradas, harmônicas e coesas; b) exercitar os princípios de liderança todos os dias para que isso facilite a união da equipe em torno de um propósito comum; c) formular e aplicar objetivos comuns da unidade de informação através de rotinas e estratégias que envolvam todos os membros da equipe; d) avaliar com todos as etapas das metas a serem atingidas e e) repassar *feedback* para a equipe sobre o cumprimento de prazos e a qualidade dos resultados. Provavelmente, todas essas ações possibilitarão uma transparente e intensa comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, gerando o alcance de tarefas e resultados.

Quando Motta P. (2007) fala que o poder se baseia na comunicação/informação organizacional, ele está se referindo à interdependência de tarefas/resultados de Tompson, onde o poder da comunicação/informação é exercido ora pela dependência de tarefas entre membros das equipes de trabalho (escala de interdependência de tarefas), ora pela dependência de resultados (escala de interdependência de resultados) entre os mesmos membros. Dai a importância da Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e da Escala de Interdependência de Resultados (EIR), para “diagnóstico daquilo que está sendo mostrado como aspecto de importância capital para a previsão da efetividade do desempenho das equipes de trabalho”. (PUENTE-PALACIOS, 2008, p.148).

Segundo Puente-Palacios (2008, p.148),

Ambas as escalas foram originalmente desenvolvidas por pesquisadores holandeses (Van Der Vegt, Emans e Van De Vliert, 1998) e, uma vez que cumprem satisfatoriamente com a missão para a qual foram desenvolvidas, foi considerado pertinente investir em sua adaptação ao contexto brasileiro. [...] Logo, terão grande utilidade, não apenas entre pesquisadores e estudantes, mas fundamentalmente entre gestões organizacionais que procuram ferramentas confiáveis que os guiem na gestão do desempenho daqueles sob seu comando.

Quando na análise do poder organizacional pautado na comunicação/informação se fala em dependência de tarefas entre os membros das equipes de trabalho, está-se referindo à escala de interdependência de tarefas. O poder da comunicação/informação é exercido pela necessidade de realização do trabalho em conjunto, por parte dos membros da equipe, para atingir a meta estabelecida, empreendendo na organização um alto grau de dependência de tarefas nos membros das equipes de trabalho (interdependência de tarefas).

De outro modo, quando na análise do poder organizacional pautado na comunicação/informação se fala em dependência de resultados entre os membros das equipes de trabalho, está-se referindo à escala de interdependência de resultados. O poder da comunicação/informação é exercido através das consequências do desempenho dos membros do grupo depender, em menor ou maior grau, do trabalho dos outros, empreendendo na organização um alto grau de dependência de resultados nos membros das equipes de trabalho (interdependência de resultados).

Baseado em Hackman (1987), Puente-Palacios (2008) acrescenta que as equipes de trabalho constituem as unidades de desempenho no cenário organizacional. Isso gera um interesse em compreender as características principais do seu funcionamento, tanto por parte

de pesquisadores, quanto de gestores organizacionais, pois estes convivem no dia-a-dia com essas unidades sociais (equipes de trabalho) que executam tarefas consideradas relevantes para a missão da organização, uma vez que seus resultados de desempenho têm consequências para o ambiente interno e externo à equipe.

Equipes, portanto são diferentes de grupos. Equipes são compostas por pessoas que trabalham de maneira interdependente e são identificadas por outros membros da organização como integrantes da equipe, além disso, a outra característica é que trabalham orientados à missão da organização mesmo que internamente haja discordâncias. Grupos trabalham para defender seus próprios interesses dentro da organização e geralmente se defendem mutuamente, contendo laços de amizade ou parentesco, se houver encontro de seus interesses com a missão organizacional, haverá produtividade, mas o grupo não tem a interdependência como característica.

As características atribuídas a essas unidades de desempenho são diversas, mas uma que aparece reiteradamente como indicadora da natureza mesma das equipes diz respeito à relação de dependência existente entre os membros. Equipes de trabalho, portanto, são frequentemente descritas como grupamentos sociais compostos para atender metas de trabalho convergentes com metas organizacionais, as quais são plasmadas em um objeto claramente definido e reconhecido pelos seus membros. Para o alcance de tal objetivo se faz imprescindível a convergência do esforço dos participantes, cujas atividades são complementares na medida em que é necessária a sua cooperação para que o sucesso no desempenho seja atingido, ainda que as contribuições possam ser diferenciadas em termos de natureza e intensidade. A partir desta perspectiva, o cerne das equipes de trabalho está nas relações de interdependência existentes entre seus membros, uma vez que a meta estabelecida poderá ser adequadamente atingida apenas a partir das ações conjugadas. (PUENTE-PALACIOS, 2008, p.145-146).

Giordani et al. (2009) afirmam que os princípios de liderança podem auxiliar os profissionais da informação a conduzirem suas unidades de informação na direção de um elevado desempenho organizacional, o que coincide com a convergência de esforços entre os membros das equipes de trabalho para o atingimento do sucesso no desempenho, apontado por Puente-Palacios (2008). Outra coincidência é que Giordani et al. demonstraram uma forte correlação positiva entre liderança e desempenho laboral em sua pesquisa, o que confirma em unidades de informação as relações de interdependência entre os membros das equipes ser atingida apenas a partir de ações conjugadas, conforme apontado por Puente-Palacios.

Guzzo e Shea (1992) defendem que a natureza das equipes de trabalho envolve, invariavelmente, dependência entre os seus membros. Contudo, afirmam que a dependência que ocorre em relação a diversos aspectos não tem sido adequadamente estudada. Portanto,

argumentam que é importante investigar o efeito diferenciado que exerce, em decorrência da sua natureza. Ao discorrer sobre as variáveis que explicam a efetividade das equipes de trabalho, os autores manifestam que ela pode ser compreendida se for investigado o efeito tanto da dependência dos membros em relação as tarefas e aos resultados, como a percepção de potência do grupo. Logo, o modelo de Guzzo e Shea (1992) destaca a participação central das três variáveis explicativas: a interdependência de tarefas; a interdependência de resultados; e a potência. (PUENTE-PALACIOS, 2008).

Segundo Puente-Palacios, Guzzo e Shea definem que a interdependência de resultados se refere ao fato das consequências do desempenho dos membros do grupo depender, em maior ou menor grau, do trabalho dos outros, de modo que quando maior a influência do desempenho dos outros membros, maior a importância e a sua interdependência entre os membros da equipe. Já a interdependência de tarefas se refere à necessidade de realização do trabalho conjunto, por parte dos membros da equipe, para atingir a meta estabelecida. O terceiro elemento apontado no modelo de desempenho de equipes proposto por Guzzo e Shea é a potência que consiste na crença coletiva (compartilhada) dos membros da equipe de que ela pode ser efetiva na execução das tarefas. Além destes três elementos, Guzzo e Shea destacam que o efeito do contexto organizacional exerce, também, influência no desempenho da equipe. As proposições teóricas trazidas pelo modelo de Guzzo e Shea, prossegue Puente-Palacios, foram posteriormente submetidas a comprovação empíricas por Saavedra, Earley e Van Dyne (1993), que investigaram, especificamente, a existência de tipos diferenciados de interdependência (tarefas e resultados). Os resultados encontrados revelam que membros de equipes conseguem diferenciar o que é depender dos colegas de equipe para realizar as tarefas, de ter atreladas a eles consequências positivas ou negativas do trabalho. Logo, os tipos de dependência em equipes, teoricamente defendidos, foram empiricamente corroborados. Em anos seguintes, autores como Wageman (1995) e Wageman e Baker (1997), verificaram a existência de efeitos específicos e diferenciados de cada tipo de interdependência (tarefas e resultados) e confirmaram que essas variáveis têm uma participação conjunta, conforme sugerido por Saavedra e colaboradores (1993).

Os resultados obtidos nas pesquisas realizadas por estes autores [Wageman, e Wageman e Baker] revelam que associações congruentes (elevada interdependência de tarefas associada à elevada interdependência de resultados) produzem melhores resultados, em termos de efetividade da equipe, que associações incongruentes (elevada interdependência de tarefas associada à baixa interdependência de resultados). Assim, [...] é adequado esperar que equipes de trabalho nas quais as recompensas pelo trabalho

resultam do desempenho coletivo e nas quais existe necessidade de cooperação para realizar adequadamente as tarefas, haverá também maiores probabilidades de a equipe atingir bons resultados de desempenho. (PUENTE-PALACIOS, 2008, p.148).

Assim, esta pesquisa se vale da EIT e da EIR para medir e identificar respectivamente as interdependências de tarefas e de resultados em unidades de informação, pelo fato de serem escalas que realizam o “diagnóstico [...] da efetividade do desempenho das equipes de trabalho” (PUENTE-PALACIOS, 2008, p.148).

Como visto, as escalas de interdependência de tarefas e resultados, baseadas em Van Der Vegt, Emans e Van De Vliert (1998) e criadas por Puentes-Palacios, trazem a comunicação/informação como interdependência de tarefas e resultados entre os membros das equipes de trabalho, empreendendo nas unidades de informação uma transparente e intensa comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho para que isso promova um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados no trabalho com a informação e no atendimento às necessidades do usuário. Corroborando que, em relação ao poder da comunicação/informação na organização, a análise do poder organizacional em unidades de informação se pauta na comunicação/informação, onde os fatores que levam a uma interdependência entre os membros das equipes de trabalho ora são centrados nas tarefas ora nos resultados.

Wilson (1981, p.6) deixa clara a importância do viés organizacional [...] ao afirmar que “o mais relevante [...] é o papel do trabalho, o conjunto de atividades e responsabilidades do indivíduo [interdependência entre membros das equipes de trabalho], geralmente inserido em algum contexto organizacional [êxito da tarefas e alcance de resultados], buscando alcançar algum objetivo ou outras satisfações”. De fato, pessoas inseridas no mesmo contexto organizacional [membros das equipes de trabalho em unidades de informação] carregam consigo a necessidade de resposta a grupos de tarefas semelhantes, provinda da execução de suas funções. (ÁVILA; SOUSA, 2011, p.49).

Provavelmente, se fossem feitos questionamentos nesse sentido, ao investigar ou analisar determinada unidade de informação, haveria grande probabilidade de se identificar os fatores de interdependências de tarefas e de resultados existentes entre seus profissionais da informação, sinalizando o quanto a transparência e intensidade na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho promove um alto grau de dependência de tarefas e

um alto grau de resultados alcançados no trabalho com a informação e no atendimento às necessidades do usuário. E isso pode ser exemplificado através da seguinte alegoria.

Considere-se uma unidade de informação hipotética onde o desempenho de cada membro das equipes de trabalho depende de receber informações fornecidas pelos seus colegas; onde para obter o material, ajuda, suporte e insumos necessários para realização do trabalho, as pessoas dependam dos colegas. E se a investigação ou análise desta unidade de informação encontrasse fortes indícios de que os membros das equipes de trabalho dependessem uns dos outros para poderem realizar o trabalho de maneira adequada e que seus desempenhos no trabalho fossem profundamente afetados pelo desempenho dos colegas. Provavelmente, tudo isso sinalizaria uma interdependência de tarefas em relação aos profissionais da informação que formam as equipes de trabalho nesta unidade de informação.

Tal cenário hipotético se baseia na EIT (Escala de Interdependência de Tarefas) e, se constatada, indicaria que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em uma comunicação/informação baseada na dependência de tarefas (interdependência de tarefas), que ocorre quando o poder da comunicação/informação é exercido pela necessidade de realização do trabalho em conjunto, por parte dos membros da equipe, para atingir as metas estabelecidas.

Por outro lado, imagine-se uma unidade de informação onde, hipoteticamente, há uma compatibilidade entre os objetivos individuais e coletivos dos membros da equipe de trabalho; onde é vantajoso o êxito do colega, trazendo resultados positivos para a equipe. Suponha-se que a investigação encontrasse fortes indícios de harmonia de interesses entre os membros, com compartilhamento de sucesso, metas e benefícios. Provavelmente, tudo isso sinalizaria uma interdependência de resultados em relação aos profissionais da informação que formam as equipes de trabalho nesta unidade de informação.

Esta situação hipotética se baseia na EIR (Escala de Interdependência de Resultados) e, se constatada, indicaria que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta em uma comunicação/informação baseada na dependência de resultados (interdependência de resultados), quando o poder da comunicação/informação é exercido através das consequências do desempenho dos membros do grupo depender, em menor ou menor grau, do trabalho dos outros.

A princípio esta análise do poder organizacional pautado na comunicação/informação como análise da dependência de tarefas e resultados entre os membros das equipes de trabalho, pareceria ser campo de estudos organizacionais ou



administrativos, mas também o é para a Ciência da Informação na medida em que trata dos fluxos informacionais entre agrupamento de pessoas.

Motta P. (2007) salienta que a evolução moderna impõe o uso mais efetivo do saber em todos os níveis da empresa. Educação, conhecimento e habilidades em manter o fluxo de informações tornam-se os fatores primordiais no progresso empresarial. A grande revolução na gerência contemporânea provém das novas formas de tratar a informação para: melhorar a capacidade de uso de informação para decisão; destruir confidencialidades e usos restritos da informação; facilitar a destruição de barreiras geográficas e hierárquicas; eliminar intermediários na transmissão de dados; criar a “instantaneidade” no acesso à informação etc.

Nesse sentido, os estudos dos fluxos informacionais em arranjos produtivos locais ou configurações produtivas, além das dinâmicas de produção e industriais, se destacam na CI. Pois estes apresentam, além do compartilhamento de informação e conhecimento entre seus atores, um empoderamento coletivo que os faz agir de forma interdependente no compartilhamento de tarefas e no alcance de resultados para todos os que fazem parte da cadeia produtiva. Caso não houvesse eficiência nesta interdependência, tais redes locais de produção não se sustentariam, pois são formadas por pessoas e grupos autônomos que só se mantêm juntos pelo trabalho em equipe.

Segundo Tomaél (2008), as redes de conhecimento têm a cooperação e a interação como seus pontos de convergência porque a interação entre seus atores promove um compartilhamento e construção de conhecimentos, desenvolvendo ideias e processos de movimento de informações, portanto os princípios de formação de equipes. As redes são articuladas e configuradas pelas ações e interações de atores (organizacionais, governamentais, acadêmicos, políticos), formando processos de interdependência e compartilhamento da informação que levam à construção do conhecimento. Alguns desses fluxos informacionais são baseados em contatos individuais, outros compreendem redes institucionais. Os fluxos de conhecimento daí gerados, prossegue a autora, parecem ser focalizados em arranjos territoriais (como polos, parques, distritos, redes de empresas etc), que são espaços nos quais a parceria entre os atores é uma condição de existência. As empresas que se concentram nesses espaços territoriais e fruem de benefícios advindos deles, são consideradas integrantes de Redes Locais de Produção. A dimensão sistêmica se desenvolve nesses arranjos, as relações entre os atores são profícuas e até mesmo a percepção quanto aos concorrentes sofre mudanças, que passam a ser aceitos como parceiros em potencial e não mais como adversários.

Em 2010, por exemplo, Pereira e outros (2010) apresentaram uma pesquisa que analisou o processo de implementação efetiva da atividade de Inteligência Competitiva (IC) em Arranjos Produtivos Locais (APL) a partir da experiência prática derivada do caso do APL de Software de Belo Horizonte, em Minas Gerais.

Em 2011, Carvalho (2011) apresentou uma pesquisa que teve como propósito conhecer as necessidades de informação dos gestores das micro e pequenas empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecção de vestuário da cidade de Jaraguá, no estado de Goiás, referente a fontes de informação utilizadas, comportamento de busca e uso da informação e utilização de novas tecnologias, com o intuito de perceber de que forma a Gestão da Informação poderia potencializar a utilização dos recursos informacionais nestas empresas. A autora afirma que a identificação das necessidades de informação dos gestores do APL de Jaraguá possibilitou definir os tipos de informação a serem monitoradas e o estabelecimento de critérios para a elaboração de um modelo de Gestão da Informação, que dará suporte às empresas que constituem a rede e assim permitirá o fortalecimento do segmento de confecções de vestuário.

Azevedo (2011) descreveu uma metodologia de análise de coleta de fontes de informação desenvolvida e implementada como ferramenta de apoio às atividades de inteligência do Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) da Cadeia Produtiva de couro, calçados e artefatos. O objetivo do seu trabalho foi apresentar a descrição e os procedimentos para a aplicação de coletas das fontes de informação junto aos produtos de informações armazenados na ferramenta de apoio às atividades do SIC, visando à elaboração de um processo de busca de informação relevante dos atores globais desta cadeia produtiva. O autor afirma que, com base nas dinâmicas competitivas da Cadeia Produtiva de couro, calçados e artefatos do Brasil, o principal resultado do modelo de coleta de fontes de informação, de acordo com as necessidades de inteligência identificadas, pode servir de base para as equipes de inteligência dos elos das cadeias produtivas do Brasil.

De igual modo, Sugahara (2012) trouxe um estudo cujo objetivo foi apresentar como se dá a troca de informação na Rede de Empresas de um Arranjo Produtivo Local da área Têxtil, na cidade de São Paulo, com vistas ao desenvolvimento de ações conjuntas para cooperação. A rede formava uma indústria têxtil com os seguintes segmentos: Fiação, Tecelagem e Malharia, Acabamento e Confecção. A autora constatou que a interação é direcionada de acordo com características específicas e complementares da rede social, sendo esse espaço de convívio de fácil acesso a fontes de informação e que isso, característica da produção flexível, pode colaborar com a construção de ações conjuntas em redes. E que o

compartilhamento de informação para as práticas voltadas às ações conjuntas é pautado, principalmente, por similaridades da atividade desenvolvida pelas empresas, além da relação de confiança e interesse dos integrantes da rede. A interação para a troca de informação que evidencia essa afirmação é observada nas ações conjuntas voltadas para a participação em feiras e/ou exposições e é estimulada, principalmente, por fluxos de informação não estruturados, num processo em que prevalecem as expectativas recíprocas de comportamento.

Portanto, o empoderamento coletivo advindo da comunicação/informação faz os membros agirem de forma interdependente no compartilhamento de tarefas e no alcance de resultados para todos que integram a cadeia produtiva. De modo que a eficiência nesta interdependência faz as redes sobreviverem, pois as pessoas e grupos se mantêm juntos pelo trabalho em equipe.

Vale ressaltar que na presente pesquisa são utilizadas, para medir a dependência de tarefas, as seguintes indagações: Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas; Para obter o material e os insumos necessários para realização de meu trabalho, eu dependo dos meus colegas; Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho; Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas; Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas. Sendo estas indagações/afirmativas/perguntas oriundas da EIT (Escala de Interdependência de Tarefas).

E para medir a dependência de resultados são utilizadas as seguintes indagações, presentes na EIR (Escala de Interdependência de Resultados): Me beneficia quando meus colegas atingem as suas metas de trabalho; Os objetivos que eu e meus colegas desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis; É vantajoso para mim quando meus colegas têm êxito no seu trabalho; Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isto me beneficia; Os meus interesses, em relação ao trabalho, e o dos meus colegas são harmoniosos; O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim.

Conclui-se (2.3.4 **Comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho**) que em unidades de informação se pode entender a análise do poder organizacional pautado na comunicação/informação como análise da dependência de tarefas e resultados entre os membros das equipes de trabalho, com suas unidades de análise – interdependência de tarefas (baseado na escala de interdependência de tarefas) e interdependência de resultados (baseado na escala de interdependência de resultados), no sentido de que se a comunicação/informação for transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho, haverá um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados,

afastando-se de um baixo grau de consecução dos objetivos da organização devido a uma má formação de equipes pela existência de uma comunicação restrita da informação.

### 2.3.5 Juntando as partes

O Quadro 11, baseado em Motta P. (2007), apresenta os componentes de análise da perspectiva política com suas respectivas tendências que são aplicadas nas organizações, formando os limites em termos de poder organizacional. A partir dos entendimentos construídos nos tópicos precedentes é possível reescrevê-lo da seguinte forma.

PERSPECTIVA	COMPONENTES DE ANÁLISE	LIMITES	
		PASSADO/PRESENTE	PRESENTE/FUTURO
POLÍTICA	<b>Liderança</b>	Processo político: uso de recursos de poder	Processo social: uso de recursos dos liderados
	<b>Estrutura de poder</b>	a) Conceituada como fonte principal do poder; b) concepção elitista e unitário de poder: o poder organizacional se concentra na autoridade do cargo; c) reprodução e uso do poder é proporcional à estrutura formal da organização e d) relação de poder negativa: contraposição ao não-poder de outros	a) Conceituada como uma arena política onde ocorrem lutas pelos recursos de poder; b) concepção plural de poder: o poder se distribui desigualmente por pessoas e grupos; c) reprodução e uso do poder é contingencial: depende de variações na distribuição de recursos de poder e d) relação de poder positiva: interesse e intencionalidade inerente às relações de trabalho
	<b>Conflitos de poder e acesso ao poder</b>	a) Solução dos conflitos de poder se dá através da negociação e de formas participativas de gestão para valorizar interesses coincidentes; b) acesso ao poder consiste em ocupar posições na estrutura formal	a) Solução dos conflitos de poder se dá através da participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão; b) acesso ao poder consiste em distribuir os recursos de poder em função da alta variação estrutural;
	<b>Comunicação e Informação nas equipes</b>	Restrição e cautela	Intensidade e transparência

**Quadro 12** – Limites dos Componentes de Análise Política do Poder organizacional para Unidades de Informação

O Quadro 12 mostra que a análise do poder organizacional pautado na liderança, em unidades de informação, deve ser entendida como um processo social que usa os recursos dos liderados, e não somente a centralização dos recursos de poder (poder da autoridade do cargo,

contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes, comunicação e informações restritivas). Tendo como unidades de análise os estilos de funcionamento de liderança organizacional, que são: estilo de funcionamento de liderança individualista (baseado na liderança do traço pessoal), estilo de funcionamento de liderança afiliativo (baseado na abordagem do estilo ou liderança comportamental), estilo de funcionamento de liderança empreendedor (baseado na liderança situacional/contingencial), e estilo de funcionamento de liderança burocrático (baseado na liderança transacional).

Já a análise do poder organizacional pautado na estrutura, em unidades de informação, deve ser entendida como o que tem na autoridade do cargo uma fonte importante, mas também como um poder distribuído pelas equipes de trabalho (que conduz a uma reprodução e uso mais equitativa do poder, gerando uma relação e visão positiva de poder). Tendo como unidades de análise as bases estruturais de poder organizacional, que são: base estrutural de poder legítimo (baseado no poder legítimo), base estrutural de poder de coerção (baseado no poder de coerção), base estrutural de poder de recompensa (baseado no poder de recompensa), e base estrutural de poder de perícia (baseado no poder de perícia).

O mesmo quadro mostra que, a análise do poder organizacional pautado nos conflitos de poder, em unidades de informação, deve ser entendida como distribuição dos recursos de poder no sentido de solucionar, ou minimizar, atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com a unidade de informação (através da participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão), evitando, assim, disputas, diretas ou veladas, pela ocupação de posições de poder na estrutura formal (disputas por cargos e chefias) onde só são valorizados os interesses coincidentes. Tendo como unidades de análise os fatores de retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, que são: fator de conflito/retaliação afetivo (baseado na atitude de retaliação afetivo) e fator de conflito/retaliação conativo (baseado na atitude de retaliação conativo).

Por último, a análise do poder organizacional pautado na comunicação e informação, em unidades de informação, deve ser entendida no sentido de que se a comunicação/informação for transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho, haverá um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados, afastando-se de um baixo grau de consecução dos objetivos da organização devido a uma má formação de equipes pela existência de uma comunicação restrita da informação. Tendo como unidades de análise a dependência entre os membros das equipes de trabalho, que são: dependência de tarefas (baseado na interdependência de tarefas) e dependência de resultados (baseado na interdependência de resultados).

Em síntese, os elementos da perspectiva política da administração propostos nesta tese para a análise do poder organizacional em unidades de informação encontram-se no quadro seguinte.

PERSPECTIVA	COMPONENTES DE ANÁLISE	UNIDADES DE ANÁLISE PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO
<b>POLÍTICA: poder organizacional</b>	LIDERANÇA: estilos de funcionamento da liderança organizacional	estilo de funcionamento de liderança individualista
		estilo de funcionamento de liderança afiliativo
		estilo de funcionamento de liderança empreendedor
		estilo de funcionamento de liderança burocrático
	ESTRUTURA DE PODER: poder centrado na autoridade do cargo	base estrutural de poder legítimo
		base estrutural de poder de coerção
		base estrutural de poder de recompensa
		base estrutural de poder de perícia
	CONFLITOS DE PODER: retaliação pelo não acesso ao poder	fator de conflito/retaliação afetivo
		fator de conflito/retaliação conativo
	COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO: dependência de tarefas e resultados entre membros das equipes de trabalho	dependência de tarefas
dependência de resultados		

**Quadro 13** – Componentes de análise e unidades de análise política do poder organizacional para as unidades de informação.

## 2.4 UNIDADES DE INFORMAÇÃO PESQUISADAS

Geralmente a impressão do que seja ‘organização’ chega ao senso comum como sinônimo de ‘empresa’, tanto públicas ou privadas; como pequenas, médias ou grandes; e, até mesmo as nacionais ou multinacionais. Isto não se dá por acaso, pois

[...] são difíceis de serem vistas. Vemos alguns detalhes, como um elevado prédio ou uma estação de trabalho ou um empregado amistososo; mas a organização como um todo é vaga e abstrata e pode estar distribuída por diversas localizações. Sabemos que as organizações estão lá porque elas nos afetam todos os dias. Na verdade, elas são tão comuns que já as temos como certas. Mal percebemos que nascemos em maternidades, nossos nascimentos são registrados em órgãos do governo, somos educados em escolas e universidades, crescemos com alimentos produzidos em fazendas, somos tratados por médicos pertencentes a um grupo, compramos casas erguidas por uma empresa de construção e vendidas por imobiliárias, fazemos empréstimos em bancos, socorremo-nos com a polícia e com os bombeiros, usamos empresas de mudanças quando trocamos de residência, recebemos diversos benefícios de órgãos governamentais, trabalhamos em organizações e até somos sepultados por empresas funerárias. (DAFT, 1999, p.7).

Num sentido mais amplo, segundo o mesmo autor, as organizações são entidades sociais, dirigidas por metas, projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e interligadas ao ambiente externo.

O fato de as organizações estarem interligadas ao ambiente externo conduz ao entendimento de serem sistemas interligados a um ambiente social e possuem, com ele, uma sinergia, que é todo processo de entrada, processamento e saída (de produtos ou ideias).

As organizações exercem influência na sociedade e as pessoas necessitam de seus produtos e serviços, mesmo aqueles que chegam de forma indireta (como educação, hospitais ou serviços informacionais), por isso possuem importância para o ambiente onde estão inseridas e, de fato, todas as organizações são arranjos sociais.

Aquilo que as diferencia umas das outras são os seus objetivos, a razão para qual foram criadas e pela qual continuarão a existir. Portanto, se pode afirmar que as unidades de informação são organizações (mesmo que inserida numa estrutura maior), pois: possuem cunho social (por exemplo os arquivos, bibliotecas e museus ligados a Universidades, quando auxiliam estas a cumprir e seu papel de oferecer ensino superior público de qualidade);



possuem o objetivo de preservar e difundir o conhecimento através do seu acervo arquivístico, bibliográfico e museológico, bem como a forma como esse conhecimento se estrutura; se interrelacionam com o ambiente externo principalmente através do relacionamento com o cliente/usuário.

O intuito da presente seção é, portanto, apresentar as unidades de informação pesquisadas no presente trabalho, que são: uma unidade de informação biblioteca – o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA e uma unidade de informação arquivística – o Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB.

#### 2.4.1 O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA

O SIBI/UFBA remonta à **Biblioteca Central Reitor Macêdo Costa**, conhecida como Biblioteca Central da Universidade Federal da Bahia, que esteve subordinada ao Reitor e teve, como ainda tem, um importante papel como equipamento científico-pedagógico para o desenvolvimento constante das diversas atividades acadêmicas e institucionais da UFBA. Outrora Órgão suplementar, a Biblioteca Central interagiu diariamente com os órgãos da Administração Central, assim como com as demais bibliotecas setoriais instaladas nas diversas unidades acadêmicas da universidade. Medeiros e outros (1991, p.2) retoma alguns aspectos históricos referentes à sua inauguração, assim:

Em 25 de agosto de 1983 foi inaugurado o novo prédio, em sua primeira etapa, numa área de 8.124 m<sup>2</sup>, com amplas instalações, artisticamente decoradas por pintores baianos. Era então Reitor da UFBA o Professor Dr. Luiz Fernando Seixas de Macedo Costa, que muito contribuiu para a construção e instalação da nova Biblioteca, razão pela qual tem seu nome.

Isto demonstra sua relevância para a instituição universitária, bem como a sua importância como outrora órgão gestor e normatizador das bibliotecas no âmbito da UFBA. Assim, “[...] em 1975 foi aprovada pelo então Conselho Universitário o seu regimento interno, que lhe deu definição de atribuição e estrutura.” (MEDEIRO et al, 1991, p.2). Sendo que em 1994 foi aprovado uma versão atualizada do Regimento, oriundo de uma proposta de 1987.

Consequentemente, atingir a eficiência em suas ações representou, e representa, uma melhoria na sua atividade essencial que é o trabalho com a informação, e um importante avanço na consecução de seus objetivos, dentre os quais atender às necessidades do usuário. Desta forma, observa-se que os serviços prestados pela Biblioteca Central (BC), e atualmente pelo SIBI/UFBA, para a sociedade têm um significado relevante, pois permitem a disseminação de informação a usuários reais e potenciais.

Este processo constituiu um elemento, e uma marca, inerente à sua trajetória histórica e institucional, exortado por Medeiros e outros (1991, p.1), como segue.

A Biblioteca Central da UFBA teve como núcleo inicial o Serviço de Infamações Bibliográficas – SCIB, criado em 1953. Em 1968, foi institucionalizada como Órgão Suplementar, vinculado diretamente à Reitoria. Seu acervo básico era oriundo do Serviço central de Informação – SCIB, constituído, sobretudo de obras de referência. Ainda em 1968, recebeu o acervo de outras instituições vinculadas a UFBA, como o Instituto de Cultura Hispânica – ICHUB, o Instituto de Ciências Sociais – ICS e o Instituto de Estudos Norte-Americanos – IENA. Esteve instalada, inicialmente, na Escola de Biblioteconomia e Documentação, que na época funcionava nas dependências da Reitoria. Posteriormente, se mudou para a Rua Araújo Pinho, prédio da atual Secretaria Geral de Cursos, onde permaneceu até 1968. De 1969 a 1971, funcionou no prédio do antigo Instituto de Cultura Hispânica – ICHUB, hoje ocupado pela Escola de Biblioteconomia e Documentação. No período de 1972 a 1973, foi instalada no nº 55 da Rua Marechal Floriano - Canela, quando foi transferida para o prédio da antiga Casa da França – Campus de Ondina, onde permaneceu até 1983.

Por volta da década de 1980, descortinava-se o processo de globalização em um mundo cada vez mais competitivo. Isto conduzia, e conduz, a uma sociedade que privilegia o conhecimento, engendrando, até os dias atuais, uma era da informação e do conhecimento. Para dar suporte a tudo isso,

[...] tanto as coleções, como as atividades da Biblioteca Central foram bastante ampliadas e tornou-se necessária a construção de um novo prédio, adequado ao seu funcionamento. Surgiu então o Ante-projeto para a construção no Campus Federação/Ondina, com o apoio de MEC-PROMESU/UFBA-ETA. (MEDEIRO et al., 1991, p.1-2).

Ainda no sentido de oferecer às pessoas informações, produtos e serviços de que necessitam, as organizações vão para além do lucro, engajadas em construir uma identidade própria, em melhorar sua gestão, em capacitar as pessoas para a vida, em passar para a sociedade algo que ela necessite. Assim, a Biblioteca Central tinha como finalidades/atribuições:

coordenar o Sistema de Bibliotecas da UFBA; proporcionar serviços bibliotecários e de informação à comunidade universitária, de modo a permitir o desenvolvimento dos programas de ensino, pesquisa e extensão da UFBA; reunir, organizar e manter a memória documental da UFBA; servir de laboratório para o curso de Biblioteconomia e Documentação da UFBA e promover atividades culturais de interesse da comunidade em geral. (REGIMENTO INTERNO, 1994, p.3).

Atualmente, o art. 2º da Resolução nº 03/2009 define as atribuições do SIBI/UFBA, que são as: de adotar padrões ou critérios de organização e administração de sistemas de informação; de definir políticas de desenvolvimento dos acervos que compõem o SIBI/UFBA; de elaborar e encaminhar à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração seu planejamento orçamentário; de executar o orçamento, gerindo recursos financeiros, tanto orçamentários quanto de outras fontes; de realizar aquisição de material bibliográfico em todos os seus suportes para a Universidade através de recursos próprios, convênios e outras fontes; de propor programas de capacitação para os servidores técnico-administrativos integrantes do SIBI/UFBA; de processar e disseminar a produção técnico-científica gerada na Universidade, orientando quanto à apresentação técnica das publicações; de integrar-se a sistemas nacionais e internacionais de informação, visando ao acesso e à divulgação da produção técnico-científica gerada pela Universidade; de implementar propostas aprovadas pelo Conselho Universitário de criação, expansão ou fusão de bibliotecas do SIBI/UFBA; de apreciar propostas de remanejamento de coleções de bibliotecas do SIBI/UFBA; e de gerenciar o pessoal técnico-administrativo.

Como se percebe, mesmo que algumas atividades estejam a cargo do SIBI/UFBA, a Biblioteca Central não prescinde de instalações físicas para melhor atender ao usuário. Afinal, quanto melhor as instalações, melhor será o atendimento ao público e melhor o cumprimento da sua função social e missão organizacional.

Para tanto, a Biblioteca Central, dentro de uma área construída com aproximadamente 8.124m<sup>2</sup> e artisticamente decorado, dispõe de: área de atendimento ao público na forma de saguão e em cada andar possui áreas abertas com mesas e cadeiras para leitura e estudo; cabine para acomodar pessoas; áreas para exposição que são feitas no saguão na entrada; espaço para acondicionamento de livros na forma de prateleiras, e na forma de multimeios (CD, disco, DVD, fita cassete, fita de vídeo, slides, convites etc); área de consulta ao acervo através de terminais de computadores, dispostos no saguão e em cada andar; e áreas para funcionamento da gerência e dos setores e técnico-administrativo.

Outro importante elemento que faz com que a condução da organização seja realizada de forma eficiente está na clareza das funções e atribuições organizacionais através de um conjunto normativo que está presente no **Regimento Interno do SIBI/UFBA**.

Assim, o Conselho Universitário da Universidade Federal da Bahia, em sessão ordinária realizada no dia 23 de maio de 2008, resolveu criar, através de Resolução nº 03/09, o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA), na condição de

Órgão Suplementar, para conduzir de forma coordenada e sistêmica o desenvolvimento da pesquisa, do ensino e da extensão. E, no seu art. 2º, alterou a denominação da Biblioteca Central Reitor Macedo Costa para Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa, que se torna mais uma biblioteca do sistema.

Os trabalhadores das organizações privadas são regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que lhes garante uma proteção social, como: garantia contra arbitrariedades dos patrões no local de trabalho, dispensa sem justa causa, recolhimento de FGTS e PIS, entre outros. No setor público, os trabalhadores, além da CLT, também são regidos por Leis Privativas. Assim, o pessoal do SIBI/UFBA é regido pelo Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, também conhecida como Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Nesse sentido, o art. 20º da mesma resolução traz algumas inovações ao dizer que os servidores técnico-administrativos que atuam nas bibliotecas universitárias serão lotados no SIBI.

No seu art. 23º, a Resolução determina que estes servidores técnico-administrativos, exceto os Bacharéis em Biblioteconomia, poderão fazer a opção pela sua relocação para a unidade universitária de origem, com a anuência desta, em um prazo máximo de sessenta dias a partir da aprovação do Regimento 03/2009. Artigo este que teve sua redação alterada pela Resolução 04/2009, acrescentando que a relocação se dará em sessenta dias contados a partir de expediente formalizado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas a ser enviado à Diretoria do SIBI e as unidades universitárias.

A estrutura hierárquica diz respeito a distribuição dos cargos e da autoridade dentro das organizações, representando a sua estrutura formal e sendo evidenciada através de um organograma. Segundo a proposta de modelo para organização e gestão do sistema de bibliotecas da UFBA, de 2008, o organograma seria constituído por um conselho deliberativo, ao qual estaria subordinado a diretoria do sistema. À diretoria estaria ligada uma secretaria administrativa e uma assessoria técnica. Subordinada a esta diretoria estaria o departamento de tratamento da informação, o departamento de formação e desenvolvimento de coleções e todas as bibliotecas.

Isto se confirmou através do art.3º da Resolução nº 03/2009, onde a estrutura organizacional do SIBI passou a ter o Conselho Deliberativo como órgão máximo que, segundo o art. 5º, tem a competência de deliberar sobre a política do Sistema de Bibliotecas, de submeter ao Conselho Universitário propostas de alteração ao próprio regimento do sistema, de examinar e aprovar a proposta orçamentária anual do SIBI, de apreciar e aprovar o demonstrativo de aplicação dos recursos orçamentários destinados à aquisição de material

bibliográfico e todos os suportes para o SIBI/UFBA, de propor convênios, acordos e contratos a serem assinados pela UFBA, de aprovar o plano anual de ação do SIBI, e de aprovar, no final de cada exercício, o relatório de atividades e a prestação de contas do SIBI.

Dentro dessa estrutura organizacional está a Diretoria do sistema, também confirmada pela Resolução nº 03/2009, que se compõe de (art. 8º): uma assessoria técnica (com os núcleos de restauração e encadernação; e de extensão); uma secretaria administrativo-financeira; e os departamentos de formação e desenvolvimento de coleções; de tratamento da informação; e de coleções especiais. Bem como todas as bibliotecas universitárias da UFBA. Acrescentando o art. 18º que a estrutura das bibliotecas universitárias tem uma chefia de biblioteca, uma divisão de atendimento ao leitor e uma divisão de tratamento da informação.

O Diretor, segundo o art. 9º, tem as seguintes atribuições: representar as bibliotecas integrantes do SIBI; planejar e coordenar as atividades do Sistema de Bibliotecas; propor ao Conselho Deliberativo acordos, convênios e programas; manter o SIBI articulado com as unidades universitárias e demais órgãos da Universidade; convocar e presidir as reuniões do Conselho Deliberativo; encaminhar ao Reitor a proposta orçamentária anual do SIBI/UFBA; apresentar ao Reitor o Relatório Anual de atividades do SIBI/UFBA; designar os chefes das Bibliotecas Universitárias e Bibliotecas; propor programas de treinamento e aperfeiçoamento do pessoal técnico-administrativo; elaborar e encaminhar ao Conselho Deliberativo as modificações que se fizerem necessárias na estrutura administrativa do SIBI; elaborar e analisar propostas de criação, expansão ou fusão de bibliotecas do Sistema; avaliar o desempenho das Bibliotecas; e cumprir e fazer cumprir o Regimento do SIBI/UFBA.

Embora haja algumas diferenças, tanto nas organizações privadas como nas organizações públicas, os indivíduos ao nelas ingressarem levam consigo valores, atitudes e objetivos próprios que foram adquiridos durante a sua trajetória de vida. Um chefe de biblioteca, por exemplo, que possua a sensibilidade para entender o que realmente sua equipe deseja (não só dentro como fora da organização), tem em suas mãos uma ferramenta importante na condução de seus funcionários e conseqüentemente no êxito organizacional.

Assim, no art.19º da Resolução nº 03/2009, insta que compete ao chefe de biblioteca: implementar a política de biblioteca estabelecida pelo SIBI; atender às demandas específicas das unidades universitárias vinculadas à sua biblioteca; manter o acervo bibliográfico que atenda às necessidades do usuário do sistema; executar o processamento técnico da informação; cooperar com programas e projetos estabelecidos pelo SIBI; promover o treinamento dos usuários; e apresentar relatório anual à Direção do SIBI.

Nesse sentido, a mesma resolução colaciona ademais um conjunto de competências que os órgãos do SIBI/UFBA devem seguir, conforme segue.

A Assessoria Técnica, cujo assessor será designado pelo Diretor do SIBI (art. 10º), compete auxiliar este Diretor nas atividades de planejamento, organização e administração do sistema (art. 11º).

A Secretaria Administrativo-Financeira, que tem por função a execução, coordenação, supervisão e o controle dos serviços administrativos e contábeis do SIBI (art.12º), compete, segundo o art.13º: planejar, organizar, supervisionar e controlar os serviços de expediente, de patrimônio e gerais do sistema; secretariar as sessões do Conselho Deliberativo e as reuniões do SIBI; controlar os créditos orçamentários e adicionais; proceder à prestação de contas ao Diretor do SIBI; participar de licitação para a aquisição de material; e controlar a distribuição do material do SIBI.

Compete ao Departamento de Formação e Desenvolvimento de Coleções, segundo o art.14º: supervisionar a política de desenvolvimento das coleções do SIBI; orientar as decisões quanto aos critérios para aquisição, seleção e descarte de materiais em todas as suas formas; cumprir a política de desenvolvimento de coleções do SIBI; e elaborar o plano de distribuição dos recursos financeiros segundo os critérios fixados pela política de desenvolvimento de coleções.

Cabe ao Departamento de Tratamento da Informação, segundo o art. 15º: gerenciar o acervo documental do Sistema de Bibliotecas; propor e cumprir a política de automação do Sistema de Bibliotecas, em consonância com diretrizes estabelecidas pelo SIBI; realizar o processamento técnico do material adquirido pelo SIBI; e participar de programas de serviços cooperativos.

Ao Departamento de Coleções Especiais, segundo o art. 16º, compete: preservar o patrimônio bibliográfico e audiovisual da UFBA; cumprir a Política de Depósito Obrigatório da UFBA; e manter as Coleções de Personalidades.

Já foi discorrido que a questão estratégica diz respeito a conexão da organização com o seu ambiente por serem inúmeros os públicos e pessoas com os quais o sistema interage todos os dias. Por isso a conexão/interação entre as bibliotecas do sistema é relevante.

Então, a partir do art. 17º da Resolução nº 03/2009, se chegam às bibliotecas que compõem o sistema, conforme segue.

A Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa – formada pelos acervos da até então denominada Biblioteca Central Reitor Macedo Costa e das bibliotecas das seguintes unidades

universitárias: Instituto de Letras, Faculdade de Comunicação, Instituto de Ciências da Informação, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, Instituto de Biologia, Faculdade de Farmácia, Escola de Medicina Veterinária, Escola de Dança e Escola de Música, além de coleções especiais.

A Biblioteca Universitária de Saúde – formada pelos acervos das bibliotecas das seguintes unidades universitárias: Faculdade de Medicina da Bahia, Faculdade de Odontologia, Escola de Enfermagem, Escola de Nutrição, Instituto de Ciências da Saúde, Instituto de Saúde Coletiva e pelo acervo do Complexo Hospitalar Universitário Professor Edgard Santos.

A Biblioteca Universitária Professor Gonçalo Muniz e Memória da Saúde Brasileira.

A Biblioteca da Maternidade Climério de Oliveira.

A Biblioteca Universitária Omar Catunda – formada pelos acervos das bibliotecas das seguintes unidades universitárias: Instituto de Matemática, Instituto de Física, Instituto de Química e Instituto de Geociências.

A Biblioteca Bernadeth Sinay Neves – formada pelo acervo da Escola Politécnica.

A Biblioteca da Faculdade de Arquitetura – formada pelo acervo da Faculdade de Arquitetura.

A Biblioteca Universitária Isaías Alves – formada pelos acervos das bibliotecas das seguintes unidades universitárias: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas e Instituto de Psicologia.

A Biblioteca Universitária de Ciências Sociais Aplicadas – formada pelos acervos das bibliotecas das seguintes unidades universitárias: Faculdade de Direito, Escola de Administração e Faculdade de Ciências Contábeis.

A Biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas – formada pelo acervo da Faculdade de Ciências Econômicas.

A Biblioteca Anísio Teixeira – formada pelo acervo da Faculdade de Educação.

A Biblioteca Sofia Olszewski Filha – formada pelo acervo da Escola de Belas Artes.

A Biblioteca Nelson de Araújo – formada pelo acervo da Escola de Teatro.

A Biblioteca do Museu de Arte Sacra.

A Biblioteca Universitária do Campus Universitário Anísio Teixeira.

A Biblioteca Universitária do Campus Universitário Reitor Edgard Santos.

Por fim, a questão do **orçamento público** afeta diretamente os entes públicos. De modo que as organizações públicas seguem, por força da Lei de Responsabilidade Fiscal, da



Constituição Federal de 1988 e da Lei 4.320/64, o processo de orçamento público, incluindo-se aí o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia.

Isso fica bastante evidente no art. 70 da Constituição Federal, onde insta que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Salientando ainda que prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumas obrigações de natureza pecuniária.

O dever de prestar contas de sua gestão é obrigação do servidor que assume alguma função dentro da máquina do Estado e, com efeito, o SIBI/UFBA e seus servidores aí se incluem. Isso se dá nos moldes do art. 71 da Constituição Federal, onde o controle externo está a cargo do Congresso Nacional e é exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União - TCU.

Os administradores do SIBI/UFBA, por força do mesmo artigo, terão suas contas julgadas quando forem responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos empregados no sistema, bem como responsabilizados se derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público. Também o TCU apreciará os atos do SIBI/UFBA em relação a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título. Podendo ainda sofrer, por parte do mesmo órgão, inquéritos, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial.

Todas essas questões que parecem restrições à gestão organizacional, inerentes aos entes públicos, dizem respeito ao fato de que eles devem atentar para três situações: a observância ao Concurso Público para admissão de pessoal; a obediência à Lei Orçamentária e a aplicação de Licitação Pública para as compras, obras e serviços. Pode-se perceber, com isso, a diferença para as organizações privadas. Ou seja, em termos de recursos, o SIBI/UFBA deve gastar aquilo que está estipulado em seu orçamento, que integra o orçamento da UFBA, que, por sua vez, integra o orçamento do MEC, junto com as outras IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) e Institutos Federais - IFs (antigos CEFETs).

O SIBI/UFBA possui, nesse sentido, recursos orçamentários alocados no Programa 1073 4008 0029 12 364, que significa: Acervo Bibliográfico Destinado às Instituições

Federais de Ensino Superior e Hospitais Universitários. Oriundos do Projeto da Lei Orçamentária Anual da UFBA para o exercício. Nele já estão contemplados os recursos para a UFBA, que, por sua vez, contemplam os recursos para o sistema.

O Orçamento Público tem por princípio o equilíbrio, isto é, gastar aquilo que se arrecada, de modo que os valores destinados ao sistema serão os valores por ele gastos durante o exercício.

## 2.4.2 O Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB

Em 16 de janeiro de 1890, o Governador do Estado da Bahia, Manoel Victorino Pereira, por meio de Ato Legal criou o Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB. Ressalte-se que as informações presentes neste tópico “2.4.2” foram extraídas da homepage da Fundação Pedro Calmon, <[www.fpc.ba.gov.br/linha-do-tempo-arquivo-publico-da-bahia-1890-a-2012/](http://www.fpc.ba.gov.br/linha-do-tempo-arquivo-publico-da-bahia-1890-a-2012/)>, a partir do tópico “**Linha do Tempo – Arquivo Público da Bahia 1890 a 2012**”.

### ACTO

#### 1ª Secção

*O Governador deste Estado, tendo em alta consideração a imprescindível necessidade de recolherem-se, quanto antes, em certo e determinado logar todos os papeis e documentos historicos, administrativos, juduciaris e legislativos deste Estado, que se acham disseminados nos diversos archivos públicos das differentes repartições, afim de que sejam devidamente conservados, restaurados e systematicamente classificados, para que a consulta e o estudo sobre elles se possam fazer com a necessária brevidade e exactidão.*

*Considerando, que ha falta até hoje, havida de semelhante repositório tem poderosamente concorrido para que muitos desses documentos tenham sido arruinados, extraviados e até remetidos para fora do Estado em grave detrimento dos seus legítimos interesses, como já ficou provado por publicações feitas no parlamento nacional e até hoje não attendidas;*

*Considerando que pelo facto de ter sido esta cidade a capital do antigo Estado do Brasil, verdadeiro centro político de todo elle, na qual residiam regularmente os altos funcionarios da coroa portugueza, como o Governador Geral, o Ouvidor, o Provedor-Mór, como tambem o Bispo e o Provincial da Companhia de Jesus, e onde tinha sua sede o 1º tribunal Superior da Relação do Brazil, o que tudo demonstra a sua grande importância, e claramente prova que deve ser ella possuidora de documentos de subido valor histórico, ate hoje muito pouco conhecidos pela confusão e abandono em que se acham os archivos das differentes estações publicas;*

*Considerando, que é dever patriótico salvar, com urgência, de inevitável ruína, essas fontes de historia da Bahia, adquirir novas e reaver as que se acham desviadas, como os importantes documentos pertencentes á Thesouraria de Fazenda deste Estado, remetidos por ordem do ministro da Fazenda em 1887 para Bibliotheca Nacional e outros muitos existentes na mesma Bibliotheca, e que um estudo rigoroso dos mesmos nos leva a admitir que eles são pertencentes aos nossos archivos e deles forão retirados;*

*Considerando, finalmente, que o unico meio não só de obstar taes incodientes, como de proporcionar as vantagens de ter uma bôa ordem os documentos ainda existentes, e restaural-os e de augmental-os pela aquisição de novos, é a criação de uma repartição, onde se possa attender a tudo quanto exige tão importante assumpto;*

*Resolve:*

*Art. 1º: Fica creada, com o nome de Archivo Publico do Estado da Bahia, uma repartição destinada a adquirir e conservar, debaixo de classificação systematica, todos os documentos concernentes ao direito publico, à legislação, à historia e geographia do Brazil, e quaesquer outros que o Governo determinar que alli se depositem.*

*Art. 2º: O Archivo será dividido em quatro secções: a legislativa, a administrativa, a judiciaria e a historica.*

*Art. 3º: O pessoal, suas obrigações e vencimentos serão marcados e fixados pelo Governo no regulamento que opportunamente confeccionará para organização do mesmo archivo.*

*Art. 4º: Revogam-se as disposições em contrario.*

*Palacio do Governo do Estado da Bahia, 16 de Janeiro de 1890 – Dr. Manoel Victorino Pereira.*

Desde a sua criação até 1995, o APEB cumpriu suas funções descritas no ACTO de sua fundação. Este período de quase 100 anos traz uma história de mudanças administrativas e hierárquicas, começando em 23 de março de 1916, quando o APEB, conforme a Lei nº 1.129, passou a vincular-se a Secretaria do Interior, Justiça e Instrução Pública do Estado da Bahia. Desde 1890 a instituição esteve vinculada à Secretaria de Governo, atual Casa Civil, e o seu primeiro Diretor foi Francisco Vicente Vianna. A mudança de Diretor ocorreu em 1917, com Francisco Borges de Barros, ano em que é instituído e publicado o primeiro volume dos Anais do APEB.

De 1918 a 1995, o APEB passou por algumas secretarias de estado. Em 23 de julho de 1918, o Governo do Estado da Bahia, conforme a Lei nº 1.255, criou o Museu Histórico da Bahia, como um instituto cientificamente anexado ao Arquivo Público, ambos constituindo uma única repartição subordinada a Secretaria do Interior, Justiça e Instrução Pública. Mas em 16 de maio de 1938, o APEB, conforme Decreto nº 10.744, passou para a Secretaria de Educação, Saúde e Assistência Pública. Em 24 de maio de 1949, conforme a Lei nº 165, retornou para a então Secretaria do Interior e Justiça. O Diretor em 12 de janeiro de 1962 era o Professor Luís Henrique Dias Tavares, momento em que foi criada por meio do Decreto nº 18.290, a primeira biblioteca do APEB, a Biblioteca Francisco Vicente Vianna, especializada em História da Bahia. Em 11 de abril de 1966, esta unidade de informação arquivística sai da Secretaria do Interior e Justiça e retorna, por força da Lei nº 2.321, à então Secretaria da Educação e Cultura. E, em 18 de janeiro de 1995, conforme a Lei nº 6.812, passou a integrar a Secretaria de Cultura e Turismo.

Nestes 95 anos iniciais, três fatos podem ser citados como relevantes para esta instituição arquivística, fatos de bastante importância na sua história enquanto instituição, são eles: a criação dos Anais do APEB, a criação do Museu Histórico da Bahia e a criação da primeira Biblioteca Especializada em história da Bahia (Biblioteca Francisco Vicente Vianna). Com isso, percebe-se a importância deste Arquivo Público, não só para a área arquivística, mas também para toda a área da Ciência da Informação.

Outro fato, neste período e mais especificamente no ano de 1983, tem bastante relevância tanto para a área pública quanto para a área arquivística. Em 31 de maio de 1983, é outorgada a Lei Delegada nº 52 que dispõe sobre a proteção dos arquivos públicos e privados e determina os órgãos e entidades que deverão compor o Sistema Estadual de Arquivos, no âmbito do Estado da Bahia, talvez o primeiro marco legal a falar em sistema de arquivos.

Em 21 de dezembro do mesmo ano, o então Governo João Durval Carneiro promulga o Decreto nº 31.438, que dispõe sobre outro marco legal de relevância para a arquivística baiana: a organização do Arquivo Público do Estado da Bahia.

Finalmente, em 20 de dezembro de 2002, a Lei Estadual nº 8.538 retira o APEB da Secretaria de Cultura e Turismo, a quem esteve vinculado desde 1966, e o vincula à Fundação Pedro Calmon – Centro de Memória e Arquivo Público da Bahia, a quem está vinculado até o presente momento.

A partir de 2006, e nos anos de 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012, ocorreram fatos arquivísticos, administrativos e governamentais relevantes para a consolidação do APEB enquanto entidade de gestão arquivística no âmbito do Estado da Bahia. Inicialmente, em 17 de janeiro de 2006, através do Decreto nº 9.757, foi homologado o Regimento da Fundação Pedro Calmon- Centro de Memória e Arquivo Público da Bahia e isso é importante por dois motivos: o primeiro, já havia se passado 3 anos que o APEB estava vinculado à Fundação Pedro Calmon; o segundo, até a aprovação do regimento de 2006, este arquivo se valia do marco regulatório anterior, datado de 21 de dezembro de 1983.

Os fatos arquivísticos relevantes, promovidos pelo APEB ou que tiveram sua participação, que auxiliaram na sua consolidação enquanto entidade de gestão arquivística no âmbito do Estado da Bahia, tiveram lugar nos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011. E são os que se seguem.

- a) Seminário “A Gestão de Documentos Arquivísticos na Administração Pública Estadual”, realizado no dia 3/12/2008, com o objetivo de promover uma reflexão sobre a importância da implantação de um sistema de gestão documental para a administração pública estadual, dentro de uma visão sistêmica. Este evento reuniu representantes da Secretaria de Administração do Estado da Bahia - SAEB, da Secretaria de Cultura - SECULT e do Arquivo Nacional.
- b) Minicursos “Gestão de Documentos Arquivísticos” e “Legislação Arquivística Brasileira” ministrados por servidores da APEB, nos dias 9, 10 e 11/12/2008. Ambos os cursos com uma carga horária de 8 horas. Cerca de aproximadamente 50 servidores de várias Secretarias do Estado da Bahia participaram.
- c) Projeto “Descontaminação e Conservação do Acervo e dos Depósitos do APB”, ainda em 2008, que versava sobre a aplicação de procedimentos preventivos necessários à preservação do acervo documental, que abrange desde a

higienização das instalações físicas (parede, teto e piso) dos espaços de depósito, das estantes, das caixas até os itens documentais.

d) Audiência Pública sobre o “Esquema de Metadados do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – e-Arq BRASIL”. Aqui, o Conselho Nacional de Arquivos promoveu audiências públicas em 4 capitais brasileiras. Em Salvador, Bahia, a audiência realizou-se no dia 27/03/2009, das 14 às 17 horas, na sede do Arquivo Público da Bahia.

e) Minicursos “Gestão de Documentos Arquivísticos” e “Legislação Arquivística Brasileira” foram, novamente, ministrados a uma terceira turma, em 15 de junho de 2009.

f) Oficina “Higienização e Ações Corretivas” ministrada para a equipe do APEB, em 2010, que procedeu a higienização de documentos da seção de Arquivos do Judiciário.

g) Portaria nº 191, de 31/08/2010 (DOE nº. 20.360, de 03/09/2010), do Diretor Geral da Fundação Pedro Calmon, que estabelece normas e procedimentos de consulta presencial para os documentos textuais originais, custodiados pelo APEB, na Sala de Consulta de Manuscritos e Impressos.

h) Realização, em 2011, de Oficinas CONARQ, uma iniciativa do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) para disseminar o conhecimento arquivístico e fortalecer o Sistema Nacional de Arquivos, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados pelos arquivos públicos (Executivo, Judiciário e Legislativo) e arquivos privados, aos Governos (Estaduais e Municipais), bem como aos cidadãos.

i) Oficina Técnica II – Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – e-ARQ Brasil (05/10/2011), com o objetivo de orientar a implantação da gestão arquivística de documentos arquivísticos digitais e não digitais. Além de fornecer especificações técnicas e funcionais de metadados para orientar a aquisição e/ou a especificação e desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos.

Já os fatos administrativos importantes para o APEB, incluindo questões de estrutura, que também ajudaram na sua consolidação frente a gestão arquivística no âmbito do Estado da Bahia, ocorreram nos anos de 2008, 2009 e 2011. Iniciando pela estrutura, em 2008 através do Edital BNDE, o APEB adquiriu e instalou 144 faces de Estantes deslizantes e, em 2011,

institucionalizou a digitalização após a aquisição de um sistema híbrido de microfilmagem (16/35mm) e digitalização planetário Zeuschel OK 300/301, de alta fiabilidade, alta resolução e de iluminação fria que digitaliza e/ou microfilma todos os tipos de documentos até formato A0. Em relação a estrutura organizacional, a Lei nº 12.212, de 04/05/2011, modificou a estrutura organizacional e de cargos em comissão da Administração Pública do Poder Executivo do Estado da Bahia e com isso a do Arquivo Público, onde consta no seu Art. 88, III, que ficam criadas, na estrutura organizacional da Fundação Pedro Calmon-Centro de Memória e Arquivo Público da Bahia – FPC, entre outras, a Diretoria do Arquivo Público do Estado da Bahia, com a finalidade de planejar, coordenar, promover, acompanhar, avaliar e apoiar as ações pertinentes ao processo de preservação de documentos de valor histórico e cultural do Estado da Bahia. Em 2009, houve a publicação de *folder* institucional do Arquivo Público da Bahia, o que tem conexão com as comunicações organizacionais. Em relação as questões orçamentarias, uma peculiaridade das organizações públicas que afeta o APEB, foi realizada a “Oficina Técnica I – Elaboração e Gestão de Projetos para Patrocínio na Área de Arquivo”, de 03 e 04/10/2011, que objetivou dar conhecimento aos gestores públicos, estaduais e municipais, da possibilidade de captar recursos extra-orçamentários, por meio de apresentação de projetos.

Por último se ressaltam os fatos governamentais relevantes que tiveram a promoção e o envolvimento do APEB e que ratificaram sua posição enquanto entidade de gestão arquivística no âmbito do Estado da Bahia, estes aconteceram nos anos de 2010, 2011 e 2012 e são os seguintes.

- a) Instrução Conjunta SAEB/SECULT nº 01, de 18 de março de 2010, que orienta os órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo do Estado da Bahia, quanto à gestão de documentos arquivísticos (DOE nº. 20.225, de sexta-feira 19/03/2010). Integra esta Instrução, a primeira Tabela de Temporalidade, Atividades-Meio, oficializada pelo Governo do Estado da Bahia, destinada a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.
- b) Decreto nº 12.908, de 20/05/2011, que altera o Decreto nº 10.208, de 29 de dezembro de 2006, e que disciplina a Gestão de Documentos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.
- c) Projeto “Ações de Sensibilização para a Importância da Implantação de um Sistema de Gestão Documental nas Secretarias de Estado”. A SAEB e a SECULT, por meio do APEB, em 2010, promoveu a capacitação de servidores públicos para

o adequado cumprimento da Instrução Conjunta e a aplicação da Tabela de Temporalidade de Documentos. Foram criadas 44 Comissões de Avaliação de Documentos de Arquivo e aproximadamente 300 servidores de diferentes órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual foram treinados.

d) Oficina Técnica III – Reformatação e Preservação de Acervos Documentais (06 e 07/10/2011), com o objetivo de fornecer os subsídios necessários para a estruturação de um projeto de reformatação de acervos documentais que atenda às boas práticas e requisitos fundamentais, de acordo com a Resolução do CONARQ nº 31 (Recomendação para digitalização de documentos arquivísticos permanentes), visando favorecer a preservação e a difusão de acervos documentais. Participaram nas 03 (três) Oficinas Técnicas um total de 527 inscritos em 05 (cinco) dias de evento.

e) Publicação, em 2012, da primeira “Tabela de Temporalidade – Atividades Fins”, em conformidade com os procedimentos estabelecidos pela Instrução Conjunta SAEB/SECULT nº 01, de 18 de março de 2010, no Diário Oficial do Estado da Bahia nº 20.574, de 02/06/2012. Trata-se do resultado dos trabalhos da Comissão Setorial de Avaliação de Documentos de Arquivo da Secretaria da Casa Civil do Governo do Estado da Bahia.

f) Publicação, em 2012, do primeiro “Edital de Ciência de Eliminação de Documentos”, em conformidade com os procedimentos estabelecidos pela Instrução Conjunta SAEB/SECULT nº 01, de 18 de março de 2010, no Diário Oficial do Estado da Bahia nº 20.897, de 13/07/2012. Trata-se do resultado dos trabalhos da Comissão Setorial de Avaliação de Documentos de Arquivo da Secretaria da Casa Civil do Governo do Estado da Bahia.

g) Publicação, em 2012, do segundo “Edital de Ciência de Eliminação de Documentos”, em conformidade com os procedimentos estabelecidos pela Instrução Conjunta SAEB/SECULT nº 01, de 18 de março de 2010, no Diário Oficial do Estado da Bahia nº 20.921, de 10/08/2012. Trata-se do resultado dos trabalhos da Comissão Setorial de Avaliação de Documentos de Arquivo do IRDEB – Instituto de Radiodifusão Educativa da Bahia.

Vale ressaltar que alguns fatos relevantes, que tiveram a promoção e o envolvimento do APEB, foram importantes não só para a área arquivística, mas também para a área da Ciência da Informação – CI, estes eventos aconteceram nos anos de 2009 e 2012. O primeiro



deles, ocorrido em 2009, foi o “I Fórum Baiano de Arquivos e Bibliotecas Públicas do Estado da Bahia” e o “V Encontro Baiano de Arquivos Municipais”, com o tema: “Arquivos e Bibliotecas: espaços de memória, informação e garantia de direitos”.

O demais ocorreram ao longo de 2011 e foram :

a) a I Conferência Nacional de Arquivos – Etapa Regional Nordeste, realizada nos dias 17 e 18/10/2011, no Auditório Katia Mattoso da Biblioteca Pública do Estado da Bahia (BPEB). O referido processo se constituiu em um requisito preparatório, obrigatório, para a Conferência Nacional, prevista para o período de 15 a 17 de dezembro de 2011. Importante registrar que coube ao Arquivo Público da Bahia, unidade da Fundação Pedro Calmon, por designação do Ministro da Justiça e do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), a responsabilidade de organizar e divulgar o evento na Região. Integrou a Comissão Organizadora além do APB/FPC, o Instituto de Ciência da Informação (ICI) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), e a Associação dos Arquivistas da Bahia (AABA).

b) a Setorial de Arquivos realizada no âmbito da IV Conferência Estadual de Cultura da Bahia – Etapa Setorial, realizada no dia 05/11/2011, de 08h00 as 17h00, na Faculdade de Arquitetura da UFBA.

Os últimos eventos, que repercutem para a área da arquivologia e para a Ciência da Informação, aconteceram nos dias 25, 26 e 27 de julho de 2012 e foram o “II Fórum Baiano de Arquivos e Bibliotecas Públicas do Estado da Bahia” e o “VI Encontro Baiano de Arquivos Municipais”, com o tema: “Acesso à informação e as novas tecnologias: desafios para o século XXI”.

A partir de 2007, e mais especificamente nos anos de 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012, ocorreram fatos que podem ser citados como relevantes para esta instituição arquivística enquanto entidade custodiadora e guardiã da memória e da história da Bahia. Iniciando em 2007, o APEB realizou a restauração, transcrição paleográfica e publicação de fac-símile das Ordens Régias emitidas pelo Príncipe Regente enquanto permaneceu na cidade do Salvador, - Bahia, projeto que se denominou: “200 anos da Corte Portuguesa no Brasil: 1808/2008 – As Ordens Régias expedidas pelo Príncipe Dom João na Bahia – 22 de janeiro a 26 de fevereiro de 1808”. Ainda no mesmo ano, a Direção do APB motivada pelo significado e importância da temática da independência e pela fragilidade e o desgaste destes documentos, aprovou o

projeto “Independência do Brasil na Bahia: microfilmagem, digitalização e elaboração de instrumento digital de pesquisa dos documentos originais custodiados no APB”, projeto este que contou com o apoio da “X Convocatória de Ajudas a Proyectos Archivísticos /2007” e do “Programa Apoyo al Desarrollo de Archivos Iberoamericanos (ADAI)” do Ministério da Cultura da Espanha.

Em 2008 a instituição realizou o evento intitulado “CANUDOS em perspectiva”, em homenagem ao grande movimento de relevância para a história baiana e nacional ocorrido em Canudos, no sertão da Bahia, no final do século XIX. Este evento foi direcionado a usuários representados por estudantes de ensino médio de escolas públicas situadas no entorno do Arquivo Público da Bahia.

Em 2009, o APEB participou da elaboração do Edital de Chamamento Público (nº. 01/2009, de 13 de Julho de 2009, publicado no DOE em 15/07/2009) para a apresentação de documentos e informações produzidos e acumulados sobre o período de repressão política de 1964 a 1985, que estivessem sob a posse de pessoas físicas e/ou jurídicas, servidores públicos, civis e militares, documentos estes que foram custodiados na mídia adequada. Integrou também a Comissão Especial Memórias Reveladas, instituída pelo Decreto Nº. 11.520, de 30/04/2009, que dispõe sobre o acesso às informações referentes ao período de lutas políticas no Estado da Bahia, entre 1964 e 1985. Esta Comissão, vinculada à Secretaria da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, tem o objetivo de elaborar o Projeto Estadual “Memórias Reveladas das Lutas Políticas na Bahia (1964-1985)”.

Em 2010, a instituição inseriu um dos seus fundos, o Conjunto documental “Registros de Entrada de Passageiros no Porto de Salvador (Bahia): 1855-1964”, no Registro Nacional do Brasil do Programa Memória do Mundo da UNESCO.

Em 2011, o APEB lançou o DVD da coleção “Idade D’Ouro do Brasil 1811-1823/Edição microfilmada e digitalizada”, em homenagem aos 200 anos da Imprensa no Brasil. Além disso, realizou a “Exposição Virtual Revolta dos Búzios (1798-1799)” e o lançamento do “Catálogo de Documentos Manuscritos ‘Avulsos’ da Capitania da Bahia (1604-1828)”.

O lançamento do “Catálogo de Documentos Manuscritos ‘Avulsos’ da Capitania da Bahia (1604-1828)”, documentos estes custodiados pelo Arquivo Histórico Ultramarino em Lisboa, trata-se do resultado de um Projeto iniciado no Arquivo Público do Estado da Bahia, em 1999, na gestão da Doutora Anna Amélia Vieira Nascimento (1991-2002), e que teve continuidade na gestão da Doutora Marli Geralda Teixeira (2003-2006). A partir de 2007, lançou-se a edição em suporte papel e em suporte CD-ROM, correspondendo aos volumes I e

II. O Catálogo da Capitania da Bahia e das demais Capitanias das “Terras do Brasil” é um produto do Projeto “Resgate de Documentação Histórica Barão do Rio Branco”. O Projeto “Resgate” se constitui em um exemplo raro de experiência interinstitucional. Iniciativa que mobilizou no Brasil e em Portugal o Poder Público, as agências de fomento à pesquisa científica e o setor privado, por mais de uma década. A Capitania da Bahia acumulou o maior acervo arquivístico em termos quantitativo e qualitativo, totalizando 19.610 verbetes e um número superior de documentos, que convertidos em imagens geraram 293 rolos de microfilmes e 63 CD-ROM, contendo documentos textuais, de tipologia diversa, que registram as relações político-administrativas entre as várias instâncias sediadas na Metrópole (Lisboa) e na Colônia (Brasil). Os manuscritos “avulsos” da Capitania da Bahia representam uma fonte inestimável de pesquisa, e abrangem um universo cronológico do século XVII (1604) ao XIX (1828), perfazendo 224 anos, algo que favorece a democratização do acesso ao patrimônio arquivístico que permitirá um olhar renovado para a História da Bahia e do Brasil.

Já a “Exposição Virtual Revolta dos Búzios (1798-1799)”, foi disponibilizada em março de 2011, com a finalidade de difundir o primeiro “movimento revolucionário” social brasileiro, também conhecido na historiografia brasileira pelas denominações: “Revolução dos Alfaiates”; “Revolução de 1798-1799”; “Conjuração Baiana”; “Conspiração dos Búzios”; “Conspiração dos Alfaiates”; “Conspiração Republicana”; “Conspiração de João de Deus”; “Sedição de 1798”; “Sedição de Mulatos”; e “Levante de 1798”. O suporte tradicional em papel está sob a guarda da Seção de Arquivos Colonial/Provincial do APEB, num quantitativo de 6 maços, reunindo aproximadamente 1.166 documentos manuscritos, entre os quais se encontram: os boletins sediciosos, também referidos como “papéis sediciosos”, descobertos no amanhecer do dia 12 de agosto de 1798, representados por 10 “Avisos” ao Povo da Bahia e 2 bilhetes enviados ao Prior dos Carmelitas Descalços; e os Autos da Devassa do Levantamento e Sedição Intentados na Bahia em 1798, desde a “abertura” até a “sentença e execução”.

Em 2012, destacam-se as seguintes realizações do Arquivo público do Estado da Bahia:

- a) “Exposição Virtual Revolta dos Malês”. Disponibilizada em janeiro de 2012, com a finalidade de resgatar o momento histórico da Revolta dos Africanos escravizados e islamizados sediados na cidade de Salvador. A exposição apresenta o conjunto documental “Insurreição de Escravos Malês”, custodiado pelo APEB sob a guarda da Seção de Arquivos Colonial/Provincial, com 6 maços de

documentos textuais, manuscritos e impressos produzidos e acumulados a aproximadamente 177 anos. Os documentos totalizam o quantitativo de 6.273 páginas em suporte papel que microfilmadas resultaram em 7 rolos de microfilmes.

b) “Exposição Virtual Independência do Brasil na Bahia”. Disponibilizada em julho de 2012, com a finalidade de possibilitar o resgate do processo histórico que assegurou o 2 de Julho do ano de 1823 – a Independência do Brasil na Bahia –, e fortaleceu o 7 de Setembro de 1822. A exposição apresenta a “Coleção Independência do Brasil na Bahia”, custodiada pelo APEB, que reúne 30 Maços/Livros de documentos textuais, manuscritos e impressos, que totalizam 3.734 documentos textuais.

Houve ainda a primeira experiência de aplicação da NOBRADE – Norma Brasileira de Descrição Arquivística, no nível 5 – item documental, no âmbito do APEB, através da publicação, em DVD do catálogo “Coleção da Independência do Brasil na Bahia: 1822-1824”.

### 3 TRAÇADO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O caminho metodológico possibilita a apuração e a apresentação dos resultados obtidos em uma pesquisa, tanto em relação aos componentes e unidades de análise quanto em relação às assertivas, se houver.

Nesse processo, a descrição de elementos como o delineamento da pesquisa, os objetivos de investigação, o universo e a amostra, os instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados são imperativos.

Para tanto, deve-se tomar o cuidado de não incorrer em questões que dificultam a realização de uma pesquisa, que segundo Quivy e Campenhoudt (2003) são: a gula livresca (excesso de conteúdos e dados estatísticos que confundem o desenvolvimento da investigação), a passagem às hipóteses (precipitação na escolha e utilização prática de técnicas de investigação sem definir os objetivos do projeto) e a ênfase que obscurece (ambição desmedida como alcance da pesquisa, além de uma confusão metodológica).

Elas, as pesquisas, podem ser classificadas de diferentes maneiras, mas para que sejam coerentes, devem definir previamente os critérios adotados. (GIL, 2010).

Isso está presente no método monográfico, que para Marconi e Lakatos (2010), consiste no estudo de determinados indivíduos, condições, instituições, comunidades, e outros, com o propósito de conseguir generalizações a partir do exame do tema escolhido para o desenvolvimento da pesquisa, analisando os diversos aspectos constitutivos do assunto que influenciam no tema.

E também no estudo de caso, que segundo Martins (2006), representa uma possibilidade de penetração na realidade social impossibilitada plenamente pelo levantamento amostral e pela avaliação exclusivamente quantitativa.

Indo além das diversas maneiras de classificar a pesquisa, Gil (2010) assevera que o delineamento da pesquisa pode ser um ponto de partida, por se referir ao seu planejamento em uma dimensão mais ampla, envolvendo todos os elementos que lhe deu andamento e suporte. O que é confirmado por Yin (2005), quando alerta para a importância do estudo de caso, principalmente na ausência de definição de contornos entre fenômeno e contexto.

A presente pesquisa é um **estudo de casos múltiplos** por apresentar resultados em mais de uma unidade de informação cujos resultados são separados sem buscar correlações

entre si. Dito de outra forma, o esquema teórico de análise do poder organizacional em unidades de informação, proposto nesta tese, foi aplicado às Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA) e ao Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), gerando resultados para cada uma delas, resultados estes que são apresentados e discutidos em separado, um para as BUs do SIBI/UFBA, outro para o APEB.

Esta tese buscou os seus contornos na revisão da literatura, em referências tanto da área da Ciência da Informação quanto da Ciência da Administração, para embasar os temas componentes da perspectiva política que tem o foco na análise do poder organizacional em unidades de informação, que são: Liderança (estilos de funcionamento da liderança organizacional); estrutura de poder (poder centrado na autoridade do cargo); conflitos de poder (retaliação pelo não acesso ao poder); e comunicação e informação, no sentido de haver uma alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre membros das equipes de trabalho. De modo que esta pesquisa analisou o poder organizacional nas BUs do SIBI/UFBA. Assim como analisou o poder organizacional no Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB).

O intuito do presente capítulo é, portanto, discorrer sobre o caminho metodológico que possibilitou a apuração e a apresentação dos resultados obtidos, em seus diversos níveis de agregação. Para tal, discorrer-se-á sobre o delineamento da pesquisa; os objetivos de investigação; os instrumentos de coleta de dados; o universo e a amostra; e a coleta e o tratamento dos dados.

### 3.1 DELINEAMENTO

Na perspectiva anterior de Lion (2010), foi investigada a eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia - SIBI/UFBA, a partir da percepção dos seus servidores, coletando dados junto a uma amostra de 34 (trinta e quatro) bibliotecários-chefes e o Diretor do SIBI/UFBA. Ali foram descritas seis perspectivas da Ciência da Administração para a análise organizacional (Perspectiva Estratégica, Perspectiva Estrutural, Perspectiva Tecnológica, Perspectiva Humana, Perspectiva Cultural e Perspectiva Política). Destas, conseguiu-se, ao longo da dissertação, desenvolver apenas a perspectiva estratégica (aplicada ao SIBI/UFBA), de modo que, restaram como lacunas, as demais perspectivas que careceriam de serem pesquisadas em unidades de informação.

A perspectiva estratégica da Administração aplicada ao SIBI/UFBA (que no caso da presente tese é uma unidade de informação do tipo biblioteca) será apresentada em linhas gerais: na perspectiva estratégica do SIBI/UFBA mensurou-se, entre outros, a atitude de aliar estrategicamente do Sistema. Essa atitude manifesta-se nas interrelações entre suas bibliotecas, cujos dados tem uma forte interface com a área de recursos humanos – RH (onde se incluem a Perspectiva Humana, a Perspectiva Cultural e a Perspectiva Política que é o recorte da presente tese).

A atitude de aliar estrategicamente significa cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação. Nesse sentido, a pesquisa identificou sinais de precariedade das relações humanas no que tange às interações verticais e horizontais.

[...] os dados indicam que para 11,8% dos respondentes, todas as bibliotecas têm participação ativa no conselho gestor do SIBI/UFBA, [...] Só 8,8% dos respondentes concordam que existe grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, [...] A existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a biblioteca central (ou de forma equivalente, o SIBI/UFBA) encontra concordância em 35,3% dos bibliotecários-chefe, [...] Para 32,4% dos bibliotecários-chefe, são frequentes as reuniões do gestor do SIBI/UFBA e as bibliotecas setoriais, [...] E, a existência de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA encontra concordância em 14,7% dos bibliotecários-chefe. (LION, 2010, p.83).

O outro significado de aliar estrategicamente, dentro da perspectiva estratégica desta pesquisa, refere-se à construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas

bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação construindo parcerias e compartilhando experiências exitosas. Onde a pesquisa também sinaliza certa precariedade nas relações humanas.

[...] os dados indicam que para 35,3% dos bibliotecários-chefe, todas as bibliotecas trabalham comprometidas com a missão do SIBI/UFBA, [...] Quanto a construção de parcerias entre os setores da biblioteca ser uma prática comum, só 20,6% dos respondentes concordam totalmente, [...] A construção de parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA como sendo uma prática comum encontra concordância em 20,6% dos bibliotecários-chefe, [...] Só 2,9% dos respondentes concordam que as bibliotecas adotam como prática comum reuniões para troca de experiências, [...] E, 14,7% dos respondentes concordam que as bibliotecas compartilham seus procedimentos e experiências com as demais bibliotecas. (LION, 2010, p.85).

Estes dados foram utilizados para justificar a presente tese, principalmente por corroboram a importância das políticas e dos estudos voltados para os Recursos Humanos que laboram em unidades de informação (incluindo o SIBI/UFBA), algo que parece ser destacado nos estudos organizacionais na área da Ciência da Informação.

Dentro da perspectiva da Administração, já indicadas por Lion (2010), aquelas que possuem conexão com os seres humanos são a perspectiva humana, cultural e política. Em decorrência das fragilidades em relação ao ser humano, encontradas na pesquisa de Lion, principalmente nas interações verticais e horizontais (que dizem respeito à estrutura de poder, que é o poder centrado na autoridade do cargo), decidiu-se, como delimitação do tema, pesquisar a perspectiva política da administração em unidades de informação, que tem relação direta com o poder organizacional.

Isso se constitui em um primeiro delineamento desta tese, ou um primeiro recorte epistemológico. Para completar tal recorte houve um segundo delineamento, que foi atingido com os limites epistemológicos dados pelos autores ao longo da revisão da literatura que antecedeu a esse tópico.

Na **seção 2.1**, consubstanciou-se entendimentos entre a informação e o poder, no sentido de discutir amplamente estes nexos e suas possíveis causalidades para subsidiar a análise do poder organizacional em unidades de informação. Na parte que versa sobre a informação, utilizou-se os seguintes autores da área da Ciência da Informação: Ingwersen (1992), Borko (1968), Saracevic (1996), Frohmann (2008), Capurro (2003), Foskett (1980), Barreto (2007), Bellotto (1998), Smit (2004), Silva e Farias (2013), Pereira e Cabral (2007), Gasque e Costa (2010), Araújo (2003), Araújo (2009), Lima (2002), Schellenberg (2006),



Albuquerque e Madio (2013), Junior e Elias (2011), Araújo e Melo (2007), Gomes (2010) e Lima (2003). Na parte que discorre sobre Poder, nas suas diversas nuances, foi utilizado os autores Clegg e Hardy (2001), pois trazem uma revisão exaustiva sobre o tema. Concluiu-se que informação é conhecimento, e conhecimento é poder, pois uma informação desprovida de sentido é meramente um dado, algo que existe no real, mas não o transforma. Só quando o ser cognocente apodera-se desse dado é que ele o transforma em conhecimento, num processo simbólico de infinitas ressignificações que caracterizam o ser humano como tal. Este ser se junta a outros iguais para formar a trama social, que lhe é identitária, e daí estabelecer relações de classe e dominação, bem como de contingências e organizacionais. A informação, portanto, preexiste, existe e pós-existe, ora como ela própria, ora como poder e ora como conhecimento.

Se a informação é conhecimento e o conhecimento é poder, então a informação é poder. Ou seja, a assimetria da informação em ambientes organizacionais, bem como o ambiente externo, é um elemento que gera incerteza: quem for capaz de diminuir a incerteza terá mais informações e conseqüentemente mais poder. Ai destacam-se os estudos de Crozier (1964), que tomou um conceito pouco explicado, o poder, e o conectou ao conceito central da emergente teoria da firma, a incerteza. Dito de outra forma: as organizações atuam em um ambiente incerto, portanto a capacidade de controlar tal incerteza representa uma fonte potencial de poder. Por conseguinte, a informação adentra os seres sociais transformando-os e se transformando em conhecimento. Este, aliando-se a habilidades e atitudes, produz competências, que podem ser pessoais ou organizacionais.

Na **seção 2.2**, consubstanciou-se um entendimento entre as perspectivas da administração e as práticas gestoras em unidades de informação, com destaque para a perspectiva política que junto com a perspectiva cultural e humana formam a gestão de pessoas nas organizações. Tudo isso para encontrar um nexos causal entre essas práticas gestoras e as perspectivas da administração (Perspectiva Estratégica, Perspectiva Estrutural, Perspectiva Tecnológica, Perspectiva Humana, Perspectiva Cultural e Perspectiva Política), sob a ótica da Ciência da Informação e da Ciência da Administração. Para discorrer sobre as perspectivas da Administração, utilizou-se principalmente Motta P. (2001 e 2007), além de Motta F. (2001) e Clegg e Hardy (2001). Entremendo tais perspectivas às práticas gestoras em unidades de informação, recorreu-se aos seguintes autores da área da Ciência da Informação: Vergueiro (2007), Maciel et al. (2000), Volpato (2003), Cunha (2007), Nascimento et al. (2000), Cortez (2007), Gracioso et al. (2002), Hoffmann et al. (2003), Batista (2002), Belluzzo e Feres (2005), Igami e Vergueiro (2007), Barbalho (2012), Barreto

(2007), Carvalho (2002), Barbalho e Freitas (2002), Soares (2002), Junior e Elias (2011). Concluindo-se com alguns conceitos para as perspectivas da administração e as práticas gestoras em unidades de informação.

O primeiro, em relação à Estratégia (ou perspectiva estratégica), que pode ser entendida como qualquer maneira de agir antecipadamente, em certo sentido, uma tentativa de superar as adversidades que o ambiente impõe para as organizações, e no entorno onde elas se inserem.

O segundo, em relação à Estrutura (ou perspectiva estrutural) que, sob a ótica administrativa, diz respeito à rede de autoridade e responsabilidade que a organização deve ter, com vistas a viabilizar a consecução de seus objetivos.

O terceiro, em relação à Tecnologia (ou perspectiva tecnológica), entendida como as técnicas de se fazer, de se melhorar e de se inovar.

O quarto, em relação à perspectiva humana, que tem o indivíduo como o cerne de suas ações. Objetivando criar um clima harmonioso, não estressante e cooperativo dentro do ambiente de trabalho.

O quinto, em relação à criação da cultura (ou perspectiva cultural), entendido como sendo as diversas interações de agrupamento de pessoas no ambiente de trabalho.

O sexto e último entendimento, que é o cerne da presente tese, é a perspectiva política, que tem o seu conceito central na análise do poder organizacional.

Na **seção 2.3**, consubstanciou-se um entendimento da perspectiva política da administração como elemento para a análise do poder organizacional em unidades de informação. Demonstrando que o foco de tal análise está: na Liderança (estilos de funcionamento da liderança organizacional); na Estrutura de Poder (poder centrado na autoridade do cargo); nos Conflitos de Poder (retaliação pelo não acesso ao poder); e na dependência de tarefas e resultados, que está na comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, no sentido de haver uma alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre seus membros.

Para falar sobre liderança, utilizou-se principalmente Motta P. (2001 e 2007), além de Bryman (2004), para revisar as teorias de liderança e Paz e Mendes (2008), autores da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), usada nesta tese para mensurar a liderança em Unidades de Informação e identificar os estilos de funcionamento de liderança organizacional. Os seguintes autores da área da Ciência da Informação foram utilizados: Barbalho e Rozados (2008), Silva (2009), Lira e Jovanovich (2004), Giordani et al. (2009),

Robbins (2002), Rocha et al. (2009), Sousa e Espirito Santo (2010), Assis e Maia (2014), Lima (2012), Woida e Valentim (2006), Ramos (1996).

Aqueles que assumem posições de líderes em arquivos, bibliotecas e museus podem ser considerados como chefes. Mas esta tese não avalia somente os líderes, mas sim, através da fala destes, a equipe (líderes e liderados), pois a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) permite identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos na estrutura hierárquica (coordenações, superintendências, gerências, chefias etc) e daí construir uma análise dos seus estilos de liderança (e não dos estilos dos líderes).

O funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho, que se abre suas portas todos os dias é porque os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante que indica um exercício contínuo de distribuição do poder centrado no cargo.

Ou seja, nesta tese, trabalha-se com a perspectiva de que a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados. Isso se fundamenta nos teóricos da Análise do Discurso, que apregoam que para a fala de um indivíduo o discurso do grupo e o seu próprio discurso. Diz-se “seu próprio discurso” não no sentido de ter sido construído fora de um contexto histórico e interacional, independente das condições de sua produção e das determinações históricas e sociais de sua formação, mas no sentido da forma original pela qual esse discurso mais amplo foi assimilado e organizado pelo indivíduo. Tais condições imediatas (onde se diz, de onde se diz e para quem se diz) definem o que pode, o que deve e como pode ser dito pelo indivíduo, dizeres estes que são limitados pelo tempo e espaço social (momento e situação) a que o sujeito pertence, o que o leva a ser identificado como pertencente a um determinado grupo.

Assim, baseado em semelhanças do discurso/enunciado (fala) do indivíduo (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) é possível indicar, na perspectiva social (poder na perspectiva da cultura organizacional), o discurso do grupo (equipes de trabalho), bem como a formação social à qual pertence o sujeito (estilos de funcionamento coletivamente aceitos). (FONTANELLA et al., 2008).

Para explicar o poder da estrutura/cargo representado pela autoridade do cargo, utilizou-se principalmente Motta P. (2007), Clegg e Hardy (2001) e Martins (2008), este último que adaptou e validou a EBPS de French e Ravem (Escala de Bases de Poder do

Supervisor) no Brasil, usada nesta tese para mensurar o poder da estrutura/cargo em Unidades de Informação e identificar as bases de poder organizacional. Os seguintes autores da área da Ciência da Informação foram utilizados: Barbalho (2012), Oliveira (2008), Campos e Baptista (2008).

No âmbito desta tese, entende-se que gerentes de unidades de informação que utilizam a autoridade que o cargo a eles confere, estão usando o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder que é aceito, ratificado ou retificado pelo coletivo. Isto é, através da Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), é possível identificar as bases sobre as quais se assentam a autoridade que é coletivamente aceita nos arquivos, bibliotecas e museus, indo além do poder centrado no chefe. Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de sentir, pensar e agir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, pois se a unidade de informação abre suas portas todos os dias, significa que os chefes exercem na verdade a autoridade que é aceita pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa, portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo.

Dito de outra forma, a Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), apesar de trazer o nome supervisor em sua nomenclatura, estuda as relações entre supervisor e supervisionados e não somente o supervisor, isso porque se baseia no modelo de French e Raven, de 1959, que estuda o poder em uma perspectiva social e o próprio Martins (2008), autor da EBPS, assevera que as relações entre chefes e subordinados são relações sociais, porque, segundo Clegg e Hardy (2001, p.266), a aceitação da estrutura como arena política “deriva da literatura da psicologia social, desenvolvida por Emerson (1962) e que [...] exemplos incluem French e Raven (1968)”.

Porque também, segundo Fontanella et al. (2008), para os teóricos da Análise do Discurso, lê-se na fala de um indivíduo o discurso do grupo e o seu próprio discurso. “Discurso” no sentido da forma original pela qual esse discurso mais amplo foi assimilado e organizado pelo indivíduo. As percepções como individualizações da fala seriam as nuances que a linguagem adquire ao ser assimilada às vivências pessoais e aos contornos que o enunciado adquire, determinados pelas condições imediatas da enunciação. Onde se diz, de onde se diz e para quem se diz são condições imediatas que definem para o sujeito o que pode, o que deve e como pode ser dito naquele momento e situação. Mas as possibilidades de um indivíduo dizer são limitadas pelo tempo e espaço social a que pertence, o que o leva a ser identificado, pelo observador, como pertencente a um determinado grupo. Dessa forma, as

semelhanças da fala (discurso/enunciado) do indivíduo (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) predominantemente indicarão, na perspectiva social (autoridade enquanto processo social), o discurso do grupo (equipes de trabalho), da formação social à qual pertence o sujeito (equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo).

Portanto, nesta tese acredita-se que a EBPS capta a autoridade que o cargo possui, esta autoridade se constitui em um processo social que usa o equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo, os cargos por sua vez se constituem em um *design* formal da organização que é a estrutura hierárquica. Logo a EBPS permite analisar o poder da organização pautado na estrutura hierárquica.

Para dissertar sobre o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder, utilizou-se principalmente Motta P. (2007), Clegg e Hardy (2001) e Mendonça (2008), este último que junto com Tamayo (Mendonça e Tamayo, 2003, 2004), construíram e validaram a Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO), usada nesta tese para mensurar o conflito/retaliação em Unidades de Informação e identificar os fatores de conflito/retaliação organizacional. Os seguintes autores da área da Ciência da Informação foram utilizados: Oliveira (2011), Carvalho (2003), Duarte (2011), Almeida Junior (2009), Ribeiro (2010), Ramos (1996), Martins (2013), Ferreira e Almeida Junior (2013), Brasileiro e Freire (2013), Almeida Junior (2008), Souza e Crippa (2011), Silva e Gomes (2013), Martins (2013), Silveira (2000), Silva (2009), Araújo e Melo (2007),

Para discorrer sobre a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, utilizou-se principalmente Motta P. (2007), Tompson (1959) trazido por Clegg e Hardy (2001) e Puente-Palacios (2008), que se baseou no modelo de Guzzo e Shea (1992) para construir a Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e a Escala de Interdependência de Resultados (EIR), usada nesta tese para mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho em Unidades de Informação e identificar a interdependência de tarefas e a interdependência de resultados entre os membros das equipes. Os seguintes autores da área da Ciência da Informação foram utilizados: Gomes (2010), Pereira e Morigi (2013), Junior e Cunha (2008), Barbalho (2012), Silva (2009), Brasileiro e Freire (2013), Oliveira et al. (2012), Carvalho e Almeida (2008), Giordani et al. (2009), Ávila e Sousa (2011), Tomaél (2008), Pereira et al. (2010), Carvalho (2011), Azevedo (2011), Sugahara (2012).

Concluindo-se que a análise do poder organizacional pautado na **liderança**, em unidades de informação, deve ser entendida como um processo social que usa os recursos dos liderados, e não somente a centralização dos recursos de poder (poder da autoridade do cargo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes, comunicação e informações restritivas). Tendo como unidades de análise os estilos de funcionamento de liderança organizacional, que são: estilo de funcionamento de liderança individualista (baseado na liderança do traço pessoal), estilo de funcionamento de liderança afiliativo (baseado na abordagem do estilo ou liderança comportamental), estilo de funcionamento de liderança empreendedor (baseado na liderança situacional/contingencial), e estilo de funcionamento de liderança burocrático (baseado na liderança transacional).

Já a análise do poder organizacional pautado na **estrutura de poder**, em unidades de informação, deve ser entendida como o que tem na autoridade do cargo uma fonte importante, mas também como um poder distribuído pelas equipes de trabalho (que conduz a uma reprodução e uso mais equitativo do poder, gerando uma relação e visão positiva de poder). Tendo como unidades de análise as bases estruturais de poder organizacional, que são: base estrutural de poder legítimo (baseado no poder legítimo), base estrutural de poder de coerção (baseado no poder de coerção), base estrutural de poder de recompensa (baseado no poder de recompensa), e base estrutural de poder de perícia (baseado no poder de perícia).

Com relação a análise do poder organizacional pautado nos **conflitos de poder**, em unidades de informação, conclui-se que esta deve ser entendida como distribuição dos recursos de poder no sentido de solucionar, ou minimizar, atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com a unidade de informação (através da participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão), evitando, assim, disputas, diretas ou veladas, pela ocupação de posições na estrutura formal (disputas por cargos e chefias) onde só são valorizados os interesses coincidentes. Tendo como unidades de análise os fatores de retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, que são: fator de conflito/retaliação afetivo (baseado na atitude de retaliação afetivo) e fator de conflito/retaliação conativo (baseado na atitude de retaliação conativo).

Por último, conclui-se que a análise do poder organizacional pautado na **comunicação e informação**, em unidades de informação, deve ser entendida no sentido de que se a comunicação/informação for transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho, haverá um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados, afastando-se de um baixo grau de consecução dos objetivos da organização devido a uma má formação de equipes pela existência de uma comunicação restrita da

informação. Tendo como unidades de análise a dependência entre os membros das equipes de trabalho, que são: dependência de tarefas (baseado na interdependência de tarefas) e dependência de resultados (baseado na interdependência de resultados).

### 3.2 OBJETIVOS

O **objetivo geral** desta tese é analisar o poder organizacional em Unidades de Informação sob a perspectiva política da Administração. Este foi construído ao longo da ‘seção 2.3’, onde a perspectiva política da administração foi aprofundada no sentido de construir os entendimentos necessários para a análise do poder organizacional em Unidades de Informação.

Isso porque os fatores constituintes do poder organizacional, (presentes no ‘Quadro 9’, voltados para questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos e retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho), nas unidades de informação podem orbitar entre a chefia e a liderança. Se centrado no cargo, indica o poder exercido através do exercício da autoridade, se distribuído pelos membros das equipes de trabalho, indica a utilização dos princípios de liderança. Ou seja, se buscarmos respostas voltadas para as questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos e retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, com efeito, construir-se-á uma análise do poder organizacional em unidades de informação sob a perspectiva política da administração, concretizando assim o tema desta tese.



### 3.2.1 Pergunta de Partida que evidencia o Problema de Pesquisa

Para nortear o objetivo geral é comum se colocar o tema em forma de pergunta de partida, pois assim fica mais claro direcionar a pesquisa, no sentido de responder a esta pergunta inicial. Isso posto, o tema “A perspectiva política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação”, colocado em forma de pergunta de partida que evidencia o **problema de pesquisa**, é:

A análise dos elementos constituintes do poder organizacional (liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos/retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho) nas unidades de informação pesquisadas indicam um poder centrado no cargo, através do exercício da autoridade, ou distribuído pelos membros das equipes de trabalho?

### 3.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral e auxiliar nas respostas a esta pergunta, tem-se os seguintes **objetivos específicos**:

a) Mensurar a liderança em Unidades de Informação, identificando qual, ou quais, o (s) estilo (s) de funcionamento de liderança organizacional, a saber: estilo de funcionamento de liderança individualista; estilo de funcionamento de liderança afiliativo; estilo de funcionamento de liderança empreendedor; e estilo de funcionamento de liderança burocrático.

b) Mensurar o poder da estrutura/cargo em Unidades de Informação, identificando qual, ou quais, a (s) base (s) estrutural de poder, a saber: base estrutural de poder legítimo; base estrutural de poder de coerção; base estrutural de poder de recompensa; e base estrutural de poder de perícia.

c) Mensurar o conflito/retaliação em Unidades de Informação, identificando qual, ou quais, o (s) fator (s) que pode gerar o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, a saber: fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo.

d) Mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho em Unidades de Informação, identificando a existência de interdependência de tarefas e interdependência de resultados entre os membros das equipes.

### 3.2.3 Não adoção de Hipóteses

As **Hipóteses** não foram adotadas nesta tese, pelo menos não de forma explícita. Mesmo que Gil (2002, p.38) afirme que “rigorosamente, todo procedimento de coleta de dados depende da formulação prévia de uma hipótese”, o mesmo autor alerta que “em muitas pesquisas as hipóteses não são explícitas. Todavia, nesses casos, é possível determinar as hipóteses subjacentes”.

Gil (2002) exemplifica as hipóteses subjacentes do seguinte modo:

Seja o caso da pesquisa em que tenha sido formulada a seguinte questão: “Onde compra suas roupas?” Está implícito a hipótese de que a pessoa compra sua roupa, não as confeccionando em sua própria casa. Seja o caso de outra pesquisa em que apareça a seguinte questão, com as possíveis alternativas: “Em que área da psicologia você pretende atuar?” [...] Está implícito a hipótese de que entre todas as áreas possíveis, clínica, hospitalar e organizacional correspondem à maioria das escolhas. (p.38).

Assim, nesta tese a não adoção de hipóteses não significa que elas não existam, apenas estão implícitas. A título de exemplo, se se desejasse depreender as hipóteses desta tese, isso não seria um esforço se fosse feito a partir dos objetivos específicos, conforme segue.

Foi dito que o primeiro objetivo específico desta tese é mensurar a liderança em Unidades de Informação através da identificação dos estilos de funcionamento de liderança organizacional. Então, com pouco esforço, pode-se inferir que há uma hipótese implícita da existência do exercício dos princípios de liderança nas unidades de informação pesquisadas, pois, mesmo que seus líderes não saibam o que seja liderança, eles já a exercem no seu cotidiano.

Mensurar o poder da estrutura/cargo nas Unidades de Informação pesquisadas, identificando qual, ou quais, a (s) base (s) estrutural de poder, é o segundo objetivo específico. Aqui a hipótese implícita é que existe o exercício das bases de poder (legítimo, coerção, recompensa e perícia).

O terceiro objetivo específico desta tese é mensurar o conflito/retaliação nas Unidades de Informação pesquisadas para identificar quais os fatores que podem gerar conflitos e

retaliações pelo não acesso ao poder organizacional. Logo, a hipótese não explícita é que existe possibilidades de conflitos e retaliações afetivas e conativas.

Por último, ao mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, a hipótese não expressa é que se pode identificar a existência de interdependência de tarefas e interdependência de resultados entre os membros das equipes nas unidades de informação pesquisadas.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Gil (1999) salienta que para compreender o problema da amostragem em pesquisa social é necessário o entendimento de algumas definições, como por exemplo os conceitos de Universo e Amostra. O autor define ‘universo ou população’ como um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Então, “o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato, os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade” (p. 100), seriam amostras ou fragmentos de um grupo maior, respectivamente, de todos os alunos desta escola, de todos os operários filiados a este sindicato, de integrantes de rebanhos de outras localidades, do total de indústrias de outras cidades.

Na pesquisa social são utilizadas a amostragem probabilística e não-probabilística. As amostragens probabilísticas devem ser estatisticamente significativas e se baseiam em leis, a ponto de alguns autores só considerarem este tipo como rigorosamente científica.

Já as amostragens não-probabilísticas, segundo Gil, não apresentam rigor matemático ou estatístico, dependem unicamente de critérios do pesquisador. Baseado nisso, os critérios de escolha da amostra desta tese tem mais componentes não-probabilísticos do que probabilísticos, voltados mais para escolhas qualitativas do que regras quantitativas, se constituindo em uma amostra não-probabilística.

Mesmo assim, pode-se haver argumentos bastante convincentes que privilegiem uma visão quantitativa, combinando uma amostragem probabilística e não-probabilística em um mesmo delineamento, onde, um ou mais estágios podem ser realizados de acordo com os princípios da amostragem probabilística e o restante de acordo com os princípios não-probabilísticos. Selltiz e Wrightsman-cook (1987) trazem o exemplo de um delineamento de municípios típicos como definindo uma população. Se for tomado uma amostra probabilística dessa população, a teoria matemática da amostragem probabilística é completamente aplicável e pode-se determinar os limites de erro prováveis na relação dos resultados amostrais com os valores reais da população, tornando possível generalizar as inferências desta população restrita para a população nacional, assumindo-se que os municípios típicos são também típicos para seus respectivos Estados.

Porém os argumentos que exortam uma combinação de amostragem probabilística e não-probabilística, quando não somente a quantitativa, poderão nunca ocorrer quando

interessa na pesquisa o conhecimento aprofundado do sujeito, porque aí se busca interpretações e aprofundamentos dos sujeitos que compõem a amostra sem a preocupação da certeza da generalização. Esse posicionamento mais qualitativo do que quantitativo tem gerado “asserções de que as amostras não probabilísticas não são subconjuntos suficientemente representativos da realidade empírica em foco e das populações estudadas, porque suas características inviabilizariam um tratamento estatístico dos resultados, de modo a permitir sua generalização. A aplicação ficaria, assim, limitada à própria amostra (isto é, teria uma baixa validade externa, embora com adequada validade interna).” (FONTANELLA et al., 2008, p.18).

No caso do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA), o universo ou população é constituído de um grupo maior de todos os servidores bibliotecários e servidores de outra natureza, sendo que a amostra foi constituída pelos 4 (quatro) bibliotecários-chefe das 4 (quatro) Bibliotecas Universitárias do SIBI/UFBA. O critério de escolha da amostra do autor desta tese é não-probabilístico e se fundamenta no seguinte: as Bibliotecas Universitárias são as maiores unidades de informação bibliotecária do Sistema de Bibliotecas da UFBA e seus bibliotecários-chefe cotidianamente vivenciam as problemáticas ligadas ao poder organizacional (liderança, autoridade do cargo, conflitos e comunicação nas equipes). Então, pode-se afirmar que a aplicação dos resultados desta tese fica, assim, limitada à própria amostra constituída das bibliotecas universitárias do SIBI/UFBA, isto é, os resultados têm uma baixa validade externa, mas uma adequada validade interna.

se ele [o pesquisador] tem como objetivo a captação daquilo que caracteriza o grupo, [...] Este nível poderá garantir maior validade externa, ou seja, maior transferibilidade das interpretações para contextos mais amplos. Porém, se lhe interessa o conhecimento aprofundado do sujeito, [...] Buscar-se-ia, neste último caso, uma maior validade interna das interpretações, ou seja, um aprofundamento nos sujeitos que compõem a amostra, sem a preocupação precípua de ampla generalização. Tal aprofundamento pode corresponder a diferentes fenômenos, [...]. Em sociologia, por exemplo, corresponderia à investigação dos modos como se concretizam, nos indivíduos, os comportamentos inerentes à estrutura de uma sociedade. Em psicanálise, por seu turno, corresponderia à investigação da dinâmica transferencial ímpar entre um entrevistado e um pesquisador. (FONTANELLA et al., 2008, p.23).

No caso do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), o universo da pesquisa se constituiu de todos os servidores do APEB, arquivistas e demais servidores. A amostra foi constituída pelos 4 (quatro) chefes das 5 (cinco) coordenações do APEB. O critério de escolha

da amostra do autor desta tese é não-probabilístico e se fundamenta no seguinte: as coordenações são os órgãos representativos do poder legítimo da estrutura formal desta unidade de informação arquivística e seus arquivistas-chefe ou equivalente, além de exercerem a autoridade do cargo, vivenciam diuturnamente as problemáticas de liderar, gerenciar conflitos e tornar a comunicação/informação eficaz para que as equipes atinjam resultados. Disso se pode afirmar que os resultados desta tese para o APEB só são válidos para as coordenações pesquisadas (validade interna), e que os resultados não podem ser generalizados para todo o conjunto desta unidade de informação arquivística (baixa validade externa).

Com relação aos tipos de amostragem não-probabilística, Gil traz a ‘acessibilidade’, ‘tipicidade’ e ‘cotas’ como os mais conhecidos. Cada tipo tem critérios subjacentes que justificam o recorte da amostra por parte do pesquisador, que pode ser mais qualitativo do que quantitativo. Selltiz e Wrightsman-Cook (1987, p.85) acrescentam as amostras acidentais como amostragem não-probabilística, onde “simplesmente se estende a mão e pegam-se os casos que aparecem”. Ou seja, parece que a intencionalidade, ou volição do pesquisador, é algo bastante presente em amostragem não-probabilística, algo que impõe flexibilizar esta tipificação dualística (probabilística x não-probabilística).

Prova disso é a abrangência das generalizações que são possíveis em cada tipo de pesquisa. Fontanella et al. (2008) traz o exemplo de uma pesquisa sobre um acidente escolar, onde os resultados poderia se aplicar ao grupo como um todo e, mesmo que parcialmente, a cada indivíduo. A generalização se apoiaria na análise das semelhanças históricas, sociais e culturais entre o grupo estudado e o foco da temática ‘acidente escolar’. Por outro lado, a autora traz o exemplo de uma pesquisa sobre luto, onde, quanto mais se aprofundasse, mais se teria resultados que se restringiriam aos indivíduos pesquisados. Então a autora conclui em ambos os casos que a “generalização possível [...] apoiar-se-ia na avaliação caso a caso dos sujeitos que compuseram a amostra e no julgamento dos leitores do relatório de pesquisa sobre a plausibilidade de aplicação dos resultados apresentados em casos e *settings* específicos. Essas diferenças[...] depende[m] dos objetos e dos objetivos do pesquisador.” (FONTANELLA et al., 2008, p.24).

Percebe-se, pois, que na acessibilidade, na tipicidade e cotas as generalizações possíveis dependem de uma avaliação caso a caso dos sujeitos que compuseram a amostra, das características da pesquisa e do julgamento e experiência do pesquisador. Cremos que nesta tese não houve amostragem por cotas porque não houve como critério subjacente a “fixação de cotas para cada observador ou entrevistador encarregado de selecionar elementos

da população a ser pesquisada, de modo tal que a amostra total seja composta em observância às classes consideradas.” (GIL, 1999, p. 104).

Em outra vertente, acreditamos ter havido uma amostragem por acessibilidade, ou por conveniência, onde o critério subjacente é que o “pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.” (GIL, 1999, p. 104).

Então, pode-se afirmar que amostragem desta tese é uma **amostragem por acessibilidade**, pois, como **recorte**, selecionamos os elementos (bibliotecários-chefe das BUs do SIBI/UFBA e coordenadores do APEB) a que tivemos acesso e confiamos que estes responderiam eticamente o longo questionário desta pesquisa, pois é sabido que questionários longos rapidamente desestimulam os respondentes e fazem os dados se perderem.

Em 1977, segundo Bryman (2004), Rush et al. mostraram que, quando se avalia o comportamento de um líder imaginário, os pesquisados geravam resultados similares àqueles pertinentes aos líderes reais das investigações sobre liderança da Universidade de Ohio, ou seja, os comportamentos de Ohio podiam ser apenas percepções genéricas dos pesquisados sobre o comportamento dos líderes. Bryman sinaliza que mesmo assim foi um marco importante nos estudos sobre liderança.

Tal fato demonstra que pesquisas que buscam aprofundamentos sobre o sujeito, lidam com interpretações dos sujeitos que compõem a amostra sem a preocupação com generalizações, demonstra também a acessibilidade e a intencionalidade como critérios que recortam e limitam a escolha da amostra.

Outro exemplo de se apoiar na avaliação caso a caso dos sujeitos que compõem a amostra está em Korman (1966), que observou nos estudos de Ohio uma atenção insuficiente para a liderança em situações diferentes, ou seja, havia indícios de que a liderança também sofria influências situacionais e contingenciais. Em 1974, Kerr e outros, indicaram essa possibilidade em suas pesquisas, o que levaria à abordagem contingencial da liderança e ao abandono progressivo da abordagem de Ohio.

O primeiro motivo disso, sinalizado por Lowin e Craig (1968) e Greene (1975), foi que estudos que utilizavam desenhos experimentais e longitudinais de pesquisa concluíam que as influências que envolvem a relação líder/causas/resultados eram bastante questionáveis. O segundo motivo, conforme Bryman (2004), é que a tendência de pesquisar líderes formalmente indicados desprezava processos informais de liderança, o que continuou a ocorrer em anos seguintes. Por último, a agregação das repostas dos subordinados, nas pesquisas de Ohio, tendeu a negligenciar a importância das diferenças no interior dos grupos



na percepção dos líderes. Provavelmente as investigações sobre liderança da Universidade de Ohio se utilizaram da acessibilidade para escolha da amostra, sem ter *a priori* uma lógica probabilística, mesmo que os participantes da pesquisa possam ter sido escolhidos em uma seleção quantitativa.

Tal critério de escolha da amostra é uma boa aproximação para admitir que as informações disponibilizadas pelos 4 (quatro) bibliotecários-chefe das BUs do SIBI/UFBA e pelos 4 (quatro) coordenadores do APEB, possuem uma coerência interna e mesmo que não possam ser generalizáveis para as respectivas populações, representam suas respectivas amostras.

Variadas são as técnicas para realizar uma amostra intencional, [...] porém seu fechamento freqüentemente se dará por redundância de informações ou saturação, [...] outras técnicas de interrupção de captação de elementos amostrais podem ser confundidas com a técnica da saturação [...]: o fechamento por exaustão (em que são incluídos todos os indivíduos disponíveis) e por cotas (em que se predetermina a necessidade de contemplar algumas características secundárias dos elementos amostrais – faixa etária e sexo, por exemplo, cujos indivíduos que as retêm serão deliberadamente procurados). Em nenhuma delas há a procura apriorística por seguir uma lógica probabilística, ainda que os participantes da pesquisa possam advir de uma seleção desse tipo. (FONTANELLA et al., 2008, p.20).

A amostragem por tipicidade também é conhecida como intencional. Nela o critério subjacente é que o pesquisador seleciona “um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerada representativa da população.” (GIL, 1999, p. 104). Selltiz e Wrightsman-Cook (1987, p.88) chamam a amostra por tipicidade de ‘amostras propositais’, onde “com um bom julgamento e uma estratégia apropriada, podemos escolher com cuidado os casos que devem ser incluídos na amostra e, deste modo, desenvolver amostras que são satisfatórias de acordo com as nossas necessidades”.

Fontanella et al. (2008) afirma que nos estudos qualitativos, a questão “quantos?” tem uma importância relativamente secundária em relação à questão “quem?”. Afinal, o que há de mais significativo nas amostras intencionais ou propositais não se encontra na quantidade final de seus elementos (o “N”), mas na maneira como se concebe a representatividade desses elementos e na qualidade das informações obtidas deles. Apesar disso, o estabelecimento de um número amostral fechado existe, como em qualquer pesquisa que não seja um censo. Nas pesquisas qualitativas, prossegue a autora, este fechamento amostral ocorrerá por critérios de seleção que não consideram mensurações das ocorrências estudadas, algo que não ocorre nas pesquisas quantitativas que calculam o “N” adequado.

Além da acessibilidade, também se pode admitir haver critérios de ‘amostragem por tipicidade ou intencional’ nesta tese. Não como escolha ou recorte, mas sim, como critérios de limitação ou fechamento da amostra. Pois, “há circunstâncias nas quais a amostragem probabilística é desnecessária ou inadequada. Uma das circunstâncias advém do fato de que não se executam estudos de amostras apenas com o intuito de poder generalizar para as populações que estão sendo amostradas. Se a amostra é usada por outras razões, [o] desvio dos valores da população é irrelevante.” (SELLTIZ; WRIGHTSMAN-COOK, 1987, p.100).

Para Fontanella et al. (2008), a desnecessária representatividade estatística é um dos motivos pelos quais as amostras qualitativas são menores do que as necessárias nos estudos quantitativos. Seja por isso, seja pelo fato de a amostra ser usada por outras razões que vão além dos desvio dos valores da população, a necessidade de limitação ou fechamento amostral “exige do pesquisador a explicitação dos critérios para interromper a seleção de casos novos [...] de captação.” (FONTANELLA et al., 2008, p.20).

A tipicidade é representada pelo fato de serem as Bibliotecas Universitárias as maiores unidades de informação bibliotecária do Sistema de Bibliotecas da UFBA e a intencionalidade reside no critério de que seus bibliotecários-chefe cotidianamente vivenciam as problemáticas ligadas ao poder organizacional (liderança, autoridade do cargo, conflitos e comunicação nas equipes).

Os critérios de as BUs serem as maiores unidades do Sistema de Bibliotecas da UFBA e de os bibliotecários-chefe cotidianamente vivenciarem as problemáticas ligadas ao poder organizacional, são, no âmbito desta tese, suficientes para admitir que o limite de 4 (quatro) bibliotecários-chefe pode representar a amostra (Bibliotecas Universitárias do SIBI/UFBA), sendo este o critério de **fechamento** da amostra.

Pois esta situação “é análoga àquela na qual vários conselheiros peritos são consultados sobre um caso médico difícil. Estes – também uma amostra intencional – não são consultados para se obter uma opinião média que corresponderia à opinião média de toda a classe médica. Eles foram consultados justamente devido a sua experiência e competência especiais.” (SELLTIZ; WRIGHTSMAN-COOK, 1987, p.101).

No caso do APEB, a amostra é típica por adotar o critério de que as coordenações são os órgãos representativos do poder legítimo da estrutura formal desta unidade de informação arquivística. A amostra é intencional por conta do critério de que seus arquivistas-chefe ou equivalente, além de exercerem a autoridade do cargo, vivenciam diuturnamente as problemáticas de liderar, gerenciar conflitos e tornar a comunicação/informação eficaz para que as equipes atinjam resultados.

O fato de 4 (quatro) dos 5 (cinco) coordenadores do APEB terem disponibilizado informações ao responderem o questionário e vivenciarem as problemáticas de liderar, gerenciar conflitos e equipes, é para esta tese o critério de **fechamento** ou limitação da amostra, no sentido de que os resultados desta pesquisa são válidos e representativos para a amostra (coordenações) do APEB.

Nesse sentido, dúvidas entre valorizar o que se repete ou valorizar as diferenças são trazidas por Fontanella et al. (2008). Os autores observam, então, que o fechamento da amostra resulta de um balanço que o pesquisador faz sobre valorizar, no conjunto das informações obtidas, as diferenças ou valorizar o que se repete. Isso diz respeito a quais aspectos a abordagem teórica do pesquisador privilegia na relação indivíduo-grupo.

Um arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador, entre outros, pode se colocar como indivíduo-líder em unidades de informação. Estudar estes líderes atenderia à tendência comum das pesquisas de liderança, onde “a vasta maioria dos pesquisadores prefere continuar a ver essas construções como ferramentas de gerenciamento apolíticas. Weiss e Miller (1987) exploraram esse assunto em uma interessante demonstração de como artigos amplamente citados têm ‘tratado’ as definições de ideologia para evitar quaisquer conotações políticas” (CLEGG; HARDY, 2001, p.273). Algo que reforçaria uma valorização do que se repete, ou seja, quais traços que liderança estão presentes ou não em determinado líder.

Mas nesta tese valorizamos as diferenças, isto é, não se intencionou estudar ou avaliar os líderes, mas sim, a equipe (líderes e liderados), levando à identificação dos estilos de funcionamento coletivamente aceitos, estilos estes que são esculpidos dentro da cultura organizacional. Dito de outra forma, o fechamento da amostra desta tese resulta de um balanço que este pesquisador faz sobre valorizar as diferenças no conjunto de informações obtidas porque isso diz respeito aos aspectos da abordagem teórica que privilegamos na relação indivíduo-grupo (líderes e liderados ao invés de somente a pessoa do líder).

Logo, nesta tese, trabalha-se com a perspectiva de que a liderança se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados. Assim, levou-se em consideração para fechamento da amostra que as semelhanças do discurso/enunciado (fala) do indivíduo (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) indicam, na perspectiva social (poder

na perspectiva da cultura organizacional), o discurso do grupo (equipes de trabalho) e a formação social à qual pertence o sujeito (estilos de funcionamento coletivamente aceitos).

Reforce-se também que nesta tese não se intencionou estudar ou avaliar os chefes, mas sim, através destes, a autoridade do cargo (relação indivíduo-grupo), pois é a autoridade que leva à identificação das bases do poder coletivamente aceito, aceitação esta que representa o equilíbrio entre chefes e subordinados esculpido na cultura organizacional. Isso porque entendemos que gerentes de unidades de informação que utilizam a autoridade que o cargo a eles confere, estão usando o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder que é aceito, ratificado ou retificado pelo coletivo. Pois o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de sentir, pensar e agir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, pois se a unidade de informação abre suas portas todos os dias, significa que os chefes exercem na verdade a autoridade que é aceita pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa, portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo. De igual modo, levou-se em consideração para fechamento da amostra que as semelhanças da fala (discurso/enunciado) do indivíduo (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe etc) indicam, na perspectiva social (autoridade enquanto processo social), o discurso do grupo (equipes de trabalho), e a formação social à qual pertence o sujeito (equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo).

Então, pode-se afirmar que a aplicação dos resultados desta tese fica limitada à própria amostra constituída das bibliotecas universitárias do SIBI/UFBA, isto é, os resultados têm uma baixa validade externa, mas uma adequada validade interna.

Disso se pode afirmar que os resultados desta tese para o APEB só são válidos para as coordenações pesquisadas (validade interna), e que os resultados não podem ser generalizados para todo o conjunto desta unidade de informação arquivística (baixa validade externa).

### 3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA: O QUESTIONÁRIO

Para atingir os objetivos específicos e, por conseguinte, o objetivo geral, auxiliando nas respostas à pergunta de partida, foi utilizado um questionário (APÊNDICE A), aplicado junto as unidades de informação pesquisadas. O questionário reuniu as seguintes escalas: MARO (Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional); EEFO (Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional), EBPS (Escala de Bases do Poder do Supervisor), EIT (Escala de Interdependência de Tarefas) e EIR (Escala de Interdependência de Resultados). Saliente-se que cada uma destas escalas foi utilizada na íntegra.

O questionário foi configurado em duas folhas, contendo duas partes. A primeira é constituída de 12 afirmativas, onde o respondente foi orientado a escolher entre as opções ‘Discordo totalmente’, ‘Discordo parcialmente’, ‘Não tenho opinião formada/Não sei’, ‘Concordo parcialmente’ ou ‘Concordo totalmente’.

Nesta primeira parte do questionário foi utilizado integralmente a MARO, os componentes afetivos e conativos de conflito/retaliação, presentes na MARO (Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional), foram perguntados a partir de um cenário hipotético-conceitual que aborda uma situação que pode ser considerada injusta no contexto organizacional e provocar reações conflitivas, retaliatórias, raivosas, de ressentimento no trabalhador. Tal cenário hipotético é o seguinte.

João recebe um memorando do chefe, no qual está escrito: “Gostaria de comunicar que esta organização irá promover uma pessoa deste departamento. Várias pessoas têm sido consideradas, mas apenas uma será promovida. Com base em minhas avaliações, decidi indicar Maria”. As outras pessoas do departamento, assim como João, não sabiam que haveria aquela promoção e não foi perguntada a opinião de ninguém sobre o melhor funcionário para assumir aquela nova posição. João sentiu-se muito injustiçado, pois ele era muito dedicado e competente, mas nem sequer ouviram a sua opinião. (MENDONÇA, 2008, p.257).

A partir desse cenário, os respondentes manifestam-se em relação ao sentimento de raiva e ressentimento diante da injustiça no trabalho – componente afetivo – e à tendência consciente para retribuir com a retaliação a tais situações – componente conativo. Isso se relaciona com o terceiro objetivo específico desta tese para as Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA) e para o Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB).

A MARO foi usada como escala para mensurar o conflito/retaliação nas BUs do SIBI/UFBA e nas coordenações do APEB, identificando qual, ou quais, o (s) fator (es) que pode gerar conflitos e retaliações pelo não acesso ao poder organizacional, a saber: fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo.

A segunda parte é constituída de 56 afirmativas, onde o respondente também foi orientado a marcar as opções ‘Discordo totalmente’, ‘Discordo parcialmente’, ‘Não tenho opinião formada/Não sei’, ‘Concordo parcialmente’ ou ‘Concordo totalmente’.

Essas 56 afirmativas resultaram da junção em um mesmo espaço das inquirições presentes na Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional, na Escala de Bases do Poder do Supervisor, na Escala de Interdependência de Tarefas e na Escala de Interdependência de Resultados. A EEFO foi utilizada integralmente com suas 30 perguntas, o mesmo ocorreu com a EBPS (15 inquirições), com a EIT (5 perguntas) e com a EIR (6 questionamentos).

A EEFO foi adotada para mensurar a liderança nas BUs do SIBI/UFBA e no APEB, identificando qual, ou quais, o (s) estilo (s) de funcionamento de liderança organizacional, a saber: estilo de funcionamento de liderança individualista; estilo de funcionamento de liderança afiliativo; estilo de funcionamento de liderança empreendedor; e estilo de funcionamento de liderança burocrático. Isso se relaciona com o primeiro objetivo específico desta tese para as BUs do SIBI/UFBA e para as coordenações do APEB.

A EBPS foi usada para mensurar o poder da estrutura/cargo nas BUs do SIBI/UFBA e nas coordenações do APEB, identificando qual, ou quais, a (s) base (s) estrutural de poder, a saber: base estrutural de poder legítimo; base estrutural de poder de coerção; base estrutural de poder de recompensa; e base estrutural de poder de perícia. Isso se relaciona com o segundo objetivo específico desta tese para as unidades de informação pesquisadas.

A EIT e a EIR foram escolhidas para mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho nas BUs do SIBI/UFBA e nas coordenações do APEB, identificando a existência de interdependência de tarefas e interdependência de resultados entre os membros das equipes. Isso se relaciona com o quarto objetivo específico desta tese.

Todas estas escalas, por já serem instrumentos consagrados de medição do comportamento organizacional, já foram validadas pelos seus respectivos criadores. Portanto, no âmbito desta tese, utilizamos isso para justificar a não realização de um pré-teste.

### 3.4.1 Validação da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO)

As escalas utilizadas nesta tese foram: EEFO (Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional), EBPS (Escala de Bases do Poder do Supervisor), MARO (Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional), EIT (Escala de Interdependência de Tarefas) e EIR (Escala de Interdependência de Resultados).

Para identificar se os estilos de caráter se faziam presentes em organizações brasileiras, Paz, Mendes e Gabriel (2001) realizaram uma pesquisa em uma empresa de economia mista, usando a técnica de entrevista coletiva para a coleta de dados. A análise de conteúdo das entrevistas não só favoreceu a constatação de que os estilos de caráter se fazem presentes na organização, como possibilitou, ainda, a admissão de que esses estilos são compartilhados pela maioria dos membros organizacionais, transformando-se em um padrão de comportamento da organização como um todo, uma característica cultural das organizações. Considerando que a investigação dos estilos de caráter foi realizada na dimensão macroorganizacional, sendo investigados os comportamentos no nível individual, decidiu-se testar empiricamente a ocorrência desses padrões de comportamentos manifestos no nível da organização, na dimensão macrossistêmica. Para tal, objetivou-se a construção e a validação de um instrumento que avaliasse os estilos de funcionamento organizacional, definido o construto como sendo os padrões de comportamentos compartilhados pela maioria dos membros organizacionais, estruturados com base nas relações simbólicas que os indivíduos estabelecem com a organização. (PAZ; MENDES, 2008, p.164).

É nesse sentido que reforçamos que no âmbito desta tese, por já ser a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional um instrumento consagrado de medição do comportamento organizacional compartilhado coletivamente e ter sido validada pelos seus criadores, não realizamos um pré-teste para esta escala.

Paz e Mendes (2008) utilizam-se de Gabriel (1999) para explicar que a organização é um objeto de investimento pulsional que tem por objetivo satisfazer as necessidades individuais. Gabriel vincula as relações vivenciadas no espaço de trabalho com a manifestação de comportamentos associados às fases do desenvolvimento da sexualidade infantil. Isso quer dizer que um indivíduo no ambiente de trabalho que tem um estilo de caráter narcisista, que precisa de plateia para se sentir comprometido, provavelmente manifesta comportamentos associados à fase oral do desenvolvimento da sexualidade infantil. Se o indivíduo tem um estilo de caráter obsessivo, com dificuldades de estabelecer contatos

peçoais mais profundos com outros (colegas de trabalho, por exemplo), ele manifesta comportamentos associados à fase anal do desenvolvimento da sexualidade infantil, sendo um estilo de caráter dirigido, no ambiente laboral, por ordens e regras. Quando as manifestações de comportamento laboral estão associadas à fase fálica do desenvolvimento da sexualidade infantil, existem três estilos de caráter segundo Paz e Mendes: a) o coletivista que tem no conformismo sua grande característica, sendo a submissão ao grupo um comportamento típico; b) o individualista heroico, cujos comportamentos voltados para a conquista, *status* e poder são a tônica; e c) o individualista cívico, cujos comportamentos retratam a ênfase nas relações de troca.

A partir destes conceitos e outros que formam o modelo teórico que descreve os Estilos de Funcionamento Organizacional, Paz e Mendes consideram esses estilos como modos de sentir, pensar e agir compartilhados e reproduzidos pelos trabalhadores de uma organização. Isso tem expressão, no ambiente de trabalho, através de comportamentos possíveis de serem medidos, com as seguintes definições operacionais:

- a) o estilo de funcionamento individualista possui modos de pensar, sentir e proceder compartilhados pelos trabalhadores, centrados na necessidade de atenção individualizada e de ter seus interesses pessoais atendidos enfaticamente;
- b) o estilo de funcionamento burocrático expressa formas de pensar, agir e proceder compartilhados pelos membros da organização, centradas no controle, no cumprimento rígido de normas, regras, ordem e hierarquia;
- c) o estilo de funcionamento afiliativo tem maneiras de sentir, pensar e proceder compartilhados pelos membros das equipes, centradas na união, coesão e identificação com o grupo de trabalho e com a organização;
- d) o estilo de funcionamento empreendedor trabalha com pensamentos, ações e procedimentos compartilhados coletivamente que são centrados na produtividade com competitividade e na realização pessoal; e
- e) o estilo de funcionamento cívico possui formas de pensar, agir e proceder coletivos que fazem os membros das equipes de trabalho focalizarem a produtividade e a realização profissional com trocas profissionais e exercícios da cidadania.

Tendo essas definições operacionais em mente, o passo seguinte foi elaborar questões pertinentes a cada estilo de funcionamento para as entrevistas realizadas com



membros de diferentes organizações em um total de 20 respondentes, para identificar se nestes ocorriam comportamentos compartilhados e característicos de cada estilo. A análise de conteúdo das entrevistas possibilitou a construção de categorias de respostas correspondentes aos estilos de funcionamento. Foram encontradas certas semelhanças relativas aos estilos de funcionamento empreendedor e cívico e grande discriminação entre os demais estilos. (PAZ; MENDES, 2008).

As entrevistas, assim como as definições operacionais dos estilos anteriormente propostos, subsidiaram a elaboração dos itens da Escala. Dois procedimentos foram adotados para a análise teórica dos itens, segundo indicação de Fukuda e Pasquali (2002). O primeiro procedimento consistiu na submissão dos itens à análise de oito juízes, que testaram a pertinência item-fator. Mantiveram-se nos fatores os itens que obtiveram um mínimo de 80% de concordância entre os juízes. O segundo procedimento consistiu na compreensão semântica dos itens por 26 trabalhadores de empresas públicas e privadas, o que resultou em pequenas modificações na redação de alguns deles. (PAZ; MENDES, 2008, p.169).

Os itens que foram utilizados nesta tese para medir os estilos de funcionamento da liderança organizacional em unidades de informação foram as seguintes: o Estilo de funcionamento empreendedor foi denominado nesta tese de Estilo de funcionamento de liderança empreendedor; ao Estilo de funcionamento afiliativo chamamos de Estilo de funcionamento de liderança afiliativo; o Estilo de funcionamento individualista foi descrito como Estilo de funcionamento de liderança individualista; e o Estilo de funcionamento burocrático ficou denominado de Estilo de funcionamento de liderança burocrático.

A EEFO inicial, com 50 itens, caracterizou-se como uma escala de cinco pontos: 0 = nunca aplicável nesta organização; 1 = pouco aplicável; 2 = razoavelmente aplicável; 3 = muito aplicável; 4 = totalmente aplicável, e foi respondida por 416 empregados de duas organizações privadas e duas públicas. Para análise estatística dos dados obtidos com a aplicação da EEFO, utilizou-se o pacote estatístico SPSS. Foram feitos os testes de fatorabilidade da matriz correlacional – KMO (índice de Kaiser, Meyer, Olkin), que revelou um bom índice de fatorabilidade da matriz (0,92), segundo Tabachnick e Fidell (2001). A análise de correlação entre os fatores confirmou a interdependência entre eles, razão pela qual ao usar o método de fatoração dos eixos principais (PAF) como técnica de análise fatorial, optou-se pela rotação *oblímin*. Quatro fatores resultaram da análise fatorial com autovalores superiores a 1,2, carga fatorial dos itens maior que 0,30, comunalidades dos itens entre 0,30 e 0,56 e índices de precisão ( $\alpha$  de Cronbach) variando de 0,79 a 0,83. Os quatro fatores resultantes foram: a) estilo de funcionamento empreendedor, que aglutinou itens do estilo de funcionamento empreendedor e do estilo de funcionamento cívico (8 itens,  $\alpha$  de Cronbach de 0,80); b) estilo de funcionamento coletivista (7 itens,  $\alpha$  de Cronbach de 0,83); c) estilo de funcionamento individualista (7 itens,  $\alpha$  de

Cronbach de 0,79); d) estilo de funcionamento burocrático (8 itens,  $\alpha$  de Cronbach de 0,82), ficando a escala, em sua versão final, composta por 30 itens. (PAZ; MENDES, 2008, p.170).

O Estilo de funcionamento de liderança empreendedor tem as seguintes inquiuições: Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas; Esta organização busca sempre novos desafios; Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas; As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas; Nesta organização a competência é super valorizada; Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas; O bem-estar das pessoas é um valor desta organização; Esta organização gosta de inovação.

O Estilo de funcionamento de liderança afiliativo traz as perguntas: Esta organização é intolerante com o individualismo; Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno; Nesta organização o mérito é de todos; Esta organização valoriza o trabalho coletivo; O lema desta organização é "um por todos e todos por um"; Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo; Aqui se o grupo decidiu está decidido.

O Estilo de funcionamento de liderança individualista tem as seguintes perguntas: Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar; Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo; O lema desta organização é "cada macaco no seu galho"; As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção; Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente; Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização; As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.

O Estilo de funcionamento de liderança burocrático tem os seguintes questionamentos: Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição"; Sem regras não há vida nesta organização; A hierarquia é acentuada nesta organização; Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização; O sistema de controle prevalece nesta organização; Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros; Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho; Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.

### 3.4.2 Validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS)

Com relação a EBPS, Martins (2008) afirma que até 1985 as medidas das bases de poder de French e Raven (1959) eram bastante criticadas por não atenderem às exigências psicométricas adequadas (Schriesheim, Hinkin e Podsakoff, 1985). Mas, em 1989, Hinkin e Schriesheim resolveram isso desenvolvendo e validando fatorialmente uma escala denominada Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS), composta por 20 itens, para avaliar as cinco bases de poder social de French e Raven (1959).

As cinco bases de poder social de French e Raven são as seguintes: Base estrutural de poder legítimo, Base estrutural de poder perícia, Base estrutural de poder de coerção, Base estrutural de poder de recompensa e Base de poder de referência.

A EBPS contém 20 itens que foram traduzidos e adaptados semanticamente à língua portuguesa por Martins e colaboradores (2006), da seguinte forma: a) os itens da EBPS foram submetidos à avaliação de três especialistas nas línguas inglesa e portuguesa para garantir uma tradução confiável e adaptada ao trabalhador brasileiro; b) foi verificado a clareza e a compreensão dos 20 itens, discutindo-os com 10 trabalhadores com escolaridade correspondente ao ensino fundamental; e c) houve ajustes de alguns itens para que se tornassem mais claros.

Martins afirma que a EBPS foi, então, aplicada a 312 trabalhadores de diversas empresas privadas e ramos de atividades variados, com escolaridade mínima de ensino médio. Estes registravam suas respostas em uma escala de 5 pontos, sendo o valor 1 correspondente a “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”.

Estas respostas foram codificadas em um banco de dados e submetidas às análises estatísticas dos componentes principais com rotação oblíqua (*oblimin*) e, posteriormente, à dos eixos principais com rotação Promax para verificação da validade (qualidade psicométrica que verifica se a escala realmente mede o que se propõe a medir) e aos cálculos do alfa de Crombach para verificação da confiabilidade (outra qualidade psicométrica que avalia se a escala mede com precisão). Os cálculos indicaram quatro fatores com valores próprios iguais ou maiores do que 1,0 que explicavam, no mínimo, 7% de variância cada um. Os quatro fatores, juntos, explicaram 59% da variância total e reuniam 15 dos 20 itens iniciais da EBPS de Hinkin e Schriesheim (1989), todos com cargas fatoriais = 0,48: **base de poder legítimo** (Fator 1, com 4 itens e  $\alpha$  de 0,81), **base de poder perícia** (Fator 2,

com 4 itens e  $\alpha$  de 0,84), **base de poder coersão** (Fator 3, com 3 itens e  $\alpha$  de 0,85), **base de poder recompensa** (Fator 4, com 4 itens e  $\alpha$  de 0,72). (MARTINS, 2008, p.23).

O autor reforça com relação à base de poder de referência, que esta não foi identificada entre os trabalhadores que participaram do estudo. Com isso, a EBPS ficou com quatro das cinco bases de poder propostas por French e Ravem, em 1959, e confirmadas Hinkin e Schriesheim em 1989.

A Base estrutural de poder legítimo tem as seguintes perguntas: Meu chefe pode me fazer sentir que tenho compromissos a cumprir, Meu chefe pode me fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho, Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir, Meu chefe pode me fazer reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.

A Base estrutural de poder perícia tem as seguintes inquirições: Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho, Meu chefe pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes., Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho, Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho.

A Base estrutural de poder de coerção traz as perguntas: Meu chefe pode tornar meu trabalho difícil para mim, Meu chefe pode tornar as coisas desagradáveis para mim, Meu chefe pode tornar meu trabalho desagradável, Meu chefe pode aumentar meu salário.

A Base estrutural de poder de recompensa tem os seguintes questionamentos: Meu chefe pode aumentar meu salário, Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim, Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim, Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.

Por fim, isso constitui a adaptação e validação da EBPS para os trabalhadores brasileiros e, no âmbito desta tese, justifica a não realização de um pré-teste por ser a EBPS uma escala já validada.

### 3.4.3 Validação da Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO)

A medida atitudinal, segundo Mendonça (2008), possibilita uma maior compreensão da retaliação e é um instrumento tecnicamente adequado para ser utilizado na análise de fenômenos organizacionais. O autor cita Olson e Zanna (1993), para afirmar que a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO) foi construída com base nas definições clássicas de atitude, pelas quais as atitudes são conceituadas como avaliação, afeto, cognição e predisposições comportamentais.

A atitude em relação à retaliação organizacional é constituída por dois componentes: afetivo e conativo. Para investigar a posição dos respondentes em cada um desses componentes, primeiramente, foi montado um cenário hipotético-conceitual para analisar a atitude do trabalhador diante de reações retaliatórias contra a injustiça organizacional. Assim, de acordo com os critérios de construção de itens estabelecidos por Pasquali (1999), foram definidos 12 itens, os quais foram submetidos à análise semântica e de conteúdo. Após essas análises foi realizada uma investigação com o objetivo de estabelecer os parâmetros de validade e de fidedignidade da escala. (MENDONÇA, 2008, p.256).

Os itens que foram utilizados nesta tese para medir o conflito/retaliação organizacional em unidades de informação foram as seguintes: o componente afetivo da MARO foi denominado nesta tese como fator de conflito/retaliação afetivo; o componente conativo foi aqui descrito como fator de conflito/retaliação conativo.

A MARO, composta por 12 itens que englobam os componentes afetivo e conativo, foi aplicada a uma amostra de 313 sujeitos. A validade de construto da escala foi avaliada por intermédio da análise fatorial. Primeiramente, foi aplicada a análise de componentes principais para explorar a estrutura fatorial latente do instrumento de medida. A solução inicial, sem rotação, indica a fatorabilidade dos dados disponíveis ( $KMO = 0,87$ ; Teste de esfericidade de Bartlett = 1532,14,  $p < 0,001$ ; *communalities* variando de 0,42 a 0,74). O *scree plot* apresenta uma mudança forte na direção da curva no primeiro e no segundo fatores, indicando que há dois fatores com autovalores superiores a 1, ilustrando uma estrutura bifatorial. Repetiu-se a análise fatorial utilizando-se o método PAF (*Principal Axis Factoring*), com rotação *varimax*. Os resultados confirmam a emergência de dois fatores com autovalores superiores a 1. O primeiro fator engloba os sete itens do componente afetivo e explica 40,6% da variabilidade ( $\alpha$  de Cronbach = 0,87). (MENDONÇA, 2008, p.256).

O fator de conflito/retaliação afetivo tem as seguintes indagações: Eu acho justo o que a organização fez com João. Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita; Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva; Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João; Eu acho muito sério o que a organização fez; Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa; Eu considero desprezível o que a organização fez com João.

O fator de conflito/retaliação conativo contém os seguintes questionamentos: Eu acho que a organização mereceu o que João fez; Eu aprovo o que João fez; Eu faria a mesma coisa que João fez; Eu considero a reação de João justa. Eu acho que João está correto na maneira de agir.

A versão final da MARO, segundo Mendonça (2008), abre perspectivas para futuras pesquisas nacionais sobre o assunto porque possui validade fatorial e consistência interna dos itens. O autor, recorrendo a Ajzen (1988) e Ajzen e Fishbein (1980), afirma que a concepção atitudinal para o estudo da retaliação organizacional é adequada porque as atitudes são consideradas como antecedentes diretos do comportamento, ou seja, as atitudes ajudam a entender a realidade e a nos posicionar frente a ela, a orientar a nossa conduta e a justificar nossas ações. E por ser a MARO um instrumento validado, no âmbito desta tese isso justifica a não realização de um pré-teste.

#### 3.4.4 Validação da Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e Escala de Interdependência de Resultados (EIR)

Puente-Palacios (2008) salienta que os dados utilizados no processo de validação da EIT e EIR são oriundos da mesma amostra, mas que existem especificidades identificadas nos resultados de cada escala. A Escala de Interdependência de Tarefas (EIT), por exemplo, é composta por cinco itens que perguntam ao respondente sobre a necessidade que ele tem de contar com a ajuda dos outros membros da equipe para realizar suas tarefas. Já a Escala de Interdependência de Resultados (EIR), prossegue o autor, é composta por um conjunto de seis itens que indagam sobre as possíveis consequências, positivas ou negativas, decorrentes das ações de outros membros da equipe.

Para a realização da pesquisa [...] contou-se com a informação fornecida por 113 pessoas, membros de 28 equipes de trabalho, todos membros de uma instituição financeira de economia mista. Os dados foram coletados exclusivamente entre funcionários que trabalhavam, na época, em Brasília, DF. A média aritmética do número de pessoas que responderam às escalas, em cada equipe, foi 4,03 e o desvio padrão foi 2,2 (moda = 3; mínimo = 3 e Máximo = 13) e essas equipes estavam compostas, em média (média aritmética) por 8,6 pessoas (desvio padrão = 5,9). O tempo de permanência antiguidade dos membros nas equipes foi de aproximadamente um ano e três meses (desvio padrão um ano e cinco meses) e o menor tempo de permanência dos membros nas equipes foi de um mês (na época em que os dados foram coletados) e o maior foi de sete anos (84 meses). (PUENTE-PALACIOS, 2008, p.149).

A escala de interdependência de tarefas (EIT) e a escala de interdependência de resultados (EIR) foram utilizadas nesta tese como forma de medir a eficiência da comunicação e informação nas equipes através da interdependência de tarefas e resultados entre membros das equipes de trabalho em unidades de informação.

As análises de dados realizadas foram pautadas pelo objetivo de trabalho: validação, no contexto brasileiro, da EIT e EIR entre membros de equipes de trabalho. Para tanto, em primeira instância foi realizada a investigação da matriz de correlações de cada escala, com o objetivo de levantar evidências sobre a pertinência de enfrentar o desafio de investir na identificação de fatores. Como segundo passo, e uma vez confirmada a pertinência dessa tarefa, foram definidos os procedimentos de identificação e posterior extração dos fatores correspondentes em cada escala, sem desconsiderar o fato de que as escalas originais (Van Der Vegt, Emans e Van De Vliert,

1998, 1999) apresentam solução unifatorial. Em terceiro lugar, foram estabelecidos os procedimentos que seriam utilizados para aferir a confiabilidade interna dos fatores retidos. Para tanto, optou-se pelo uso de dois indicadores: a média aritmética da correlação item-total e o alfa de Cronbach, uma vez que este último é suscetível ao número de itens e tamanho da amostra. (PUENTE-PALACIOS, 2008, p.150).

A interdependência de tarefas tem as seguintes indagações: Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas; Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas; Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho; Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas, Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.

A interdependência de resultados contém as seguintes questionamentos: Me beneficia quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho; Os objetivos que eu e meus colegas desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis; É vantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho; Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isso me beneficia; Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos; O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim.

Nesse sentido reforçamos que no âmbito desta tese, por já ser a escala de interdependência de tarefas (EIT) e a escala de interdependência de resultados (EIR) instrumentos consagrados de medição do comportamento organizacional compartilhado coletivamente e terem sido validadas pelo seu criador, não realizamos um pré-teste para estas escalas.



### 3.4.5 Validade Interna e Validade Externa

Dúvidas entre valorizar o que se repete ou valorizar as diferenças existem em pesquisas porque isso tem conexão com a validade interna ou externa dos resultados. O fechamento da amostra influencia nos resultados da pesquisa. Se tal fechamento está em um balanço que o pesquisador faz sobre valorizar, no conjunto das informações obtidas, as diferenças ou valorizar o que se repete, então os resultados orbitarão entre uma validade interna ou uma validade externa.

Logo, [quanto aos] objetivos do pesquisador: se ele tem como objetivo a captação daquilo que caracteriza o grupo [...] se dá num determinado nível. Este nível poderá garantir maior validade externa, ou seja, maior transferibilidade das interpretações para contextos mais amplos. Porém, se lhe interessa o conhecimento aprofundado do sujeito, [...] buscar-se-ia, neste último caso, uma maior validade interna das interpretações, ou seja, um aprofundamento nos sujeitos que compõem a amostra, sem a preocupação precípua de ampla generalização. Tal aprofundamento pode corresponder a diferentes fenômenos, de acordo com a linha teórica adotada. Em sociologia, por exemplo, corresponderia à investigação dos modos como se concretizam, nos indivíduos, os comportamentos inerentes à estrutura de uma sociedade. Em psicanálise, por seu turno, corresponderia à investigação da dinâmica transferencial ímpar entre um entrevistado e um pesquisador. (FONTANELLA et al., 2008, p.23).

Quando interessa na pesquisa o conhecimento aprofundado do sujeito, aí se busca interpretações e aprofundamentos dos sujeitos que compõem a amostra sem a preocupação da certeza da generalização. Esse posicionamento mais qualitativo do que quantitativo talvez não gere resultados suficientemente representativos da realidade empírica em foco ou das populações estudadas, com argumentos de que a falta de um tratamento estatístico não permite generalizações. Ai Fontanella et al. alerta que a aplicação dos resultados ficaria limitada à própria amostra, a isso os autores chamam de validade interna. Isto é, os resultados têm uma baixa validade externa, mas uma adequada validade interna.

Trazendo isso para a presente tese, pode-se afirmar que a aplicação dos resultados do Sistema de Bibliotecas da UFBA fica limitada à própria amostra constituída das bibliotecas universitárias do SIBI/UFBA, isto é, os resultados têm uma baixa validade externa, mas uma adequada validade interna. Já os resultados desta tese para o Arquivo Público do Estado da

Bahia (APEB) só são válidos para as suas coordenações (validade interna), e os resultados não podem ser generalizados para todo o conjunto desta unidade de informação arquivística (baixa validade externa). Com isso admitimos que as informações disponibilizadas pelos 4 (quatro) bibliotecários-chefe das BUs do SIBI/UFBA e pelos 4 (quatro) coordenadores do APEB, possuem uma coerência interna (validade interna) e mesmo que não possam ser generalizáveis para as respectivas populações (validade externa), representam suas respectivas amostras.

Essa visão [...] valoriza o fato de que, quando se trata de questões psicossociais do ser humano, o desempenho de um atributo, mesmo que de maneira superdimensionada por indivíduos típicos quanto a determinado parâmetro em investigação (e, talvez por isso mesmo, especiais candidatos a serem selecionados), revele funções ou características representativas daquele mesmo contexto. Por exemplo, em um estudo sobre crenças que sustentam as práticas curativas alternativas de uma comunidade rural, poderiam ser entrevistados, como informantes-chave, uma benzedeira, um raizeiro e um curandeiro aos quais a comunidade recorresse. As crenças que sustentam suas práticas estariam difundidas na comunidade, mas concentradas nestes indivíduos. A despeito desse tipo de crítica, a maioria dos estudiosos de metodologia científica prevê o emprego de amostras não probabilísticas, dependendo dos objetivos da investigação. (FONTANELLA et al., 2008, p.18).

Estudar tão somente os líderes das unidades de informação aqui pesquisadas atenderia à tendência comum das pesquisas de liderança, onde os estudos selecionam quantitativamente líderes cujas características possam ser generalizadas. Algo que reforçaria uma valorização de resultados que se repetem. Mas nesta tese valorizamos as diferenças, isto é, não se intencionou estudar ou avaliar os líderes, mas sim, a equipe (líderes e liderados), levando à identificação dos estilos de funcionamento coletivamente aceitos, estilos estes que são esculpidos dentro da cultura organizacional. Dito de outra forma, trabalhamos nesta tese com uma validade interna para a amostra, o que implica em valorizar as diferenças no conjunto de informações obtidas porque isso diz respeito aos aspectos da abordagem teórica que privilegiamos na relação indivíduo-grupo (líderes e liderados ao invés de somente a pessoa do líder).

[Em] métodos compreensivo-interpretativos – ou qualitativos – os processos não probabilísticos de amostragem também podem representar uma fase difícil de planejar e empreender. Tais dificuldades muitas vezes parecem se relacionar à fundamentação teórica que constrói o objeto em investigação e, portanto, quais os indivíduos mais adequados para serem incluídos na amostra (ou seja, a adequação da amostra ao objeto de estudo). Para garantir qualidade às pesquisas qualitativas, é necessário congruência entre os paradigmas teóricos (que fundamentam a definição do objeto e a formulação

do problema) e os métodos e técnicas empregados (para abordar a realidade empírica). (FONTANELLA et al., 2008, p.19).

Logo, nesta tese, trabalha-se com a seguinte congruência: a liderança se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados. Outra congruência de paradigmas teóricos desta tese: não se intencionou estudar ou avaliar os chefes, mas sim, através destes, a autoridade do cargo (relação indivíduo-grupo), pois é a autoridade que leva à identificação das bases de poder coletivamente aceito, aceitação esta que representa o equilíbrio entre chefes e subordinados esculpido na cultura organizacional.

a questão que orienta a amostragem não probabilística relaciona-se à homogeneidade fundamental que deveria estar presente na amostra, isto é, aos atributos definidos como essenciais, presentes na intersecção do conjunto de características gerais dos componentes amostrais. Ocorrida essa definição, a escolha dos elementos amostrais advirá de um caminho mais prático, na dependência direta dos objetivos da investigação, [...]. (FONTANELLA et al., 2008, p.19).

Assim, entendemos como atributo essencial que gerentes de unidades de informação que utilizam a autoridade que o cargo a eles confere, estão usando o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder que é aceito, ratificado ou retificado pelo coletivo. Pois o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de sentir, pensar e agir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, pois se a unidade de informação abre suas portas todos os dias, significa que os chefes exercem na verdade a autoridade que é aceita pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa, portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo.

A escolha dos elementos amostrais ( 4 bibliotecários-chefe das BUs do SIBI/UFBA e pelos 4 coordenadores do APEB) adviu da dependência direta destes com os objetivos de investigação desta tese, privilegiando mais uma validade interna do que uma validade externa. Por isso, deve ser salientado que os resultados desta pesquisa são válidos apenas para as BUs do SIBI/UFBA e para as Coordenações do APEB.

### 3.5 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A aplicação do questionário para coletar de dados não está isenta de percalços, afinal o horário de aplicação nem sempre coincide com a disponibilidade do respondente. No caso da presente pesquisa não foi diferente, mas foi possível buscar o equilíbrio entre as diversas dissonâncias, de modo que foram aplicados 4 (quatro) questionários em todas as Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA), conforme quadro abaixo.

<b>DATA DA APLICAÇÃO</b>	<b>BIBLIOTECA</b>
11/07/2014	Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa - BURMC
15/07/2014	Biblioteca Universitária Isaías Alves da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – BU/FFCCH
23/07/2014	Biblioteca Unificada de Saúde - BUS
29/07/2014	Biblioteca Bernadeth Sinay Neves da Escola Politécnica – BU/POLI

**Quadro 14** – Roteiro da aplicação dos questionários no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA

A aplicação do questionário para coletar de dados junto a APEB também deparou-se com percalços, como a reforma das suas instalações que dificultou a disponibilização de tempo dos coordenadores para responder. Neste caso, a presente pesquisa contou com o precioso auxílio da Sra Presidente da APEB, a quem muito somos gratos, de modo que foram aplicados 4 (quatro) questionários em quatro das cinco coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), conforme quadros seguinte.

<b>DATA DA APLICAÇÃO</b>	<b>ARQUIVO</b>
27/05/2015	Coordenação de Arquivos Intermediário
28/05/2015	Coordenação de Pesquisa
28/05/2015	Coordenação Técnica
28/05/2015	Coordenação Operacional

**Quadro 15** – Roteiro da aplicação dos questionários no Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB.

Os dados foram tratados através de Planilha Excel. Nela os escores brutos foram alocados, ou seja, foi contado o total de respostas, por pergunta e/ou afirmativa. Depois foram convertidas em percentual, utilizando-se a seguinte fórmula: TR/TE, onde TR é igual ao total de cada tipo de respostas (Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Não tenho opinião formada/Não sei, Concordo parcialmente e Concordo totalmente) e TE é igual ao total de respostas.

No quadro seguinte encontram-se estruturados os elementos para a compreensão das conexões entre as perguntas e afirmativas e as unidades de análise, bem como destas com os componentes de análise, chegando até a perspectiva política para a análise do poder organizacional em unidades de informação, conforme segue.

PERSPECTIVA	COMPONENTES DE ANÁLISE	UNIDADES DE ANÁLISE	AFIRMATIVAS
<b>POLÍTICA: poder organizacional</b>	<b>LIDERANÇA:</b> estilos de funcionamento da liderança organizacional	Estilo de funcionamento de liderança empreendedor	Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.
			Esta organização busca sempre novos desafios.
			Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.
			As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.
			Nesta organização a competência é super valorizada.
			Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.
			O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.
			Esta organização gosta de inovação.
		Estilo de funcionamento de liderança afiliativo	Esta organização é intolerante com o individualismo.
			Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.
Nesta organização o mérito é de todos.			

		Esta organização valoriza o trabalho coletivo.	
		O lema desta organização é "um por todos e todos por um".	
		Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.	
		Aqui se o grupo decidiu está decidido.	
	Estilo de funcionamento de liderança individualista	Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar.	
		Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.	
		O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".	
		As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.	
		Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.	
		Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.	
	Estilo de funcionamento de liderança burocrático	As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.	
		Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".	
		Sem regras não há vida nesta organização.	
		A hierarquia é acentuada nesta organização.	
		Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.	
		O sistema de controle prevalece nesta organização.	
		Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.	
		Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.	
	Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.		
	<b>ESTRUTURA DE PODER:</b> poder centrado na autoridade do cargo	Base estrutural de poder legítimo	Meu chefe pode me fazer sentir que tenho compromissos a cumprir.
			Meu chefe pode me fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.
Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.			

		Meu chefe pode me fazer reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.
	Base estrutural de poder perícia	Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.
		Meu chefe pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.
		Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.
		Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho.
	Base estrutural de poder de coerção	Meu chefe pode tornar meu trabalho difícil para mim.
		Meu chefe pode tornar as coisas desagradáveis para mim.
		Meu chefe pode tornar meu trabalho desagradável.
	Base estrutural de poder de recompensa	Meu chefe pode aumentar meu salário.
		Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.
		Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim.
		Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.
<b>CONFLITOS DE PODER:</b> retaliação pelo não acesso ao poder	fator de conflito/retaliação afetivo	Eu acho justo o que a organização fez com João.
		Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita.
		Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.
		Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.
		Eu acho muito sério o que a organização fez.
		Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma

<b>COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO NAS EQUIPES:</b> Interdependência de tarefas e resultados entre membros das equipes de trabalho	fator de conflito/retaliação conativo	coisa.	
		Eu considero desprezível o que a organização fez com João.	
		Eu acho que a organização mereceu o que João fez.	
		Eu aprovo o que João fez.	
		Eu faria a mesma coisa que João fez.	
		Eu considero a reação de João justa.	
	interdependência de tarefas	Eu acho que João está correto na maneira de agir.	
		Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.	
		Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.	
		Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.	
		Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas.	
		Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.	
		interdependência de resultados	Me beneficia quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho.
			Os objetivos que eu e meus colegas desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis.
			É vantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho.
Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isso me beneficia.			
Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos.			
O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim.			

**Quadro 16** – Esquema das conexões entre afirmativas e unidades de análise, e destas com os componentes de análise e conduzindo à perspectiva política.



O tratamento, bem como a análise dos dados, que seguiram rigorosamente o esquema constante no quadro acima, encontram-se apresentados, de forma detalhada, no capítulo 4, que se segue.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O intuito do presente capítulo é analisar o poder organizacional nas Unidades de Informação pesquisadas, sob a perspectiva política da Administração, atingindo assim o objetivo geral desta tese.

### 4.1 LIDERANÇA

A finalidade da presente seção é mensurar a liderança nas Unidades de Informação pesquisadas, identificando qual, ou quais, o (s) estilo (s) de funcionamento de liderança organizacional, a saber: estilo de funcionamento de liderança individualista; estilo de funcionamento de liderança afiliativo; estilo de funcionamento de liderança empreendedor; e estilo de funcionamento de liderança burocrático. Tais estilos se baseiam na Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) que foi criada por Paz e Mendes (2008) e foi usada nesta tese para mensurar a liderança em Unidades de Informação e identificar os estilos de funcionamento de liderança organizacional.

Este é o primeiro objetivo específico desta tese, que para ser atingido foram utilizadas:

a) O Estilo de Funcionamento Individualista da EEFO para medir o que nesta tese denominou-se de estilo de funcionamento de liderança individualista, baseado na teoria de liderança do traço pessoal, com as seguintes indagações: Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar; Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo; O lema desta organização é "cada macaco no seu galho"; As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção; Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente; Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização; As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.

b) O Estilo de Funcionamento Afiliativo da EEFO para medir o segundo estilo desta pesquisa, que se denominou de estilo de funcionamento de liderança afiliativo, baseado na teoria de liderança comportamental (ou abordagem do estilo), contendo as seguintes indagações: Esta organização é intolerante com o individualismo; Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno; Nesta organização o mérito é de todos; Esta organização valoriza o trabalho coletivo; O lema desta organização é "um por todos e todos por um"; Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo; Aqui se o grupo decidiu está decidido.

c) O Estilo de Funcionamento Empreendedor da EEFO para medir aquilo que foi denominado nesta tese como estilo de funcionamento de liderança empreendedor, baseado na teoria da liderança contingencial/situacional, através das seguintes indagações: Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas; Esta organização busca sempre novos desafios; Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas; As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas; Nesta organização a competência é super valorizada; Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas; O bem-estar das pessoas é um valor desta organização; Esta organização gosta de inovação.

e) O Estilo de Funcionamento Burocrático da EEFO para medir o último estilo sugerido nesta tese, o denominado estilo de funcionamento de liderança burocrático, baseado na teoria da liderança transacional (ou abordagem da nova liderança), com as seguintes indagações: Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição"; Sem regras não há vida nesta organização; A hierarquia é acentuada nesta organização; Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização; O sistema de controle prevalece nesta organização; Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros; Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho; Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.

#### 4.1.1 Resultados do poder organizacional pautado na liderança através dos estilos de funcionamento organizacional das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA

Vários podem ser aqueles que assumem posições de líderes em unidades de informação, podem ser arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc. Mas os dados a seguir não avaliam tão somente os líderes, mas sim, a equipe (líderes e liderados), levando à identificação dos estilos de funcionamento coletivamente aceitos, estilos estes que são esculpidos dentro da cultura organizacional. Ou seja, através da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), crê-se que é possível identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos nas BUS do SIBI/UFBA e daí construir uma análise dos estilos de liderança (e não dos líderes somente). Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, isto é, se as BUS do SIBI/UFBA abrem suas portas todos os dias, significa que os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo. Dito de outra forma, nesta tese, a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados (como por exemplo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes, comunicação e informações restritivas).

**Tabela 1** - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Estilo de Funcionamento Organizacional (EEFO) para mensurar a liderança nas BUS do SIBI/UFBA

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
2. Esta organização é intolerante com o individualismo.	0	0%	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	4	100%
3. Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar.	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%

4. Esta organização busca sempre novos desafios.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
5. Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
8. Sem regras não há vida nesta organização.	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
10. Nesta organização o mérito é de todos.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
11. O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
12. A hierarquia é acentuada nesta organização.	1	25%	2	50%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
13. As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
14. O lema desta organização é "um por todos e todos por um".	2	50%	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.	2	50%	0	0%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
16. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
17. O sistema de controle prevalece nesta organização.	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
18. Nesta organização a competência é super valorizada.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	0	0%	4	100%
21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
23. Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.	2	50%	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
26. O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	4	100%
27. Aqui se o grupo decidiu está decidido.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
30. Esta organização gosta de inovação.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>31%</b>	<b>25</b>	<b>21%</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>	<b>31</b>	<b>26%</b>	<b>25</b>	<b>21%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

No caso das bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), seus bibliotecários-chefe não se consideram como deuses a quem se deve idolatrar, pois 75% dos entrevistados discordam totalmente quanto a isso. Nas BUs do SIBI/UFBA, as pessoas apresentam atitudes de se considerarem o centro do mundo, pois os dados se apresentam bastante distribuídos com uma zona de concordância de 50% (sendo 25% de concordância parcial e outros 25% de concordância total). Essa possibilidade da existência de atitudes de centralidade das pessoas que trabalham nas BUs do SIBI/UFBA é reforçada pela distribuição dos percentuais em relação ao lema dominante ser "cada macaco no seu galho" também com uma potencial concordância de 50% (25% de concordância parcial e 25% de concordância total). A investigação ou análise desta unidade de informação (BUs do SIBI/UFBA) não encontrou indícios de que as pessoas fazem qualquer coisa para chamar a atenção, pois 50% dos entrevistados discordam totalmente e na zona de concordância há uma parcialidade (50% dos entrevistados concordam parcialmente). As pessoas parecem preferir trabalhar individualmente porque isso foi apontado por 50% dos respondentes que concordam parcialmente contra 25% que discordam totalmente. Nas BUs do SIBI/UFBA parece que o prazer em manter relacionamentos com os chefes é pouco praticado, pois a zona de discordância foi de 75% (somando-se 25% dos entrevistados que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente), e parece que as pessoas não se consideram insubstituíveis (75% de zona de discordância, somando-se 25% dos entrevistados que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente).

Nas BUs pesquisadas, parece que o trabalho é realizado de forma pouco integrada porque somente 25% dos respondentes concordam totalmente que as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização (SIBI/UFBA), mesmo recebendo pouco retorno. As BUs do SIBI/UFBA adotam uma postura de intolerância para com o individualismo com 75% de concordância, mesmo que parcial, por outro lado, 75% dos respondentes (somando-se 50% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente) discordam quanto ao lema dominante ser "um por todos e todos por um". Existem fortes indícios de que as pessoas das BUs do SIBI/UFBA valorizam o trabalho coletivo, pois a zona de concordância atingiu 75% (somando-se 50% que concordam totalmente com 25% que concordam parcialmente). Porém, elas não preferem tomar as decisões coletivamente, pois a zona de discordância para com a afirmativa "Aqui se o grupo decidiu está decidido" é de 75% (somando-se 25% que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente). Isso é reforçado pelos dados da

afirmativa “Nesta organização o mérito é de todos”, que também teve uma zona de discordância de 75% (somando-se 25% que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente), ou seja, nas BUs do SIBI/UFBA parece que o mérito não é repartido por todos. Os resultados do trabalho como uma realização do grupo são vistos com parcialidade nas BUs do SIBI/UFBA, pois os respondentes se posicionaram equilibradamente entre concordar com isso ou desconsiderarem os resultados do trabalho como uma realização grupal e coletiva (25% dos respondentes discordaram totalmente enquanto 25% concordaram totalmente, do mesmo modo, 25% discordaram parcialmente e outros 25% concordaram parcialmente).

Para os respondentes das BUs do SIBI/UFBA, ali se cultiva o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, o que foi apontado por 75% destes. As relações de reciprocidade entre as pessoas e o SIBI/UFBA são parcialmente valorizadas, pois os respondentes se posicionaram equilibradamente entre concordar com isso ou desconsiderarem quanto a valorização das relações de reciprocidade por parte da organização (25% dos respondentes discordaram totalmente enquanto 25% concordaram totalmente, do mesmo modo, 25% discordaram parcialmente e outros 25% concordaram parcialmente). Numa direção oposta, as BUs do SIBI/UFBA valorizam pouco a competência, pois a zona de discordância foi de 75% (somando-se 25% dos respondentes que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente). Há um reconhecimento nas BUs de que estas são importante para o sucesso profissional das pessoas, o que foi apontado por 50% dos pesquisados (que concordaram totalmente) e mais 25% que concordaram parcialmente. Há indícios de que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de ascensão nas BUs do SIBI/UFBA (50% de concordância parcial e 25% de concordância total), pois elas são estimuladas a buscar novos desafios (50% de concordância parcial e 25% de concordância total) e inovação (também com 50% de concordância parcial e 25% de concordância total), porém o bem-estar delas é pouco valorizado, pois os respondentes se posicionaram equilibradamente entre concordar com isso ou desconsiderarem o valor do bem-estar das pessoas (25% dos respondentes discordaram totalmente enquanto 25% concordaram totalmente, do mesmo modo, 25% discordaram parcialmente e outros 25% concordaram parcialmente).

Os bibliotecário-chefe, em relação à rigorosidade do planejamento nas BUs do SIBI/UFBA, posicionaram-se com 50% de concordância parcial e, na zona de discordância, com 25% de discordância total e 25% de discordância parcial, ou seja, tais dados sinalizam não haver um rigor no planejamento das ações. Os dados quanto a haver um sistema de controle prevalecendo nas BUs do SIBI/UFBA, acompanham a mesma distribuição anterior,

ou seja, parece haver uma baixa presença de sistema de controle, ou talvez os bibliotecário-chefe entrevistados não o adotem como prática de controle sobre os membros das equipes de trabalho (com 50% de concordância parcial e, na zona de discordância, com 25% de discordância total e 25% de discordância parcial). A distribuição dos dados para a afirmativa “a hierarquia é acentuada nesta organização” indica certa flexibilização ou não uso efetivo da hierarquia do cargo no comando (a concordância é parcial para 25% dos bibliotecários-chefe e, na zona de discordância, 25% deles discordam totalmente e 50% discordam parcialmente). Parece que algumas BUs dão importância aos problemas pessoais de seus membros enquanto que outras dão pouca atenção a isso, pois os respondentes se posicionaram equilibradamente entre concordar com isso ou desconsiderarem quanto aos problemas dos membros das equipes de trabalho (25% dos respondentes discordaram totalmente enquanto 25% concordaram totalmente, do mesmo modo, 25% discordaram parcialmente e outros 25% concordaram parcialmente). O lema "a repetição leva a perfeição" parece não ser dominante nas BUs do SIBI/UFBA, pois mesmo que os 50% dos entrevistados tenham discordado parcialmente, a zona de discordância atingiu 100% (somando-se 50% que discordam totalmente com os 50% que discordam parcialmente). Em acréscimo, a investigação das BUs do SIBI/UFBA revela fortes indícios de que as pessoas valorizam regras a ponto de não trabalharem sem a existência dessas regras (50% concordam totalmente e 25% concordam parcialmente), e que as pessoas acham normal a existência de fracos laços afetivos no ambiente de trabalho, também com uma zona de concordância de 75% (somando-se 25% que concordam totalmente com 50% que concordam parcialmente), porém, levando-se em consideração a concordância parcial de 50% dos respondentes e mais 25% de discordância total, parece haver nas BUs algum nível de afetividade ou amizade entre as pessoas. A crença de que as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho encontrou concordância total em apenas 25% das BUs entrevistadas, isso sinaliza que para a maioria delas as mudanças não desorganizam o ambiente de trabalho.



#### 4.1.2 Resultados do poder organizacional pautado na liderança através dos estilos de funcionamento organizacional do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Aqueles que assumem posições de líderes em Arquivos, ou unidades arquivísticas, podem ser considerados como arquivistas-chefe. Mas reforça-se que os dados a seguir não avaliam somente estes líderes, mas sim, através da fala destes, a equipe (líderes e liderados), pois a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) permite identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos nas Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB e daí construir uma análise dos seus estilos de liderança (e não dos estilos dos líderes). O funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho; a prova disso é a própria existência da APEB, que, se abre suas portas todos os dias, é porque os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante que indica um exercício contínuo de distribuição do poder centrado no cargo. Ou seja, nesta tese, trabalha-se com a perspectiva de que a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo (Coordenadores da APEB), ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados.

Tabela 2 - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Estilo de Funcionamento Organizacional (EEFO) para mensurar a liderança nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.	0	0%	1	25%	2	50%	0	0%	1	25%	4	100%
2. Esta organização é intolerante com o individualismo.	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
3. Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar.	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
4. Esta organização busca sempre novos desafios.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
5. Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
6. Aqui as pessoas têm compromisso e	0	0%	0	0%	3	75%	0	0%	1	25%	4	100%

lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.												
7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
8. Sem regras não há vida nesta organização.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
10. Nesta organização o mérito é de todos.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
11. O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
12. A hierarquia é acentuada nesta organização.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
13. As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
14. O lema desta organização é "um por todos e todos por um".	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
16. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.	0	0%	0	0%	3	75%	0	0%	1	25%	4	100%
17. O sistema de controle prevalece nesta organização.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
18. Nesta organização a competência é super valorizada.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.	0	0%	1	25%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
23. Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
26. O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
27. Aqui se o grupo decidiu está decidido.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
30. Esta organização gosta de inovação.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>10%</b>	<b>20</b>	<b>17%</b>	<b>74</b>	<b>62%</b>	<b>11</b>	<b>9%</b>	<b>3</b>	<b>3%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia, parece que as pessoas têm pouco compromisso e lealdade com a organização, mesmo recebendo retorno, pois apenas 25% dos respondentes concordam totalmente com isso. Nas coordenações do APEB parece que a tolerância ao individualismo é acentuada porque o nível de concordância quanto à intolerância ao individualismo foi de 0% e isso é reforçado com uma discordância de 50% dos respondentes, ou seja, 50% discordam, mesmo que parcialmente, que este arquivo adote uma postura de intolerância para com o individualismo. Reforçando a questão do individualismo, 25% dos respondentes concordam parcialmente quanto ao lema dominante ser "um por todos e todos por um". Existem fracos indícios de que as coordenações do APEB valorizam o trabalho coletivo, pois apenas 25% concordam com isso, mesmo assim parcialmente. No APEB parece que o grupo das coordenações não prefere tomar as decisões coletivamente, pois a zona de concordância para com a afirmativa "Aqui se o grupo decidiu está decidido" é de 0%, além de todos os respondentes não terem emitido opinião (100% para a resposta 'Não tenho opinião formada/Não sei'). Isso é reforçado pelos dados da afirmativa "Nesta organização o mérito é de todos", pois, apesar de haver algum nível de concordância (25% dos respondentes concordam parcialmente), 50% não opinaram e 25% discordam quanto às coordenações do APEB reconhecer que o mérito é de todos, ou seja, parece que o mérito não é repartido por todos. O resultado do trabalho é visto com parcialidade como sendo uma realização do grupo, pois os respondentes se posicionaram mais em não opinar (75%) do que em concordar (25%), mesmo assim é uma concordância parcial.

Para os respondentes do APEB, ali pouco se cultiva o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, o que foi apontado por 25% destes. As relações de reciprocidade entre as pessoas e o APEB são pouco valorizadas, pois os apenas 25% respondentes se posicionaram em concordância com isso, mesmo assim de forma parcial. Esta unidade de informação arquivística, em suas coordenações, valoriza pouco a competência, pois a zona de concordância é baixa (25% concordam parcialmente) e isso é reforçado pelos outros respondentes que ou discordaram (25% discordaram parcialmente) ou não opinaram (50%).

Há um baixo reconhecimento nas coordenações do APEB de que esta organização é importante para o sucesso profissional das pessoas, pois o nível de concordância quanto a isso foi de 25% dos pesquisados, mesmo assim parcialmente. Há fracos indícios de que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de ascensão nas coordenações do APEB (25% de concordância parcial, 50% não opinaram e 25% discordância parcialmente), pois elas são pouco estimuladas a buscar novos desafios (25% de concordância parcial, 50% não opinaram

e 25% de discordância parcial) e, na visão dos respondentes, nas coordenações do APEB pouco se gosta de inovação (também com 25% de concordância parcial, 50% não opinaram e 25% de discordância parcial). O bem-estar das pessoas foi apontado por apenas 25% dos respondentes como sendo um valor das coordenações do APEB, mesmo assim, deve-se ressaltar que 50% deles não opinaram e 25% discordam parcialmente, ou seja, ali se valoriza pouco o bem-estar das pessoas.

Em relação à rigorosidade do planejamento, 100% dos respondentes não opinaram/não sabem, ou seja, tais dados sinalizam dois pontos: não haver um rigor no planejamento das ações das coordenações no APEB; ou tal planejamento das ações não ter a participação dos respondentes ou até mesmo não existir. O sistema de controle parece não prevalecer nas coordenações desta unidade de informação arquivística, pois, além de 25% dos respondentes discordarem totalmente quanto a isso, 75% não opinaram/não sabem e isso pode significar que tais sistemas ou não existem ou são pouco divulgados e cumpridos. Os dados para a afirmativa “a hierarquia é acentuada nesta organização” tiveram 100% de respondentes que não opinaram/não sabem, como é fato que as coordenações do APEB têm hierarquia, isso indica que ou a hierarquia não é acentuada ou não é efetivamente utilizada por quem detém o comando. Parece que nas coordenações do APEB se dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros porque, além de haver discordâncias (25% discordam parcialmente), 75% dos respondentes não opinaram. O lema "a repetição leva a perfeição" parece não ser dominante nas coordenações do APEB, pois mesmo que os 50% dos respondentes tenham discordado totalmente, outros 50% não opinaram. Em acréscimo, a investigação revela fracos indícios de que as pessoas valorizam regras a ponto de não trabalharem sem a existência dessas regras (25% discordam totalmente e 75% não opinaram). Apesar de 25% dos respondentes admitirem que os laços afetivos são fracos nas coordenações do APEB, outros 75% não opinaram/não sabem, o que pode indicar que as pessoas acham normal a existência de fracos laços afetivos no ambiente de trabalho, ou as coordenações não contam com políticas que estimulem isso. Nas coordenações do arquivo pesquisado as mudanças pouco desorganizam o ambiente de trabalho, pois 50% discorda totalmente quanto a isso, o que é reforçado por outros 50% que não opinaram.

No caso das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia, seus chefe não se consideram como deuses a quem se deve idolatrar, pois 50% discordam quanto a isso, mesmo que parcialmente. Ali, as pessoas parecem não apresentar atitudes de se considerarem o centro do mundo, pois 50% constitui a zona de discordância (sendo 25% de discordância parcial e outros 25% de discordância total), reforçado pelos 50% que não opinaram. Essa possibilidade

de uma fraca existência de atitudes de centralidade das pessoas que trabalham nas coordenações do APEB é reforçada pela distribuição dos percentuais em relação ao lema dominante ser "cada macaco no seu galho", com uma potencial discordância de 50% (25% de discordância parcial e 25% de discordância total) e mais os que não opinaram (50%). A investigação ou análise das coordenações desta unidade de informação não encontrou indícios de que as pessoas fazem qualquer coisa para chamar a atenção, pois 25% discordam totalmente, 25% discordam parcialmente e 50% não opinaram. As pessoas parecem não preferir trabalhar individualmente porque isso foi apontado por 50% dos respondentes que discordam (25% discordam parcialmente e 25% discordam totalmente). Ali parece que o prazer em manter relacionamentos com os chefes é pouco praticado, pois a zona de discordância foi de 50% (somando-se 25% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente), e parece haver uma tendência, mesmo pequena, de as pessoas se considerarem insubstituíveis, pois apenas 25% discordam totalmente quanto a isso.

#### 4.1.3 Discussão dos resultados

A liderança, como construto coletivo, permite que os membros das equipes de trabalho do Arquivo público do Estado da Bahia (APEB) e do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA) assumam mais responsabilidades, estabelecendo e aceitando metas de crescimento organizacional, além do próprio desenvolvimento profissional.

As pesquisas sobre liderança na área da Ciência da Informação apontam para a autonomia que é gerada a partir dos estilos de funcionamento organizacional pautados sobre os princípios da liderança. Uma vez adotada, a liderança pode promover aperfeiçoamentos nas diretrizes de tomada de decisão, tanto estratégicas quanto operacionais nas bibliotecas do SIBI/UFBA e nas coordenações do APEB. Equivale a dizer que, segundo Lima (2012), este processo de autonomia irá proporcionar a redução da dependência da hierarquia, gerando maior integração de esforços individuais e de equipe. Vale para o SIBI/UFBA e para o APEB o que foi dito por Barbalho e Rozados (2008), que o desenvolvimento de novas competências é importante tanto para o profissional da informação quanto para o mercado de trabalho e para as instituições de ensino ligadas à área de Ciências da Informação.

Silva ressaltou, em 2009, que na literatura existem poucos trabalhos que abordam a liderança no âmbito das unidades de informação e esta tese se deparou com o mesmo problema. Diz a autora que uma das primeiras pesquisas foi a de Corte, em 1988, e que na época da pesquisa de Corte, os bibliotecários apresentavam características mais voltadas para o líder autoritário, porém já se percebia o desenvolvendo do trabalho em equipe, deixando uma postura autoritária, através da participação dos membros da equipe na tomada de decisão, em direção a um comportamento como o democrático ou liberal. Portanto, a partir de Silva é possível perceber algo de extrema relevância: com o passar dos anos, a tendência ao autoritarismo vem perdendo força entre os gestores de arquivos e bibliotecas, que exercem função de liderança. Provavelmente esse processo deve ter ocorrido no APEB e no SIBI/UFBA, mas isso não foi investigado por esta pesquisa.

A pesquisa de Lira e Jovanovich investigou o estilo de liderança dos bibliotecários sob a ótica dos subordinados e na auto-avaliação dos líderes, confirmando as percepções de Silva (2009). Os autores concluem que: a) para os subordinados o estilo de liderança que

predomina nas chefias é o estilo democrático; e b) na auto-avaliação dos chefes (líderes), estes acreditam estar liderando de maneira democrática.

As pesquisas de Corte (1998) e de Lira e Jovanovich (2004) ressaltam a importância da atuação do profissional da informação como líder tanto para o APEB e SIBI/UFBA quanto para qualquer outro tipo de unidade de informação. Segundo Silva (2009), pode-se dizer que nesse período [1998-2004], este profissional foi mudando o seu perfil e a forma de liderar, considerando maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com o grupo, revelando, assim, uma maior tendência ao estilo democrático.

Consideramos a pesquisa de Silva pioneira ao utilizar o modelo de Kurt Lewin (dissertação intitulada “O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília”) para identificar o estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília que ocupam a posição de líder em suas unidades de informação, à luz da “Teoria dos Estilos de Liderança”, que classifica esses estilos em autoritário, democrático e liberal. Fica a sugestão de aplicar tal pesquisa no SIBI/UFBA e no APEB, mesmo assim, não é demais indicar que seus bibliotecários-chefe, arquivistas-chefe, ou equivalente, modifiquem suas formas de liderar para permitir maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com seus liderados de maneira democrática.

Robbins (2002) e Rocha e outros (2009) enquadram os estudos de Kurt Lewin como pertencentes à teoria do estilo de liderança. A teoria ou **abordagem do estilo** busca determinar os estilos de liderança que determinados líderes empreendem nas equipes de trabalho, levando em conta as singularidades no comportamento destes. Segundo Bryman (2004), a ênfase nos estilos de liderança, a partir dos anos de 1940, sinalizou uma mudança de foco em relação à abordagem do traço pessoal, ou seja, o foco passou a ser o comportamento de liderança. Estes autores ensinam que, baseado nas conclusões de Lewin, nas equipes de trabalho do APEB e do SIBI/UFBA, onde seja aplicada a liderança autocrática, a produtividade tende a ser alta, mas o comportamento dos liderados tende a ser agressivo e apático, o que enseja problemas de relacionamento entre os membros das equipes de trabalho. Nas equipes onde seja aplicada a liderança democrática, a produtividade não tende a ser tão alta, mas há mais qualidade nos produtos e serviços, pois o comportamento amigável entre os membros das equipes de trabalho e líder enseja maior comprometimento e cooperação. O SIBI/UFBA e o APEB devem atentar para as equipes onde existam a liderança liberal, pois aí a produtividade tende a ser baixa e há insatisfação entre os membros das equipes de trabalho.

A **liderança comportamental**, ou abordagem do estilo, da qual o modelo de Kurt Lewin faz parte, foi referenciada nesta tese pelo estilo de funcionamento afiliativo. Onde: os

chefes e os liderados parecem não trabalhar de forma integrada porque as pessoas têm pouco compromisso e lealdade com o SIBI/UFBA, mesmo recebendo pouco retorno. As BUs do SIBI/UFBA adotam uma postura de intolerância para com o individualismo, porém não adotam o lema "um por todos e todos por um". As pessoas das BUs do SIBI/UFBA valorizam o trabalho coletivo, porém, elas não preferem tomar as decisões coletivamente, o mérito não é repartido por todos e o trabalho como uma realização do grupo é visto com parcialidade.

No caso do Arquivo Público do Estado da Bahia, parece que as pessoas têm pouco compromisso e lealdade com a organização e parece que a tolerância ao individualismo é acentuada. O APEB valoriza pouco o trabalho coletivo e parece que o grupo não prefere tomar as decisões coletivamente, bem como parece que o mérito não é repartido por todos. O resultado do trabalho é visto com parcialidade como sendo uma realização do grupo.

Isso demonstra que tanto no APEB quanto nas BUs do SIBI/UFBA o poder da liderança é relativamente exercido contrastando estilos de liderança entre o foco na consideração e o foco na iniciativa de estruturar, não fortemente pautados em construtos coletivos como consideração pelos subordinados e definição clara do que fazer.

A capacidade de liderança, segundo Giordani et al., é a singularidade que permite ao SIBI/UFBA e ao APEB se tornarem eficientes no trabalho com a informação e no atendimento as necessidades informacionais dos seus usuários. E ambos devem tornar isso claro para os membros das equipes de trabalho, ou seja, quais resultados e responsabilidades de lideranças são esperados, qual tomada de decisão está em conformidade com o planejado, sem ser contraditória ao resultado da realização pessoal. Este processo tem fortes raízes no treinamento continuado e na educação organizacional onde bibliotecas e arquivos assumem o papel de escolas vivas de liderança através não só de processos formais de educação (programas de treinamento e desenvolvimento), mas também através de exemplos aprendidos a partir dos líderes ocupantes da estrutura formal e dos problemas cotidianos. Para que isso ocorra são de relevante importância a criação de cooperação e o compartilhamento de experiências exitosas que todas os arquivos e bibliotecas possuem estocadas naquilo que se chama cultura organizacional, o que inclui as informações advindas dos modelos de avaliação funcional que adotam, do mercado, dos clientes, concorrentes, equipes de trabalho, entre outros.

A pesquisa de Giordani et al. sinaliza para o APEB e para o SIBI/UFBA que investimentos em desenvolvimento de competências de liderança têm sempre retornos positivos. Os autores afirmam que sua pesquisa demonstrou uma forte correlação positiva entre liderança e desempenho laboral, ou seja: no grupo com habilidades de liderança e



desempenho no trabalho superiores, há uma relação direta entre liderança e desempenho; no grupo com habilidades de liderança elevadas e desempenho no trabalho bom, há também uma relação direta entre liderança e desempenho para o trabalho; e no grupo com habilidades de liderança normais e desempenho no trabalho inferior, mantem-se, ainda assim, uma relação direta entre esses dois fatores. Isto é, os princípios de liderança podem auxiliar os bibliotecários-chefe e arquivistas-chefe, ou equivalentes, a conduzirem o SIBI/UFBA e o APEB na direção de um elevado desempenho organizacional.

Silva traz algumas conclusões que podem ser extensivas a ambos:

a) Nas bibliotecas e arquivos públicos, cujo ingresso é por concurso público, há uma maior presença de profissionais bibliotecários e arquivistas. E isso provavelmente deve se repetir no SIBI/UFBA e no APEB.

b) Apesar do estilo de liderança democrático ser dominante, os bibliotecários-chefe de Brasília mudam seu estilo de liderança de acordo com a situação, podendo ser democráticos, liberais ou autoritários se a situação assim exigir. Esse estilo de liderança situacional também leva em consideração as características das equipes de trabalho, pois de acordo com desempenho nas tarefas dos membros das equipes e da relação destes com o líder, ele pode alternar seu estilo para uma maior ou menor rigidez. Isso provavelmente deve ocorrer no APEB e no SIBI/UFBA, pois se trata de usar o bom senso no trato com as pessoas, sejam subordinados ou usuários.

c) A atitude dos membros das equipes de trabalho é de cooperação, colaboração, união e compartilhamento para o bom andamento do serviço. Isso, mesmo parcialmente, ocorre nas BUs e nas coordenações pesquisadas, pois ali as pessoas valorizam o trabalho coletivo.

d) O SIBI/UFBA e o APEB, assim como ocorre em Brasília, poderiam utilizar a comunicação entre líder e liderados através de reuniões e encontros formais para manter contato com a equipe e assim transmitir ordens, comentar bons e maus resultados, motivá-los e orientá-los quanto às tarefas.

e) Quando a equipe, das bibliotecas de Brasília, obtém sucesso nas tarefas, a política de incentivos é aplicada pelos bibliotecários em forma de elogios proferidos pessoalmente, em reuniões ou perante toda a equipe. Quando ocorre o contrário, os líderes preferem conversar em particular com os membros das equipes para saber o que ocasionou o insucesso, confirmando a tendência ao estilo democrático de Kurt Lewin (1939). Essa política de incentivo poderia ser adotada pelo APEB e pelo SIBI/UFBA.

Sousa e Espirito Santo (2010) afirmam que não há uma forma única de lidar com as pessoas, mas a liderança democrática é uma das formas mais corretas de liderá-las. Isso porque para exercer a liderança democrática é necessário ter habilidade e paciência para comandar seus liderados, cabendo ao líder ver e sentir a melhor maneira de tratar os colaboradores contemplando a melhor forma de abordá-los, identificando métodos que os motivem a exercer suas funções com satisfação e a alcançarem os objetivos organizacionais. E fazem referência a outra importante teoria de liderança: a Teoria dos Traços da Personalidade parte da ideia de que os indivíduos possuem traços de personalidade que podem ser definidos para identificar potenciais líderes. Vale lembrar que a teoria ou **abordagem do traço pessoal** busca determinar as qualidades pessoais e características do líder, crendo que a capacidade de liderar é uma característica inata e não uma habilidade que pode ser aprendida ou desenvolvida. Segundo Bryman (2004), essa teoria se pauta na crença de que os traços pessoais dos líderes distinguem líderes mais efetivos dos menos efetivos.

A **liderança do traço pessoal**, ou abordagem do traço, foi referenciada nesta tese pelo estilo de funcionamento individualista. Onde: os bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA não se consideram, ou não são considerados pelos seus subordinados, como deuses a quem se deve idolatrar, porém as pessoas apresentam atitudes de se considerem o centro do mundo e essa possibilidade da existência de atitudes de centralidade das pessoas que trabalham nas BUs do SIBI/UFBA é reforçada pela distribuição dos percentuais em relação ao lema dominante ser "cada macaco no seu galho". Não há indícios de que as pessoas fazem qualquer coisa para chamar a atenção e elas parecem preferir trabalhar individualmente, parecem não ter prazer em manter relacionamentos com os chefes e parecem não se consideram insubstituíveis.

No caso do Arquivo Público do Estado da Bahia, seus chefe não se consideram como deuses a quem se deve idolatrar, as pessoas parecem não apresentar atitudes de se considerarem o centro do mundo. Essa possibilidade de uma fraca existência de atitudes de centralidade das pessoas que trabalham no APEB é reforçada pela não dominância do lema "cada macaco no seu galho". A investigação ou análise desta unidade de informação não encontrou indícios de que as pessoas fazem qualquer coisa para chamar a atenção e as pessoas parecem não preferir trabalhar individualmente. No APEB parece que o prazer em manter relacionamentos com os chefes é pouco praticado e parece haver uma tendência, mesmo pequena, de as pessoas se considerarem insubstituíveis.

Isso demonstra que, mais nas BUs do SIBI/UFBA e quase inexistente no APEB, o poder da liderança é relativamente exercido pela vontade do líder sobre os liderados ou grupo

de trabalho, não fortemente pautados em construtos coletivos de um poder natural ou articulação política para as ideias de uma pessoa, ou um grupo, prevalecer no processo decisório.

Uma pessoa, ou pessoas, que se articula política ou coercitivamente para que suas ideias prevaleçam no processo decisório, estará bastante próximo de exercer uma liderança autocrática. Seguindo o que foi exposto por Sousa e Espírito Santo (2010), a liderança autoritária, ou um líder com traços pessoais de onipotência, não é benéfica nem para o SIBI/UFBA e nem para o APEB porque gera desconforto para os membros das equipes de trabalho, com desmotivação, falta de compromisso e o não cumprimento das obrigações laborais, com isso, as possibilidades de retaliações, conflitos, e indisciplina são constantes por não haver um bom relacionamento entre o líder e subordinados.

Se a liderança inata da abordagem do traço pessoal recair sobre um bibliotecário-chefe ou arquivista-chefe que, no SIBI/UFBA ou no APEB, adote posturas democráticas, então este líder será respeitado pelos seus subordinados, admirado e um exemplo de eficiência e boa conduta frente aos liderados. Ao contrário, se esse traço pessoal recair sobre um gestor com características centralizadoras, então este líder será apenas respeitado externamente, adotando posturas como: deixar transparente seus conhecimentos técnicos e habilidades, demonstrando exibicionismo, ciúmes ou antipatias frente a sua equipe. Os traços pessoais podem ainda recair sobre líderes do APEB e do SIBI/UFBA que adotem uma postura omissa e ausente, então este cometerá excessos, como por exemplo o excesso de liberdade dado aos colaboradores que são obedientes, ou acarretando intrigas e individualismo para deixar que a realidade crie vencedores e perdedores, algo extremamente danoso para as equipes de trabalho.

Crê-se ser a pesquisa de Assis e Maia (2014) relevante ao utilizar o modelo de Kurt Lewin (artigo intitulado “Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - GO”), para identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários de Goiânia-Go que ocupam a função de gestores em suas unidades de informação. Pois confirma que o profissional da informação vem mudando a sua forma de liderar, que ele entende as técnicas arquivísticas e biblioteconômicas e atua como líder, com habilidades gerenciais, em sua equipe de trabalho. Os autores concluem adicionalmente alguns pontos que podem afetar a liderança do Arquivo Público do Estado da Bahia e do Sistema de Bibliotecas da UFBA: a) talvez os líderes do APEB e do SIBI/UFBA, assim como os bibliotecários de Goiânia, enfrentem diversos problemas e desafios que geram obstáculos no desempenho da liderança, como a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação, falta de

comprometimento dos membros da equipe, de autonomia nas tomadas de decisões; b) talvez os bibliotecários-chefe e arquivistas-chefe, ou equivalente, tenham dificuldades em manter uma aprendizagem continuada para o melhor desempenho como líderes, para melhor orientarem e reorientarem a equipe na execução das atividades propostas e para alcançarem as metas planejadas.

Assis e Maia (2014) fazem referência a outra abordagem de liderança, a abordagem contingencial, onde o líder eficaz não tem um estilo fixo, embora possa ter um estilo determinante ou característico, sendo capaz de alterar os seus critérios de ação de acordo com as necessidades do ambiente e a maturidade dos seus subordinados. Retomando Bryman (2004), a teoria ou **abordagem contingencial**/situacional tem conexão com o abandono das visões, ou teorias, universalistas organizacionais que tiveram lugar nos anos de 1960 e à gradual visão relativista de estruturas de trabalho mais particularizadas, a partir de um foco mais contingencial/situacional. O modelo de liderança contingencial mais conhecido é o de Fiedler, lançado em 1967, revisto junto com Garcia em 1987, que também é alcunhado de Escala LCP – colega de trabalho menos preferido (*least preferred coworker*). Os próprios Assis e Maia, apesar de destacarem a teoria contingencial, utilizaram em sua pesquisa a teoria comportamental, baseada na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin.

A **liderança contingencial**/situacional foi referenciada nesta tese pelo estilo de funcionamento empreendedor. Onde: os chefes e os liderados das BUs do SIBI/UFBA cultivam o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, as relações de reciprocidade entre as pessoas e o SIBI/UFBA são parcialmente valorizadas, as BUs do SIBI/UFBA valorizam pouco a competência. Há um reconhecimento nas BUs de que estas são importante para o sucesso profissional das pessoas, há indícios também de que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de ascensão, pois elas são estimuladas a buscar novos desafios e inovação, porém o bem-estar delas é pouco valorizado.

No caso das coordenações do APEB, pouco se cultivava o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, as relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são pouco valorizadas e estas coordenações valorizam pouco a competência. Há um baixo reconhecimento nas coordenações de que esta organização é importante para o sucesso profissional das pessoas e há fracos indícios de que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de ascensão, pois elas são pouco estimuladas a buscar novos desafios e nas coordenações do APEB pouco gosta de inovação, bem como se valoriza pouco o bem-estar das pessoas.

Isso demonstra que nas BUs do SIBI/UFBA quanto no APEB, o poder da liderança é significativamente exercido entre a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa, relevantemente pautado em construtos coletivos como orientação por tarefas e orientação por motivação.

Assis e Maia também fazem referência aos pressupostos da teoria transformacional da liderança que foram desenvolvidos na década de 1980, com ênfase na mudança como uma constante, cabendo ao líder ser um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem. A teoria da liderança transformacional está voltada para a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados. O líder, de acordo com essa teoria, mostra-se um agente de mudanças, capaz de correr riscos, atento à satisfação das necessidades das pessoas, guiado por valores centrais, voltado para o aprendizado contínuo, capaz de lidar com complexidades, ambiguidades e incertezas, direcionado para uma visão compartilhada. Vale lembrar que a liderança transformacional, junto com a liderança transacional, faz parte daquilo que Bryman chama de **abordagem da nova liderança** e advém da pesquisa de Burns (1978), mas foi Bass, em 1985 (revisada por ele e Avolio em 1990), que diferenciou claramente esses dois aspectos. Segundo Bryman, Burns via o transacional e o transformacional como opostos, a liderança tenderia a um ou a outro, ao passo que Bass os encarava como dimensões separadas que podem coexistir. Os próprios Assis e Maia, apesar de falarem sobre a teoria transformacional e transacional, utilizaram em sua pesquisa a teoria comportamental, baseada na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin. E esta tese não abordou a liderança transformacional, mas sim a liderança transacional.

Mesmo assim, ficam as sugestões dos autores para os líderes do APEB e do SIBI/UFBA: a) os líderes de ambos devem ser agentes de mudanças, flexíveis para lidar com as incertezas, conhecedores das motivações dos liderados, fomentadores de relações interpessoais de reciprocidade e agentes de aprendizagem; b) devem ainda privilegiar a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados; e c) devem atentar para a satisfação das necessidades das pessoas, guiados por valores centrais, voltados para o aprendizado contínuo e visão compartilhada.

A **liderança transacional**, ou abordagem da nova liderança, foi referenciada nesta tese pelo estilo de funcionamento burocrático. Onde: parece não haver um rigor no planejamento das ações nas BUs do SIBI/UFBA e parece haver uma baixa presença de

sistema de controle, ou talvez os bibliotecários-chefe entrevistados não o adotem como prática de controle sobre os membros das equipes de trabalho. A distribuição dos dados para a afirmativa “a hierarquia é acentuada nesta organização” indica certa flexibilização ou não uso efetivo da hierarquia do cargo no comando. Parece que algumas BUs dão importância aos problemas pessoais de seus membros enquanto que outras dão pouca atenção a isso. O lema “a repetição leva a perfeição” parece não ser dominante nas BUs do SIBI/UFBA. As pessoas parecem valorizar regras a ponto de não trabalharem sem a existência delas e acham normal a existência de fracos laços afetivos no ambiente de trabalho, porém parece haver nas BUs algum nível de afetividade ou amizade entre as pessoas. Para a maioria, as mudanças não desorganizam o ambiente de trabalho.

No caso das coordenações do APEB, em relação à rigorosidade do planejamento: parece não haver um rigor no planejamento de suas ações, ou tal planejamento das ações não tem a participação dos respondentes ou até mesmo pode não existir. O sistema de controle parece não prevalecer nestas coordenações ou isso pode significar que tais sistemas ou não existem ou são pouco divulgados e cumpridos. Como é fato que as coordenações do APEB representam uma hierarquia, os dados para a afirmativa “a hierarquia é acentuada nesta organização” indica que ou a hierarquia não é acentuada ou não é efetivamente utilizada por quem detém o comando. Parece que nas coordenações do APEB se dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros e existem fracos indícios de que as pessoas valorizam regras a ponto de não trabalharem sem a existência dessas regras. Ai parece que as pessoas acham normal a existência de fracos laços afetivos no ambiente de trabalho, ou talvez não conte com políticas que estimulem isso. Nestas coordenações as mudanças pouco desorganizam o ambiente de trabalho.

Isso demonstra que, apesar de quase inexistir nas coordenações do APEB e ser bastante presente nas BUs do SIBI/UFBA, o poder da liderança é relativamente exercido de forma transacional em ambas, mas não fortemente pautado em construtos coletivos como recompensa, prestígio, dinheiro e obediência.

Lima (2012) alerta que, devido as mudanças apresentadas atualmente pelo mercado de trabalho, faz-se necessário o desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais para o profissional da informação através do aprendizado e educação continuada, pois, normalmente, estas características são pouco difundidas em sua graduação. Se isso for realidade para o SIBI/UFBA e para o APEB, provavelmente os novos servidores ingressarão com lacunas em suas competências gerenciais, o que poderá repercutir negativamente quando estes assumirem alguma posição de liderança. A segunda percepção da autora aplicada às

unidades pesquisadas é que, considerando a liderança como competência essencial e por se tratar de um profissional que sempre atua em unidades de informação com o gerenciamento de equipes, o arquivista e o bibliotecário que investem no desenvolvimento desta competência se destacam ao prestar melhores serviços aos usuários. A última percepção diz respeito à importância da liderança como aperfeiçoamento da atuação das bibliotecas e arquivos, através do alinhamento com os objetivos da UFBA, no caso do SIBI/UFBA e com os objetivos do Governo do Estado da Bahia, no caso do APEB, e o compartilhamento de valores entre as bibliotecas e as coordenações.

Tudo isso deve ser levado em conta pelo SIBI/UFBA e pelo APEB porque a competência-liderança se constitui em ferramenta para gerenciar unidades de informação e promover o desenvolvimento de equipes, pois os estilos de liderança eficazes são aqueles construídos coletivamente dentro da cultura organizacional que, segundo Woida e Valentim (2006), perfaz-se de elementos como valores, ritos, mitos, normas e interditos, crenças, histórias, heróis, estratégias, entre outros, bem como de processos como a liderança, a aprendizagem e a socialização. Nesse sentido, Ramos (1996) ressalta que os investimentos são essenciais à consolidação, aprimoramento e ao crescimento da unidade de informação, mediante o emprego de uma equipe mais capaz e bem treinada, acesso a novas e melhores fontes de informação e uso de equipamentos mais modernos e eficientes.

Para verificar a eficiência da liderança, o Sistema de Bibliotecas da UFBA e o Arquivo público do Estado da Bahia poderiam fazer estudos iguais aos recomendados por Giordani et al. (2009). Os autores expressam que seria interessante estudar a diferença entre os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho no trabalho de profissionais com boas habilidades de liderança e os resultados de investimentos em profissionais sem habilidades de liderança. Tanto no sentido do investimento gerando mais produtividade, quanto o investimento em programas de desenvolvimento profissional.

Por fim, os bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA e os arquivistas-chefe ou equivalente do APEB, aqueles que exercem posições de líderes, podem reunir em suas equipes diversas habilidades complementares que proporcionem desempenhos que sejam superiores aos desempenhos individuais. Desta forma são compartilhadas informações, responsabilidades e a colaboração, que garantem a geração de confiança da equipe em seu líder. É necessário também que sejam desenvolvidos o autoconhecimento e a percepção do ambiente externo através do aprendizado contínuo, melhoria dos relacionamentos, da capacidade criativa e de inovação, afinal a capacidade de condução de equipes auxilia na promoção da criatividade, ruptura do isolamento e incentivo ao trabalho multifuncional. Só com o desenvolvimento

dessas competências, que são eminentemente humanas e construídas coletivamente, os profissionais da informação do SIBI/UFBA e do APEB serão reconhecidos pelo mercado, pelas instituições e equipes como capazes de assumir a postura de verdadeiros líderes. Tudo isso demonstra que o perfil de profissional isolado dentro de uma unidade de informação não é mais funcional nos dias atuais, a interação com os outros setores e a percepção do ambiente em que está inserido são comportamentos necessários e irão ampliar sua capacidade de trabalho em equipe e sua capacidade de ser agente de mudanças.



#### 4.1.4 Os estilos de funcionamento de liderança organizacional das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA

Bryman (2004) salienta que, para as teorias de liderança, houve o abandono das visões universalistas organizacionais que tiveram lugar nos anos de 1960 em prol de uma gradual visão relativista de estruturas de trabalho, isto é, um foco para lideranças mais coletivistas. Coletivistas no sentido de identificar padrões de comportamento compartilhado pelos membros das equipes de trabalho a partir de estilos culturalmente aceitos coletivamente. Ou seja, os estilos de liderança estruturados com base nas relações simbólicas que os profissionais e trabalhadores da informação estabelecem com o SIBI/UFBA, tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados.

**Tabela 3** - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Empreendedor das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Estilo de funcionamento de liderança empreendedor	1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
	4. Esta organização busca sempre novos desafios.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
	9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
	13. As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
	18. Nesta organização a competência é super valorizada.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
	26. O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	4	100%
	30. Esta organização gosta de inovação.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
Total para o estilo empreendedor		8	25%	4	13%	1	3%	10	31%	9	28%	32	100%

Mesmo que os dados indiquem que nas BUs do SIBI/UFBA os princípios de liderança sejam pouco praticados, a Tabela 3 sinaliza um estilo de funcionamento organizacional empreendedor com 28% de concordância total para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA). Indicam que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta, em primeiro lugar, em uma liderança contingencial, pois o **estilo de funcionamento de liderança empreendedora** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 59% (somando-se 28% que concordam totalmente com 31% que concordam parcialmente), para os quais a liderança é exercida entre a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa, e, sendo padrões de comportamento compartilhados pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente (tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados), corrobora que nas BUs do SIBI/UFBA existem construtos coletivos como orientação por tarefas e orientação por motivação.

O primeiro lugar para o estilo empreendedor nas BUs do SIBI/UFBA encontra explicação na teoria ou **abordagem contingencial** que busca determinar os fatores situacionais como central na análise da liderança. Segundo Bryman (2004), o modelo de liderança contingencial mais conhecido é o de Fiedler, lançado em 1967, revisto junto com Garcia em 1987 e revisado em 1993. Com essa série de revisões, seu cerne ficou conhecido como Escala LCP – colega de trabalho menos preferido (*least preferred coworker*), que objetivava medir a orientação de liderança em dois sentidos: ou para tarefas ou para relacionamentos. Fiedler concluiu, após inúmeros estudos, que a efetividade dos líderes motivados por “relacionamento” e “tarefa” variava de acordo com o quão a situação lhes fosse favorável. Então, o estilo de liderança contingencial, ou situacional, empreende um estilo cultural de funcionamento empreendedor na organização. Ou seja, no caso do SIBI/UFBA, provavelmente deve haver uma modulação de seus líderes no sentido ora de se motivarem pelo trabalho em si, ora pelas pessoas que formam as equipes. Isso fica claro quando 75% dos respondentes concordam que as BUs do SIBI/UFBA favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.

Segundo Paz e Mendes (2008), no estilo de funcionamento empreendedor os membros das equipes de trabalho estão sempre buscando novos desafios, com comportamentos ativos e determinados na busca de resultados, e, diante das frustrações se utilizam de novas lutas como estímulo para realizações e isso é totalmente conexo com líderes motivados pela iniciativa de estruturar de Fiedler. Isso fica claro quando 75% dos respondentes concordam que as BUs do SIBI/UFBA buscam novos desafios.

A predominância do estilo empreendedor no SIBI/UFBA indica, segundo Paz e Mendes (2008), comportamentos que são desejados e valorizados nas organizações atuais que se encontram bastante voltadas para a competitividade do mercado, o desafio e as mudanças. Pois, baseado nas autoras, as pessoas do SIBI/UFBA que se identificam com esse tipo de construto coletivo, podem usar a hierarquia como rota para atingir seu ideal de perfeição contido no ego. Por isso, essa liderança assume contornos de empreendedorismo e iniciativa para estruturar, prioriza a busca de promoção, reforça a necessidade de existência de níveis hierárquicos, valoriza o reconhecimento pelo prestígio e ainda possibilita o vivenciar de desafios que fazem os membros organizacionais sentirem-se vivos.

Adaptando os ensinamentos de Paz e Mendes para o Sistema de Bibliotecas das UFBA, tem-se que aqueles do SIBI/UFBA que se identificam com um estilo empreendedor, inserem-se em uma cultura que prima pela competência e pela inovação e que valorizam relações de troca bem estabelecidas. Esse estilo como o mais utilizado nas BUs do SIBI/UFBA, mesmo que os princípios de liderança sejam ai pouco praticados, sinaliza um funcionamento que favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar dos membros das equipes de trabalho. Sinaliza também que é uma cultura constituída por pessoas que buscam status e reputação, que têm necessidade de colocar-se no mundo de forma individualizada, mas respeitando a conexão social que se forma nas equipes de trabalho e a aceitação de que todas as bibliotecas do SIBI/UFBA podem ter realizações.

**Tabela 4** - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Afiliativo das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Estilo de funcionamento de liderança afiliativo	2. Esta organização é intolerante com o individualismo.	0	0%	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	4	100%
	6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	10. Nesta organização o mérito é de todos.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
	14. O lema desta organização é "um por todos e todos por um".	2	50%	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	23. Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
	27. Aqui se o grupo decidiu está decidido.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
Total para o estilo afiliativo		7	25%	9	32%	0	0%	6	21%	6	21%	28	100%

Os dados da Tabela 4 sinalizam um estilo de funcionamento organizacional afiliativo com 21% de concordância total para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), levando-se em conta que nelas parece que os princípios de liderança são pouco praticados. Indicam que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta, em segundo lugar, em uma liderança comportamental, pois o **estilo de funcionamento de liderança afiliativo** obteve uma zona de discordância dos respondentes de 57% (somando-se 25% que discordam totalmente com 32% que discordam parcialmente), mesmo assim, 42% dos respondentes (somando-se 21% que concordam totalmente com 21% que concordam parcialmente) acreditam que o poder da liderança é exercido contrastando estilos de liderança entre o foco na consideração e o foco na iniciativa de estruturar. Isso corrobora que nas BUs do SIBI/UFBA existem construtos coletivos como consideração pelos subordinados e definição clara do que fazer, que empreende nelas algum nível cultural de funcionamento afiliativo.

A segunda colocação para o estilo afiliativo de liderar encontra amparo na teoria ou **abordagem do estilo**, cuja ênfase, a partir dos anos de 1940, sinalizou uma mudança do foco no traço pessoal do líder para o foco no comportamento de liderança. Segundo Bryman

(2004), diferentemente da abordagem do traço pessoal, a abordagem do estilo de liderança enfatiza o treinamento e não a seleção do líder. Baseado nisso, pode-se dizer que, em algum nível, no SIBI/UFBA é dada importância ao treinamento como forma de desenvolver novas competências e aprimorar as já existentes. Stogdill foi um dos principais pesquisadores da Universidade de Ohio em relação aos estilos de liderança. Os dois principais componentes do comportamento do líder que os pesquisadores de Ohio tenderam a focar foram: a) consideração e b) iniciativa para estruturar. O comportamento “consideração” diz respeito a um estilo de liderança no qual os líderes estão: preocupados com seus subordinados enquanto pessoas, têm confiança dos subordinados, são corresponsáveis e buscam promover um ambiente harmonioso de trabalho. Então, o estilo de liderança comportamental, principalmente baseado no estilo de liderança por consideração, empreende um estilo cultural de funcionamento afiliativo na organização.

Segundo Paz e Mendes (2008), as lideranças com **estilo de funcionamento afiliativo** apresentam-se como um grupo coeso, refletindo orgulho, confiança e autoestima organizacional, onde esse construto coletivo apresenta uma imagem da organização, para seus membros, como uma missão a ser cumprida coletivamente. Por isso o estilo afiliativo tem conexão com o estilo de liderança por consideração, pois os membros das equipes de trabalho, incluindo o líder, compartilham uma liderança comportamental pautada na consideração pelos subordinados e regras claras, apresentam comportamentos de lealdade, dependência e cooperação. Nesse sentido, as autoras reforçam que é um estilo que se caracteriza pela dificuldade de encarar conflitos, uma vez que tal aceitação implicaria em confrontar membros ou equipe da organização, o que poderia quebrar o coletivismo típico desse estilo de liderar. Isso fica claro quando 75% dos respondentes concordam que as BUs do SIBI/UFBA valorizam o trabalho coletivo e são intolerantes com o individualismo.

Já a “iniciativa para estruturar”, segundo Bryman, é um comportamento, ou estilo, no qual o líder define claramente o que e como os subordinados devem fazer seu trabalho, além de programar as suas atividades. Conclusões iniciais indicaram que a consideração pelos subordinados conduzia a um melhor moral e a uma maior satisfação dentro do ambiente de trabalho, mas a um menor desempenho, ao contrário, a iniciativa para estruturar conduzia a um baixo moral, mas a um desempenho melhor, em decorrência disso, pesquisas posteriores frequentemente sugeriram uma combinação dos dois estilos como forma de promover a liderança. Isto é, a liderança comportamental se constitui em uma reunião de características humanas para o exercício da liderança sem prescindir da obediência como uma questão de respeito à autoridade, o que significa a valorização do trabalho em equipe. Isso se expressa

nos dados quando 50% dos respondentes concordam que nas BUs do SIBI/UFBA o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.

Transportando os ensinamentos de Paz e Mendes (2008) para o Sistema de Bibliotecas das UFBA, tem-se que o estilo afiliativo é típico de culturas organizacionais que retratam idealizações, coesão e união, fortes características de um padrão coletivista, esperando-se que a característica de ser uma cultura organizacional que favorece a aceitação de normas e regras da equipe possa ser aproveitada pelo SIBI/UFBA.

**Tabela 5** - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Individualista das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Estilo de funcionamento de liderança individualista	3. Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar.	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
	11. O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
	15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.	2	50%	0	0%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
	20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	0	0%	4	100%
	24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
Total para o estilo individualista		12	43%	4	14%	1	4%	6	21%	5	18%	28	100%

Os dados da Tabela 5 sinalizam um estilo de funcionamento organizacional individualista com 18% de concordância total para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA). Indicam que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta, em terceiro lugar, em uma liderança do traço pessoal, pois o **estilo de funcionamento de liderança individualista** obteve uma zona de discordância dos respondentes de 57% (somando-se 43% que discordam totalmente com 14% que discordam parcialmente), mesmo assim, a zona de concordância de 39% (somando-se 18% que concordam totalmente com 21% que concordam parcialmente) leva a acreditar

que pode haver uma articulação política para as ideias de um grupo ou pessoa possa prevalecer no processo decisório, no âmbito das BUs do SIBI/UFBA. Isso corrobora que em alguma medida o estilo de liderança pessoal, baseado nos traços pessoais, empreende algum nível de estilo cultural de funcionamento individualista nas BUs do SIBI/UFBA.

Isso encontra explicação na teoria ou abordagem do traço pessoal, que traz o poder da liderança como exercido pela vontade do líder sobre os liderados ou grupo de trabalho, e, sendo padrões de comportamento compartilhado pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente, empreende nas BUs do SIBI/UFBA algum nível de funcionamento individualista. A abordagem do traço talvez explique porque para 39% dos bibliotecários-chefe respondentes a análise do poder organizacional nas BUs se pauta em um poder natural ou articulação política para as ideias de uma pessoa, ou um grupo, prevalecer no processo decisório. Ao sinalizar alguma predominância do estilo de funcionamento organizacional individualista, identifica estilos de liderança estruturados com base nas relações simbólicas que os profissionais e trabalhadores da informação estabelecem com a unidade de informação onde laboram, tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados.

Segundo Bryman (2004), as pesquisas do traço foram importantes no início dos estudos sobre liderança e se concentravam nas características que distinguem os líderes dos não-líderes ou seguidores, onde as conclusões se pautam na crença de que os traços pessoais dos líderes distinguem líderes mais efetivos dos menos efetivos. O autor afirma que os questionamentos de Stogdil (1948) e Gibb (1947) foram confirmados por estudos de Mann, em 1959, ou seja, mesmo que alguns estudos encontrassem traços pessoais significativos, estes não podiam ser generalizados para todos como traços de liderança. Em certo sentido isso se reflete nos dados, pois os percentuais da zona de concordância para com o estilo individualista foram quase equilibrados, com uma relativização de concordância (21% dos entrevistados concordaram parcialmente) contra uma concordância absoluta de apenas 18% dos respondentes.

Mesmo que alguns traços estejam presentes em líderes efetivos, como traços físicos (compleição física, aparência, altura), habilidades (inteligência, fluência de discurso), e características de personalidade (conservadorismo, extroversão/introversão, autoconfiança), isso não garante que uma vez reproduzidos, possam conduzir a uma liderança efetiva em todos os casos. Isso é percebido quando 4% dos respondentes não souberam se posicionar quanto a existência de um estilo individualista nas BUs do SIBI/UFBA. Dito de outra forma, as qualidades pessoais e características do líder podem transparecer uma capacidade de liderar

como característica inata, mas, além disso, existem no ser humano habilidades que podem ser aprendidas ou desenvolvidas através, por exemplo, de programas de treinamento ou aprendizagem corporativa. O nível de discordância quanto ao estilo individualista nas BUs do SIBI/UFBA corrobora que traços pessoais de liderança podem ser também desenvolvidos no âmbito da gestão por competências, pois, além da liderança como natureza do líder, existe o processo educacional nas organizações e na sociedade. Reforçando isso, Lord et al. argumentaram que traços pessoais são importantes como construtos de percepção, ou seja, traços pessoais influenciam como as pessoas são percebidas, assim a condição de líderes ou seguidores é inferida pelas pessoas com base nas evidências referentes aos traços pessoais exibidos. Portanto, a liderança é um construto coletivo onde as características percebidas assim o são pelos indivíduos das equipes de trabalho, ou seja, as características do líder acabam por se tornarem construídas dentro da cultura organizacional.

Segundo Paz e Mendes (2008), os membros componentes dessa cultura (do SIBI/UFBA), que privilegiam uma liderança individualista, estabelecem relações socioprofissionais focadas no próprio ego. Por isso, o desejo de que as solicitações no trabalho sejam mais no nível pessoal para satisfazer alguém, especialmente o chefe, do que o profissional. Isso é reforçado quando: a) 50% dos entrevistados concordaram, mesmo que parcialmente, que as pessoas das BUs do SIBI/UFBA fazem qualquer coisa para chamar a atenção; e b) 50% deles concordam parcialmente que as pessoas das BUs preferem trabalhar individualmente. Ou seja, os entrevistados que se posicionaram a favor de uma liderança individualista, concordam que nas BUs do SIBI/UFBA as solicitações no trabalho são mais no nível pessoal, para talvez satisfazer ao chefe, do que no profissional.

Mesmo que os dados indiquem que o estilo individualista de liderar não é predominante nas BUs do SIBI/UFBA, Paz e Mendes alertam que esse estilo na organização traz comportamentos voltados para a preocupação com o próprio bem-estar, que os líderes podem ser inescrupulosos e usar as características de dependência dos membros das equipes de trabalho em seu próprio benefício, tirando proveito de uma situação que também é favorável aos seus próprios sentimentos de onipotência. As autoras advogam que as organizações atualmente se utilizam dessas características individualistas primárias como estratégia para criar vínculos afetivos das pessoas com a organização e incrementar as pessoas a produzir, porém, no caso de unidades de informação bibliotecária, os comportamentos individualistas podem levar a conflitos, competição e falta de compromisso com a organização.



Cinco, das sete afirmativas, obtiveram 25% de concordância total por parte dos respondentes em relação ao estilo de liderança individualista, exortando que nas BUs do SIBI/UFBA, em algum nível existem os seguintes elementos: idolatria para com o chefe, as pessoas se consideram o centro do mundo, o lema é “cada macaco no seu galho”, as pessoas têm prazer em manter relacionamentos com os chefes; as pessoas se consideram insubstituíveis. Segundo Paz e Mendes, esses elementos caracterizam uma cultura construída por pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade de reconhecimento do outro, a organização (BUs do SIBI/UFBA) funciona como a que nutre esse desejo imediato de satisfação, neutralizando as restrições, contradições e limites impostos pelo ambiente de trabalho.

**Tabela 6** - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Burocrático das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Estilo de funcionamento de liderança burocrático	5. Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	8. Sem regras não há vida nesta organização.	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
	12. A hierarquia é acentuada nesta organização.	1	25%	2	50%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
	16. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
	17. O sistema de controle prevalece nesta organização.	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
	22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
	25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.	2	50%	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
Total para o estilo burocrático		10	31%	8	25%	0	0%	9	28%	5	16%	32	100%

Os dados da Tabela 6 apontam um estilo de funcionamento organizacional burocrático com 16% de concordância total para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), onde parece que os princípios de liderança são pouco praticados. Indicam que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta, em último lugar, em uma liderança transacional, pois o **estilo de**

**funcionamento de liderança burocrático** obteve uma zona de discordância de 56% (somando-se 31% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente), mesmo assim, para os respondentes, que se posicionam na zona de concordância de 44% (somando-se 16% que concordam totalmente com 28% que concordam parcialmente), a liderança nas BUs do SIBI/UFBA se pauta em construtos coletivos como recompensa, prestígio, dinheiro e obediência, que empreende nelas algum forma transacional de estilo cultural de funcionamento burocrático.

Isso encontra explicação na liderança transacional, que integra a abordagem da nova liderança, que traz o poder da liderança como uma troca entre líderes e seguidores na qual o primeiro oferece recompensas, na forma de prestígio ou dinheiro, pela obediência, e como são padrões de comportamento compartilhado pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente, empreende nas BUs do SIBI/UFBA algum nível de funcionamento burocrático. A abordagem transacional talvez explique porque para 44% dos bibliotecários-chefe respondentes a análise do poder organizacional nas BUs se pauta em um poder que privilegia relações de recompensa/obediência e dinheiro/prestígio. Ao sinalizar alguma predominância do estilo de funcionamento organizacional burocrático, identifica-se estilos de liderança estruturados com base nas relações simbólicas que os profissionais e trabalhadores das BUs pesquisadas estabelecem com o SIBI/UFBA, tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados.

Burns salienta que a liderança transacional não é ineficaz mas sua eficácia é limitada, pois líderes e subordinados não estão unidos em mútua e contínua busca por um propósito comum, o que talvez justifique a última colocação desta liderança junto ao SIBI/UFBA, afinal parece que neste sistema se privilegia formas mais coletivistas de liderar. Isso se confirma quando a liderança empreendedora e afiliativa se destacam nas BUs do SIBI/UFBA, mesmo que os dados indiquem que os princípios de liderança sejam ali pouco praticados.

Bryman afirma que os atributos da liderança transacional se pautam numa relação de troca ao invés de confiança. Então, o estilo de liderança transacional, baseada em recompensa, obediência, prestígio, favores, rigidez, regras e dinheiro, empreende um estilo cultural de funcionamento burocrático na organização. Onde, segundo Paz e Mendes (2008), uma das fontes do poder organizacional está na estrutura organizacional que fornece o conforto que seus membros buscam, conforto este também assegurado na imagem de organização como sistema de regras, tempo, rotinas, controle, portanto algo bastante impessoal e transacional. São construtos coletivos que se caracterizam por determinar normas, ordens, procedimentos, mas, às vezes, pouco racionais. A relação entre colegas é, na maioria das vezes, pouco afetiva

com fracos laços estabelecidos e isso se faz presente no SIBI/UFBA quando 75% dos entrevistados concordaram que os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.

As relações transacionais, que exigem obediência e papéis definidos entre quem manda e quem segue, são características das organizações burocráticas, onde, segundo Paz e Mendes, seu funcionamento é mais hierarquizado e impessoal. É um estilo de funcionamento que pelas características de controle e resistência à mudança pode dificultar o amadurecimento organizacional, mantendo a organização eficiente, mas não eficaz, revelando-se lenta na busca de novos desafios e com certa dificuldade de ajustamento à realidade, por vezes dinâmica e contraditória. Isso fica claro para as BUs pesquisadas quando se soma os que discordam parcialmente com os que concordam parcialmente (25% + 28% = 63%), ou seja, essa zona de parcialidade pode demonstrar resistência a mudanças, além dos 75% de respondentes que concordaram que sem regras não há vida nesta organização (BUs do SIBI/UFBA).

Segundo Bryman, os escritores da **abordagem da nova liderança** empregavam diferentes termos para descrever os novos tipos de liderança sobre os quais se interessavam: Bass (1985), Tichy e Devanna (1986) com a liderança transformacional; House (1977), Conger (1989) com a liderança carismática; e Sashkin (1988), Westley e Mintzberg (1989) com a liderança visionária. Todas essas teorias têm em comum que o líder é alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão que é um reflexo de como ele define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão. O autor afirma que esse cerne da nova liderança também estava presente em teorias anteriores, mas que seu ímpeto intelectual deriva da publicação dos estudos de Burns sobre liderança política em 1978. Burns propôs que líderes políticos poderiam ser distinguidos entre uma liderança transacional e uma liderança transformadora e sua teoria de liderança se popularizou com a publicação do livro de Peter e Waterman, *in search of excellence*, no qual declararam que quase toda organização bem sucedida foi influenciada por um líder transformador em algum estágio do seu desenvolvimento.

Baseado nos autores citados acima é possível extrair percepções úteis para o SIBI/UFBA: a) a importância de articular uma visão é tida como um elemento central de liderança por envolver transformação de seguidores e, em consequência, da organização em algo que corresponda à visão; b) a visão deve ser comunicada, tornada inteligível e relevante, para os seguidores; c) é importante saber para onde se vai, para estar apto a declarar isto clara e conscientemente, e o líder deve cuidar disso pessoalmente, porque saber para onde se vai

leva à visão, à concisa declaração/imagem sobre a direção para onde a empresa e seus funcionários estão sendo conduzidos e por que eles devem se orgulhar, e d) ajudar outros a alcançarem a visão por meio da liderança pelo exemplo (modelagem de papéis) dando poder aos seguidores.

#### 4.1.5 Os estilos de funcionamento de liderança organizacional do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Os dados das tabelas a seguir apontam estilos de liderança estruturados com base nas relações simbólicas que os profissionais e trabalhadores da informação estabelecem com o Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB, tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados. Essas relações são coletivistas no sentido de serem padrões de comportamento compartilhados pelos membros das equipes de trabalho a partir de estilos culturalmente aceitos coletivamente.

**Tabela 7 - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Afiliativo das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB**

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Estilo de funcionamento de liderança afiliativo	2. Esta organização é intolerante com o individualismo.	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.	0	0%	0	0%	3	75%	0	0%	1	25%	4	100%
	10. Nesta organização o mérito é de todos.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	14. O lema desta organização é "um por todos e todos por um".	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
	23. Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
	27. Aqui se o grupo decidiu está decidido.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
Total para o estilo afiliativo		0	0%	4	14%	19	68%	4	14%	1	4%	28	100%

Os dados da Tabela 7 sinalizam um estilo de funcionamento organizacional afiliativo com apenas 4% de concordância total para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), levando-se em conta que nelas parece que os princípios de liderança são

pouco praticados. Indicam que a análise do poder organizacional nas coordenações desta unidade de informação se pauta, em primeiro lugar, em uma liderança comportamental, pois o **estilo de funcionamento de liderança afiliativo** obteve discordâncias por parte de 14% dos respondentes, porém se for adicionado a estes os 68% que não opinaram, delinea-se uma zona de discordância de 82% (somando-se 14% que discordam parcialmente com 68% que não opinaram/Não sabem), mesmo assim, 28% dos respondentes (somando-se 4% que concordam totalmente com 14% que concordam parcialmente) acreditam que o poder da liderança é exercido contrastando estilos de liderança entre o foco na consideração e o foco na iniciativa de estruturar. Isso corrobora que nas coordenações do APEB existem, em algum nível, construtos coletivos como consideração pelos subordinados e definição clara do que fazer, que empreende nelas algum nível cultural de funcionamento afiliativo.

Segundo Paz e Mendes (2008), o estilo afiliativo é típico de culturas organizacionais que retratam idealizações, coesão e união, fortes características de um padrão coletivista, com base nisso, espera-se que tais características de cultura organizacional possam ser aproveitadas pelo APEB, pois os dados indicam fragilidades quanto a elementos como coesão e união.

Diante dos indícios de que os princípios de liderança são pouco praticados nas coordenações do APEB, destaca-se a primeira colocação para o estilo afiliativo de liderar. Tal estilo encontra amparo na teoria ou **abordagem do estilo** que, a partir dos anos de 1940, sinalizou uma mudança do foco no traço pessoal do líder para o foco no comportamento de liderança. Segundo Bryman (2004), diferentemente da abordagem do traço pessoal, a abordagem do estilo de liderança enfatiza o treinamento e não a seleção do líder. Baseado nisso, nas coordenações do APEB não se vem dando a devida importância ao treinamento como forma de desenvolver novas competências e aprimorar as já existentes.

As lideranças que apresentam o **estilo de funcionamento afiliativo**, segundo Paz e Mendes (2008), apresentam-se como um grupo coeso, refletindo orgulho, confiança e autoestima organizacional, esse construto coletivo apresenta uma imagem da organização, para seus membros, como uma missão a ser cumprida coletivamente. Por isso o estilo afiliativo tem conexão com o estilo de liderança por consideração, pois os membros das equipes de trabalho, incluindo o líder, compartilham uma liderança comportamental pautada na consideração pelos subordinados e regras claras, apresentam comportamentos de lealdade, dependência e cooperação. Essa coesão do grupo, dependência e cooperação não vem sendo alcançada pelas coordenações do APEB, pois 75% dos respondentes não opinaram quanto ao lema ser “um por todos e todos por um”.

Stogdill foi um dos principais pesquisadores da Universidade de Ohio em relação aos estilos de liderança. Bryman (2004) diz que os dois principais componentes do comportamento do líder que os pesquisadores de Ohio tenderam a focar foram: a) consideração e b) iniciativa para estruturar. O comportamento “consideração” diz respeito a um estilo de liderança no qual os líderes estão: preocupados com seus subordinados enquanto pessoas, têm confiança dos subordinados, são corresponsáveis e buscam promover um ambiente harmonioso de trabalho. Então, o estilo de liderança comportamental por consideração, que empreende um estilo cultural de funcionamento afiliativo onde o líder se preocupa com os subordinados, não vem ocorrendo nas coordenações do APEB porque ninguém se posicionou quanto a afirmativa “Aqui se o grupo decidiu está decidido”.

Paz e Mendes (2008) reforçam que o estilo afiliativo se caracteriza pela dificuldade de encarar conflitos, uma vez que tal aceitação implicaria em confrontar membros ou equipe da organização, o que poderia quebrar o coletivismo típico desse estilo de liderar. Esse coletivismo típico do estilo afiliativo não vem sendo alcançado nas coordenações do APEB porque 75% dos respondentes ou discordam ou não opinaram quanto a este arquivo valorizar o trabalho coletivo e isso fica pior quando se trata da intolerância ao individualismo, onde ninguém concordou que nas coordenações do APEB se adote tal postura.

O estilo de liderança por “iniciativa para estruturar” de Stogdill, segundo Bryman, enseja um comportamento, ou estilo, no qual o líder define claramente o que e como os subordinados devem fazer seu trabalho. Isto é, a liderança comportamental movida por iniciativas para estruturar necessita do trabalho em equipe, que é a reunião de características humanas para o exercício da liderança sem prescindir da obediência como uma questão de respeito à autoridade. Esse trabalho em equipe parece não estar consolidado nas coordenações do APEB, pois 75% dos respondentes não opinaram quanto a estas reconhecerem que os resultados do trabalho são uma realização do grupo.

**Tabela 8** - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Empreendedor nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Estilo de funcionamento de liderança empreendedor	1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.	0	0%	1	25%	2	50%	0	0%	1	25%	4	100%
	4. Esta organização busca sempre novos desafios.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	13. As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	18. Nesta organização a competência é super valorizada.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	26. O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	30. Esta organização gosta de inovação.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
Total para o estilo empreendedor		0	0%	8	25%	16	50%	7	22%	1	3%	32	100%

Os dados indicam que nas coordenações do APEB os princípios de liderança são pouco praticados, a Tabela 8 sinaliza um estilo de funcionamento organizacional empreendedor com apenas 3% de concordância total para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB). Indicam que a análise do poder organizacional nestas coordenações se pauta, em segundo lugar, em uma liderança contingencial, pois o **estilo de funcionamento de liderança empreendedora** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 25% (somando-se os 4% que concordam totalmente com 22% que concordam parcialmente), para estes respondentes a liderança nas coordenações do APEB é exercida entre a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa, e, sendo padrões de comportamento compartilhados pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente (tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados), corrobora que nestas existem construtos coletivos como orientação por tarefas e orientação por motivação.



Partindo-se de Paz e Mendes (2008), aqueles que se identificam com um estilo empreendedor se inserem em uma cultura que prima pela competência e pela inovação e que valorizam relações de troca bem estabelecidas. Esse estilo como o segundo mais utilizado nas coordenações do APEB, mesmo que os princípios de liderança sejam aí pouco praticados, sinaliza um funcionamento que favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar dos membros das equipes de trabalho. Sinaliza também que é uma cultura constituída por pessoas que buscam status e reputação, que têm necessidade de se colocar no mundo de forma individualizada, mas respeitando a conexão social que se forma nas equipes de trabalho e a aceitação de que todos podem ter realizações.

O segundo lugar para o estilo empreendedor no APEB encontra explicação na teoria ou **abordagem contingencial** que busca determinar os fatores situacionais como central na análise da liderança. Segundo Bryman (2004), o modelo de liderança contingencial mais conhecido é o de Fiedler, lançado em 1967, conhecido como Escala LCP – colega de trabalho menos preferido (*least preferred coworker*), que objetivava medir a orientação de liderança em dois sentidos: ou para tarefas ou para relacionamentos. Fiedler concluiu, após inúmeros estudos, que a efetividade dos líderes motivados por “relacionamento” e “tarefa” variava de acordo com o quão a situação lhes fosse favorável.

No estilo de funcionamento empreendedor, segundo Paz e Mendes (2008), os membros das equipes de trabalho estão sempre buscando novos desafios, com comportamentos ativos e determinados na busca de resultados, e, diante das frustrações se utilizam de novas lutas como estímulo para realizações e isso é totalmente conexo com posturas adaptativas diante de situações que exigem a resolução de contingências. Isso é demonstrado nas coordenações do APEB pelos 25% de respondentes que concordam que ali se buscam novos desafios.

Esse estilo de liderança contingencial/situacional, que expressa um estilo cultural de funcionamento empreendedor na organização é totalmente conexo com líderes orientados para as tarefas, para a busca de resultados, de Fiedler e isso é pouco explorado pelas coordenações do APEB, mas nelas se faz presente através daqueles que concordam que a organização gosta de inovação.

As conclusões de Fiedler quanto aos líderes variarem seus estilos entre a motivação por “relacionamento” e/ou “tarefa” de acordo com o quão a situação lhes fosse favorável, expressa uma modulação dos líderes no sentido ora de se motivarem pelo trabalho em si, ora pelas pessoas que formam as equipes. É provável que algo desse tipo seja experienciado pelos

25% dos respondentes que concordam que nas coordenações do APEB se favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, mas essa integração não vem ocorrendo.

As pessoas das coordenações do APEB, que apontaram a liderança empreendedora como construto coletivo, identificam-se com uma liderança que assume contornos de empreendedorismo, priorizam a busca de promoção, valorizam o reconhecimento pelo prestígio e ainda possibilitam o vivenciar de desafios que fazem os membros organizacionais sentirem-se vivos. Mas isso parece que vem ocorrendo de forma pouco eficiente nestas coordenações.

**Tabela 9** - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Burocrático das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Estilo de funcionamento de liderança burocrático	5.Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	8. Sem regras não há vida nesta organização.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
	12. A hierarquia é acentuada nesta organização.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
	16. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.	0	0%	0	0%	3	75%	0	0%	1	25%	4	100%
	17. O sistema de controle prevalece nesta organização.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
	22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.	0	0%	1	25%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
	25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
Total para o estilo burocrático		6	19%	1	3%	24	75%	0	0%	1	3%	32	100%

Os dados da Tabela 9 apontam um estilo de funcionamento organizacional burocrático com apenas 3% de concordância total para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), onde parece que os princípios de liderança são pouco praticados. Indicam que a análise do poder organizacional nestas coordenações se pauta, em terceiro lugar, em uma liderança transacional, pois o **estilo de funcionamento de liderança**

**burocrático** obteve discordâncias de 22% (somando-se 19% que discordam totalmente com 3% que discordam parcialmente), que se adicionadas aos 75% dos respondentes que não opinaram, formam uma zona de discordância de 97%. Mesmo assim, para os 3% de respondentes que se posicionam na zona de concordância, a liderança nas coordenações do APEB, em alguma medida, pauta-se em construtos coletivos como recompensa, prestígio, dinheiro e obediência, que empreende nelas algum forma transacional de estilo cultural de funcionamento burocrático.

Relações transacionais parecem ser fracas nas coordenações do APEB, isso fica claro quando se soma os que discordam para um estilo burocrático de liderança que pode chegar a 97% dos respondentes. As relações transacionais exigem obediência e papéis definidos entre quem manda e quem segue e são características das organizações burocráticas, onde, segundo Paz e Mendes, seu funcionamento é mais hierarquizado e impessoal. É um estilo de funcionamento que pelas características de controle e resistência à mudança pode dificultar o amadurecimento organizacional, mantendo a organização eficiente, mas não eficaz, revelando-se lenta na busca de novos desafios e com certa dificuldade de ajustamento à realidade. Apesar de um nível elevado de discordância para o estilo burocrático nas coordenações do APEB, não é possível afirmar que esta organização é lenta na busca de novos desafios.

As relações transacionais se inserem na liderança transacional, que integra a abordagem da nova liderança, que traz o poder da liderança como uma troca entre líderes e seguidores na qual o primeiro oferece recompensas, na forma de prestígio ou dinheiro, pela obediência, e como são padrões de comportamento compartilhado pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente, empreende algum nível de funcionamento burocrático. A abordagem transacional talvez explique porque para 3% dos respondentes a análise do poder organizacional nas coordenações do APEB se pauta em um poder que privilegia relações de recompensa/obediência e dinheiro/prestígio.

Burns salienta que a liderança transacional não é ineficaz mas sua eficácia é limitada, pois líderes e subordinados não estão unidos em mútua e contínua busca por um propósito comum, o que talvez justifique a penúltima colocação desta liderança junto às coordenações do APEB, afinal parece que nestas se privilegia formas mais coletivistas de liderar. Isso se confirma nestas coordenações quando a liderança afiliativa e a empreendedora aparecem como formas de liderança mais utilizadas do que a liderança burocrática, mesmo que os dados indiquem que os princípios de liderança sejam aí pouco praticados.

Burns, afirma Bryman (2004), insere-se no rol de escritores da **abordagem da nova liderança**, que empregavam diferentes termos para descrever os novos tipos de liderança sobre os quais se interessavam: Bass (1985), Tichy e Devanna (1986) com a liderança transformacional; House (1977), Conger (1989) com a liderança carismática; e Sashkin (1988), Westley e Mintzberg (1989) com a liderança visionária. Todas essas teorias têm em comum que o líder é alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão que é um reflexo de como ele define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão. Destes Burns foi o que mais se popularizou com seus estudos sobre liderança política em 1978, estudos estes que traziam duas lideranças utilizadas por líderes políticos: uma liderança transacional e uma liderança transformadora. A liderança transacional se pautam numa relação de troca ao invés de confiança, logo, o estilo de liderança transacional, baseada em recompensa, obediência, prestígio, favores, rigidez, regras e dinheiro, empreende um estilo cultural de funcionamento burocrático na organização.

Por isso, segundo Paz e Mendes (2008), são construtos coletivos que se caracterizam por determinação de normas, ordens e procedimentos. A relação entre colegas é, na maioria das vezes, pouco afetiva com fracos laços estabelecidos e isso se faz presente nas coordenações do APEB quando 25% dos respondentes concordaram que os laços afetivos são fracos entre as pessoas. Como possíveis soluções, o APEB pode adotar para as suas equipes de trabalho: a) a importância de articular uma visão como um elemento central de liderança por envolver a transformação de seguidores e, em consequência, da organização em algo que corresponda à visão; b) a visão deve ser comunicada, tornada inteligível e relevante, para os seguidores; c) é importante saber para onde se vai, para estar apto a declarar isto clara e conscientemente, e o líder deve cuidar disso pessoalmente, porque saber para onde se vai leva à visão, à concisa declaração/imagem sobre a direção para onde a empresa e seus funcionários estão sendo conduzidos, e d) ajudar outros a alcançarem a visão por meio da liderança pelo exemplo (modelagem de papéis) dando poder aos seguidores.

**Tabela 10** - Distribuição percentual do Estilo de Funcionamento de Liderança Individualista das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Estilo de funcionamento de liderança individualista	3. Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar.	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	11. O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
Total para o estilo individualista		6	21%	7	25%	15	54%	0	0%	0	0%	28	100%

Os dados da Tabela 10 sinalizam, mesmo que de forma quase insipiente, um estilo de funcionamento organizacional individualista para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB). Indicam que a análise do poder organizacional nestas coordenações se pauta, em último lugar, em uma liderança do traço pessoal, pois o **estilo de funcionamento de liderança individualista** obteve uma zona de discordância dos respondentes de 46% (somando-se 21% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente), mesmo assim, a parcialidade da discordância de 25% e mais 54% que não opinaram leva a crer que pode haver uma articulação política para as ideias de um grupo ou pessoa prevalecer no processo decisório no âmbito das coordenações do APEB. Isso corrobora que em alguma medida o estilo de liderança pessoal, baseado nos traços pessoais, empreende, mesmo que minimamente, algum nível de estilo cultural de funcionamento individualista nestas.

Todas as afirmativas que levam a uma avaliação do estilo individualista obtiveram 0% de zona de concordância por parte dos respondentes, exortando que nas coordenações do arquivo pesquisado existem poucas evidências para os seguintes elementos: idolatria para com o chefe, as pessoas se considerarem o centro do mundo, o lema ser “cada macaco no seu

galho”, as pessoas terem prazer em manter relacionamentos com os chefes; as pessoas se considerarem insubstituíveis. Segundo Paz e Mendes, esses elementos caracterizam uma cultura construída por pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade de reconhecimento do outro, e isso não vem ocorrendo nas coordenações do APEB.

Segundo Bryman (2004), as pesquisas do traço foram importantes no início dos estudos sobre liderança e se concentravam nas características que distinguem os líderes dos não-líderes ou seguidores, onde as conclusões se pautam na crença de que os traços pessoais dos líderes distinguem líderes mais efetivos dos menos efetivos. O autor afirma que os questionamentos de Stogdil (1948) e Gibb (1947) foram confirmados por estudos de Mann, em 1959, ou seja, mesmo que alguns estudos encontrassem traços pessoais significativos, estes não podiam ser generalizados para todos como traços de liderança. Em certo sentido isso se reflete nos dados, pois além de não ter havido uma zona de concordância para com o estilo individualista, o nível de discordância alcançou 46% dos respondentes.

O estilo que privilegia uma liderança individualista encontra explicação na teoria ou abordagem do traço pessoal, que traz o poder da liderança como exercido pela vontade do líder sobre os liderados ou grupo de trabalho, e, sendo padrões de comportamento compartilhado pelos trabalhadores como estilos culturalmente aceitos coletivamente, empreende nas coordenações do APEB algum nível de funcionamento individualista. A abordagem do traço talvez explique porque para 25% dos coordenadores respondentes há dúvidas quando discordam que a análise do poder organizacional nas coordenações se pauta em um poder natural ou articulação política para as ideias de uma pessoa, ou um grupo, prevalecer no processo decisório. O não posicionamento dos 54% dos respondentes que não opinaram ou não sabem, sinaliza também alguma predominância do estilo de funcionamento organizacional individualista e confirma que os estilos de liderança são estruturados com base nas relações simbólicas que os profissionais e trabalhadores da informação estabelecem com a unidade de informação onde laboram, tanto os estilos praticados por quem lidera quanto os aceitos pelos liderados.

Mesmo que os dados indiquem que o estilo individualista de liderar não predomina nas coordenações do APEB, Paz e Mendes (2008) alertam que esse estilo na organização traz comportamentos voltados para a preocupação com o próprio bem-estar, que os líderes podem ser inescrupulosos e usar as características de dependência dos membros das equipes de trabalho em seu próprio benefício, tirando proveito de uma situação que também é favorável aos seus próprios interesses. As autoras alertam também que as organizações atualmente se

utilizam dessas características individualistas primárias como estratégia para incrementar as pessoas a produzir, porém, no caso de unidades de informação arquivística, os comportamentos individualistas podem levar a conflitos, competição e falta de compromisso com o APEB, algo que parece que não vem ocorrendo nas coordenações desta organização.

Mesmo que alguns traços estejam presentes em líderes efetivos, como compleição física, aparência, altura, inteligência, fluência de discurso e características de personalidade como conservadorismo, extroversão/introversão, autoconfiança, isso não garante que uma vez reproduzidos, possam conduzir a uma liderança efetiva em todos os casos. O nível de discordância quanto ao estilo individualista nas coordenações do APEB corrobora que traços de liderança podem ser desenvolvidos em processos educacionais nas organizações. Dito de outra forma, as qualidades pessoais e características do líder podem transparecer uma capacidade de liderar como característica inata, mas, além disso, existem no ser humano habilidades que podem ser aprendidas ou desenvolvidas através, por exemplo, de programas de treinamento ou aprendizagem corporativa do Arquivo Público do Estado da Bahia.

Lord et al. argumentaram que traços pessoais são importantes como construtos de percepção, pois influenciam como as pessoas são percebidas. A liderança é portanto um construto coletivo onde as características exibidas é que são percebidas pelos indivíduos das equipes de trabalho, e não as supostas características inatas do líder, isso reforça que as características do líder acabam sendo moldadas dentro da cultura organizacional.

## 4.2 ESTRUTURA DE PODER

O propósito da presente seção é mensurar o poder da estrutura/cargo nas Unidades de Informação pesquisadas, identificando qual, ou quais, a (s) base (s) estrutural de poder, a saber: base estrutural de poder legítimo; base estrutural de poder de coerção; base estrutural de poder de recompensa; e base estrutural de poder de perícia.

Tais bases se baseiam na Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS) que foi criada por French e Ravem, e adaptada e validada no Brasil por Martins (2008), sendo usada nesta tese para mensurar o poder da estrutura/cargo em Unidades de Informação e identificar as bases de poder organizacional.

Este é o segundo objetivo específico desta tese, que para ser atingido foram utilizadas:

a) A Base do Poder Legítimo da EBPS para medir o que nesta tese se denominou de base estrutural de poder legítimo, com as seguintes indagações: Meu chefe pode me fazer sentir que tenho compromissos a cumprir; Meu chefe pode me fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho; Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir; Meu chefe pode me fazer reconhecer que eu tenho tarefas para realizar. Sendo estas indagações/afirmativas/perguntas oriundas da EBPS (Escala de Bases do Poder do Supervisor).

b) A Base do Poder de Coerção da EBPS para medir a segunda base, aqui denominada de base estrutural de poder de coerção, com as seguintes indagações: Meu chefe pode tornar meu trabalho difícil para mim; Meu chefe pode tornar as coisas desagradáveis para mim; Meu chefe pode tornar meu trabalho desagradável.

c) A Base do Poder de Recompensa da EBPS para medir a assim denominada nesta pesquisa de base estrutural de poder de recompensa, com as seguintes indagações: Meu chefe pode aumentar meu salário; Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim; Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim; Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.

d) A Base do Poder de Perícia da EBPS para medir a quarta base de poder desta tese, a base estrutural de poder de perícia, contendo as seguintes indagações: Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho; Meu chefe pode dividir comigo suas



experiências ou treinamentos importantes; Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho; Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho.

Reforce-se que nesta tese não se intenciona estudar ou avaliar os chefes, mas sim, através destes, a autoridade do cargo, pois é a autoridade que leva à identificação das bases do poder coletivamente aceito, aceitação esta que representa o equilíbrio entre chefes e subordinados esculpido na cultura organizacional, pois: a) fundamentado em Motta P. (2007), deve-se aceitar a estrutura como arena política que possibilita compreender o poder tanto no lado da obediência e do consentimento quanto do lado da resistência, isso reforça que o exercício da autoridade do cargo é mais um processo social (grupal e interativo) do que um fenômeno individual em que um sobrepuja muitos; b) fundamentado em Clegg e Hardy (2001), investigar o poder escolhido e mobilizado por meio de culturas significa considerá-las como não- neutras, bem como ver o poder a partir da cultura como ferramentas políticas de gerenciamento; e .c) fundamentado em Martins (2008), a Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), apesar de trazer o nome supervisor em sua nomenclatura, estuda as relações entre supervisor e supervisionados e não somente o supervisor, isso porque se baseia no modelo de French e Raven, de 1959, que estuda o poder em uma perspectiva social e o próprio Martins assevera que as relações entre chefes e subordinados são relações sociais. Isto é, nesta tese acredita-se que a EBPS capta a autoridade que o cargo possui, esta autoridade se constitui em um processo social que usa o equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo, os cargos por sua vez se constituem em um *design* formal da organização que é a estrutura hierárquica. Logo a EBPS permite analisar o poder da organização pautado na estrutura hierárquica.

#### **4.2.1 Resultados do poder organizacional pautado na estrutura das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA**

A Tabela abaixo traz a identificação dos questionamentos das bases estruturais de poder compartilhadas pelos profissionais da informação ocupantes de cargo nas Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA), sinalizando o uso destes elementos que constituem as bases estruturais de poder legítimo e de perícia, ou ainda, poder de coerção ou de recompensa.

No âmbito desta tese, entende-se que gerentes (bibliotecário-chefe ou equivalente) quando utilizam a autoridade que o cargo a eles confere, estão usando o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder que é aceito, ratificado ou retificado pelo coletivo. Ou seja, através da Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), é possível identificar as bases sobre as quais se assentam a autoridade que é coletivamente aceita no SIBI/UFBA, indo além do poder centrado no chefe. Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de sentir, pensar e agir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, isto é, se esta unidade de informação abre suas portas todos os dias, significa que os chefes exercem na verdade a autoridade que é aceita pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa, portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo.

**Tabela 11** - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS) para mensurar o poder da estrutura/cargo nas BUs do SIBI/UFBA

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Meu chefe pode aumentar meu salário.	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
2. Meu chefe pode me fazer sentir que tenho compromissos a cumprir.	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%	4	100%
3. Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4	100%
4. Meu chefe pode tornar meu trabalho difícil para mim.	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
5. Meu chefe pode me fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
6. Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
7. Meu chefe pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4	100%
8. Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim.	1	25%	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	4	100%
9. Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	4	100%
10. Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
11. Meu chefe pode tornar as coisas desagradáveis para mim.	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
12. Meu chefe pode tornar meu trabalho desagradável.	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
13. Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	4	100%
14. Meu chefe pode me fazer reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%	4	100%
15. Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
<b>TOTAL</b>	12	20%	13	22%	0	0%	3	5%	32	53%	60	100%

Nas BUs do SIBI/UFBA, os chefes podem fazer com que seus subordinados sintam que têm compromissos a cumprir, pois 75% dos próprios bibliotecários-chefe respondentes se posicionaram em concordância total quanto a isso. Os chefes das BUs do SIBI/UFBA também podem fazer com que os membros das equipes de trabalho reconheçam que têm tarefas para realizar, igualmente com 75% de concordância total. Adicionalmente, a investigação destas BUs aponta uma certa relativização quanto a capacidade do chefe de fazer com que os

membros das equipes percebam como deveriam cumprir as exigências do trabalho (25% dos respondentes discordam parcialmente e outros 25% concordam parcialmente), mesmo assim, 50% dos bibliotecários-chefe concordam totalmente com isso, que se somado com os 25% que concordam parcialmente, alcançará uma zona de concordância de 75%. Essa relativização aumenta quando se trata do poder do chefe em fazer com que os membros das equipes de trabalho percebam que têm responsabilidades a cumprir, pois os dados ficaram polarizados entre 50% dos respondentes que discordam totalmente e outros 50% que concordam totalmente, mesmo assim, os dados indicam que em metade das BUs pesquisadas os chefes têm esse poder.

Nas BUs pesquisadas apenas 25% dos chefes podem tornar as coisas desagradáveis para os subordinados. A análise desta unidade de informação encontrou fracos indícios de que o chefe torna o trabalho difícil (25% dos respondentes concordam totalmente) e desagradável (também com 25% de concordância total).

Nas bibliotecas universitárias do SIBI/UFBA, os bibliotecário-chefe não podem aumentar o salário de seus subordinados, pois nenhum dos pesquisados concordou com isso (0%). Mas 50% dos pesquisados concordam que os chefes podem influenciar estas unidades de informação a dar promoções a seus subordinados. A investigação encontrou fracos indícios de que os chefes são influentes para conseguir aumentos de salário para os membros das equipes de trabalho (25% de concordância total). Mas os dados indicam que o chefe pode conseguir benefícios especiais para os subordinados, pois além de 50% concordarem totalmente, apenas 25% discordam totalmente quanto a isso.

Nestas unidades de informação pesquisadas, todos os chefes podem dar boas sugestões técnicas sobre o trabalho a seus subordinados (100% de concordância total) e todos eles dividem com a equipe suas experiências ou treinamentos importantes (também com 100% de concordância total). A análise destas BUs encontrou fortes indícios de que os chefes fornecem para a equipe conhecimento técnico necessário ao trabalho (75% de concordância total e 25% de concordância parcial) e fornecem dicas relacionadas ao trabalho (também com 75% de concordância total e 25% de concordância parcial).

#### 4.2.2 Resultados do poder organizacional pautado na estrutura do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

A Tabela abaixo traz os dados referentes aos questionamentos das bases estruturais de poder que estão nas relações, de poder entre coordenadores e subordinados, compartilhadas coletivamente no ambiente de trabalho das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB.

Reforce-se que a Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS), apesar de trazer o nome supervisor em sua nomenclatura, estuda as relações entre supervisor e supervisionados e não somente o supervisor, isso porque se baseia no modelo de French e Raven, de 1959, que estuda o poder em uma perspectiva social e o próprio Martins, autor da EBPS, assevera que as relações entre chefes e subordinados são relações sociais, porque, segundo Clegg e Hardy (2001, p.266), a aceitação da estrutura como arena política “deriva da literatura da psicologia social, desenvolvida por Emerson (1962) e que [...] exemplos incluem French e Raven (1968)”. Isto é, nesta tese acredita-se que a EBPS capta a autoridade que o cargo possui, esta autoridade se constitui em um processo social que usa o equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo, os cargos por sua vez se constituem em um *design* formal da organização que é a estrutura hierárquica. Logo a EBPS permite analisar o poder da organização pautado na estrutura hierárquica.

**Tabela 12** - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS) para mensurar o poder da estrutura/cargo das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Meu chefe pode aumentar meu salário.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
2. Meu chefe pode me fazer sentir que tenho compromissos a cumprir.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
3. Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	3	75%
4. Meu chefe pode tornar meu trabalho difícil para mim.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
5. Meu chefe pode me fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
6. Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	4	100%
7. Meu chefe pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
8. Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim.	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
9. Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
10. Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
11. Meu chefe pode tornar as coisas desagradáveis para mim.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
12. Meu chefe pode tornar meu trabalho desagradável.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
13. Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
14. Meu chefe pode me fazer reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
15. Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho.	1	25%	0	0%	1	25%	0	0%	2	50%	4	100%
<b>TOTAL</b>	10	17%	2	3%	27	46%	12	20%	8	14%	59	100%

Nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia, os coordenadores podem dar boas sugestões técnicas sobre o trabalho a seus subordinados (50% de concordância total) e a maioria dos chefes dividem com a equipe suas experiências ou treinamentos importantes com 75% de zona de concordância (somando-se 25% que concordam parcialmente com 50% de concordância total). A análise das coordenações do APEB encontrou fortes indícios que os

chefes fornecem para a equipe conhecimento técnico necessário ao trabalho (50% de concordância total e 25% de concordância parcial) e fornecem dicas relacionadas ao trabalho (com 50% de concordância total).

Os chefes das coordenações do APEB não podem aumentar o salário de seus subordinados, pois nenhum dos pesquisados concordou totalmente com isso (0%). Mas 50% dos pesquisados concordam parcialmente que os chefes podem influenciar esta unidade de informação a conseguir aumento de salário para seus subordinados. A investigação encontrou fracos indícios de que os chefes podem conseguir benefícios especiais para os membros das equipes de trabalho (25% de concordância parcial), além disso, os dados indicam que os chefes das coordenações do APEB podem influenciar pouco para que promoções sejam dadas aos subordinados (25% de concordância parcial).

Nas coordenações do APEB, são fracos os indícios de que os chefes podem fazer com que seus subordinados sintam que têm compromissos a cumprir (25% de concordância parcial). Também existem fracos indícios de que os chefes podem fazer com que os membros das equipes de trabalho reconheçam que têm tarefas para realizar (igualmente com 25% de concordância parcial). Adicionalmente, a investigação destas aponta fracos indícios quanto a capacidade do chefe de fazer com que os membros das equipes percebam como deveriam cumprir as exigências do trabalho (25% de concordância parcial). Quando se trata do poder do chefe em fazer com que os membros das equipes de trabalho percebam que têm responsabilidades a cumprir, os fracos indícios permanecem (25% de concordância parcial).

Nas coordenações, os chefes não tornam as coisas desagradáveis para os subordinados, pois ninguém concordou com isso, o que é reforçado pelos 25% de discordância. A análise destas encontrou fracos indícios de que o chefe torna o trabalho difícil para os subordinados (25% dos respondentes concordam parcialmente) e nenhum indicio de que os chefes tornem o trabalho desagradável para os membros das equipes de trabalho (0% de zona de concordância).

#### 4.2.3 Discussão dos resultados

Oliveira (2008) destaca que o desenho organizacional condiciona a estrutura de cargos nas organizações, influenciando a distribuição, configuração e o grau de especialização destes. Ou seja, a autoridade do cargo de bibliotecário-chefe, arquivista-chefe, ou equivalente, é o elemento objetivo da estrutura hierárquica do Arquivo Público do Estado da Bahia e do Sistema de Bibliotecas da UFBA, algo que por ser materializado no plano de cargos dos servidores e funcionários, nos Regimentos e normativas, pode ser racionalmente apropriado pelas pessoas das equipes de trabalho como base de poder, por isso haver a partir daí as disputas pelo acesso ao cargo, que assume a representação, consciente ou inconsciente, de acesso a autoridade e conseqüentemente ao poder.

Campos e Baptista (2008), em sua pesquisa, concluíram, em relação às características dos bibliotecários que trabalham em instituições de ensino superior particulares no Distrito Federal (Instituições de Ensino Superior - IES credenciadas ao MEC), num total de 46 profissionais, que: em relação ao cargo que ocupam na unidade de informação, a maioria afirmou que ocupa o cargo de gerente e de profissional de processo técnico (21 respondentes em cada cargo), concentrando suas atividades nestes dois itens.

O cargo de gerente de arquivo ou biblioteca, baseado em Campos e Batista (2008), tem uma forte conexão com a base estrutural de poder legítimo, referenciado nesta tese através das seguintes informações para as BUs do SIBI/UFBA: nestas os chefes podem fazer com que seus subordinados sintam que têm compromissos a cumprir; os chefes destas BUs também podem fazer com que os membros das equipes de trabalho reconheçam que têm tarefas para realizar. Adicionalmente, nestas BUs há uma certa relativização quanto a capacidade do chefe de fazer com que os membros das equipes percebam como deveriam cumprir as exigências do trabalho. Essa relativização aumenta quando se trata do poder do chefe em fazer com que os membros das equipes de trabalho percebam que têm responsabilidades a cumprir.

No caso das coordenações do APEB, são fracos os indícios de que os chefes podem fazer com que seus subordinados sintam que têm compromissos a cumprir. Também existem fracos indícios: de que os chefes podem fazer com que os membros das equipes de trabalho reconheçam que têm tarefas para realizar; de que o chefe tenha a capacidade de fazer com que



os membros das equipes percebam como deveriam cumprir as exigências do trabalho; ou quanto ao poder do chefe em fazer com que os membros das equipes de trabalho percebam que têm responsabilidades a cumprir.

Isso demonstra que nas BUs do SIBI/UFBA e nas coordenações do APEB a autoridade do cargo é relevantemente exercida pelo reconhecimento de que as chefias têm o poder legal de influenciar os membros das equipes de trabalho através da capacidade de fazer com os subordinados sintam que têm compromissos a cumprir, de fazer com que os liderados reconheçam que têm tarefas para realizar, de fazer com que os membros das equipes de trabalho percebam como deveriam cumprir as exigências do trabalho e de fazer os chefiados perceberem que têm responsabilidades para cumprir.

Nesse sentido, Barbalho (2012) traz o sistema de autoridade como um dos importantes componentes para a formação da estrutura organizacional em unidades de informação, pois, segundo Motta P. (2007), a estrutura ainda é a fonte principal do poder porque toda ação de poder advém em algum nível da autoridade que essa estrutura confere a seu ocupante.

A partir desses autores, o Sistema de Autoridade do SIBI/UFBA e do APEB é o revestimento do direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, enfim, de agir. É o poder, é a autoridade, é o direito de tomar decisões, de dar ordens, de requerer obediência ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho que foi designado. Barbalho acrescenta que devem ainda ser observados, no delineamento de uma estrutura organizacional em arquivos e bibliotecas, os sistemas de responsabilidade, de decisão e de comunicação.

A base estrutural de poder de perícia, que tem uma forte conexão com a atividade de processamento técnico e organização da informação apontadas na pesquisa de Campos e Batista, reforça o sistema de autoridade, pois a perícia é a base dominante tanto no SIBI/UFBA quanto no APEB. Nesta tese, as indagações sobre poder de perícia nas BUs do SIBI/UFBA se revelam assim: 3. Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho (100% de concordância total), 7. Meu chefe pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes (100% de concordância total), 10. Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho (75% de concordância total) e 15. Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho (75% de concordância total).

Quanto ao Arquivo Público do Estado da Bahia, boa parte dos seus coordenadores podem dar boas sugestões técnicas sobre o trabalho a seus subordinados e dividem com a equipe suas experiências ou treinamentos importantes. Os coordenadores do APEB fornecem

para a equipe conhecimento técnico necessário ao trabalho e fornecem dicas relacionadas ao trabalho.

Isso demonstra que nas coordenações do APEB e nas BUs do SIBI/UFBA a autoridade do cargo é predominantemente exercida pelo reconhecimento por parte dos membros das equipes de trabalho de que os chefes dominam certo conhecimento através de boas sugestões técnicas dadas por estes sobre o trabalho dos subordinados, da capacidade de o chefe dividir suas experiências ou treinamentos importantes com os liderados, de o chefe fornecer conhecimento técnico necessário ao trabalho dos chefiados e da capacidade de o chefe dar dicas relacionadas ao trabalho.

Este poder de perícia representa a presença de um Sistema de Responsabilidade que, segundo Barbalho, é o componente antecessor ao sistema de autoridade no delineamento da estrutura organizacional em bibliotecas e arquivos, e está relacionado a atribuição de encargos inerentes àquilo que é dimensionado para que o colaborador execute as funções que ocupa. Desse modo, os chefes e subordinado das coordenações do APEB e das BUs do SIBI/UFBA, conseguem, através do sistema de responsabilidade, reconhecer os limites dos processos que estão sob sua responsabilidade.

#### 4.2.4 As bases estruturais de poder organizacional das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA

Segundo Clegg e Hardy, enumerar todos os recursos de poder é impossível, uma vez que coisas diferentes se tornam recursos em contextos diferentes. Vários são os autores que trabalharam a temática do poder organizacional ao longo dos anos: Emerson (1962), Mechanic (1962), Crozier (1964), French e Raven (1968), Pettigrew (1973), Salancik e Pfeffer (1974), Patchen (1974), Kipnis, Schmide e Wilkinson (1980), Shukla (1982), Rahim e Afza (1993). Mas, segundo Martins (2008), as bases de French e Raven, aperfeiçoada pelo próprio Raven em 1993, prevaleceu e estas foram largamente confirmadas por estudos feitos nos 50 anos que se seguiram a sua origem.

Martins e Clegg e Hardy concordam que French e Raven começaram a desenvolver uma teoria do poder social baseada na influência que as pessoas detêm nas suas relações de trocas sociais, daí idealizaram bases de poder nas quais as pessoas se apoiavam para exercer poder.

**Tabela 13** - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Perícia das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Base estrutural de poder perícia	3. Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4	100%
	7. Meu chefe pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%	4	100%
	10. Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
	15. Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Total para base de poder perícia		0	0%	0	0%	0	0%	2	12%	14	88%	16	100%

Os dados da Tabela 13 sinalizam o predomínio de uma base estrutural de poder de perícia para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), com 88% de concordância total. Indica que a análise do poder organizacional nesta unidade de informação se pauta, em primeiro lugar, numa estrutura hierárquica baseada em um poder de perícia, pois a **base estrutural de poder de perícia** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 100% (somando-se 88% que concordam totalmente com 12% que concordam parcialmente), ou seja, o poder da estrutura hierárquica no âmbito das BUs do SIBI/UFBA é exercido primordialmente pelo reconhecimento por parte de algumas pessoas de que outras dominam certo conhecimento. Isso traz uma flexibilização em relação à visão de que o poder organizacional tem sua origem na estrutura hierárquica. O predomínio do poder de perícia nas BUs do SIBI/UFBA constata que o poder se origina de muitas fontes e grupos, além da autoridade do cargo. Segundo Motta P. (2007), estas outras fontes visam distribuir o poder organizacional, ou seja, nestas BUs provavelmente há uma distribuição do conhecimento, do acesso à informação, de saberes de novas tecnologias, de etapas do processo decisório, da participação em entidades externas e do manejo dos próprios símbolos de poder.

O autor afirma que o poder se altera no tempo e no espaço organizacional e isso deve ocorrer nestas BUs. Essa visão introduz nas bibliotecas universitárias uma ideia mais positiva de poder, acrescentando-lhes uma dimensão estratégica no alcance de resultados, diferente da visão do poder centrado na autoridade do cargo que se preocupa mais com o que é o poder e onde ele se concentra.

O art. 2º da Resolução nº 03/2009, que criou o Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), define as suas atribuições, que são: adotar padrões ou critérios de organização e administração de sistemas de informação; definir políticas de desenvolvimento dos acervos que compõem o SIBI/UFBA; elaborar e encaminhar à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração seu planejamento orçamentário; executar o orçamento, gerindo recursos financeiros, tanto orçamentários quanto de outras fontes; realizar aquisição de material bibliográfico em todos os seus suportes para a Universidade Federal da Bahia através de recursos próprios, convênios e outras fontes; propor programas de capacitação para os servidores técnico-administrativos integrantes do SIBI/UFBA; processar e disseminar a produção técnico-científica gerada na UFBA, orientando quanto à apresentação técnica das publicações; integrar-se a sistemas nacionais e internacionais de informação, visando ao acesso e à divulgação da produção técnico-científica gerada pela UFBA; implementar propostas aprovadas pelo Conselho Universitário de criação, expansão ou fusão de bibliotecas

do SIBI/UFBA; apreciar propostas de remanejamento de coleções de bibliotecas do SIBI/UFBA; e de gerenciar o seu pessoal técnico-administrativo. Tais atribuições, que espelham as atividades e importância da biblioteca, podem explicar porque a base de poder de perícia ficou em primeiro lugar para as BUs do SIBI/UFBA.

Nesse sentido, Barbalho (2012) destaca que as atividades que norteiam o desenvolvimento e manutenção da estrutura organizacional das unidades de informação bibliotecárias, estão basicamente relacionadas à formação e desenvolvimento da coleção, ao processamento técnico e ao atendimento ao usuário.

A autora traz os seguintes elementos componentes da Formação e Desenvolvimento de Coleções: a) Objetivo: Elaborar, coordenar e executar a implantação de programas de formação, desenvolvimento e preservação do acervo informacional; organiza o serviço de aquisição e registro do acervo; b) Principais atividades que executa: Aquisição, recebimento e distribuição de material informacional; tombamento e baixa de material informacional e intercâmbio de material; e c) Principais Serviços que realiza: Serviço de Seleção e Aquisição, registro e descarte. Então, a importância da Formação e Desenvolvimento de Coleções talvez seja a primeira explicação para o predomínio de uma base estrutural de poder de perícia para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA).

Já o Processamento Técnico tem os seguintes elementos, segundo Barbalho: a) Objetivo: Executar o processamento técnico dos recursos informacionais adquiridos, inserindo-os no acervo e as respectivas referências na base de dados; b) Principais atividades que executa: Leitura técnica do recurso informacional; Descrição, segundo o código de catalogação eleito, do recurso informacional; Estabelecimento, conforme o sistema de classificação adotado e a Cutter Sounborn, do número de classificação; Determinação, por termos livres, dos indexadores dos recursos informacionais; Inserção dos dados na base de dados; Manutenção das bases de dados; e c) Principais serviços oferecidos: Serviço de Catalogação, Classificação e Indexação. Logo, dada a importância das atividades de Processamento Técnico, este pode ser indicado como uma segunda explicação para o predomínio de uma base estrutural de poder de perícia para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA).

Barbalho (2012) descreve o Atendimento ao Usuário da seguinte forma: a) Objetivo: Prestar serviços de informação aos usuários da biblioteca e demais membros da comunidade em que está inserida; b) Principais atividades que realiza: Difusão de informação, através de diferentes produtos e serviços, como a difusão seletiva de informação, a pesquisa bibliográfica retrospectiva ou corrente em bases de dados nacionais ou internacionais, etc.; Interligação do sistema informático dos

serviços com outros sistemas ou redes de informação; Formação e sensibilização de leitores; Orientação sobre o uso da biblioteca e do acervo através de treinamentos, visitas orientadas, etc.; Empréstimo-entre-Bibliotecas; Treinamento de Usuários; Normalização de Documentos; Elaboração/correção de referências bibliográficas; Disseminação da Informação; Sumários e Alertas de publicações periódicas correntes; Boletins Informativos; Jornal Mural; Boletim de Novas Aquisições; Consulta livre ao material dos acervos (monografias, periódicos, teses, vídeos, mapas, partituras, guias, etc.); Empréstimo Domiciliar; Comutação Bibliográfica - obtenção de fotocópias de artigos de publicações periódicas via Internet, COMUT *on line* ou outros meios; e c) Principais serviços ofertados: Circulação, Empréstimo e Referência. Daí se percebe que as atividades de atendimento às necessidades informacionais dos usuários talvez seja a terceira explicação para o predomínio de uma base estrutural de poder de perícia para as BUs do SIBI/UFBA.

**Tabela 14** - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder Legítimo das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Base estrutural de poder legítimo	2. Meu chefe pode me fazer sentir que tenho compromissos a cumprir.	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%	4	100%
	5. Meu chefe pode me fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
	13. Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	4	100%
	14. Meu chefe pode me fazer reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%	4	100%
Total para base de poder legítimo		2	12%	3	18%	0	0%	1	7%	10	63%	16	100%

Os dados da Tabela 14 apontam uma base estrutural de poder legítimo para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), com 63% de concordância total. Indica que a análise do poder organizacional nestas BUs se pauta, em segundo lugar, numa estrutura hierárquica baseada em um poder legítimo, pois a **base estrutural de poder legítimo** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 70% (somando-se 63% que concordam totalmente com 7% que concordam parcialmente), ou seja,

o poder da estrutura hierárquica no âmbito das BUs do SIBI/UFBA é exercido pelo reconhecimento das pessoas de que outras têm o poder legal de influenciá-las. Mesmo que os dados indiquem uma segunda posição para o predomínio do poder legítimo, deve-se ressaltar que quando na análise do poder organizacional pautado na estrutura se fala em uso efetivo da autoridade do cargo através de ordens ou persuasão, está-se referindo a todas as bases do poder organizacional.

O poder legítimo vem do passado, dos primórdios do modelo taylorista/fordista, onde o controle era dominante como forma de administrar as organizações. Este controle, segundo Motta P. (2007), está na autoridade do cargo, cargo este que estava perfeitamente descrito e empoderado no *design* formal da organização. Mesmo em segundo lugar, o predomínio do poder legítimo se faz presente nas bibliotecas universitárias pesquisadas, porque, em algum nível, deve nelas existir traços do modelo taylorista/fordista, onde o controle é uma forma de administrar estas unidades de informação. Tal controle está na autoridade do cargo de bibliotecário-chefe, que tem suas atribuições perfeitamente descritas nos regimentos internos, portarias e normativas do Sistema de Bibliotecas da UFBA e nas leis que regulamentam a profissão. Tudo isso, de fato, faz com que o cargo de bibliotecário-chefe das bibliotecas universitárias, ou de superintendente do SIBI/UFBA, seja empoderado no *design* formal da organização.

A segunda posição para o poder legítimo nas BUs do SIBI/UFBA indica a existência de certa relativização ou pluralidade na sua estrutura/*design* formal, porém, segundo Motta P. (2007), esta continua a ser a fonte principal do poder. O autor traz indícios desse poder da autoridade do cargo, da seguinte forma:

a) toda ação de poder é, em parte, condicionada pela estrutura, existindo um limite à liberdade de ação, ou seja, os bibliotecários-chefe das BUs pesquisadas devem consultar o superior hierárquico, o superintendente do SIBI/UFBA, para a tomada de decisão, o que também ocorre quando algum subordinado consulta o bibliotecário-chefe para tomar decisões;

b) os indivíduos possuem interesses – altruístas e pessoais – e agem intencionalmente para maximizar seus interesses, ou seja, os ocupantes de cargo na estrutura formal do Sistema de Bibliotecas da UFBA possuem interesses e utilizarão o poder legítimo dado pela autoridade do cargo para maximizar seus interesses;

c) a divisão do trabalho e os grupos que se formam dentro das organizações visam à defesa de ambos os tipos de interesses, ou seja, o poder legítimo dado pela autoridade do cargo dentro da estrutura formal do Sistema de Bibliotecas da UFBA provocará a formação de grupos que: defenderão os interesses altruístas quando os ocupantes dos cargos privilegiarem

os interesses pessoais, ou, defenderão os interesses pessoais quando os ocupantes dos cargos privilegiarem os interesses altruístas.

Isso significa que há nas BUs do SIBI/UFBA uma significativa conexão entre as bases de poder, enquanto poder organizacional pautado na estrutura, e a autoridade do cargo. Isto é, o uso efetivo do poder nas bibliotecas pesquisadas se baseia na autoridade do cargo, de forma direta através de ordens (presentes no exercício do poder legítimo e coercitivo) ou, de forma indireta, através da persuasão (presentes no exercício do poder de perícia e de recompensas).

A segunda posição para o poder legítimo nas BUs do SIBI/UFBA também indica que o poder pode se basear nos recursos dos liderados, resultando em menor submissão e consentimento e maior aliança, ou seja, uma distribuição do poder da autoridade do cargo de bibliotecários-chefe ou equivalente.

Essa associação da intencionalidade ao pluralismo não significa que haverá insurreições e insubordinações nas bibliotecas pesquisadas, pois esta análise do poder organizacional das BUs do SIBI/UFBA não põe em tela vencedores e vencidos, bons e maus. Longe disso, Motta P. ensina que a aceitação da estrutura das bibliotecas universitárias como arena política possibilita compreender o poder tanto do lado da obediência e do consentimento quanto do lado da resistência. Tudo isso porque, segundo o autor, as ações de gestão dos bibliotecários-chefe, ou bibliotecários gestores do Sistema de Bibliotecas da UFBA, devem enfatizar: solução de conflitos grupais, negociação, formas participativas de gestão (valorizando-se as representativas), intensidade e transparência na comunicação e, sobretudo, revisão dos conceitos de liderança e de autoridade organizacionais.



**Tabela 15** - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Recompensa das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Base estrutural de poder de recompensa	1. Meu chefe pode aumentar meu salário.	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	6. Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	8. Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim.	1	25%	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	4	100%
	9. Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	4	100%
Total para base de poder de recompensa		10	63%	1	6%	0	0%	0	0%	5	31%	16	100%

Os dados da Tabela 15 sinalizam uma base estrutural de poder de recompensa para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), com apenas 31% de concordância total. Indica que a análise do poder organizacional nas BUs do SIBI/UFBA se pauta, em terceiro lugar, numa estrutura hierárquica baseada em um poder de recompensa, pois a **base estrutural de poder de recompensa** obteve apenas 31% de concordância total, ou seja, o poder da estrutura hierárquica no âmbito das BUs do SIBI/UFBA pouco é exercido pela capacidade de fornecer às pessoas algo considerado um prêmio ou a capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro.

Todas as bases de poder aqui discorridas originam-se em algum nível da autoridade do cargo esculpido na estrutura formal ou *design* do Sistema de Bibliotecas da UFBA. A terceira posição para o predomínio de uma base estrutural de poder de recompensa, indicado pelos dados, traz certa contradição, ou flexibilização, da autoridade do cargo dos bibliotecários-chefe ou bibliotecários gestores das BUs pesquisadas. Cada vez mais, as organizações têm se conscientizado de que o futuro do exercício do poder organizacional aponta para a solução de conflitos, negociação, gestão participativa, transparência e, sobretudo, revisão da própria autoridade e liderança organizacional.

Os dados sobre o poder de recompensa nas bibliotecas universitárias do SIBI/UFBA indicam que ali há a formação de resistência, interesse e intencionalidade, por parte dos membros das equipes de trabalho, algo que pode se constituir em oposição à autoridade do

cargo. Essa tendência de flexibilização do poder centrado no cargo tem conexão com o estilo de funcionamento afiliativo das organizações, baseado na abordagem da liderança comportamental, e com o estilo de funcionamento empreendedor, baseado na liderança situacional/contingencial. Isso foi reforçado pelos dados em relação à liderança das BUs do SIBI/UFBA, ou seja, nestas o estilo de liderança primordial foi o empreendedor (com 28% de concordância dos bibliotecários-chefe) e o segundo estilo de funcionamento foi o da liderança afiliativa (com 21% de concordância total). Em resumo, os dados sobre liderança corroboram que há uma tendência para a distribuição do poder organizacional nas BUs do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia.

Motta P. (2007) sinalizou, assim como na temática do poder organizacional, que havia visões anteriores de liderança como um poder natural, ou produto da articulação política para as ideias de uma pessoa prevalecer no processo decisório. Mas que visões mais atuais sobre os estilos de funcionamento organizacional que é a liderança, dentro da perspectiva política nas organizações, aceitam que grande parte do poder organizacional de um líder encontra-se na própria equipe (construto coletivo). Isso é confirmado para as BUs pelas seguintes informações desta pesquisa: a) o poder legítimo não é primaz nas BUs do SIBI/UFBA, b) a liderança empreendedora e afiliativa possuem destaque nas BUs pesquisadas, mesmo que os dados indiquem que nelas os princípios de liderança sejam pouco praticados, e c) talvez a base de poder de recompensa (conexa com uma construção mais coletiva de poder) não obteve destaque porque o aumento de salário não ocorre tão facilmente nas bibliotecas públicas, de modo que não pode ser usado como estratégia de recompensa dentro das relações laborais.

É como se, numa tendência atual de poder da estrutura formal ou hierárquica nas bibliotecas universitárias do SIBI/UFBA, houvesse nelas uma inclinação para a relativização da autoridade do cargo por haver a percepção de que os recursos para a gestão dependam de todos os membros das equipes de trabalho, um meio termo entre a importância do *design* formal do Sistema de Bibliotecas da UFBA e a introdução de ideias que consolidam a necessidade da distribuição do poder organizacional, como informação, incerteza, especialidade técnica, credibilidade, posição e prestígio, acesso e contatos, recompensas e sanções, interesse e intencionalidade.

**Tabela 16** - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Coerção das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Base estrutural de poder de coerção	4. Meu chefe pode tornar meu trabalho difícil para mim.	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	11. Meu chefe pode tornar as coisas desagradáveis para mim.	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	12. Meu chefe pode tornar meu trabalho desagradável.	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
Total para base de poder de coerção		0	0%	9	75%	0	0%	0	0%	3	25%	12	100%

Os dados da Tabela 16 indicam uma base estrutural de poder de coerção para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), com apenas 25% de concordância total. Indica que a análise do poder organizacional nas BUs do SIBI/UFBA se pauta, em último lugar, numa estrutura hierárquica baseada em um poder coercitivo, pois a **base estrutural de poder de coerção** foi pouco referenciada pelos respondentes (25% de concordância total), ou seja, o poder da estrutura hierárquica no âmbito das BUs do SIBI/UFBA é pouco exercido através das habilidades de algumas pessoas terem sob seu controle coisas importantes que ameaçam as demais.

Quando Motta P. fala que o uso efetivo do poder se baseia na autoridade do cargo, através de ordens, ele está se referindo ora a uma base de poder legítimo de French e Raven, ora a uma base de poder de coerção dos mesmos autores. Viu-se que o poder da estrutura hierárquica exercido pelo reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la (poder legítimo) ocupa uma segunda posição nas bibliotecas universitárias pesquisadas. No caso do poder de coerção, as habilidades de um bibliotecário gestor ter sob seu controle coisas importantes que ameaçam os membros das equipes de trabalho parece, ser pouco usado nas BUs do SIBI/UFBA. Mesmo que todas as bases de poder advenham do cargo/estrutura/autoridade, as bases de poder legítimo e coercitivo espelham um modo mais rígido de exercer poder, de modo que se os membros das equipes de trabalho não obedecessem pela legitimidade do cargo (autoridade/poder primaz), restaria ao chefe fazê-los obedecer pela via da coerção. Nesse sentido, os dados indicam que a via da coerção é pouco utilizada pelos bibliotecários-chefe para obter obediência dos membros das equipes.

Já no momento em que Motta P. fala que o uso efetivo do poder se baseia na autoridade do cargo através da persuasão, ele está se referindo ora a uma base de poder de recompensas de French e Raven, ora a uma base de poder de perícia dos mesmos autores. Viu-se que o poder da estrutura hierárquica exercido pela capacidade de fornecer a outra pessoa algo considerado um prêmio ou a capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro (poder de recompensas) é a terceira base utilizada nas bibliotecas pesquisadas. E que o poder de perícia, o poder da estrutura exercido pelo reconhecimento de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento, é a base de poder predominante nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia. As bases de poder de perícia e de recompensa espelham um modo mais participativo/coletivo de exercer poder, de modo que os membros das equipes de trabalho sejam inseridos no polo de poder (autoridade/poder do cargo) através da distribuição do conhecimento (perícia) e do reconhecimento, motivação e promoção (recompensas). A base de poder de coerção, como a última a ser colocada pelos dados, indica nas BUs pesquisadas uma tendência à relativização da autoridade do cargo porque os recursos de gestão dependem de todos e não é monopólio de um ser suprapoderoso.

#### 4.2.5 As bases estruturais de poder organizacional do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

O controle/comando nas organizações, segundo Motta P. (2007), está na autoridade do cargo, cargo este que está perfeitamente descrito e empoderado no *design* formal ou estrutura hierárquica da organização. Logo, isso implica que a hierarquia dá ao ocupante do cargo a legitimidade necessária para o exercício da autoridade, daí se constitui a autoridade do cargo que tem no poder legítimo a sua expressão ou fonte primaz. O poder legítimo vem do passado, dos primórdios do modelo taylorista/fordista, onde o controle era dominante como forma de comandar e administrar as organizações. Tal poder foi destacado pelos respondentes como a penúltima base utilizada pelas autoridades das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB, mesmo assim, o predomínio do poder legítimo aí se faz presente, porque, em algum nível, deve nas suas coordenações existir traços do modelo taylorista/fordista. Tal controle está na autoridade do cargo de arquivista-chefe, ou equivalente, que tem suas atribuições perfeitamente descritas nos regimentos internos, portarias e normativas do APEB e nas leis arquivísticas e que regulamentam a profissão de arquivista. Tudo isso, de fato, faz com que o cargo de coordenador, ou de presidente do APEB, seja empoderado no *design* formal/estrutura hierárquica da organização.

O poder legítimo, junto com os poderes de pericia, coerção e recompensa, formam as bases de poder organizacional que se baseiam nos autores French e Raven. Segundo Martins (2008), as bases de French e Raven prevaleceram a todas as outras propostas de estudo de poder e foram largamente confirmadas por estudos feitos nos 50 anos que se seguiram a sua origem. Martins (2008) e Clegg e Hardy (2001) ressaltam que French e Raven, na verdade, começaram a desenvolver uma teoria do poder social baseada na influência que as pessoas detêm nas suas relações de trocas sociais que levou a idealização de bases de poder nas quais as pessoas se apoiavam para exercer poder. Foram Hinkin e Schriesheim (1989) que desenvolveram e validaram uma escala para aplicar as bases de French e Raven nas organizações, chamada Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS) e Martins, em 2006, a adaptou para as organizações brasileiras. Os outros autores que trabalharam a temática do poder organizacional ao longo dos anos são: Emerson (1962), Mechanic (1962), Crozier (1964), French e Raven (1968), Pettigrew (1973), Salancik e Pfeffer (1974), Patchen (1974), Kipnis, Schilde e Wilkinson (1980), Shukla (1982), Rahim e Afza (1993).

**Tabela 17** - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Perícia das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Base estrutural de poder perícia	3. Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	3	75%
	7. Meu chefe pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
	10. Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
	15. Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho.	1	25%	0	0%	1	25%	0	0%	2	50%	4	100%
Total para base de poder perícia		3	20%	1	7%	1	7%	2	13%	8	53%	15	100%

Os dados da Tabela 17 sinalizam o predomínio de uma base estrutural de poder de perícia para as coordenações do Arquivo Público de Estado da Bahia (APEB), com 53% de concordância total. Indica que a análise do poder organizacional nas coordenações desta unidade de informação se pauta, em primeiro lugar, numa estrutura hierárquica baseada em um poder de perícia, pois a **base estrutural de poder de perícia** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 63% (somando-se 53% que concordam totalmente com 13% que concordam parcialmente), ou seja, o poder da estrutura hierárquica no âmbito do APEB é exercido primordialmente pelo reconhecimento por parte de algumas pessoas de que outras dominam certo conhecimento. Mas constata também que o poder se origina de muitas fontes e grupos, além da autoridade do cargo.

Segundo Motta P. (2007), as outras fontes de poder visam distribuir o poder organizacional, isso quer dizer que nas coordenações do APEB provavelmente exista em alguma medida uma distribuição do conhecimento, do acesso à informação, de saberes de novas tecnologias, de etapas do processo decisório, da participação em entidades externas e do manejo dos próprios símbolos de poder.

De 1918 a 1995, 95 anos iniciais do APEB, ocorreu: a criação dos Anais do APEB, a criação do Museu Histórico da Bahia e a criação da primeira Biblioteca Especializada em história da Bahia (Biblioteca Francisco Vicente Vianna). Com isso, percebe-se a importância deste Arquivo Público, não só para a área arquivística, mas também para toda a área da Ciência da Informação. Isso talvez explique porque a base de poder de perícia ficou em primeiro lugar para o APEB.

Outro fato, neste período e mais especificamente no ano de 1983, tem bastante relevância tanto para a área pública quanto para a área arquivística. Em 31 de maio de 1983, é outorgada a Lei Delegada nº 52 que dispõe sobre a proteção dos arquivos públicos e privados e determina os órgãos e entidades que deverão compor o Sistema Estadual de Arquivos, no âmbito do Estado da Bahia, talvez o primeiro marco legal a falar em sistema de arquivos. Em 21 de dezembro do mesmo ano, o então Governo João Durval Carneiro promulga o Decreto nº 31.438, que dispõe sobre outro marco legal de relevância para a arquivística baiana: a organização do Arquivo Público do Estado da Bahia. Finalmente, em 20 de dezembro de 2002, a Lei Estadual nº 8.538 retira o APEB da Secretaria de Cultura e Turismo, a quem esteve vinculado desde 1966, e o vincula à Fundação Pedro Calmon – Centro de Memória e Arquivo Público da Bahia, a quem está vinculado até o presente momento.

A partir de 2006, e nos anos de 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012, ocorreram fatos arquivísticos, administrativos e governamentais relevantes para a consolidação do APEB enquanto entidade de gestão arquivística no âmbito do Estado da Bahia. Inicialmente, em 17 de janeiro de 2006, através do Decreto nº 9.757, foi homologado o Regimento da Fundação Pedro Calmon- Centro de Memória e Arquivo Público da Bahia e isso é importante por dois motivos: o primeiro, já havia se passado 3 anos que o APEB estava vinculado à Fundação Pedro Calmon; o segundo, até a aprovação do regimento de 2006, este arquivo se valia do marco regulatório anterior, datado de 21 de dezembro de 1983.

Os fatos arquivísticos relevantes, promovidos pelo APEB ou que tiveram sua participação, que auxiliaram na sua consolidação enquanto entidade de gestão arquivística no âmbito do Estado da Bahia, tiveram lugar nos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011. E foram os seguintes: a) Seminário “A Gestão de Documentos Arquivísticos na Administração Pública Estadual”; b) Minicursos “Gestão de Documentos Arquivísticos” e “Legislação Arquivística Brasileira”; c) Projeto “Descontaminação e Conservação do Acervo e dos Depósitos do APB”; d) Audiência Pública sobre o “Esquema de Metadados do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – e-Arq BRASIL”; e) Minicursos “Gestão de Documentos Arquivísticos” e “Legislação Arquivística Brasileira”; f)

Oficina “Higienização e Ações Corretivas”; g) Portaria nº 191, que estabelece normas e procedimentos de consulta presencial para os documentos textuais originais, custodiados pelo APEB, na Sala de Consulta de Manuscritos e Impressos; h) Realização, em 2011, de Oficinas CONARQ (Conselho Nacional de Arquivos) para disseminar o conhecimento arquivístico e fortalecer o Sistema Nacional de Arquivos, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados pelos arquivos públicos (Executivo, Judiciário e Legislativo) e arquivos privados, aos Governos (Estaduais e Municipais), bem como aos cidadãos; e i) Oficina Técnica II – Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – e-ARQ Brasil

Já os fatos administrativos importantes para o APEB, incluindo questões de estrutura, que também ajudaram na sua consolidação frente a gestão arquivística no âmbito do Estado da Bahia, ocorreram nos anos de 2008, 2009 e 2011. Iniciando pela estrutura, em 2008 através do Edital BNDE, o APEB adquiriu e instalou 144 faces de instantes deslizantes e, em 2011, institucionalizou a digitalização após a aquisição de um sistema híbrido de microfilmagem (16/35mm) e digitalização planetário Zeutschel OK 300/301, de alta fiabilidade, alta resolução e de iluminação fria que digitaliza e/ou microfilma todos os tipos de documentos até formato A0. Em relação a estrutura organizacional, a Lei nº 12.212, de 04/05/2011, modificou a estrutura organizacional e de cargos em comissão da Administração Pública do Poder Executivo do Estado da Bahia e com isso a do Arquivo Público, onde consta no seu Art. 88, III, que ficam criadas, na estrutura organizacional da Fundação Pedro Calmon-Centro de Memória e Arquivo Público da Bahia – FPC, entre outras, a Diretoria do Arquivo Público do Estado da Bahia, com a finalidade de planejar, coordenar, promover, acompanhar, avaliar e apoiar as ações pertinentes ao processo de preservação de documentos de valor histórico e cultural do Estado da Bahia. Em 2009, houve a publicação de *folder* institucional do Arquivo Público da Bahia, o que tem conexão com as comunicações organizacionais. Em relação as questões orçamentarias, uma peculiaridade das organizações públicas que afeta o APEB, foi realizada a “Oficina Técnica I – Elaboração e Gestão de Projetos para Patrocínio na Área de Arquivo”, que objetivou dar conhecimento aos gestores públicos, estaduais e municipais, da possibilidade de captar recursos extra-orçamentários, por meio de apresentação de projetos.

Nesse sentido, conforme sinaliza Barbalho (2012), estes fatos arquivísticos e administrativos são importantes para o APEB como atividades que norteiam o desenvolvimento e manutenção da estrutura organizacional desta unidade de informação.



Os arquivos públicos têm a especificidade de se relacionarem de forma mais estreita com entes governamentais, principalmente por serem unidades de informação que servem ao interesse público. Disso se ressaltam os fatos governamentais relevantes que tiveram a promoção e o envolvimento do APEB e que ratificaram sua posição enquanto entidade de gestão arquivística no âmbito do Estado da Bahia, nos anos de 2010, 2011 e 2012:

- a) Instrução Conjunta SAEB/SECULT nº 01, de 18 de março de 2010, que orienta os órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo do Estado da Bahia, quanto à gestão de documentos arquivísticos, na qual integra a primeira Tabela de Temporalidade, Atividades-Meio, oficializada pelo Governo do Estado da Bahia, destinada a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.
- b) Decreto nº 12.908, de 20/05/2011, que altera o Decreto nº 10.208, de 29 de dezembro de 2006, e que disciplina a Gestão de Documentos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.
- c) Projeto “Ações de Sensibilização para a Importância da Implantação de um Sistema de Gestão Documental nas Secretarias de Estado”.
- d) Oficina Técnica III – Reformatação e Preservação de Acervos Documentais.
- e) Publicação, em 2012, da primeira “Tabela de Temporalidade – Atividades Fins”, e do primeiro e segundo “Edital de Ciência de Eliminação de Documentos”.

Logo, eventos que versam sobre Tabela de Temporalidade, atividades-meio e fim, Gestão de Documentos, Preservação e Eliminação demonstram a importância das atividades de Processamento Técnico, salientadas por Barbalho (2012) para unidades de informação, e isso pode ser indicado como uma terceira explicação para o predomínio de uma base estrutural de poder de perícia para as coordenações do Arquivo Público de Estado da Bahia - APEB.

Vale ressaltar que alguns fatos relevantes, que tiveram a promoção e o envolvimento do APEB, foram importantes não só para a área arquivística, mas também para a área da Ciência da Informação – CI, estes eventos aconteceram nos anos de 2009 e 2012. O primeiro deles, ocorrido em 2009, foi o “I Fórum Baiano de Arquivos e Bibliotecas Públicas do Estado da Bahia” e o “V Encontro Baiano de Arquivos Municipais”, com o tema: “Arquivos e Bibliotecas: espaços de memória, informação e garantia de direitos”. O demais ocorreram ao longo de 2011 e foram: a) a I Conferência Nacional de Arquivos – Etapa Regional Nordeste,

cuja Comissão Organizadora além do APB/FPC, foi formada pelo Instituto de Ciência da Informação (ICI) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e pela Associação dos Arquivistas da Bahia (AABA); b) a Setorial de Arquivos realizada no âmbito da IV Conferência Estadual de Cultura da Bahia – Etapa Setorial, realizada na Faculdade de Arquitetura da UFBA. Os últimos eventos, que repercutem para a área da arquivologia e para a Ciência da Informação, aconteceram nos dias 25, 26 e 27 de julho de 2012 e foram o “II Fórum Baiano de Arquivos e Bibliotecas Públicas do Estado da Bahia” e o “VI Encontro Baiano de Arquivos Municipais”, com o tema: “Acesso à informação e as novas tecnologias: desafios para o século XXI”. Daí se percebe que as atividades de divulgação estão conexas com aquilo que Barbalho (2012) chama de atividades de informação para os usuários e isso talvez se constitua na quarta explicação para o predomínio de uma base estrutural de poder de perícia para o APEB.

Nos anos de 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012, ocorreram fatos que podem ser citados como relevantes para esta instituição arquivística enquanto entidade custodiadora e guardiã da memória e da história da Bahia. Iniciando em 2007, o APEB realizou a restauração, transcrição paleográfica e publicação de fac-símile das Ordens Régias emitidas pelo Príncipe Regente enquanto permaneceu na cidade do Salvador, -Bahia, projeto que se denominou: “200 anos da Corte Portuguesa no Brasil: 1808/2008 – As Ordens Régias expedidas pelo Príncipe Dom João na Bahia – 22 de janeiro a 26 de fevereiro de 1808”. Ainda no mesmo ano, a Direção do APB motivada pelo significado e importância da temática da independência e pela fragilidade e o desgaste destes documentos, aprovou o projeto “Independência do Brasil na Bahia: microfilmagem, digitalização e elaboração de instrumento digital de pesquisa dos documentos originais custodiados no APB”, projeto este que contou com o apoio da “X Convocatoria de Ayudas a Proyectos Archivísticos /2007” e do “Programa Apoyo al Desarrollo de Archivos Iberoamericanos (ADAI)” do Ministério da Cultura da Espanha.

Em 2008 a instituição realizou o evento intitulado “CANUDOS em perspectiva”, em homenagem ao grande movimento de relevância para a história baiana e nacional ocorrido em Canudos, no sertão da Bahia, no final do século XIX. Este evento foi direcionado a usuários representados por estudantes de ensino médio de escolas públicas situadas no entorno do Arquivo Público da Bahia.

Em 2009, o APEB participou da elaboração do Edital de Chamamento Público (nº. 01/2009, de 13 de Julho de 2009, publicado no DOE em 15/07/2009) para a apresentação de documentos e informações produzidos e acumulados sobre o período de repressão política de

1964 a 1985, que estivessem sob a posse de pessoas físicas e/ou jurídicas, servidores públicos, civis e militares, documentos estes que foram custodiados na mídia adequada.

Em 2010, a instituição inseriu um dos seus fundos, o Conjunto documental “Registros de Entrada de Passageiros no Porto de Salvador (Bahia): 1855-1964”, no Registro Nacional do Brasil do Programa Memória do Mundo da UNESCO.

Em 2011, o APEB lançou o DVD da coleção “Idade D’Ouro do Brasil 1811-1823/Edição microfilmada e digitalizada”, em homenagem aos 200 anos da Imprensa no Brasil. Além disso, realizou a “Exposição Virtual Revolta dos Búzios (1798-1799)” e o lançamento do “Catálogo de Documentos Manuscritos ‘Avulsos’ da Capitania da Bahia (1604-1828)”.

Em 2012, destacam-se: a) a “Exposição Virtual Revolta dos Malês”; b) a “Exposição Virtual Independência do Brasil na Bahia”. Houve ainda em 2012, a primeira experiência de aplicação da NOBRADE – Norma Brasileira de Descrição Arquivística, no APEB, através da publicação, em DVD do catálogo “Coleção da Independência do Brasil na Bahia: 1822-1824”.

Por fim, todas estas atividades de custódia e guarda da memória da Bahia revelam a importância das políticas e atividades voltadas para o acervo arquivístico, algo que focaliza os suportes e que Barbalho (2012) denomina de Formação e Desenvolvimento de Coleções, mais especificamente Desenvolvimento de Fundos Arquivísticos. Isso talvez seja uma quinta explicação para o predomínio de uma base estrutural de poder de perícia para o Arquivo Público do Estado da Bahia.

**Tabela 18** - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Recompensa das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Base estrutural de poder de recompensa	1. Meu chefe pode aumentar meu salário.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	6. Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	4	100%
	8. Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim.	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
	9. Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
Total para base de poder de recompensa		0	0%	1	6%	10	63%	5	31%	0	0%	16	100%

Os dados da Tabela 18 sinalizam uma base estrutural de poder de recompensa para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB, com 31% de concordância parcial. Indica que a análise do poder organizacional se pauta, em segundo lugar, numa estrutura hierárquica baseada em um poder de recompensa, pois a **base estrutural de poder de recompensa** obteve apenas 31% de zona de concordância (somando-se 31% que concordam parcialmente com 0% que concordam totalmente), ou seja, o poder da estrutura hierárquica no âmbito destas coordenações é relativamente exercido pela capacidade de fornecer às pessoas algo considerado um prêmio ou a capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro.

As organizações têm se conscientizado de que o futuro do exercício do poder organizacional aponta para a solução de conflitos, negociação, gestão participativa, transparência e, sobretudo, revisão da própria autoridade e liderança organizacional. Todas as bases de poder (perícia, recompensa, legítimo, coerção) originam-se da autoridade do cargo, cargo este que está esculpido na estrutura formal ou *design* do APEB, no entanto, a segunda posição para o predomínio de uma base estrutural de poder de recompensa, indicado uma tendência para a utilização de formas menos rígidas de exercício de poder, traz uma

tendência, mesmo pequena, de flexibilização da autoridade do cargo de cargo (coordenador, arquivista-chefe ou equivalente) para as coordenações do arquivo pesquisado.

Essa tendência de flexibilização do poder centrado no cargo tem conexão com o estilo de funcionamento afiliativo das organizações, baseado na abordagem da liderança comportamental, e com o estilo de funcionamento empreendedor, baseado na liderança situacional/contingencial. Isso é um processo insipiente nas coordenações do APEB, pois o predomínio de bases de poder menos rígidas (perícia em primeiro e recompensa em segundo) não foi reforçado pelos dados em relação à liderança neste arquivo. Nas coordenações do APEB o estilo de liderança primordial foi o afiliativo (com 4% de concordância total dos coordenadores) e o segundo estilo de funcionamento foi o da liderança empreendedora (com 3% de concordância total). Em resumo, estes dados sobre liderança corroboram que há uma tendência pouco efetiva para a distribuição do poder organizacional nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia.

Motta P. (2007) sinalizou, assim como na temática do poder organizacional, que havia visões anteriores de liderança como um poder natural, ou produto da articulação política para as ideias de uma pessoa prevalecer no processo decisório. Mas que visões mais atuais sobre os estilos de funcionamento organizacional que é a liderança, dentro da perspectiva política nas organizações, aceitam que grande parte do poder organizacional de um líder encontra-se na própria equipe (construto coletivo). Isso é pouco confirmado para as coordenações do APEB pelas seguintes informações desta pesquisa: a) o poder legítimo não é primaz nas coordenações do APEB, mas é o terceiro mais utilizado, b) a liderança empreendedora e afiliativa possuem pouco destaque, pois os dados indicam que os princípios de liderança são muito pouco praticados nestas coordenações.

O APEB deve introduzir ideias que consolidem a necessidade da distribuição do poder organizacional, como informação, incerteza, especialidade técnica, credibilidade, posição e prestígio, acesso e contatos, recompensas e sanções, interesse e intencionalidade. Isso porque se as coordenações do APEB não caminharem no sentido da adoção de práticas de liderança, as bases de poder de perícia e de recompensa, indicada pelos dados, não passarão de formas menos rígidas de exercício de poder.

**Tabela 19** - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder Legítimo das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Base estrutural de poder legítimo	2. Meu chefe pode me fazer sentir que tenho compromissos a cumprir.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	5. Meu chefe pode me fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	13. Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	14. Meu chefe pode me fazer reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
Total para base de poder legítimo		4	25%	0	0%	8	50%	4	25%	0	0%	16	100%

Os dados da Tabela 19 apontam uma base estrutural de poder legítimo para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), com 25% de concordância parcial. Indica que nestas a análise do poder organizacional se pauta, em terceiro lugar, numa estrutura hierárquica baseada em um poder legítimo, pois a **base estrutural de poder legítimo** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 25% (somando-se 0% que concordam totalmente com 25% que concordam parcialmente), ou seja, o poder da estrutura hierárquica no âmbito das coordenações do APEB é relativamente exercido pelo reconhecimento das pessoas de que outras têm o poder legal de influenciá-las. Deve-se ressaltar que, nesta tese, quando na análise do poder organizacional pautado na estrutura se fala em uso efetivo da autoridade do cargo através de ordens ou persuasão, está-se referindo a todas as bases do poder organizacional.

Esta terceira posição para o poder legítimo nas coordenações indica que o poder pode se basear nos recursos dos liderados, aponta para a possibilidade de uma distribuição do poder que está na autoridade do cargo de coordenador ou equivalente.

Segundo Motta P. (2007), as ações de gestão dos arquivistas-chefe, coordenadores, ou gestores do Arquivo Público do Estado da Bahia, devem enfatizar: solução de conflitos grupais, negociação, formas participativas de gestão (valorizando-se as representativas),

intensidade e transparência na comunicação e, sobretudo, revisão dos conceitos de liderança e de autoridade organizacionais. Isso porque, segundo o mesmo autor, a estrutura hierárquica do APEB equivale a uma arena política que poderá ter o exercício do poder através da obediência e do consentimento, mas também poderá gerar resistência.

Isso significa que as coordenações do APEB exercem o poder utilizando a autoridade do cargo porque esta autoridade tem conexão com as bases de poder do cargo, cargo este que está descrito na estrutura hierárquica, então, a autoridade que vem do cargo representa o poder organizacional pautado na estrutura, que dá legitimidade a autoridade do cargo. Isto é, o uso efetivo do poder nas coordenações deste arquivo se baseia na autoridade do cargo, de forma direta através de ordens (presentes no exercício do poder legítimo e coercitivo) ou, de forma indireta, através da persuasão (presentes no exercício do poder de perícia e de recompensas).

Mesmo sendo a penúltima base de poder a ser utilizada por quem tem a autoridade do cargo, Motta P. (2007) alerta que a estrutura hierárquica continua a ser a fonte principal do poder porque legitima o exercício da autoridade do cargo, da seguinte forma:

- a) toda ação de poder limita a liberdade de ação do gestor, o que significa que a estrutura hierárquica condicionada o exercício do poder organizacional, isso quer dizer que os coordenadores devem consultar o superior hierárquico, o presidente do APEB, para a tomada de decisão, o que também ocorre quando algum subordinado consulta o seu coordenador para tomar decisões;
- b) os indivíduos possuem interesses – altruístas e pessoais – e agem intencionalmente para maximizar seus interesses, ou seja, os ocupantes de cargo na estrutura formal do APEB possuem interesses e utilizarão o poder legítimo dado pela autoridade do cargo para maximizar seus interesses;
- c) a divisão do trabalho forma grupos dentro das organizações que visam à defesa de interesses pessoais ou altruístas, ou seja, o poder legítimo da autoridade do cargo, que está descrito na estrutura formal do APEB, provocará a formação de grupos que: defenderão os interesses altruístas quando os ocupantes dos cargos privilegiarem os interesses pessoais, ou, defenderão os interesses pessoais quando os ocupantes dos cargos privilegiarem os interesses altruístas.

**Tabela 20** - Distribuição percentual da Base Estrutural de Poder de Coerção das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Base estrutural de poder de coerção	4. Meu chefe pode tornar meu trabalho difícil para mim.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	11. Meu chefe pode tornar as coisas desagradáveis para mim.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
	12. Meu chefe pode tornar meu trabalho desagradável.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
Total para base de poder de coerção		3	25%	0	0%	8	67%	1	8%	0	0%	12	100%

Os dados da Tabela 20 indicam uma base estrutural de poder de coerção para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), com apenas 8% de concordância parcial. Indica que a análise do poder organizacional nas coordenações do APEB se pauta, em último lugar, numa estrutura hierárquica baseada em um poder coercitivo, pois a **base estrutural de poder de coerção** foi pouco referenciada pelos respondentes (0% de concordância total), ou seja, o poder da estrutura hierárquica é pouco exercido através das habilidades de algumas pessoas terem sob seu controle coisas importantes que ameaçam as demais.

Todas as bases de poder possuem o seguinte encadeamento estrutura/cargo/autoridade, a estrutura organizacional contém os cargos, os cargos dão autoridade a seu ocupante, a autoridade é legitimada por essa estrutura, então, bases de poder legítimo e coercitivo espelham um modo mais rígido de exercer poder, de modo que se os membros das equipes de trabalho não obedecerem pela legitimidade do cargo (autoridade/poder primaz), restaria ao chefe fazê-los obedecer pela via da coerção. Nesse sentido, os dados indicam que a via da coerção é pouco utilizada pelos coordenadores e chefes do APEB para obter obediência dos membros das equipes.

Motta P. (2007) expressa que o uso efetivo do poder se baseia na autoridade do cargo, através de ordens que revelam uma base de poder legítimo de French e Raven, ou revelam uma base de poder de coerção dos mesmos autores. O poder legítimo é o poder da estrutura hierárquica exercido pelo reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la. Este, como sendo um modo mais rígido de exercer poder, ficou como a



penúltima forma de se exercer poder nas coordenações do APEB. Isso é reforçado pela última colocação para o poder de coerção, ou seja, os gestores do APEB parecem não utilizar controles que ameacem os membros das equipes de trabalho.

Já no momento em que Motta P. fala que o uso efetivo do poder se baseia na autoridade do cargo através da persuasão, ele está se referindo ora a uma base de poder de recompensas de French e Raven, ora a uma base de poder de perícia dos mesmos autores. Viu-se através dos dados, que o poder da estrutura hierárquica exercido pela capacidade de fornecer a outra pessoa algo considerado um prêmio ou a capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro (poder de recompensas) é a segunda base de poder mais utilizada pelos coordenadores do APEB. Essas formas menos rígidas de exercer poder são ratificadas pelos dados referentes ao poder de perícia (poder da estrutura exercido pelo reconhecimento de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento), que é a base de poder predominante nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia.

A base de poder de coerção, como a última a ser colocada pelos dados, indica para as coordenações do APEB uma tendência à distribuição da autoridade do cargo porque os recursos de gestão dependem de todos e não é monopólio de um ser suprapoderoso. Já as bases de poder de perícia e de recompensa espelham um modo mais participativo/coletivo de exercer poder, de modo que os membros das equipes de trabalho sejam inseridos no pólo de poder (autoridade/poder do cargo) através da distribuição do conhecimento (perícia) e do reconhecimento, motivação e promoção (recompensas).

### 4.3 CONFLITOS DE PODER PELO NÃO ACESSO AO PODER

O propósito desta seção é mensurar o conflito/retaliação nas Unidades de Informação pesquisadas, identificando qual, ou quais, o (s) fator (s) que pode gerar o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, a saber: fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo.

Tais fatores se baseiam na Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) que foi criada por Mendonça e Tamayo (2003, 2004) e foi usada nesta tese para mensurar o conflito/retaliação em Unidades de Informação e identificar os fatores de conflito/retaliação organizacional.

Para alcançar este terceiro objetivo específico desta tese foram utilizadas:

a) O Fator de Retaliação Afetivo da MARO para medir o que nesta tese se denominou de fator de conflito/retaliação afetivo, com as seguintes indagações: Eu acho injusto o que a organização fez com João; Eu acho que a organização mereceu o que João fez; Eu acho que este tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva; Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João; Eu acho muito sério o que a organização fez; Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa; Eu considero desprezível o que a empresa fez com João.

b) O Fator de Retaliação Conativo da MARO para medir o denominado nesta pesquisa de fator de conflito/retaliação conativo, com as seguintes indagações: Eu ficaria desapontado se a organização onde trabalho agisse comigo da forma descrita; Eu aprovo o que João fez; Eu faria a mesma coisa que João fez; Eu considero a reação de João justa; Eu acho que João está correto na maneira de agir.

Os componentes afetivos e conativos de conflito/retaliação são perguntados a partir de um cenário hipotético-conceitual posto. O cenário a seguir aborda uma situação que pode ser considerada injusta no contexto organizacional e provocar reações conflitivas, retaliatórias, raivosas, de ressentimento no trabalhador.

João recebe um memorando do chefe, no qual está escrito: “Gostaria de comunicar que esta organização irá promover uma pessoa deste departamento. Várias pessoas têm sido consideradas, mas apenas uma será promovida. Com base em minhas avaliações, decidi indicar Maria”. As outras pessoas do departamento, assim como João, não sabiam que haveria

aquela promoção e não foi perguntada a opinião de ninguém sobre o melhor funcionário para assumir aquela nova posição. João sentiu-se muito injustiçado, pois ele era muito dedicado e competente, mas nem sequer ouviram a sua opinião. (MENDONÇA, 2008, p.257).

A partir desse cenário, os respondentes manifestam-se em relação ao sentimento de raiva e ressentimento diante da injustiça no trabalho – componente afetivo – e à tendência consciente para retribuir com a retaliação a tais situações – componente conativo.

#### 4.3.1 Resultados do poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA

Os fatores de conflito/retaliação existentes entre os profissionais da informação sinalizam componentes afetivos e conativos que levam a conflitos e retaliações. Isso parece ser significativamente latente entre os bibliotecários-chefe das BUs do SIBI/UFBA.

**Tabela 21** - Distribuição percentual das afirmativas da Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) para mensurar o conflito/retaliação nas BUs do SIBI/UFBA

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Eu acho justo o que a organização fez com João.	2	50%	1	25%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
2. Eu acho que a organização mereceu o que João fez.	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
3. Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita.	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4	100%
4. Eu aprovo o que João fez.	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
5. Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.	0	0%	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	4	100%
6. Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.	0	0%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4	100%
7. Eu faria a mesma coisa que João fez.	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
8. Eu acho muito sério o que a organização fez.	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
9. Eu considero a reação de João justa.	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
10. Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa.	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4	100%
11. Eu considero desprezível o que a organização fez com João.	0	0%	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
12. Eu acho que João está correto na maneira de agir.	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>35%</b>	<b>7</b>	<b>15%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>16</b>	<b>33%</b>	<b>8</b>	<b>17%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Caso as BUs do Sistema de Bibliotecas da UFBA promovessem as pessoas que quisessem, ou por motivos pessoais, sem avisar a equipe e sem levar em consideração

questões de merecimento ou antiguidade: 75% dos pesquisados não achariam justo (somando-se 50% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente), além de acharem muito sério que a organização proceda dessa forma (somando-se 25% que concordam totalmente com 50% que concordam totalmente). Adicionalmente, os dados destas unidades de informação demonstram que, diante dessa possibilidade de injustiça: 75% dos membros das equipes de trabalho sentiriam raiva para com o SIBI/UFBA, 100% das pessoas ficariam desapontadas (somando-se 50% que concordam parcialmente com 50% que concordam totalmente), 100% delas ficariam também decepcionadas (somando-se 50% que concordam parcialmente com 50% que concordam totalmente), 100% ficaria insatisfeitas (somando-se 75% que concordam parcialmente com 25% que concordam totalmente) e 75% sentiriam desprezo para com a organização (somando-se 50% que concordam parcialmente com 50% que concordam totalmente).

Por outro lado, o posicionamento em relação a adotar conscientemente atitudes retaliatórias e conflituosas contra o SIBI/UFBA diante da mesma situação (a de uma injustiça praticada pelas bibliotecas pesquisadas que seja percebida por seus trabalhadores), foi o seguinte: 75% dos trabalhadores não retaliariam o SIBI/UFBA (75% do entrevistados discordam totalmente quanto ao SIBI/UFBA merecer isso), 75% não aprovariam tal atitude de retaliação contra a organização, 75% das pessoas não fariam uma retaliação mesmo que alguém tivesse tomado tal atitude, inclusive não considerando justo (75% de discordância total) nem correto (75% de discordância total) a pessoa que reagiu conflituosamente contra o SIBI/UFBA.

#### 4.3.2 Resultados do poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Os fatores de conflito/retaliação existentes nas coordenações do APEB sinalizam componentes afetivos e conativos que quase não levam a atitudes de conflitos e retaliações.

**Tabela 22** - Distribuição percentual das afirmativas da Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) para mensurar o conflito/retaliação nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Eu acho justo o que a organização fez com João.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
2. Eu acho que a organização mereceu o que João fez.	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
3. Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
4. Eu aprovo o que João fez.	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
5. Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.	0	0%	1	25%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
6. Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
7. Eu faria a mesma coisa que João fez.	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
8. Eu acho muito sério o que a organização fez.	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%
9. Eu considero a reação de João justa.	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
10. Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
11. Eu considero desprezível o que a organização fez com João.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
12. Eu acho que João está correto na maneira de agir.	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
<b>TOTAL</b>	20	43%	6	13%	20	43%	1	2%	0	0%	47	100%

Caso os coordenadores do Arquivo Público de Estado da Bahia promovessem as pessoas que quisessem, ou por motivos pessoais, sem avisar a equipe e sem levar em consideração questões de merecimento ou antiguidade: 50% dos pesquisados não achariam justo (somando-se 25% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente,

corroborado com 0% de concordância), além de não acharem muito sério que a organização proceda dessa forma (somando-se 25% que discordam totalmente com 25% que discordam totalmente, corroborado com nenhum posicionamento de concordância). Adicionalmente, os dados destas coordenações demonstram que, diante dessa possibilidade de injustiça: apenas 25% dos membros das equipes de trabalho não sentiriam relativa raiva para com o APEB (reforçado com nenhum concordante), 50% das pessoas não ficariam desapontadas (somando-se 25% que discordam parcialmente com 25% que discordam totalmente e reforçado por 0% de concordância), 50% não ficariam insatisfeitas (somando-se 25% que discordam parcialmente com 25% que discordam totalmente, também com 0% de concordância) e 50% não sentiriam desprezo para com a organização (somando-se 25% que discordam parcialmente com 25% que discordam totalmente). Indo em sentido contrário a essa tendência de quase inexistência de atitudes conflitivas e retaliatórias de cunho afetivo, 25% dos respondentes ficariam decepcionados se as coordenações do APEB promovessem as pessoas que quisessem ou por motivos que não levassem em consideração questões de merecimento ou antiguidade, sem avisar a equipe.

Por outro lado, o posicionamento em relação a adotar conscientemente atitudes retaliatórias e conflitivas contra as coordenações do APEB diante da mesma situação (a de uma injustiça praticada pelas coordenações que seja percebida por seus trabalhadores), foi o seguinte: 50% dos trabalhadores não retaliariam as coordenações do APEB (50% do entrevistados discordam totalmente quanto ao APEB merecer isso), 75% não aprovariam tal atitude de retaliação contra a organização, 75% das pessoas não fariam uma retaliação mesmo que alguém tivesse tomado tal atitude, inclusive não considerando justo (75% de discordância total) nem correto (75% de discordância total) a pessoa que reagiu conflituosamente.

### 4.3.3 Discussões dos resultados

A partir de Brasileiro e Freire (2013), pode-se entender que o conflito pode gerar efeitos de perpetuar um modo específico de cultura organizacional (ações compartilhadas coletivamente por determinados grupos de influência), efeitos estes transmitidos através de práticas cotidianas de empregados antigos (atores sociais organizacionais antigos) para os novos empregados. De modo que os atores sociais envolvidos nas práticas cotidianas, representados pelos membros das equipes de trabalho do Arquivo Público de Estado da Bahia - APEB e do Sistema de Bibliotecas da UFBA – SIBI-UFBA, são influenciados no decorrer das relações estabelecidas com outros atores mais antigos, por exemplo aqueles que detêm ou querem deter o poder organizacional nas unidades de informação pesquisadas, que carregam consigo os efeitos dos conflitos de interesses no âmbito institucional, interesses estes que podem ser altruísticos ou egocêntricos.

Almeida Junior traz o entendimento de que a informação representa o desconhecido, é inquieta e, como tal, causa conflitos. Apesar de se constituir no indivíduo, tanto a informação quanto o conhecimento são dependentes do coletivo. Provavelmente no exemplo do cenário hipotético da MARO (Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional), a promoção injustamente conduzida por quem detinha o poder reflete o conflito que tal informação (a promoção) pode causar no coletivo (membros das equipes de trabalho) quando mal utilizada (propiciar o acesso ao poder a apenas membros com interesses coincidentes). Isso fica evidenciado quando os dados indicam possíveis conflitos diante de injustiças percebidas por parte dos membros das equipes que laboram nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da UFBA. Isso também está presente nas coordenações do APEB, referente a alguma existência de atitudes conflitivas e retaliatórias de cunho afetivo, quando os dados indicam que as pessoas ficariam decepcionados se aí se promovesse as pessoas que quisesse ou por motivos que não levassem em consideração questões de merecimento ou antiguidade, sem avisar a equipe.

Souza e Crippa (2011) alertam para o conflito em sentido amplo, que permite refutar as ideias de permanência, estabilidade e unanimidade pelas de dissonância e conflito, permitindo novos olhares, ou seja, o APEB e o SIBI/ UFBA devem privilegiar as mediações em suas relações hierárquicas, mesmo assim as interpretações contestatórias que emanam dos



subordinados corroboram a ideia de Motta P. (2007) de que o conflito é algo natural da organização do trabalho.

Silva e Gomes ensinam que os princípios alteritários relacionados à mediação da informação e ao papel social da informação, caracterizam-na como ação vinculada à vida, ao movimento, ao processo de construção de sentidos. Aplicando às unidades de informação pesquisadas, significa que uma informação usada para privilegiar poucos leva a uma injustiça percebida no ambiente de vida que se forma no local de trabalho, levando a movimentos de construção de sentidos de retaliação contra o APEB e o SIBI/UFBA. Isso foi referenciado, em maior grau para as BUs do SIBI/UFBA e em um grau menor para as coordenações do APEB, nesta tese diante de um cenário em que as bibliotecas e arquivos promovessem as pessoas que quisessem, ou por motivos pessoais, sem avisar a equipe e sem levar em consideração questões de merecimento ou antiguidade.

Diante de tal possibilidade de injustiça, as pessoas das BUs do SIBI/UFBA: não achariam justo, além de acharem muito sério que a organização proceda dessa forma, os membros das equipes de trabalho sentiriam raiva para com a biblioteca universitária, as pessoas ficariam desapontadas, ficariam também decepcionadas, insatisfeitas e sentiriam desprezo para com a organização. Isso demonstra que nas BUs do SIBI/UFBA, os membros das equipes de trabalho podem se manifestar conflituosamente em relação ao sentimento de raiva e ressentimento diante da injustiça no trabalho (componente afetivo).

No caso das coordenações do Arquivo Público de Estado da Bahia, diante da mesma injustiça percebida, os membros das equipes também não achariam justo e ficariam decepcionados se se promovessem as pessoas que quisessem ou por motivos que não levassem em consideração questões de merecimento ou antiguidade, sem avisar a equipe. Mas, ao contrário das BUs do SIBI/UFBA, as pessoas não achariam muito sério que os coordenadores do APEB procedam dessa forma, poucos membros das equipes de trabalho sentiriam raiva, desapontamento, insatisfação e desprezo para com esta organização.

Nesse sentido, vale a advertência de Motta P. (2007), de que os conflitos podem se aprofundar se as lideranças do APEB e do SIBI/UFBA se utilizarem, para solucionar os conflitos, de confidencialidades no trato do confronto, quando forçam submissão ou desistência de um colaborador, ou quando se omitem deixando a “realidade” criar vencedores e perdedores.

Neste caso, em que o conflito se dá pelo não acesso ao poder que emana da autoridade do cargo, as soluções para atitudes retaliatórias mal conduzidas podem gerar competições e rivalidades, diretas ou veladas, não só entre bibliotecários-chefe e

subordinados, ou coordenadores e subordinados, mas entre os membros da equipe (atitudes retaliatórias), levando a não consecução dos objetivos organizacionais tanto do Sistema de Bibliotecas da UFBA quanto do Arquivo público do Estado da Bahia (baixa de produtividade e baixo grau de alcance de resultados).

A possibilidade ou latência para o conflito nas BUs do SIBI/UFBA ou nas coordenações do APEB, baseado em Martins (2013), ultrapassa a luta de classes e de relações de produção, levando indivíduos a se organizarem em movimentos sociais e coletivos no ambiente laboral que são representações de lutas simbólicas sobre os significados e interpretações dos fatos e coisas em direção à apropriação de sentido em oposição às formas hegemônicas do real. Isso foi referenciado nesta tese através do posicionamento, mesmo que mínimo, de adotar conscientemente atitudes retaliatórias e conflituosas contra as coordenações do APEB e BUs do SIBI/UFBA, diante da situação de uma injustiça praticada por estas, que seja percebida por seus trabalhadores.

Diante disso, os trabalhadores das BUs do SIBI/UFBA conscientemente: não retaliariam as bibliotecas universitárias, não aprovariam tal atitude de retaliação contra a organização, não fariam uma retaliação mesmo que alguém tivesse tomado tal atitude, inclusive não considerando justo nem correto a pessoa que reagiu conflituosamente. Isso demonstra que, mesmo minimamente, nas BUs do SIBI/UFBA os membros das equipes de trabalho podem se manifestar conflituosamente em relação à tendência consciente para retribuir com a retaliação a tais situações (componente conativo).

Também diante disso, os trabalhadores das coordenações do APEB: não a retaliariam, não aprovariam tal atitude de retaliação contra esta organização, não fariam uma retaliação mesmo que alguém tivesse tomado tal atitude, inclusive não considerando justo nem correto a pessoa que reagiu conflituosamente. Percebe-se que os padrões são parecidos: a possibilidade de conflitos e retaliações conscientes (componente conativo) é mínima tanto no nas coordenações do APEB quanto nas BUs do SIBI/UFBA, mesmo assim, saliente-se que nesta unidade arquivística os membros das equipes de trabalho podem se manifestar consciente e conflituosamente diante de uma situação de injustiça.

Mendonça ensina que toda percepção de injustiça gera resistência por parte dos empregados ou equipes do APEB e do SIBI/UFBA, e pode resultar em uma atitude de retaliação contra arquivos e bibliotecas, onde o colaborador ou equipe pode adotar comportamentos como: deixar de expor as suas melhores ideias em relação ao trabalho, fingir que está doente para faltar ao serviço, confrontar a chefia, ou fazer corpo mole. Motta P.(2007) confirma que boa parte dos conflitos e resistências organizacionais ocorrem, ou são

potencializados, pelo não acesso ao poder organizacional, ou a sua distribuição desequilibrada. Seguindo seus ensinamentos, o APEB e o SIBI/UFBA devem adotar a participação dos membros das equipes de trabalho como forma de acesso a áreas de poder e influência antes reservadas às pessoas estabelecidas na hierarquia formal, só assim seus funcionários e representantes podem influenciar tanto decisões sobre os destinos da organização quanto sobre a distribuição dos benefícios do trabalho.

#### **4.3.4 Fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA**

A mediação é um importante instrumento de negociação de conflitos, presente na área da Ciência da Informação. Oliveira (2011) ensina que os estudos sobre negociação na área de administração enveredam para as discussões acerca da melhor forma de evitar o rompimento em situações de conflitos. Segundo o autor, ao associarmos o termo negociação aos processos gerais de mediação da informação, estamos pretendendo construir bases para que possamos conceber mediações educativas e culturais pautadas por princípios de diálogo e articulação, ou seja, os processos de afirmação dos sujeitos e seus conhecimentos, interesses, sua história e memória. Significa que, diante de possibilidades de conflitos, o Sistema de Bibliotecas da UFBA deve tratar o ato de negociar como situação do seu cotidiano, pois a negociação, segundo Oliveira, é termo associado a valores e interesses no uso diário, a aspectos econômicos e/ou jurídicos e o seu conceito pode ser: a) Ato ou efeito de negociar, b) Contrato, ajuste, c) Discussão de um assunto de interesse comum entre agentes autorizados, d) Negócio. Trata-se de uma palavra que implica duas ou mais pessoas procurando solucionar divergências, buscando soluções que satisfaçam as partes, tanto entre os chefes e os membros das equipes de trabalhos quanto no atendimento as necessidades dos usuários.

**Tabela 23** - Distribuição percentual do Fator de Conflito/Retaliação Afetivo das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
fator de conflito/retaliação afetivo	1. Eu acho justo o que a organização fez com João.	2	50%	1	25%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
	3. Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita.	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4	100%
	5. Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.	0	0%	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	4	100%
	6. Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.	0	0%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4	100%
	8. Eu acho muito sério o que a organização fez.	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
	10. Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa.	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%	4	100%
	11. Eu considero desprezível o que a organização fez com João.	0	0%	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
Total para o fator de retaliação afetivo		2	7%	4	14%	0	0%	14	50%	8	29%	28	100%

Os dados da Tabela 23 apontam uma possibilidade de conflito/retaliação afetivo para as bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), com 29% de concordância total. Indica que a análise do poder organizacional nestas BUs se pauta predominantemente em conflitos de poder baseados em atitudes de conflito/retaliação afetivos, pois o **fator de conflito/retaliação afetivo** obteve uma zona de concordância de 79% (somando-se 29% que concordam totalmente com 50% que concordam parcialmente), ou seja, nas BUs do SIBI/UFBA há uma latente possibilidade de conflitos afetivos pelo não acesso ao poder (não distribuição do poder ou sua injusta distribuição), causado pela indignação diante do contexto organizacional em que a retaliação ocorre, englobando a crença de que a injustiça percebida pelos membros das equipes de trabalho provoca ressentimento (abrange a situação de conflito como decepcionante e desprezível assim como o sentimento de seriedade da injustiça cometida).

Motta P. (2007) salienta que os conflitos são fatores naturais da organização do trabalho, e as suas soluções possíveis estão principalmente na negociação de suas dimensões aceitáveis, ou seja, não é de se estranhar que os conflitos também façam parte das bibliotecas do SIBI/UFBA.

Já Duarte (2011) afirma que o mediador assiste ou conduz duas ou mais partes negociantes visando pôr fim a conflitos, isto é, uma negociação das dimensões aceitáveis, que requer, segundo Almeida Junior (2009), uma ação de interferência direta ou indireta, consciente ou inconsciente, singular ou plural, individual ou coletiva do mediador. Isso quer dizer que, diante da crença de que a injustiça percebida pelos membros das equipes de trabalho provoca ressentimento, os bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA devem adotar posturas de verdadeiros mediadores na permanente negociação das dimensões aceitáveis entre o poder que detêm e a justa distribuição deste entre os membros das equipes.

Essa postura ganha ainda mais importância quando Carvalho (2003) diz que os primeiros sinais do uso da mediação apareceram no meio biblioteconômico, na primeira década do século XX e retornaram à cena, nos anos 70, nos Estados Unidos. Com isso, as classes profissionais passaram a se capacitar com novos conhecimentos compatíveis com as novas realidades do mercado de trabalho, as universidades foram questionadas e motivadas a criar novos cursos para capacitar o que começou a ser denominado de ‘trabalhadores do conhecimento’.

Esse cenário criou uma força de trabalho com maiores competências e criticidade e, gradativamente, no meio organizacional, em diferentes países, as estruturas do poder organizacional revelaram a necessidade e importância para o papel da mediação.

As bibliotecas, importantes no processo instrutivo e cultural, nasceram vocacionadas para incorporar a produção intelectual que é testemunho escrito da identidade científica, cultural e social, podendo afirmar que as BUs pesquisadas representam instrumentos sociais para seus usuários e com isso são as guardiãs da produção intelectual da Universidade Federal da Bahia.

Ribeiro (2010) e Carvalho (2003) ensinam que, no contexto europeu e estadunidense a partir dos anos 70 um novo cenário foi posto para as unidades de informação, estas deixam de funcionar numa lógica de meros fornecedores de produtos padronizados (disponibilização dos tradicionais instrumentos de pesquisa – catálogos, inventários, índices, bibliografias) para passarem a orientar-se segundo uma lógica que privilegie as necessidades informacionais do usuário (função mediadora).

Com base nisso, o SIBI/UFBA deve se afastar de uma visão tradicional de trabalho com a informação (tecnicista, patrimonialista e custodial), em direção a um cenário que privilegie o papel da mediação, tanto entre as equipes de trabalho quanto para com seus usuários.

Carvalho reforça que o mediador vem sendo descrito como aquele que combina o caráter empreendedor, o talento, a criatividade, permitindo ultrapassar as técnicas e ferramentas utilizadas no ambiente competitivo. Mais uma vez, diante da crença de que a injustiça percebida pelos membros das equipes de trabalho provoca ressentimento e pode gerar atitudes conflituosas e retaliativas contra o SIBI/UFBA, os seus bibliotecários-chefe devem adotar posturas de verdadeiros mediadores (combinando o caráter empreendedor, o talento e a criatividade) na permanente negociação para a justa distribuição do poder organizacional entre os membros das equipes de trabalho, ultrapassando assim as técnicas e ferramentas utilizadas no ambiente competitivo.

**Tabela 24** - Distribuição percentual do Fator de Conflito/Retaliação Conativo das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
fator de conflito/retaliação conativo	2. Eu acho que a organização mereceu o que João fez.	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
	4. Eu aprovo o que João fez.	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
	7. Eu faria a mesma coisa que João fez.	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	9. Eu considero a reação de João justa.	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	12. Eu acho que João está correto na maneira de agir.	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
Total para o fator de retaliação conativo		15	75%	3	15%	0	0%	2	10%	0	0%	20	100%

Os dados da Tabela 24 apontam uma possibilidade de conflito/retaliação conativo para as bibliotecas universitárias pesquisadas, com apenas 10% de concordância parcial. Indica que a análise do poder organizacional nestas BUs se pauta minimamente em conflitos de poder baseados em atitudes de conflito/retaliação conativos, pois o **fator de conflito/retaliação conativo** obteve uma zona de discordância dos respondentes de 90%

(somando-se 75% que discordam totalmente com 15% que discordam parcialmente), ou seja, nas BUs do SIBI/UFBA há uma baixa possibilidade de conflitos conativos pelo não acesso ao poder (não distribuição do poder ou sua injusta distribuição), que é aquele causado pela tendência consciente para atuar conflituosamente e engloba a avaliação positiva das retribuições (ou seja, a crença de que a organização merece ser retaliada e que ela, a própria organização, agiria de maneira idêntica diante da injustiça que cometera contra o colaborador ou equipe).

A baixa tendência consciente de atuar conflituosamente nas bibliotecas pesquisadas demonstra haver um foco na mediação, o que faz com que a inteligência competitiva e a gestão da informação possam estimular a aceitação de novas técnicas laborais e ferramentas de trabalho, bem como novos papéis, a serem apropriados pelos profissionais que lidam com a informação. Pois, baixos níveis de crença de que as BUs merecem ser retaliadas expressam potenciais níveis de aceitabilidade de novas realidades de trabalho por parte das equipes.

Ramos (1996) expressa que a busca de elevados níveis de produtividade e qualidade exige a especificação e o desenvolvimento de ferramentas e procedimentos de trabalho. E isso se dá com a observação, documentação, análise e sistematização do fluxo produtivo e gerencial de uma unidade de informação. Com efeito, isso seria mais difícil de ser implementado entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA se lá houvesse uma latente vontade de expressar atitudes conflituosas.

Os profissionais da informação que compõem as equipes do Sistema de Bibliotecas da UFBA convivem com outros profissionais em um ambiente de trabalho em que a mediação surge como um importante instrumento de gestão para se vencer os conflitos organizacionais, ou seja, deve-se privilegiar em unidades de informação uma mediação de gestão.

Nesse processo de mediação organizacional, Carvalho destaca a biblioteca como sendo o mais antigo sistema de informação que se tem notícia na história humana, que vem acumulando ao longo dos séculos, metodologias e técnicas de recuperação e mediação da informação, desde a entrada do documento no acervo até a disseminação da informação. Com isso, documento, conhecimento e informação são compreendidos como sendo símbolos, ícones e ressignificações do trabalhador humano, e passam a ser disputados a partir do comportamento, da linguística, do suporte tecnológico, tudo isso representando territórios de poder que pertencem à natureza humana e que serão objeto de disputa para a sua distribuição.

A vontade ou não de retaliar, consciente ou inconscientemente, são, segundo Martins (2013), sentidos mobilizados que assumem a forma de bens simbólicos, que, ao serem produzidos e disseminados, devem ser negociados e “consumidos” dentro de contextos



específicos onde operam as mediações. Estes contextos se constituem como espaços relacionais e interrelacionais: espaços de alianças, confrontos e antagonismos e que se conformam em campos de luta simbólica onde os agentes desenvolvem estratégias de manutenção ou transformação da ordem dominante. Dito de outra forma, os espaços de trabalho nas bibliotecas pesquisadas são espaços relacionais onde ocorrem alianças, confrontos e antagonismos por parte das pessoas que desenvolvem estratégias de transformação do poder, nessa dinâmica estes são os espaços onde se operam as mediações, sugerindo que são espaços simbólicos pela distribuição do poder onde injustiças levam a conflitos e retaliações, que no caso do SIBI/UFBA expressam um baixo desejo consciente (fator conativo).

A própria sociedade, a quem as bibliotecas pesquisadas servem, é um lugar de múltiplas vozes que refletem diferentes lugares de fala e códigos e a partir dos quais os atores se confrontam e negociam permanentemente o poder simbólico, o poder que institui e constitui o real. Afinal, como ressaltam Araújo e Melo (2007), o fenômeno informacional é relacional e possuidor de uma dupla natureza: uma dinâmica que busca a cooperação interativa e outra dinâmica inata para a disputa e o conflito.

O mediador, portanto, é aquele que lidera nas BUs do SIBI/UFBA um processo de negociação de dimensões aceitáveis para os conflitos, estabelece processos de distribuição do poder organizacional, busca a agregação de valor para a sua organização no seio da sociedade, fortalece o ambiente organizacional e promove uma relação estreita entre as diversas bases de poder, que estão distribuídas na produtividade, na informação e na tecnologia.

#### **4.3.5 Fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB**

Baseado em Oliveira (2011), mediação significa o ato constante em que duas ou mais pessoas procuram solucionar divergências, buscam soluções que satisfaçam as partes, negociam as dimensões aceitáveis, tanto entre as chefias e os membros das equipes de trabalhos quanto no atendimento às necessidades dos usuários. Significa ademais que, diante de possibilidades de atitudes retaliatórias, o Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB deve tratar esta atitude mediacional como ato de negociar as situações do seu cotidiano, pois a negociação, reforça Oliveira, é atitude associada ao eficaz exercício de valores e interesses nos seus usos diários.

Segundo o mesmo autor, a associação do termo negociação (área de estudos da administração) com processos gerais de mediação da informação permite a construção de bases para que se possa conceber mediações educativas e culturais, no ambiente organizacional, fundamentadas no diálogo e articulação, isso porque os trabalhadores como seres humanos possuem processos de afirmação de suas subjetividades, de seus conhecimentos, interesses, de sua história e memória, dentro das equipes onde laboram. Essa fertilização cruzada entre mediação e negociação reforça algo presente nesta tese: a interdisciplinaridade da Ciência da Informação.

**Tabela 25** - Distribuição percentual do Fator de Conflito/Retaliação Afetivo das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
fator de conflito/retaliação afetivo	1. Eu acho justo o que a organização fez com João.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	3. Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	5. Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.	0	0%	1	25%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
	6. Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	8. Eu acho muito sério o que a organização fez.	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%
	10. Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa.	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
	11. Eu considero desprezível o que a organização fez com João.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
Total para o fator de retaliação afetivo		6	22%	6	22%	14	52%	1	4%	0	0%	27	100%

Os dados da Tabela 25 apontam alguma possibilidade de conflito/retaliação afetivo para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB, com 4% de concordância parcial. Indica que nestas a análise do poder organizacional se pauta muito pouco em conflitos de poder baseados em atitudes de conflito/retaliação afetivos, pois o **fator de conflito/retaliação afetivo** obteve uma zona de concordância de 4% (somando-se 0% que concordam totalmente com 4% que concordam parcialmente), ou seja, nas coordenações do APEB quase não há uma latente possibilidade de conflitos afetivos pelo não acesso ao poder (não distribuição do poder ou sua injusta distribuição), causado pela indignação diante do contexto organizacional em que a retaliação ocorre, englobando a crença de que a injustiça percebida pelos membros das equipes de trabalho provoca ressentimento (abrange a situação de conflito como decepcionante e desprezível assim como o sentimento de seriedade da injustiça cometida). Porém, deve-se atentar que esse percentual pode crescer com o acréscimo

dos 52% de respondentes que não se posicionaram, elevando a possibilidade de conflitos afetivos para até 56%. Isso pode ser ainda mais reforçado pelos 22% de pessoas que manifestaram uma parcialidade na sua discordância.

Segundo Ribeiro (2010) e Carvalho (2003), um novo cenário é posto para as unidades de informação, que deixam de funcionar numa lógica de mero fornecimento de produtos padronizados (disponibilização dos tradicionais instrumentos de pesquisa – catálogos, inventários, índices, bibliografias) para passarem a orientar-se segundo uma lógica que privilegie as necessidades informacionais do usuário. Isso implica para o APEB o desenvolvimento de uma função mediadora em nível organizacional. Esta unidade de informação arquivística deve se afastar de uma visão tradicional de trabalho com a informação (tecnicista, patrimonialista e custodial) e caminhar em direção a um cenário que privilegie o papel da mediação, tanto entre as equipes de trabalho quanto para com seus usuários.

Motta P. (2007) salienta que os conflitos são fatores naturais da organização do trabalho, e as suas soluções possíveis estão principalmente na negociação de suas dimensões aceitáveis e isso talvez explique a possibilidade de conflitos presentes nas coordenações do APEB, mesmo que os dados manifestem uma discordância significativa. Esse cenário trazido pelos autores sinaliza novos posicionamentos não só para os componentes das equipes de trabalho, mas também para os chefes e lideranças de arquivos.

Os coordenadores e líderes do APEB terão, segundo Duarte (2011), de atuar constantemente como mediadores em suas equipes porque o mediador assiste e conduz partes negociantes visando pôr fim a conflitos, isto é, devem diuturnamente negociar as dimensões aceitáveis, que requer, segundo Almeida Junior (2009), uma ação de interferência direta ou indireta, consciente ou inconsciente, singular ou plural, individual ou coletiva do mediador.

Isso quer dizer que, diante da crença de que a injustiça percebida pelos membros das equipes de trabalho provoca ressentimento, os arquivistas-chefe do APEB, ou equivalente, devem adotar posturas de verdadeiros mediadores na permanente negociação das dimensões aceitáveis entre o poder que detêm e a justa distribuição deste entre os membros das equipes.

Essa postura é parte integrante e indissociável da realidade do profissional da informação do século XX, que trouxe um cenário que exige uma força de trabalho com maiores competências e criticidade e, no meio das estruturas do poder organizacional, revelaram a necessidade e importância para o papel da mediação. É o que Carvalho (2003) denomina de ‘trabalhador do conhecimento’.

Ribeiro (2010) alerta que a mediação, aplicada à área institucional e profissional da documentação/informação, era uma mediação passiva, realidade predominante dos serviços públicos criados no pós-Revolução Francesa, onde os Arquivos Históricos estavam incluídos. Estas unidades de informação, porém, importantes no processo governamental e cultural, nasceram vocacionadas para incorporar a produção intelectual e político-administrativa que são testemunhos escritos da identidade coletiva e com isso seus fundos se configuram em instrumentos de consolidação do espaço social e histórico.

Com base nisso se pode afirmar que os arquivos públicos, como o APEB, representam instrumentos sociais e identitário para seus usuários e com isso são os guardiões da produção administrativa e intelectual do Estado da Bahia. Aplicando o que Ribeiro ensina sobre os Centros de Documentação (disseminados a partir dos anos trinta do século XX e surgidos dentro das próprias entidades produtoras, receptoras e utilizadoras da informação), pode-se dizer que o APEB deve reforçar a sua dinâmica institucional, desenvolvendo estratégias de comunicação alinhadas aos interesses da entidade governamental a que serve, ou seja, deve exercer fortemente a função mediadora.

Diante da possibilidade, mesmo remota, de que a injustiça percebida pelos membros das equipes de trabalho provoca ressentimento e pode gerar atitudes conflituosas e retaliativas, os seus coordenadores devem adotar posturas de verdadeiros mediadores na permanente negociação para a justa distribuição do poder organizacional entre seus trabalhadores. É o que Carvalho reforça como sendo o mediador que combina o caráter empreendedor, o talento, a criatividade, permitindo ultrapassar as técnicas e ferramentas utilizadas na gerência convencional.

**Tabela 26** - Distribuição percentual do Fator de Conflito/Retaliação Conativo das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
fator de conflito/retaliação conativo	2. Eu acho que a organização mereceu o que João fez.	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
	4. Eu aprovo o que João fez.	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
	7. Eu faria a mesma coisa que João fez.	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
	9. Eu considero a reação de João justa.	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
	12. Eu acho que João está correto na maneira de agir.	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
Total para o fator de retaliação conativo		14	70%	0	0%	6	30%	0	0%	0	0%	20	100%

Os dados da Tabela 26 apontam para a inexistência da possibilidade de conflito/retaliação conativo para as coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB, com 0% de zona de concordância. Indica que ai a análise do poder organizacional não se pauta em conflitos de poder baseados em atitudes de conflito/retaliação conativos, pois o **fator de conflito/retaliação conativo** obteve uma discordância total dos respondentes de 70%, ou seja, nas coordenações do APEB há uma baixa possibilidade de conflitos conativos pelo não acesso ao poder (não distribuição do poder ou sua injusta distribuição), que é aquele causado pela tendência consciente para atuar conflituosamente e engloba a avaliação positiva das retribuições (ou seja, a crença de que a organização merece ser retaliada e que ela, a própria organização, agiria de maneira idêntica diante da injustiça que cometera contra o colaborador ou equipe).

Esse cenário colocado pelos dados talvez expresse a existência de chefias arquivísticas mediadoras, que são aquelas que lideram nas coordenações do APEB um processo de negociação de dimensões aceitáveis para os conflitos, estabelecem processos de distribuição do poder organizacional, buscam a agregação de valor para a sua organização no seio da sociedade, fortalecem o ambiente organizacional e promovem uma relação estreita entre as diversas bases de poder, distribuídas na produtividade, na informação e na tecnologia.

A busca de elevados níveis de produtividade e qualidade exigidos através do desenvolvimento de novas ferramentas e procedimentos de trabalho, segundo Ramos (1996),

dá-se com a observação, documentação, análise e sistematização do fluxo produtivo e gerencial no APEB, algo que seria mais difícil de ser implementado nas suas equipes de trabalho se lá houvesse uma latente vontade de expressar atitudes conscientemente conflituosas.

A baixa tendência consciente de atuar conflituosamente nas coordenações do arquivo pesquisado demonstra baixos níveis de crença de que o APEB merece ser retaliado e expressam potenciais níveis de aceitabilidade de novas realidades de trabalho por parte das equipes. Demonstra também a existência de atitudes mediacionais, o que pode estimular a aceitação de novos papéis a serem apropriados pelos profissionais que lidam com a informação.

As atitudes mediacionais são um importante instrumento de gestão para se vencer os conflitos organizacionais porque os profissionais da informação que compõem as equipes do APEB não trabalham isolados, mas sim, convivem com outros profissionais em um ambiente laboral, o que se constitui em uma verdadeira mediação de gestão.

Com o processo de mediação presente nos arquivos, segundo Carvalho (2003), documento, conhecimento e informação são compreendidos como sendo símbolos, ícones e ressignificações do trabalhador humano, e passam a ser disputados a partir do comportamento, da linguística, do suporte tecnológico, tudo isso como representação dos territórios de poder que pertencem à natureza humana.

O espaço de trabalho no arquivo pesquisado é um espaço relacional onde ocorrem alianças, confrontos e antagonismos por parte dos seus membros que desenvolvem estratégias de transformação e manutenção de poder, é o espaço onde se operam as mediações, é o espaço simbólico de distribuição do poder onde injustiças levam a conflitos e retaliações, conflitos e retaliações estes que no caso das coordenações do APEB expressam um baixo desejo consciente (fator conativo) de se manifestarem. Essa vontade ou não de retaliar, consciente ou inconscientemente, é o que Martins (2013) denomina de sentidos mobilizados que assumem a forma de bens simbólicos, que, ao serem produzidos e disseminados, devem ser negociados e “consumidos” dentro de contextos específicos onde operam as mediações.

O governo e a própria sociedade, a quem o APEB serve, são lócus de múltiplas vozes que refletem falas e códigos heterogêneos a partir dos quais os atores, institucionais ou sociais, confrontam-se e negociam permanentemente o poder simbólico, poder este que institui e constitui o real. Isso diz respeito talvez à antagonica natureza relacional da informação enquanto fenômeno que Araújo e Melo (2007) denominam de dupla natureza do

fenômeno informacional: uma dinâmica que busca a cooperação interativa e outra dinâmica inata para a disputa e o conflito.



#### 4.4 COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO NAS EQUIPES DE TRABALHO

O intuito da presente seção é mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho em Unidades de Informação, identificando a existência de interdependência de tarefas e interdependência de resultados entre os membros das equipes.

Este é o quarto objetivo específico desta tese, que para ser atingido foram utilizadas:

a) A EIT (Escala de Interdependência de Tarefas) para medir a dependência de tarefas, com as seguintes indagações: Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas; Para obter o material e os insumos necessários para realização de meu trabalho, eu dependo dos meus colegas; Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho; Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas; Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.

b) A EIR (Escala de Interdependência de Resultados) para medir a dependência de resultados, com as seguintes indagações: Me beneficia quando meus colegas atingem as suas metas de trabalho; Os objetivos que eu e meus colegas desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis; É vantajoso para mim quando meus colegas têm êxito no seu trabalho; Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isto me beneficia; Os meus interesses, em relação ao trabalho, e o dos meus colegas são harmoniosos; O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim.

#### 4.4.1 Resultados do poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA

Os fatores de interdependências de tarefas e de resultados existentes entre os profissionais da informação sinaliza o quanto a transparência e intensidade na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho promove um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados no trabalho com a informação e no atendimento às necessidades do usuário. E isso parece estar bastante presente nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da UFBA.

**Tabela 27** - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e da Escala de Interdependência de resultados (EIR) da comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
2. Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	3	75%
3. Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.	0	0%	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
4. Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas.	0	0%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4	100%
5. Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
1. Me beneficia quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
2. Os objetivos que eu e meus colegas desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
3. É vantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho.	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%	4	100%
4. Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isso me beneficia.	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%	4	100%
5. Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
6. O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
<b>TOTAL</b>	1	2%	5	12%	0	0%	14	33%	23	53%	43	100%

Nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da UFBA, o desempenho de cada membro das equipes de trabalho depende significativamente de receber informações fornecidas pelos seus colegas, pois 50% dos entrevistados concordam com isso, mesmo que parcialmente. Nestas BUs, a maioria das pessoas dependem dos colegas para obter o material e insumos necessários para realização do trabalho, com uma zona de concordância de 75% (somando-se 50% que concordam parcialmente com 25% que concordam totalmente). Também a maioria dos trabalhadores das bibliotecas pesquisadas dependem dos colegas para obter a ajuda e suporte necessários para realização do trabalho, igualmente com uma zona de concordância de 75% (somando-se 50% que concordam parcialmente com 25% que concordam totalmente).

A análise destas unidades de informação encontrou fortes indícios de que os membros das equipes de trabalho dependem uns dos outros para poderem realizar o trabalho de maneira adequada, com uma zona de concordância de 100% (somando-se 75% que concordam parcialmente com 25% que concordam totalmente). Os dados também indicam que o desempenho destas pessoas no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos colegas.

Por outro lado, nas unidades de informação pesquisadas: há uma compatibilidade entre os objetivos individuais e coletivos dos membros das equipes de trabalho (com 75% de concordância total), é vantajoso o êxito do colega (com 75% de concordância total), há resultados positivos para a equipe (com 75% de concordância total). Adicionalmente, a investigação encontrou fortes indícios de harmonia de interesses entre os membros das equipes de trabalho (com 75% de concordância total), com compartilhamento de sucesso, metas e benefícios (também com 75% de concordância total).

#### 4.4.2 Resultados do poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

No APEB, a eficiência no trabalho com a informação arquivística é algo requerido pelos seus usuários e esperado pela entidade governamental a que serve. Nesse sentido, os fatores de interdependências de tarefas e de resultados existentes entre os profissionais da informação das coordenações desta unidade de informação arquivística aponta para a importância de uma transparente e intensa comunicação da informação entre os membros das equipes de trabalho, pois isso promove um alto grau de dependência de tarefas e o consequente elevado grau de resultados alcançados. Mas parece que isso não vem ocorrendo nas coordenações do APEB.

**Tabela 28** - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e da Escala de Interdependência de resultados (EIR) da comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.	2	50%	0	0%	1	25%	1	25%	0	0%	4	100%
2. Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.	2	50%	0	0%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
3. Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	1	25%	4	100%
4. Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas.	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	4	100%
5. Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
1. Me beneficia quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho.	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	4	100%
2. Os objetivos que eu e meus colegas desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis.	0	0%	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
3. É vantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho.	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	1	25%	4	100%
4. Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isso me beneficia.	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	1	25%	4	100%
5. Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos.	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
6. O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim.	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>27%</b>	<b>5</b>	<b>11%</b>	<b>13</b>	<b>30%</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia: há pouca compatibilidade entre os objetivos individuais e coletivos dos membros das equipes de trabalho (com 50% de concordância parcial e 50% de discordância parcial), há um baixo compartilhamento dos benefícios para a equipe (com apenas 25% de concordância total). Adicionalmente, a investigação encontrou fracos indícios de harmonia de interesses entre os membros das equipes de trabalho (com 25% de concordância, mesmo assim, parcial), com baixo compartilhamento de sucesso (apenas 25% de concordância total) e benefícios advindos do atingimento das metas (com 0% de concordância total). Em sentido contrário à tendência dos dados apontarem para uma baixa dependência de resultados nas coordenações, 50% dos respondentes acreditam ser vantajoso quando os colegas têm êxito no trabalho (somando-se 25% que concordam parcialmente com os 25% que concordam totalmente).

Nestas, o desempenho de cada membro das equipes de trabalho não depende significativamente de receber informações fornecidas pelos seus colegas, pois 25% dos entrevistados concordam com isso, mesmo assim, essa concordância é parcial. Nas coordenações, a maioria das pessoas depende pouco dos colegas para obter o material e insumos necessários para realização do trabalho, com uma discordância total de 50%, reforçada por uma parcialidade daqueles que concordam (50% de concordância parcial). A análise destas coordenações encontrou fracos indícios de que os membros das equipes de trabalho dependem uns dos outros para poderem realizar o trabalho de maneira adequada, com uma zona de discordância de 50% (somando-se 25% que discordam parcialmente com 25% que discordam totalmente), corroborado por uma parcialidade daqueles que concordam (25% de concordância parcial). Os dados também indicam que o desempenho destas pessoas no trabalho é pouco afetado pelo desempenho dos colegas (50% de discordância total com 50% que não opinaram).

Em sentido contrário à tendência dos dados apontarem para uma baixa dependência de tarefas nas coordenações do APEB, a maioria dos seus trabalhadores depende dos colegas para obter a ajuda e suporte necessários para realização do trabalho, pois a zona de concordância foi de 50% (somando-se 25% que concordam parcialmente com 25% que concordam totalmente), corroborada por uma discordância total de apenas 25%.

#### 4.4.3 Discussão dos resultados

Silva (2009) diz que a política de incentivos consiste numa recompensa dada pelo líder quando a equipe obtém bons resultados ou quando seus membros desempenham bem as tarefas. Trazido para a realidade das Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da UFBA, significa que o bom desempenho de tarefas aliado a resultados são elementos esperados por todo o conjunto que forma o SIBI/UFBA, o que pode ser alcançado com uma eficiente comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, seja entre bibliotecas, seja dentro dos setores de cada biblioteca. No caso do APEB, talvez a implementação de uma política de incentivos, interna ou externa, possa melhorar a interdependência de resultados entre os membros das equipes de trabalho e esses incentivos com certeza passam por uma eficiente comunicação e informação entre seus trabalhadores.

Falar da comunicação e informação como elementos integradores de equipes pode ser considerado algo recente para as unidades de informação bibliotecárias e arquivísticas. Pois até pouco tempo a visão dominante era aquela que remanesceu dos primórdios da revolução industrial até o modelo taylorista/fordista, onde as matérias-primas ocupavam lugar de centralidade e eram, quase por si só, o fator chave para o sucesso de um empreendimento. As pessoas eram tidas como meros fatores de produção e o valor humano no ambiente de trabalho era quase inexistente. Nas organizações em geral importava o sistema fabril, as fontes de energia e os processos organizacionais. Nas bibliotecas e arquivos importava apenas a dimensão técnica, limitando a dimensão social a uma postura passiva e reativa do usuário. Segundo Motta P. (2007), tratava-se a informação fragmentadamente e repartida por etapas de produção, para as pessoas em linhas de produção e em níveis hierárquicos mais baixos forneciam-se poucas informações e a educação era um fator de menor importância no processo produtivo. Provavelmente o impacto do modelo taylorista nas bibliotecas e arquivos, principalmente nas dimensões técnica e custodial, exigia apenas mão de obra com pouco acesso a informação, mas com habilidades instrumentais e operacionais suficientes para alcançarem alta produtividade.

No SIBI/UFBA talvez ainda haja muito disso, referenciada nesta tese pela relevante interdependência de tarefas demonstrada nas bibliotecas pesquisadas. Onde o desempenho de cada membro das equipes de trabalho depende significativamente de receber informações fornecidas pelos seus colegas, com a maioria dependendo uns dos outros para obter o material

e insumos necessários para realização do trabalho, bem como para obter a ajuda e suporte necessários para realização das tarefas. Isso demonstra que nas BUs do SIBI/UFBA, os membros das equipes de trabalho dependem uns dos outros para poderem realizar o trabalho de maneira adequada e que o desempenho destas pessoas no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos colegas.

As coordenações do APEB, por sua vez, foram referenciadas nesta tese pela baixa relevância encontrada na interdependência de tarefas em suas equipes. Onde o desempenho de cada membro das equipes de trabalho não depende significativamente de receber informações fornecidas pelos seus colegas. Onde a maioria das pessoas das coordenações depende pouco dos colegas para obter o material e insumos necessários para realização do trabalho, com fracos indícios de que os membros das equipes de trabalho dependem uns dos outros para poderem realizar o trabalho de maneira adequada. Isso indica que o desempenho destas pessoas no trabalho é pouco afetado pelo desempenho dos colegas. Em sentido contrário, a maioria dos trabalhadores das coordenações do APEB depende dos colegas para obter a ajuda e suporte necessários para realização do trabalho.

O alcance de tarefas e resultados se insere em uma visão atual de trabalho em equipe onde os sistemas modernos de informação maximizam as possibilidades de integração de seus membros, ressaltando que a essencialidade da comunicação e informação entre os trabalhadores, tanto do APEB quanto do SIBI/UFBA, é importante para a tomada de decisão. Nesse sentido, Motta P. (2007) salienta a comunicação e informação como formas de contato humano nas coordenações do APEB e nas bibliotecas universitárias do SIBI/UFBA, formando uma parte essencial das pessoas com quem se interage dentro das equipes, pois as interações humanas (reações emotivas, provocação de ideias, debates) são fontes insubstituíveis de aprendizado no ambiente de trabalho.

O Sistema de Bibliotecas da UFBA e o Arquivo Público do Estado da Bahia, a partir de Silva, podem utilizar políticas de incentivo, comunicação fluida com a equipe e relacionamentos saudáveis do líder com a equipe como condição para estimular bons resultados e bom desempenho de tarefas. Ou seja, nestas unidade de informação, uma comunicação/informação transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho promove um alto grau no desempenho de tarefas e um alto grau de resultados alcançados.

Assim, nem o SIBI/UFBA e nem o APEB devem desprezar as interações humanas como recurso da comunicação/informação gerencial, da formação de equipes e de tomada de decisão. Afinal, a informação e comunicação dentro das equipes de trabalho formam, segundo Brasileiro e Freire (2013), redes sócio comunicacionais, no âmbito das empresas, organizações

e instituições, ao redor das quais as tecnologias de informação e comunicação se agrupam no sentido de intervir na formação social, gerando mudanças nas relações sociais e contribuindo para o conhecimento e inovação. Portanto, a comunicação/informação pode viabilizar e potencializar as interações humanas no APEB e SIBI/UFBA, promovendo o trabalho em equipe. Nesse sentido, Oliveira et al. (2012) exemplificam que no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – SBUFRGS, cada canal utilizado tem um propósito específico de compartilhamento de informações e de conhecimento, claros e confiáveis, conduzindo à correta operação do sistema e ao comprometimento dos membros das equipes de trabalho com a cultura do SBUFRGS.

Barbalho (2012) acrescenta que o Sistema de Comunicação (um dos componentes no delineamento da estrutura organizacional em bibliotecas e arquivos, junto com os sistemas de responsabilidade, autoridade e decisão) é resultante de processos pelo quais os membros da unidade de informação trocam as informações pertinentes sobre a instituição e as mudanças que nela ocorrem. Um sistema de comunicação no APEB e no SIBI/UFBA desempenha, portanto, uma função de fonte de informação para os colaboradores no que diz respeito aos procedimentos que caracterizam o entendimento entre as pessoas no ambiente de trabalho, além de sua tradicional função de fazer o SIBI/UFBA e o APEB se relacionarem com seus trabalhadores e usuários.

Como visto, a comunicação/informação em unidades de informação deve ser transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho para que isso promova um alto grau de dependência de tarefas e um alto grau de resultados alcançados no trabalho com a informação e no atendimento às necessidades do usuário. Isso foi referenciado nesta tese pela relevante interdependência de resultados demonstrado nas bibliotecas pesquisadas. Onde: há uma compatibilidade entre os objetivos individuais e coletivos dos membros das equipes de trabalho, é vantajoso o êxito do colega e há resultados positivos para a equipe. Existe também harmonia de interesses entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA, com compartilhamento de sucesso, metas e benefícios.

Mas a comunicação/informação nas coordenações do APEB parece ser pouco transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho, o que pode conduzir a um baixo grau de dependência de tarefas e resultados alcançados no trabalho com a informação e no atendimento às necessidades do usuário. Isso foi referenciado nesta tese pela baixa interdependência de resultados demonstrada pelos dados. Onde: há pouca compatibilidade entre os objetivos individuais e coletivos dos membros das equipes de trabalho das coordenações do APEB e também um baixo compartilhamento dos benefícios para a equipe,



além de fracos indícios de harmonia de interesses entre as pessoas com baixo compartilhamento de sucesso e benefícios advindos do atingimento das metas. Só há um item em sentido contrário à tendência de baixa dependência de resultados nas coordenações, o de que os membros das suas equipes acreditam ser vantajoso quando os colegas têm êxito no trabalho.

As equipes, para se caracterizarem como tal, devem ter como ponto basilar a interdependência de tarefas e resultados entre seus membros, de modo que a atuação orgânica (interdependência de tarefas) dos trabalhadores gere a consecução de resultados (interdependência de resultados) para a organização. Isso parece estar presente nas BUs do SIBI/UFBA e pouco presente nas coordenações do APEB, mas sua importância é inegável segundo a pesquisa de Carvalho e Almeida (2008), que investigaram o papel do bibliotecário voltado para a disseminação da informação na prática da Medicina Baseada em Evidências (MBE). As autoras exortam a importância do papel, atitudes e competências necessárias ao bibliotecário-clínico para atuar junto às equipes médicas num verdadeiro processo de trabalho em equipe e concluem que um trabalho compartilhado entre médicos e bibliotecários favorece a disseminação da informação na prática da Medicina Baseada em Evidências (MBE). Dito de outra forma, Carvalho e Almeida deixam para as unidades de informação (SIBI/UFBA e APEB) o ensinamento de que o papel do profissional da informação nas ações relacionadas à gestão de processos informacionais, mediação, facilitação e educação de usuários, através de um transparente e intensa comunicação/informação em equipes, geram o alcance de tarefas e resultados.

A necessidade de as equipes se integrarem (de modo a possuírem uma interdependência de tarefas e resultados entre seus membros) é ressaltada por Silva (2009), quando salienta que, diante da importância do desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais, o profissional bibliotecário e o profissional arquivista devem aprender a integrar-se com a equipe, seja a de mesmo nível ou aquela que está sob sua administração direta. Ou seja, os profissionais da informação, no âmbito do Arquivo Público de Estado da Bahia e do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia, devem aprender a trabalhar em equipe para alcançar a eficiência no atendimento às necessidades informacionais dos usuários (alcance de resultados), através da excelência no trabalho com a informação (realização de tarefas). Para isso, o SIBI/UFBA e o APEB podem se valer de algumas pistas, dadas pela autora, de como fazer: a) formar equipes integradas, harmônicas e coesas; b) exercitar os princípios de liderança todos os dias para que isso facilite a união da equipe em torno de um propósito comum; c) formular e aplicar objetivos comuns do APEB e

do SIBI/UFBA através de rotinas e estratégias que envolvam todos os membros da equipe; d) avaliar com todos as etapas das metas a serem atingidas e e) repassar *feedback* para a equipe sobre o cumprimento de prazos e a qualidade dos resultados. Provavelmente, todas essas ações possibilitarão a transparente e intensa comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho das unidades de informação pesquisadas nesta tese, gerando o alcance de tarefas e resultados.

#### 4.4.4 Interdependência de tarefas e interdependência de resultados das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA

A análise do poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho, através da análise da dependência de tarefas e resultados, faz-se presente na Ciência da Informação por meio dos estudos dos fluxos informacionais entre agrupamento de pessoas.

**Tabela 29** - Distribuição percentual da Interdependência de Tarefas entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Interdependência de tarefas	1. Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
	2. Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.	0	0%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	3	75%
	3. Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.	0	0%	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
	4. Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas.	0	0%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4	100%
	5. Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
Total para interdependência de tarefas		1	5%	3	15%	0	0%	10	50%	5	25%	19	95%

Os dados da Tabela 29 apontam uma relevante interdependência de tarefas em relação aos profissionais da informação que formam as equipes de trabalho nas bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), com 25% de concordância total. Indica que a análise do poder organizacional nestas BUs se pauta em uma comunicação/informação baseada na interdependência de tarefas, pois a **escala de interdependência de tarefas** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 75% (somando-se 25% que concordam totalmente com 50% que concordam parcialmente), ou seja,

nas BUs do SIBI/UFBA há uma grande necessidade de realização do trabalho em conjunto, por parte dos membros da equipe, para atingir as metas estabelecidas.

Motta P. (2007) salienta a importância do uso mais efetivo do saber em todos os níveis da empresa. Isso quer dizer que o progresso do SIBI/UFBA passa por investimentos em educação, conhecimento e habilidades para os membros das suas equipes. O autor afirma que a grande revolução na gerência contemporânea provém das novas formas de tratar a informação e talvez isso explique o elevado índice de concordância para a interdependência de tarefas nas bibliotecas pesquisadas, ou seja, novas formas de tratar a informação que leva a uma maior coesão das equipes. Isso fica claro quando Motta P. (2007) diz que estas novas formas para a informação servem para: melhorar a capacidade de uso de informação para decisão; destruir confidencialidades e usos restritos da informação; facilitar a destruição de barreiras geográficas e hierárquicas; eliminar intermediários na transmissão de dados; criar a “instantaneidade” no acesso à informação etc. Percebe-se, pois, que essas novas formas têm as pessoas como foco: a informação como criadora de maior coesão, e portanto interdependência, entre os membros das equipes de trabalho.

Os estudos dos fluxos informacionais em arranjos produtivos locais ou configurações produtivas, presentes na CI, exemplificam os possíveis caminhos para o SIBI/UFBA. Tais arranjos produtivos apresentam o compartilhamento de informação e conhecimento entre seus atores como um empoderamento coletivo que os faz agir de forma interdependente no compartilhamento de tarefas e no alcance de resultados para todos os que fazem parte da cadeia produtiva. Caso não houvesse eficiência nesta interdependência, tais redes locais de produção não se sustentariam, pois são formados por pessoas e grupos autônomos que só se mantêm juntos pelo trabalho em equipe.

Seguindo os ensinamentos de Tomaél (2008), a eficiente comunicação e informação nas equipes gera redes de conhecimento que têm a cooperação e a interação como seus pontos de convergência, isto é, a interação entre os trabalhadores das bibliotecas universitárias do SIBI/UFBA promove um compartilhamento e construção de conhecimentos, desenvolvendo ideias e processos de movimento de informações, portanto promove os princípios de formação de equipes. Assim, as equipes formam processos de interdependência e compartilhamento da informação que levam à construção do conhecimento, reforçam os contatos individuais e as redes institucionais. Uma comunicação eficiente da informação nas equipes muda até mesmo a percepção do colega de trabalho como um concorrente, que passa a ser aceito como parceiro em potencial e não mais como adversário. Com isso é possível criar no Sistema de Bibliotecas da UFBA uma dimensão sistêmica que torne as relações entre os atores mais profícuas.

**Tabela 30** - Distribuição percentual da Interdependência de Resultados entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Interdependência de resultados	1. Me beneficia quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
	2. Os objetivos que eu e meus colegas desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
	3. É vantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho.	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%	4	100%
	4. Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isso me beneficia.	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%	4	100%
	5. Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
	6. O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%	4	100%
Total para interdependência de resultados		0	0%	2	8%	0	0%	4	17%	18	75%	24	100%

Os dados da Tabela 30 expressam uma predominante interdependência de resultados em relação aos profissionais da informação que formam as equipes de trabalho nas bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), com 75% de concordância total. Indica que a análise do poder organizacional nestas BUs se pauta em uma comunicação/informação baseada na interdependência de resultados, pois a **escala de interdependência de resultados** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 92% (somando-se 75% que concordam totalmente com 17% que concordam parcialmente), ou seja, nas BUs do SIBI/UFBA o desempenho dos membros do grupo depende predominantemente do trabalho uns dos outros.

Com efeito, o elevado índice de concordância total para a interdependência de resultados nas bibliotecas pesquisadas ratifica a importância para com a comunicação e informação que leva a uma maior coesão das equipes no ambiente laboral. Tendo o ser humano como foco no aperfeiçoamento dos processos comunicacionais e informacionais, e portanto na interdependência, entre os membros das equipes de trabalho, o SIBI/UFBA pode

se valer do que Motta P. expressa em relação às novas formas de tratar a informação na formação de equipes, ou seja: a) melhorar a capacidade de uso de informação para decisão, tanto por parte dos bibliotecários-chefe quanto entre este e sua equipe; b) destruir confidencialidades e usos restritos da informação, principalmente por parte da superintendência do SIBI/UFBA no trato de suas comunicações e informações para com as bibliotecas universitárias e setoriais; c) facilitar a destruição de barreiras geográficas e hierárquicas através talvez de reuniões itinerantes de gestão promovidas pela superintendência do SIBI/UFBA, como hierarquia maior, em cada uma de suas bibliotecas; d) eliminar intermediários na transmissão de informações através talvez de um rodizio dos bibliotecários-chefe entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, o que promoveria uma intensa troca de experiências, conhecimento da realidade do outro e conhecimento do todo. Tudo isso promoveria no Sistema de Bibliotecas da UFBA uma instantaneidade no acesso à informação.

Retomando os estudos dos fluxos informacionais em arranjos produtivos locais como exemplificações para o SIBI/UFBA, Pereira et al., Carvalho, Azevedo e Sugahara apresentam o compartilhamento de informação e conhecimento entre seus atores como aquilo que os faz agir de forma interdependente no compartilhamento de tarefas e no alcance de resultados para todos os que fazem parte da cadeia produtiva.

Pereira e outros (2010) analisaram o processo de implementação efetiva da atividade de Inteligência Competitiva (IC) em Arranjos Produtivos Locais (APL) a partir da experiência prática derivada do caso do APL de Software de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Isso pode ser utilizado pelo SIBI/UFBA como forma de aprimorar a comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho. Ou seja, o SIBI/UFBA poderia implementar atividades de inteligência organizacional a partir das experiências práticas dos membros das equipes de trabalho, por exemplo através da criação de seminários internos onde os profissionais pudessem divulgar seus acervos e experiências e aprender com outros colegas, ou através de um programa de boas práticas que estimulasse a divulgação e aplicação de experiências bem sucedidas.

Carvalho (2011) pesquisou as necessidades de informação dos gestores das micro e pequenas empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecção de vestuário da cidade de Jaraguá, no estado de Goiás, referente a fontes de informação utilizadas, comportamento de busca e uso da informação e utilização de novas tecnologias, com o intuito de perceber de que forma a Gestão da Informação poderia potencializar a utilização dos recursos informacionais nestas empresas. A partir desta autora, o SIBI/UFBA poderia identificar as necessidades de informação dos seus gestores e definir os tipos de informação a serem monitoradas, para

estabelecer critérios de aperfeiçoamento da sua Gestão da Informação, algo que contribuirá para o fortalecimento do trabalho com a informação e atendimento as necessidades dos usuários. Isso também aponta caminhos para o progresso da comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho do SIBI/UFBA.

Azevedo (2011) apresentou a descrição e os procedimentos para a aplicação de coletas das fontes de informação junto aos produtos de informações armazenados na ferramenta de apoio às atividades do SIC (Sistema de Inteligência Competitiva) de uma Cadeia Produtiva de couro, calçados e artefatos, visando à elaboração de um processo de busca de informação relevante dos atores globais desta cadeia produtiva. A partir deste autor, o SIBI/UFBA pode reconhecer que dentro das equipes de trabalho se formam dinâmicas competitivas iguais às da cadeia produtiva, até porque as equipes são pequenas organizações dentro de organizações maiores e isso as constitui em micros cadeias produtivas dentro da grande cadeia produtiva do SIBI/UFBA. Ou seja, o SIBI/UFBA deve identificar e coletar estas fontes de informação, de acordo com as necessidades de inteligência identificadas nas equipes, para que sirva de base para todas as equipes, formando os elos das cadeias produtivas e fortalecendo a grande cadeia produtiva do SIBI/UFBA. Isso representa uma maior interdependência gerada no processo de comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho do SIBI/UFBA.

Sugahara (2012) apresentou como se dá a troca de informação na Rede de Empresas de um Arranjo Produtivo Local da área Têxtil, na cidade de São Paulo, com vistas ao desenvolvimento de cooperação. A partir da autora é possível entender que agrupamentos de pessoas em equipes laborais possuem interação e direcionamento de acordo com características específicas e complementares das redes que formam. Tais agrupamentos formam verdadeiras redes sociais e o local de trabalho acaba sendo reconhecido como espaço de convívio, de identidade, de pertencimento e de fácil acesso a fontes de informação que são as próprias pessoas componentes da rede. Se isso for utilizado pelo SIBI/UFBA, ele poderá usufruir da intensa comunicação da informação característica da produção flexível, para a construção de ações de tarefas e resultados nessas redes que se formam nas suas equipes de trabalho. A interação para a troca de informação nas equipes do SIBI/UFBA poderia ocorrer, por exemplo, através de ações conjuntas voltadas para a participação em feiras e exposições, inclusive internas onde haveria o estímulo de fluxos de informação não estruturados num processo de reciprocidades de comportamento.

Portanto, o empoderamento coletivo advindo da comunicação/informação faz os membros agirem de forma interdependente no compartilhamento de tarefas e no alcance de

resultados para todos que integram com as equipes de trabalho do Sistema de Bibliotecas da UFBA. De modo que a eficiência nesta interdependência faz essas verdadeiras redes sociais que se formam no ambiente laboral sobreviverem e prosperarem, pois as pessoas e grupos se mantêm juntos pelo trabalho em equipe.



#### 4.4.5 Interdependência de tarefas e interdependência de resultados do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Os estudos dos fluxos informacionais em arranjos produtivos pode ser utilizado como aproximação para demonstrar que a Ciência da Informação estuda o uso, apropriação e transformação da informação em agrupamento de pessoas, sendo o contributo desta ciência para a análise do poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho através da dependência de tarefas e resultados.

**Tabela 31** - Distribuição percentual da Interdependência de Resultados entre os membros das equipes de trabalho das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Interdependência de resultados	1. Me beneficia quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho.	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	4	100%
	2. Os objetivos que eu e meus colegas desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis.	0	0%	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
	3. É vantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho.	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	1	25%	4	100%
	4. Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isso me beneficia.	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	1	25%	4	100%
	5. Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos.	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
	6. O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim.	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	4	100%
Total para interdependência de resultados		4	17%	4	17%	8	33%	5	21%	3	13%	24	100%

Os dados da Tabela 31 expressam uma baixa predominância da interdependência de resultados em relação aos profissionais da informação que formam as equipes de trabalho nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB, com apenas 13% de concordância total. Indica que nestas a análise do poder organizacional se pauta em uma

comunicação/informação pouco baseada na interdependência de resultados, pois a **escala de interdependência de resultados** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 34% (somando-se 13% que concordam totalmente com 21% que concordam parcialmente), ou seja, nas Coordenações do APEB o desempenho dos membros do grupo depende fracamente do trabalho uns dos outros.

Os estudos dos fluxos informacionais em arranjos produtivos locais, como demonstrado na pesquisa de Sugahara (2012), podem ser utilizados pelas coordenações do APEB no compartilhamento de informação e conhecimento entre seus atores como aquilo que os faz agir de forma interdependente no compartilhamento de tarefas e no alcance de resultados para todos os que fazem parte da sua cadeia produtiva arquivística.

Esta autora traz o entendimento de que as pessoas das equipes laborais possuem interação de acordo com características das redes que formam, constituindo-se em verdadeiras redes sociais e o local de trabalho acaba sendo reconhecido como espaço social e de pertencimento.

Se as conclusões de Sugahara (2012) forem utilizadas pelo APEB, ele poderá usufruir da intensa comunicação da informação característica da produção flexível, para a construção de ações de tarefas e resultados nessas redes que se formam nas suas equipes de trabalho. A interação para a troca de informação nas equipes das coordenações do APEB poderia ocorrer, por exemplo, através de ações conjuntas voltadas para a participação em feiras e exposições, inclusive internas onde haveria o estímulo de fluxos de informação não estruturados num processo de reciprocidades de comportamento.

Baseado em Pereira e outros (2010), o APEB poderia implementar em suas coordenações atividades de inteligência organizacional a partir das experiências práticas dos membros das equipes de trabalho, por exemplo através da criação de seminários internos onde os profissionais pudessem divulgar seus acervos e experiências e aprender com outros colegas, ou através de um programa de boas práticas que estimulasse a divulgação e aplicação de experiências bem sucedidas.

A partir de Azevedo (2011), o APEB pode reconhecer que dentro das equipes de trabalho se formam dinâmicas competitivas iguais às da cadeia produtiva, até porque as equipes são pequenas organizações dentro de organizações maiores e isso as constitui em micro cadeias produtivas dentro da grande cadeia produtiva do APEB. Ou seja, o APEB deve, em suas coordenações, identificar e coletar estas fontes de informação, de acordo com as necessidades de inteligência identificadas nas equipes, para que sirvam de base para todas as equipes, formando os elos das cadeias produtivas e fortalecendo toda a organização: uma

maior interdependência gerada no processo de comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho.

A partir de Carvalho (2011), o APEB poderia identificar nas coordenações as necessidades de informação dos seus gestores e definir os tipos de informação a serem monitoradas, para estabelecer critérios de aperfeiçoamento da sua Gestão da Informação, algo que contribuirá para o fortalecimento do trabalho com a informação, do atendimento as necessidades dos usuários e da comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho.

O baixo índice de concordância total (13%) para a interdependência de resultados nas coordenações do arquivo pesquisado (APEB) não afasta a importância que a comunicação e informação têm no sentido de levar a uma maior coesão das equipes no ambiente laboral. Buscando o ser humano como foco no aperfeiçoamento dos processos comunicacionais e informacionais da interdependência entre os membros das equipes de trabalho, o APEB pode se valer do que Motta P.(2007) expressa em relação às novas formas de tratar a informação na formação de equipes, ou seja:

- a) melhorar a capacidade de uso de informações para a tomada de decisão, tanto por parte dos coordenadores quanto entre estes e a presidência do APEB, estimulando o trabalho em equipe;
- b) extinguir os usos restritos da informação, principalmente as advindas do topo da hierarquia (presidência da APEB) no trato de suas comunicações e informações para com as coordenações e setores;
- c) extinguir também as barreiras hierárquicas através talvez de reuniões itinerantes de gestão promovidas pela presidência do APEB, como hierarquia maior, em cada uma de suas coordenações;
- d) eliminar intermediários na transmissão de informações através talvez de um rodízio dos chefes entre as coordenações e setores do APEB, o que promoveria uma intensa troca de experiências, conhecimento da realidade do outro e conhecimento do todo, conduzindo a uma instantaneidade no acesso à informação.

Portanto, o empoderamento coletivo advindo da comunicação/informação faz os membros agirem de forma interdependente no compartilhamento de tarefas e no alcance de resultados para todos que integram as equipes de trabalho do Arquivo Público do Estado da Bahia. De modo que a eficiência nesta interdependência faz essas verdadeiras redes sociais

(equipes de trabalho das unidades de informação arquivística) que se formam no ambiente laboral sobreviverem e prosperarem, pois as pessoas e grupos se mantêm juntos pelo trabalho em equipe.

**Tabela 32** - Distribuição percentual da Interdependência de Tarefas entre os membros das equipes de trabalho das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Und. de Análise	AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Interdependência de tarefas	1. Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.	2	50%	0	0%	1	25%	1	25%	0	0%	4	100%
	2. Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.	2	50%	0	0%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
	3. Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	1	25%	4	100%
	4. Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas.	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	4	100%
	5. Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
Total para interdependência de tarefas		8	40%	1	5%	5	25%	5	25%	1	5%	20	100%

Os dados da Tabela 32 apontam uma baixíssima interdependência de tarefas em relação aos profissionais da informação que formam as equipes de trabalho nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB, com somente 5% de concordância total. Indica que a análise do poder organizacional nas coordenações se pauta fracamente em uma comunicação/informação baseada na interdependência de tarefas, pois a **escala de interdependência de tarefas** obteve uma zona de concordância dos respondentes de 30% (somando-se 5% que concordam totalmente com 25% que concordam parcialmente), ou seja, nas coordenações do APEB há uma baixa eficiência na realização do trabalho em conjunto, por parte dos membros da equipe, para atingir as metas estabelecidas.

Motta P. (2007) salienta a importância do uso mais efetivo do saber em todos os níveis da empresa. Isso quer dizer que o progresso das coordenações e do próprio APEB passa por incentivos a investimentos em educação, conhecimento e habilidades para os membros

das suas equipes. O autor afirma que a grande revolução na gerência contemporânea provém das novas formas de tratar a informação e parece que isso não vem ocorrendo nas coordenações do APEB devido ao baixíssimo índice de concordância para a interdependência de tarefas, ou seja, estas talvez não atentem para as novas formas de tratar a informação que leva a uma maior coesão das suas equipes.

Mais uma vez, os estudos dos fluxos informacionais em arranjos produtivos locais, ou configurações produtivas, presentes na CI, podem sinalizar possíveis caminhos para o APEB melhorar em suas coordenações esta baixa interdependência de tarefas, quais sejam: este arquivo deve focalizar o compartilhamento de informação e conhecimento entre seus atores como um empoderamento coletivo, isso os fará agir de forma interdependente no compartilhamento de tarefas e no alcance de resultados para todos os que fazem parte da organização. Isso se sustenta no fato de que se não houvesse eficiência na interdependência de tarefas e no alcance de resultados, as redes locais de produção não se sustentariam, pois são formadas por pessoas e grupos autônomos que só se mantêm juntos pelo trabalho em equipe.

Seguindo os ensinamentos de Tomaél (2008), o APEB deve perseguir a eficiente comunicação e informação nas suas equipes, não só nas coordenações, mas na organização como um todo, pois isso gera redes de conhecimento que têm a cooperação e a interação como seus pontos de convergência, isto é, a interação entre os trabalhadores do APEB promove potencialmente um compartilhamento e construção de conhecimentos, desenvolvendo ideias e processos de movimento de informações, portanto promove os princípios de formação de equipes. Assim, as equipes do APEB poderiam formar processos de interdependência e compartilhamento da informação que levam à construção do conhecimento, reforçam os contatos individuais e as redes institucionais. Uma comunicação eficiente da informação que esteja presente nestas equipes, muda até mesmo a percepção do colega de trabalho como um concorrente, que passa a ser aceito como parceiro em potencial e não mais como adversário. Com isso seria possível criar nas coordenações e no próprio Arquivo Público do Estado da Bahia uma dimensão sistêmica que torne as relações entre seus atores mais profícuas.

Isso fica claro quando Motta P. (2007) sinaliza para a importância das novas formas de uso da informação organizacional, que modernamente passam a: melhorar a capacidade de uso de informação para decisão; destruir confidencialidades e usos restritos da informação; facilitar a destruição de barreiras geográficas e hierárquicas; eliminar intermediários na transmissão de dados; criar a “instantaneidade” no acesso à informação etc. Percebe-se, após todas as reflexões postas, que essas novas formas têm as pessoas como foco: a informação

como criadora de maior coesão, e portanto interdependência, entre os membros das equipes de trabalho.

## 5 ANÁLISE CONCLUSIVA

O presente capítulo traz as análises conclusivas alcançadas nesta tese, algo que se materializou através do caminho metodológico que, por sua vez, possibilitou a apuração e a apresentação dos resultados obtidos, em seus diversos níveis de agregação. A seguir, discorre-se: sobre as análises conclusivas para o Sistema de Biblioteca da Universidade da Bahia – SIBI/UFBA; sobre as análises conclusivas para o Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB. Ressaltando que tais análises referem-se ao estudo do poder organizacional nestas unidades de informação na perspectiva política da Administração que, no âmbito desta tese, tem como partes componentes: a) a liderança através dos estilos de funcionamento organizacional, b) a autoridade/poder do cargo através das bases de poder, c) o conflito através dos fatores de conflito/retaliação e d) a comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho através da interdependência de tarefas e resultados. No capítulo seguinte, considerações finais, também se discorre sobre sugestões destes temas (liderança, poder do cargo, conflito organizacional, comunicação/informação em equipes de trabalho) que podem ser adotados pelo APEB e pelo SIBI/UFBA, sugestões estas que podem ser utilizadas como recomendações gerais para a área da Ciência da Informação relativas ao poder organizacional. Deve ser salientado que nesta tese os resultados para o SIBI/UFBA e para o APEB são analisados em separado, ou seja, não houve a intenção de juntar os dados ou construir estudos comparativos, embora isso seja possível. Apesar disso, deve ser salientado que os resultados são válidos apenas para as BUs do SIBI/UFBA e para as Coordenações do APEB.

## 5.1 ANÁLISE CONCLUSIVA - RESPOSTA PARA A PERGUNTA DE PARTIDA/PROBLEMA DE PESQUISA DAS BUs DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – SIBI/UFBA

As análises conclusivas aqui presentes só são validas para as BUs do SIBI/UFBA, ou seja, são validas apenas para a amostra. A partir da análise do poder organizacional nas Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA) sob a perspectiva política da Administração, que é o objetivo geral desta tese aplicado às BUs do SIBI/UFBA, conclui-se que:

a) Nas bibliotecas pesquisadas o processo de liderança parece ser pouco utilizado como um processo social que usa os recursos dos liderados, aproximando-se de um processo que usa mais a centralização dos recursos de poder (poder da autoridade do cargo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes).

b) Há nas bibliotecas universitárias pesquisadas fracos indícios no sentido de ser o poder distribuído pelas equipes de trabalho, que conduz a uma reprodução e uso menos equitativa desse poder, aproximando-se de um poder bastante concentrado na autoridade do cargo.

c) Há nas BUs do SIBI/UFBA fracos indícios no sentido de distribuir os recursos de poder como solução de atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com esta organização, parece que a participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão é pouco utilizada, propiciando a prevalência de potenciais disputas, diretas ou veladas, pela ocupação dos espaços de poder na estrutura formal (disputas por cargos e chefias por exemplo), onde são valorizados os interesses coincidentes.

d) Há nas BUs do SIBI/UFBA fortes indícios no sentido de uma comunicação/informação transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho, conduzindo a um alto grau de resultados alcançados, mesmo que haja um relativo potencial para a dependência de tarefas, afastando-se de um baixo grau de consecução dos objetivos da organização devido a uma má formação de equipes pela existência de uma comunicação restrita da informação.



**Tabela 33** - Distribuição percentual dos totais do poder organizacional para as BUs do SIBi/UFBA

PERSPECTIVA	COMPONENTES DE ANÁLISE	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
POLÍTICA: poder organizacional	LIDERANÇA: Total para os estilos de funcionamento da liderança organizacional	37	31%	25	21%	2	2%	31	26%	25	21%	120	100%
	ESTRUTURA DE PODER: Total para o poder centrado na autoridade do cargo	12	20%	13	22%	0	0%	3	5%	32	53%	60	100%
	CONFLITOS DE PODER: Total para retaliação pelo não acesso ao poder	17	35%	7	15%	0	0%	16	33%	8	17%	48	100%
	COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO NAS EQUIPES: Total para interdependência de tarefas e resultado entre os membros das equipes de trabalho	1	2%	5	12%	0	0%	14	33%	23	53%	43	100%
<b>Total para o poder organizacional nas BUs do SIBi/UFBA</b>		<b>67</b>	<b>25%</b>	<b>50</b>	<b>19%</b>	<b>2</b>	<b>1%</b>	<b>64</b>	<b>24%</b>	<b>88</b>	<b>33%</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

A pergunta de partida que evidencia o **problema de pesquisa** foi: A análise dos elementos constituintes do poder organizacional (liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos/retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho) nas unidades de informação pesquisadas indicam um poder centrado no cargo, através do exercício da autoridade, ou distribuído pelos membros das equipes de trabalho?

**Resposta para as BUs do SIBi/UFBA:** As BUs do SIBi/UFBA possuem um poder mais centrado no cargo, através do exercício da autoridade, e menos distribuído pelos membros das equipes de trabalho, porque a análise dos elementos constituintes do poder organizacional indicam um exercício de poder mais pautado na estrutura/cargo/autoridade do que nos princípios de liderança, embora haja um significativo potencial para a liderança, com grande potencial de conflito/retaliação afetivo (alto grau de insatisfações), mas isso não compromete o alcance de resultados por haver um alto grau de interdependência de tarefas e resultados pela existência de uma comunicação/informação transparente entre os membros das equipes de trabalho.

### 5.1.1 Poder organizacional pautado na liderança através dos estilos de funcionamento organizacional

Aqui se tem a conclusão para o primeiro objetivo específico desta tese para as Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA): mensurar a liderança nas BUs do SIBI/UFBA, identificando qual, ou quais, o (s) estilo (s) de funcionamento de liderança organizacional, a saber: estilo de funcionamento de liderança individualista; estilo de funcionamento de liderança afiliativo; estilo de funcionamento de liderança empreendedor; e estilo de funcionamento de liderança burocrático.

**Tabela 34** - Distribuição percentual dos totais para os estilos de funcionamento da liderança das BUs do SIBI/UFBA

Estilos de Funcionamento da Liderança Organizacional	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Total para o estilo empreendedor	8	25%	4	13%	1	3%	10	31%	9	28%	32	100%
Total para o estilo afiliativo	7	25%	9	32%	0	0%	6	21%	6	21%	28	99%
Total para o estilo individualista	12	43%	4	14%	1	4%	6	21%	5	18%	28	100%
Total para o estilo burocrático	10	31%	8	25%	0	0%	9	28%	5	16%	32	100%
<b>Total para a liderança</b>	<b>37</b>	<b>30%</b>	<b>25</b>	<b>21%</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>	<b>31</b>	<b>27%</b>	<b>25</b>	<b>21%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Conclui-se, em relação a mensurar a liderança, que nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia o poder organizacional está fracamente pautado na liderança, pois a análise dos estilos de funcionamento organizacional demonstra que apenas 21% concordam totalmente quanto as bibliotecas pesquisadas adotarem uma postura próxima dos princípios de liderança (o poder mais centrado nos recursos dos liderados do que na autoridade do cargo). Porém deve-se dar destaque aos 26% que concordam parcialmente, o que indica uma possibilidade potencial de fortalecimento do uso

dos princípios de liderança. Isso também é reforçado pelo quase equilíbrio entre aqueles que discordam e os que concordam: com uma zona de discordância de 52% (somando-se 31% que discordam totalmente com 21% que discordam parcialmente) e uma zona de concordância de 48% (somando-se 27% que concordam parcialmente com 21% que concordam totalmente).

Quanto a identificação dos estilos de funcionamento organizacional, conclui-se: a) o estilo de funcionamento de liderança individualista, baseado na liderança do traço pessoal, ficou em terceiro lugar; b) o estilo de funcionamento de liderança afiliativo, baseado na abordagem do estilo ou liderança comportamental, foi o segundo estilo coletivamente utilizado nas BUs do SIBI/UFBA; c) o estilo de funcionamento da liderança empreendedor, baseado na liderança situacional/contingencial, é o estilo de liderar mais coletivamente praticado e aceito nas bibliotecas pesquisadas; e d) o estilo de funcionamento de liderança burocrático, baseado na liderança transacional, é o poder da liderança menos utilizado nas BUs do SIBI/UFBA.

### 5.1.2 Poder organizacional pautado na Estrutura

Aqui se tem a conclusão para o segundo objetivo específico desta tese para as Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA): mensurar o poder da estrutura/cargo nas BUs do SIBI/UFBA, identificando qual, ou quais, a (s) base (s) estrutural de poder, a saber: base estrutural de poder legítimo; base estrutural de poder de coerção; base estrutural de poder de recompensa; e base estrutural de poder de perícia.

**Tabela 35** - Distribuição percentual dos totais para o Poder da Estrutura Organizacional das BUs do SIBI/UFBA

Bases Estruturais de Poder Organizacional	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Total para base de poder perícia	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	14	88%	16	100%
Total para base de poder legítimo	2	13%	3	19%	0	0%	1	6%	10	63%	16	100%
Total para base de poder de recompensa	10	63%	1	6%	0	0%	0	0%	5	31%	16	100%
Total para base de poder de coerção	0	0%	9	75%	0	0%	0	0%	3	25%	12	100%
<b>Total para o poder da estrutura</b>	<b>12</b>	<b>20%</b>	<b>13</b>	<b>22%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	<b>32</b>	<b>53%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Conclui-se, quanto ao poder da estrutura/cargo, que nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia o poder organizacional é fortemente pautado na estrutura (autoridade do cargo), pois a zona de concordância atingiu 58% (somando-se 53% dos entrevistados que concordam totalmente com 5% que concordam parcialmente). Porém não se deve deixar de observar que os dados indicam uma zona de discordância de 42% (somando-se 20% dos bibliotecários-chefe entrevistados que discordam totalmente com 22% que discordam parcialmente), o que significa uma tendência a distribuição do poder da autoridade do cargo esculpido no organograma.

Em relação a identificação das bases estruturais de poder organizacional, conclui-se: a) a base estrutural de poder legítimo, baseado no poder legítimo, ficou em segundo lugar; b) a base estrutural de poder de coerção, baseado no poder de coerção, é o poder menos utilizado

nas BUs do SIBI/UFBA; c) a base estrutural de poder de recompensa, baseado no poder de recompensa, é a terceira forma de exercer poder nas BUs pesquisadas; e d) a base estrutural de poder de perícia, baseado no poder de perícia, é o poder dominante nas BUs do SIBI/UFBA.

### 5.1.3 Poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação

Aqui se tem a conclusão para o terceiro objetivo específico desta tese para as Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA): mensurar o conflito/retaliação nas BUs do SIBI/UFBA, identificando qual, ou quais, o (s) fator (s) que pode gerar o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, a saber: fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo.

**Tabela 36** - Distribuição percentual dos totais para o Conflito/Retaliação Organizacional das BUs do SIBI/UFBA

Fatores de Retaliação pelo não acesso ao Poder Organizacional	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Total para o fator de retaliação afetivo	2	7%	4	14%	0	0%	14	50%	8	29%	28	100%
Total para o fator de retaliação conativo	15	75%	3	15%	0	0%	2	10%	0	0%	20	100%
<b>Total para o conflito/retaliação organizacional</b>	<b>17</b>	<b>35%</b>	<b>7</b>	<b>15%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>16</b>	<b>33%</b>	<b>8</b>	<b>17%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Conclui-se, em relação ao conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, que nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia o poder organizacional está relativamente pautado nos conflitos de poder, pois mesmo que a análise dos fatores que conduzem a uma retaliação pelo não acesso ao poder organizacional tenham obtido apenas 17% de concordância total, deve-se atentar para os 33% dos entrevistados que podem aumentar a atitude de retaliação para 50% (somando-se estes 33% que concordam parcialmente com os 17% que concordam totalmente).

Quanto a identificação dos fatores de conflito/retaliação organizacional, conclui-se: a) o fator de conflito/retaliação afetivo, baseado na atitude de retaliação afetiva, é preponderante nas BUs do SIBI/UFBA; e b) o fator de conflito/retaliação conativo, baseado na atitude de retaliação conativa, praticamente inexistente nas bibliotecas pesquisadas.

#### 5.1.4 Poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho

Aqui se tem a conclusão para o quarto objetivo específico desta tese para as Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA): mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho nas BUs do SIBI/UFBA, identificando a existência de interdependência de tarefas e interdependência de resultados entre os membros das equipes.

**Tabela 37** - Distribuição percentual dos totais para a comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA

Dependência de tarefas e resultados entre os membros das equipes de trabalho	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Total para interdependência de resultados	0	0%	2	8%	0	0%	4	17%	18	75%	24	100%
Total para interdependência de tarefas	1	5%	3	15%	0	0%	10	50%	5	25%	19	95%
<b>Total para a comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>5</b>	<b>12%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>14</b>	<b>33%</b>	<b>23</b>	<b>53%</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Conclui-se, quanto a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, que nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia o poder organizacional é fortemente pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho, pois a análise da dependência de tarefas e resultados entre estes membros alcançou uma zona de concordância de 86% (somando-se 53% dos entrevistados que concordam totalmente com 33% que concordam parcialmente).

Em relação a identificação da interdependência de tarefas e resultados, conclui-se: a) a interdependência de tarefas, baseado na escala de interdependência de tarefas, é o segundo tipo de interdependência gerada pela intensidade da comunicação da informação entre os membros das equipes de trabalho nas bibliotecas pesquisadas; e b) a interdependência de resultados, baseado na escala de interdependência de resultados, demonstra a comunicação/informação entre os trabalhadores das BUs do SIBI/UFBA como geradora de resultados para as equipes.

## 5.2 ANÁLISE CONCLUSIVA - RESPOSTA PARA A PERGUNTA DE PARTIDA/PROBLEMA DE PESQUISA DO ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA – APEB

As análises conclusivas aqui presentes só são validas para as Coordenações do APEB, ou seja, são validas apenas para a amostra. A partir da análise do poder organizacional no Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB) sob a perspectiva política da Administração, que é o objetivo geral desta tese aplicado ao APEB, conclui-se que:

a) Nas Coordenações do APEB o processo de liderança parece ser fracamente pautado em um processo social que usa os recursos dos liderados, aproximando-se de um processo que usa mais a centralização dos recursos de poder (poder da autoridade do cargo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes).

b) Há nas coordenações pesquisadas uma baixa tendência no sentido de ser o poder distribuído pelas equipes de trabalho, que conduz a uma reprodução e uso menos equitativa desse poder, aproximando-se de um poder relevantemente concentrado na autoridade do cargo.

c) Há nestas coordenações potenciais indícios no sentido de distribuir os recursos de poder como solução de atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com esta organização, mas parece que a participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão não é intensamente utilizada, propiciando a prevalência de potenciais disputas, diretas ou veladas, pela ocupação dos espaços de poder na estrutura formal (disputas por cargos e chefias por exemplo), onde são valorizados os interesses coincidentes.

d) Há nas coordenações do APEB fracos indícios no sentido de uma comunicação/informação transparente e intensa entre os membros das equipes de trabalho, conduzindo a um baixo grau de resultados alcançados com um grau ainda menor de potencial para a dependência de tarefas, afastando este arquivo da consecução de seus objetivos organizacionais devido a uma má formação de equipes pela existência de uma comunicação restrita da informação.



**Tabela 38** - Distribuição percentual dos totais do poder organizacional para o Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB

PERSPECTIVA	COMPONENTES DE ANÁLISE	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
		Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
POLÍTICA: poder organizacional	LIDERANÇA: Total para os estilos de funcionamento da liderança organizacional	12	10%	20	17%	74	62%	11	9%	3	3%	120	100%
	ESTRUTURA DE PODER: Total para o poder centrado na autoridade do cargo	10	17%	2	3%	27	46%	12	20%	8	14%	59	100%
	CONFLITOS DE PODER: Total para retaliação pelo não acesso ao poder	20	43%	6	13%	20	43%	1	2%	0	0%	47	100%
	COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO NAS EQUIPES: Total para interdependência de tarefas e resultado entre os membros das equipes de trabalho	12	27%	5	11%	13	30%	10	23%	4	9%	44	100%
<b>Total para o poder organizacional no APEB</b>		<b>54</b>	<b>20%</b>	<b>33</b>	<b>12%</b>	<b>134</b>	<b>50%</b>	<b>34</b>	<b>13%</b>	<b>15</b>	<b>6%</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

Assim, esta tese obteve as respostas para a pergunta de partida que evidencia o **problema de pesquisa**: A análise dos elementos constituintes do poder organizacional (liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos/retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho) nas unidades de informação pesquisadas indicam um poder centrado no cargo, através do exercício da autoridade, ou distribuído pelos membros das equipes de trabalho?

**Resposta para as Coordenações do APEB**: As Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia possuem um poder mais centrado no cargo, através do exercício da autoridade, e menos distribuído pelos membros das equipes de trabalho, porque a análise dos elementos constituintes do poder organizacional indicam um exercício de poder mais pautado na estrutura/cargo/autoridade do que nos princípios de liderança, com potenciais conflitos/retaliação de cunho afetivo (insatisfações latentes) e baixo grau de alcance de tarefas e resultados pela existência de uma comunicação restrita da informação entre membros das equipes de trabalho.

### 5.2.1 Poder organizacional pautado na liderança através dos estilos de funcionamento organizacional

Aqui se tem a conclusão para o primeiro objetivo específico desta tese para as Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB: mensurar a liderança nas Coordenações do APEB, identificando qual, ou quais, o (s) estilo (s) de funcionamento de liderança organizacional, a saber: estilo de funcionamento de liderança individualista; estilo de funcionamento de liderança afiliativo; estilo de funcionamento de liderança empreendedor; e estilo de funcionamento de liderança burocrático.

**Tabela 39** - Distribuição percentual dos totais para os estilos de funcionamento da liderança das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB

Estilos de Funcionamento da Liderança Organizacional	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Total para o estilo afiliativo	0	0%	4	14%	19	68%	4	14%	1	4%	28	100%
Total para o estilo empreendedor	0	0%	8	25%	16	50%	7	22%	1	3%	32	100%
Total para o estilo burocrático	6	19%	1	3%	24	75%	0	0%	1	3%	32	100%
Total para o estilo individualista	6	21%	7	25%	15	54%	0	0%	0	0%	28	100%
<b>Total para a liderança</b>	<b>12</b>	<b>10%</b>	<b>20</b>	<b>17%</b>	<b>74</b>	<b>62%</b>	<b>11</b>	<b>9%</b>	<b>3</b>	<b>3%</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Conclui-se, em relação a mensurar a liderança, que nas Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia o poder organizacional está fracamente pautado na liderança, pois a análise dos estilos de funcionamento organizacional demonstra que apenas 3% concordam totalmente quanto as coordenações pesquisadas adotarem uma postura próxima dos princípios de liderança (o poder mais centrado nos recursos dos liderados do que na autoridade do cargo). Porém deve-se dar destaque aos 9% que concordam parcialmente, o que indica uma possibilidade de fortalecimento do uso dos princípios de liderança. Isso também é reforçado pelos 62% dos respondentes que não se posicionaram, estes também podem ampliar a utilização da liderança no APEB.

Quanto a identificação dos estilos de funcionamento organizacional, conclui-se: a) o estilo de funcionamento de liderança afiliativo, baseado na abordagem do estilo ou liderança comportamental, é o estilo de liderar mais coletivamente praticado e aceito nas coordenações do arquivo pesquisado; b) o estilo de funcionamento da liderança empreendedor, baseado na liderança situacional/contingencial, foi o segundo estilo coletivamente utilizado nas coordenações do APEB; c) o estilo de funcionamento de liderança burocrático, baseado na liderança transacional, é o penúltimo poder da liderança utilizado nas coordenações deste arquivo; e d) o estilo de funcionamento de liderança individualista, baseado na liderança do traço pessoal, é o menos utilizado.

## 5.2.2 Poder organizacional pautado na Estrutura

Aqui se tem a conclusão para o segundo objetivo específico desta tese para as Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB: mensurar o poder da estrutura/cargo nas coordenações do APEB, identificando qual, ou quais, a (s) base (s) estrutural de poder, a saber: base estrutural de poder legítimo; base estrutural de poder de coerção; base estrutural de poder de recompensa; e base estrutural de poder de perícia.

**Tabela 40** - Distribuição percentual dos totais para o Poder da Estrutura Organizacional das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB

Bases Estruturais de Poder Organizacional	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não formada		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Total para base de poder perícia	3	20%	1	7%	1	7%	2	13%	8	53%	15	100%
Total para base de poder recompensa	0	0%	1	6%	10	63%	5	31%	0	0%	16	100%
Total para base de poder de legítimo	4	25%	0	0%	8	50%	4	25%	0	0%	16	100%
Total para base de poder de coerção	3	25%	0	0%	8	67%	1	8%	0	0%	12	100%
<b>Total para o poder da estrutura</b>	<b>10</b>	<b>17%</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>27</b>	<b>46%</b>	<b>12</b>	<b>20%</b>	<b>8</b>	<b>14%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Conclui-se, quanto ao poder da estrutura/cargo/autoridade, que nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia o poder organizacional é relevantemente pautado na estrutura (autoridade do cargo), pois a zona de concordância atingiu 34% (somando-se 14% que concordam totalmente com 20% que concordam parcialmente). Porém não se deve deixar de observar que os dados indicam uma zona de não posicionamento de 46% (ou seja, 46% dos coordenadores não se posicionaram ou não sabem), o que significa uma baixa tendência a distribuição do poder da autoridade do cargo esculpido no organograma e isso é confirmado pelo baixo índice de pessoas que discordam totalmente (apenas 17%) quanto a centralização do poder.

Em relação a identificação das bases estruturais de poder organizacional, conclui-se: a) a base estrutural de poder de perícia, baseado no poder de perícia, é o poder dominante nas

coordenações do APEB; b) a base estrutural de poder de recompensa, baseado no poder de recompensa, é a segunda forma de exercer poder nas coordenações pesquisadas; c) a base estrutural de poder legítimo, baseado no poder legítimo, ficou em terceiro lugar; b) a base estrutural de poder de coerção, baseado no poder de coerção, é o poder menos utilizado nas coordenações do APEB.

### 5.2.3 Poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação

Aqui se tem a conclusão para o terceiro objetivo específico desta tese para as Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB: mensurar o conflito/retaliação nas coordenações do APEB, identificando qual, ou quais, o (s) fator (s) que pode gerar o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, a saber: fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo.

**Tabela 41** - Distribuição percentual dos totais para o Conflito/Retaliação Organizacional nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB

Fatores de Retaliação pelo não acesso ao Poder Organizacional	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Total para o fator de retaliação afetivo	6	22%	6	22%	14	52%	1	4%	0	0%	27	100%
Total para o fator de retaliação conativo	14	70%	0	0%	6	30%	0	0%	0	0%	20	100%
<b>Total para o conflito/retaliação organizacional</b>	<b>20</b>	<b>43%</b>	<b>6</b>	<b>13%</b>	<b>20</b>	<b>43%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Conclui-se, em relação ao conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, que nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia o poder organizacional está relativamente pautado nos conflitos de poder, pois mesmo que a análise dos fatores que conduzem a uma retaliação pelo não acesso ao poder organizacional tenham obtido apenas 2% de concordância parcial, deve-se atentar para os 43% de respondentes que podem aumentar a atitude de retaliação para 45% (somando-se estes 43% que não opinaram com os 2% que concordam parcialmente).

Quanto a identificação dos fatores de conflito/retaliação organizacional, conclui-se: a) o fator de conflito/retaliação afetivo, baseado na atitude de retaliação afetiva, é preponderante nas coordenações do APEB; e b) o fator de conflito/retaliação conativo, baseado na atitude de retaliação conativa, praticamente inexistente nas coordenações pesquisadas.

#### 5.2.4 Poder organizacional pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho

Aqui se tem a conclusão para o quarto objetivo específico desta tese para as Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB: mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho nas coordenações do APEB, identificando a existência de interdependência de tarefas e interdependência de resultados entre os membros das equipes.

**Tabela 42** - Distribuição percentual dos totais para a comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB

Dependência de tarefas e resultados entre os membros das equipes de trabalho	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
Total para interdependência de resultados	4	17%	4	17%	8	33%	5	21%	3	13%	24	100%
Total para interdependência de tarefas	8	40%	1	5%	5	25%	5	25%	1	5%	20	100%
<b>Total para a comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho</b>	12	27%	5	11%	13	30%	10	23%	4	9%	44	100%

Conclui-se, quanto a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, que nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia o poder organizacional é fracamente pautado na comunicação/informação entre os membros das equipes de trabalho, pois a análise da dependência de tarefas e resultados entre estes membros alcançou uma zona de concordância de 31% (somando-se 9% dos que concordam totalmente com 23% que concordam parcialmente).

Em relação a identificação da interdependência de tarefas e resultados, conclui-se: a) a interdependência de resultados, baseado na escala de interdependência de resultados, demonstra a comunicação/informação entre os trabalhadores das coordenações do APEB como geradora de resultados para as equipes; e b) a interdependência de tarefas, baseado na escala de interdependência de tarefas, é o segundo tipo de interdependência gerada pela intensidade da comunicação da informação entre os membros das equipes de trabalho nas coordenações pesquisadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança deve ser entendida como um construto coletivo, algo que vai muito além das características ou estilo centrado no líder, sem equipe não há líder e sem um bom líder as equipes são ineficientes. Os princípios de liderança permitem que os membros das equipes de trabalho das unidades de informação pesquisadas nesta tese assumam mais responsabilidades tanto para o crescimento organizacional quanto para o próprio desenvolvimento profissional.

Portanto, há uma tendência para que o autoritarismo perca força entre os gestores que exercem função de liderança em arquivos e bibliotecas, estes devem estimular uma maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com seus liderados de maneira democrática. Apesar de na liderança autocrática a produtividade tender a ser alta, o comportamento dos liderados tende a ser agressivo e apático, o que gera problemas de gestão das equipes de trabalho. Já na liderança democrática a produtividade não tende a ser tão alta, mas o APEB e o SIBI/UFBA poderá contar com mais qualidade nos produtos e serviços, pois o comportamento amigável entre subordinados e líder gera maior cooperação.

Os líderes das unidades de informação pesquisadas devem tornar claro para os membros das equipes de trabalho quais resultados e responsabilidades são esperados, qual tomada de decisão está em conformidade com o planejado. Este processo tem fortes raízes no treinamento continuado e na educação organizacional onde as bibliotecas e arquivos assumem o papel de escola viva de liderança através de processos formais de educação e de exemplos aprendidos a partir dos líderes ocupantes da estrutura formal e dos problemas cotidianos.

O APEB e o SIBI/UFBA poderão usar o bom senso no trato com as pessoas, sejam subordinados ou usuários, também podem utilizar a comunicação entre líder e liderados através de reuniões e encontros formais para manter contato com a equipe e assim transmitir ordens, comentar bons e maus resultados, motivar e orientar os subordinados quanto às tarefas.

Os líderes do APEB e do SIBI/UFBA provavelmente enfrentem diversos problemas e desafios que geram obstáculos no desempenho da liderança, como a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação, falta de comprometimento dos membros da equipe, falta de autonomia nas tomadas de decisões. Talvez os bibliotecários-chefe e arquivistas-chefe tenham dificuldades em manter uma aprendizagem continuada para o melhor desempenho como líderes, para melhor orientarem e reorientarem a equipe na execução das atividades propostas e para alcançarem as metas planejadas.



Mas isso inspira que o líder seja um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem.

A competência-liderança se constitui em ferramenta para gerenciar unidades de informação e promover o desenvolvimento de equipes, pois os estilos de liderança eficazes são aqueles construídos coletivamente dentro da cultura organizacional e os investimentos, para tanto, são essenciais à consolidação, aprimoramento e ao crescimento das unidades de informação pesquisadas.

Os bibliotecários-chefe e os arquivistas-chefe, ou equivalente, são líderes de unidades de informação e podem reunir em suas equipes diversas habilidades complementares que proporcionem desempenhos que sejam superiores aos desempenhos individuais. Desta forma são compartilhadas informações, responsabilidades e a colaboração, que garantem a geração de confiança da equipe em seu líder.

A autoridade do cargo de arquivista-chefe ou bibliotecário-chefe, ou profissional da informação gestor, é o elemento objetivo da estrutura hierárquica tanto no SIBI/UFBA quanto no APEB. As nuances do exercício da autoridade do cargo é algo que, por estar materializado no plano de cargos dos servidores da UFBA ou Governo do Estado da Bahia, nos seus respectivos regimento internos e normativas, pode ser racionalmente apropriado pelas pessoas das equipes de trabalho como base de poder e isso pode gerar disputas pelo acesso ao cargo, que assume a representação, consciente ou inconsciente, de acesso a autoridade e conseqüentemente ao poder.

A base de poder dominante no SIBI/UFBA e no APEB é o poder de perícia e a literatura indica que a maioria dos profissionais da informação ocupam cargos de gestão, em algum nível, e de processo técnico. Este poder de perícia sugere a presença de um Sistema de Responsabilidade, que é o componente antecessor ao sistema de autoridade no delineamento da estrutura organizacional em bibliotecas e arquivos e está relacionado a atribuição de encargos inerentes àquilo que é dimensionado para que o colaborador execute as funções que ocupa.

No APEB e SIBI/UFBA existe a possibilidade de conflito organizacional, algo que pode gerar efeitos de perpetuar certas ações compartilhadas coletivamente dentro das suas culturas organizacionais, efeitos estes transmitidos através de práticas cotidianas de empregados antigos para os novos empregados. Os atores sociais (membros das equipes de trabalho do SIBI/UFBA e do APEB) envolvidos nas práticas cotidianas são influenciados no decorrer das relações estabelecidas com outros atores mais antigos.

Uma promoção injustamente conduzida por quem detém o poder pode gerar conflitos no coletivo (membros das equipes de trabalho) quando mal utilizada (propiciar o acesso ao poder a apenas membros com interesses coincidentes). Portanto, o APEB e SIBI/UFBA podem utilizar as mediações em suas relações hierárquicas, até porque as interpretações contestatórias que emanam dos subordinados fazem do conflito algo natural da organização do trabalho.

Nos entes pesquisados existe a possibilidade de conflitos. Significa que uma informação usada para privilegiar poucos leva a uma injustiça percebida no ambiente de vida que se forma no local de trabalho, levando a movimentos de construção de sentidos de retaliação contra o APEB e contra o SIBI/UFBA. Nesse sentido, conflitos podem se aprofundar ainda mais se os chefes destas unidades de informação se utilizarem, para solucionar os conflitos, de confidencialidades no trato do confronto, de elementos para forçar submissão ou desistência de um colaborador, ou quando se omitem deixando a “realidade” criar vencedores e perdedores. Soluções para isso, que sejam mal conduzidas, podem gerar competições e rivalidades, diretas ou veladas, não só entre arquivistas-chefe/bibliotecários-chefe e subordinados, mas entre os membros da equipe (atitudes retaliatórias), levando a não consecução dos objetivos organizacionais da APEB e do SIBI/UFBA (baixa de produtividade e baixo grau de alcance de resultados).

A análise do poder confirma que os conflitos e resistências organizacionais ocorrem, ou são potencializados, pelo não acesso ao poder organizacional, ou a sua distribuição desequilibrada. O SIBI/UFBA e o APEB podem, como solução, adotar a participação dos membros das equipes de trabalho como forma de acesso a áreas de poder e influência antes reservadas às pessoas estabelecidas na hierarquia formal.

Quanto a realidade do SIBI/UFBA e do APEB, com certeza estes esperam que o bom desempenho de tarefas aliado a resultados sejam elementos almejados por todo o conjunto que forma estas unidades de informação, para tanto, deve existir uma eficiente **comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho**, seja entre setores, seja dentro dos setores que formam os arquivos e bibliotecas.

Na biblioteca e arquivo pesquisados ainda remanesce a era custodial, onde maior importância é dada a dimensão técnica, limitando a dimensão social a uma postura passiva do profissional da informação e reativa do usuário.

As entidades pesquisadas podem buscar uma visão atual de trabalho em equipe onde os sistemas modernos de informação maximizam as possibilidades de integração de seus membros como importantes para a tomada de decisão. O estímulo aos processos

comunicacionais e informacionais como forma de contato humano nas bibliotecas e arquivos forma uma parte essencial das pessoas com quem se interage dentro das equipes, pois as interações humanas (reações emotivas, provocação de ideias, debates) são fontes insubstituíveis de aprendizado no ambiente de trabalho.

O sistema de comunicação, um dos componentes no delineamento da estrutura organizacional em bibliotecas e arquivos, é resultante desse processo de interação humana pelo qual os membros da unidade de informação trocam as informações pertinentes sobre a instituição e as mudanças que nela ocorrem.

Os arquivistas e bibliotecários podem aprender a integrar-se com a equipe, seja a de mesmo nível ou aquela que está sob sua administração direta. Isso porque as equipes são formadas por profissionais que de um modo ou outro trabalham com a informação, que para se caracterizarem como equipe devem ter como ponto basilar a interdependência de tarefas e resultados entre seus membros, de modo que a atuação orgânica (interdependência de tarefas) destes trabalhadores gere a consecução de resultados (interdependência de resultados) para a APEB e para o SIBI/UFBA.

## 6.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

O primeiro conjunto de sugestões dizem respeito aos **Estilos de Funcionamento da Liderança Organizacional** do SIBI/UFBA e do APEB, mas podem ser usadas como recomendações sobre a temática da liderança na área da Ciência da Informação – CI.

A liderança deve ser entendida como um construto coletivo, algo que vai muito além das características ou estilo centrado no líder, sem equipe não há líder e sem um bom líder as equipes são ineficientes. Os princípios de liderança permitem que os membros das equipes de trabalho das unidades de informação pesquisadas nesta tese assumam mais responsabilidades tanto para o crescimento organizacional quanto para o próprio desenvolvimento profissional.

Vale para o APEB e para o SIBI/UFBA a sugestão de desenvolverem novas competências tanto em seus profissionais da informação quanto para o mercado de trabalho e para as instituições a que servem, bem como para a área da Ciência da Informação.

Portanto, acreditando-se que há uma tendência para que o autoritarismo perca força entre os gestores que exercem função de liderança em arquivos e bibliotecas, os gestores de unidades de informação devem estimular uma maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com seus liderados de maneira democrática. Apesar de na liderança autocrática a produtividade tender a ser alta, o comportamento dos liderados tende a ser agressivo e apático, o que gera problemas de gestão das equipes de trabalho. Já na liderança democrática a produtividade não tende a ser tão alta, mas há mais qualidade nos produtos e serviços, pois o comportamento amigável entre subordinados e líder gera maior cooperação. O APEB e o SIBI/UFBA devem ter cuidado com equipes onde exista a liderança liberal, pois aí tende a existir insatisfação e baixa produtividade.

Devem também observar líderes que adotem uma postura omissa e ausente, como por exemplo o excesso de liberdade dado aos colaboradores que são obedientes, ou acarretando intrigas e individualismo para deixar que a realidade crie vencedores e perdedores, algo extremamente danoso para as equipes de trabalho.

Os líderes destas unidades de informação devem tornar claro para os membros das equipes de trabalho quais resultados e responsabilidades são esperados, qual tomada de decisão está em conformidade com o planejado. Este processo tem fortes raízes no treinamento continuado e na educação organizacional onde as bibliotecas e arquivos assumem o papel de escola viva de liderança através de processos formais de educação e de exemplos

aprendidos a partir dos líderes ocupantes da estrutura formal e dos problemas cotidianos. Para que isso ocorra, as lideranças do APEB e do SIBI/UFBA devem estimular a criação de cooperação e o compartilhamento de experiências exitosas que todas as bibliotecas e arquivos possuem estocadas naquilo que se chama cultura organizacional.

O estilo de liderança situacional leva em consideração as características das equipes de trabalho, pois de acordo com desempenho nas tarefas dos membros das equipes e da relação destes com o líder, este pode alternar seu estilo para uma maior ou menor rigidez. Recomenda-se esta visão situacional para o APEB e para o SIBI/UFBA, pois se trata de usar o bom senso no trato com as pessoas, sejam subordinados ou usuários. Poderiam também utilizar a comunicação entre líder e liderados através de reuniões e encontros formais para manter contato com a equipe e assim transmitir ordens, comentar bons e maus resultados, motivar e orientar os subordinados quanto às tarefas.

O SIBI/UFBA e o APEB poderiam ainda adotar o seguinte: quando as equipes obtivessem sucesso nas tarefas, a política de incentivos seria aplicada pelos chefes em forma de elogios proferidos pessoalmente, em reuniões ou perante toda a equipe. Quando ocorresse o contrário, os líderes poderiam conversar em particular com os membros das equipes para saber o que ocasionou o insucesso.

Recomenda-se atenção para alguns pontos que podem afetar a liderança: a) talvez os líderes do APEB e do SIBI/UFBA enfrentem diversos problemas e desafios que geram obstáculos no desempenho da liderança, como a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação, falta de comprometimento dos membros da equipe, falta de autonomia nas tomadas de decisões; b) talvez os bibliotecários-chefe e arquivistas-chefe tenham dificuldades em manter uma aprendizagem continuada para o melhor desempenho como líderes, para melhor orientarem e reorientarem a equipe na execução das atividades propostas e para alcançarem as metas planejadas.

Em unidades de informação cabe ao líder ser um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem. Nesse sentido, ficam as sugestões para o APEB e SIBI/UFBA: a) os líderes devem privilegiar a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados; e b) devem atentar para a satisfação das necessidades das pessoas, guiados por valores centrais, voltados para o aprendizado contínuo e visão compartilhada.

Deve ser levado em conta pelo arquivo e biblioteca pesquisados que a competência-liderança se constitui em ferramenta para gerenciar unidades de informação e promover o desenvolvimento de equipes, pois os estilos de liderança eficazes são aqueles construídos coletivamente dentro da cultura organizacional e os investimentos, para tanto, são essenciais à consolidação, aprimoramento e ao crescimento das unidades de informação para que disponham de equipes mais capazes e bem treinadas, acesso a novas e melhores fontes de informação e uso de equipamentos mais modernos e eficientes.

Para verificar a eficiência da liderança, os entes pesquisados poderiam se valer dos seguintes estudos: avaliar a diferença entre os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho no trabalho de profissionais com boas habilidades de liderança e os resultados de investimentos em profissionais sem habilidades de liderança. Tanto para verificar se investimentos geram mais produtividade, quanto para viabilizar investimentos em programas de desenvolvimento profissional.

Os bibliotecários-chefe e os arquivistas-chefe, ou equivalente, líderes de unidades de informação, podem e devem reunir em suas equipes diversas habilidades complementares que proporcionem desempenhos que sejam superiores aos desempenhos individuais. Desta forma são compartilhadas informações, responsabilidades e a colaboração, que garantem a geração de confiança da equipe em seu líder. Pois o perfil de profissional isolado dentro de uma unidade de informação não é mais funcional nos dias atuais, a interação com os outros setores e a percepção do ambiente em que está inserido são comportamentos necessários. Só com o desenvolvimento de competências, que são eminentemente humanas e construídas coletivamente, os profissionais da informação do SIBI/UFBA e do APEB serão reconhecidos pelo mercado, pelas instituições a que servem e pelas equipes como capazes de assumir a postura de verdadeiros líderes.

O conjunto de sugestões a seguir fazem referência às **Bases Estruturais de Poder Organizacional** no APEB e no SIBI/UFBA, mas podem ser usadas como recomendações gerais para a área da Ciência da Informação – CI.

De modo geral, nas empresas o desenho organizacional condiciona a estrutura de cargos, influenciando a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos e, às vezes, da própria organização. A autoridade do cargo de arquivista-chefe ou bibliotecário-chefe, ou profissional da informação gestor, é o elemento objetivo da estrutura hierárquica tanto no SIBI/UFBA quanto no APEB. Recomenda-se a estas unidades de informação que atentem para as nuances do exercício da autoridade do cargo, pois é algo que, por estar materializado no plano de cargos dos servidores da UFBA ou Governo do Estado da Bahia,

nos seus respectivos regimento internos e normativas, pode ser racionalmente apropriado pelas pessoas das equipes de trabalho como base de poder e isso pode gerar disputas pelo acesso ao cargo, que assume a representação, consciente ou inconsciente, de acesso a autoridade e conseqüentemente ao poder.

Esta pesquisa demonstrou que a base de poder dominante no SIBI/UFBA e no APEB é o poder de pericia e a literatura indica que a maioria dos profissionais da informação ocupam cargos de gestão, em algum nível, e de processo técnico. Este poder de pericia presente no APEB e no SIBI/UFBA, sugere a presença de um Sistema de Responsabilidade, que é o componente antecessor ao sistema de autoridade no delineamento da estrutura organizacional em bibliotecas e arquivos e está relacionado a atribuição de encargos inerentes àquilo que é dimensionado para que o colaborador execute as funções que ocupa. Desse modo, recomenda-se que os chefes do APEB e do SIBI/UFBA divulguem e reforcem esse sistema de responsabilidade junto a seus subordinados para que estes possam reconhecer os limites dos processos que estão sob sua responsabilidade.

Já o cargo de gestor de arquivos e bibliotecas tem forte conexão com a base estrutural de poder legítimo, algo que sugere atenção do APEB e do SIBI/UFBA para com os seus Sistemas de Autoridade. O sistema de autoridade é o primeiro componente para a formação da estrutura organizacional em unidades de informação, pois a estrutura ainda é a fonte principal do poder porque toda ação de poder advém em algum nível da autoridade que essa estrutura confere a seu ocupante.

O Sistema de Autoridade, tanto no SIBI/UFBA quanto no APEB, é o revestimento do direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, enfim, de agir. É o poder, é a autoridade, é o direito de tomar decisões, de dar ordens, de requerer obediência ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho que foi designado. Recomenda-se para estes entes pesquisados atentar para os seus sistemas de decisão e de comunicação.

O terceiro conjunto de sugestões para o APEB e SIBI/UFBA estão voltados para a possibilidade de **conflito organizacional**, algo que pode gerar efeitos de perpetuar certas ações compartilhadas coletivamente dentro das suas culturas organizacionais, efeitos estes transmitidos através de práticas cotidianas de empregados antigos para os novos empregados. De modo que os atores sociais envolvidos nas práticas cotidianas, representados pelos membros das equipes de trabalho do SIBI/UFBA e do APEB, são influenciados no decorrer das relações estabelecidas com outros atores mais antigos. Exemplo disso estão naqueles que detêm ou querem deter o poder organizacional nos entes pesquisados, que carregam consigo os efeitos dos conflitos (altruísticos ou egocêntricos) de interesses.

Com base nisso, recomenda-se cuidados para as políticas de promoção, pois uma promoção injustamente conduzida por quem detém o poder pode gerar conflitos no coletivo (membros das equipes de trabalho) quando mal utilizada (propiciar o acesso ao poder a apenas membros com interesses coincidentes). Para auxiliar nesse processo, sugere-se para o APEB e SIBI/UFBA, o uso das mediações em suas relações hierárquicas, até porque as interpretações contestatórias que emanam dos subordinados fazem do conflito algo natural da organização do trabalho.

Esta tese demonstrou que nos entes pesquisados existe a possibilidade de conflitos. Significa que uma informação usada para privilegiar poucos leva a uma injustiça percebida no ambiente de vida que se forma no local de trabalho, levando a movimentos de construção de sentidos de retaliação contra o APEB e contra o SIBI/UFBA. Portanto, recomenda-se a estes, mais uma vez, cuidado nas promoções por motivos pessoais, sem avisar a equipe e sem levar em consideração questões de merecimento ou antiguidade.

Nesse sentido, adverte-se que os conflitos podem se aprofundar ainda mais se os chefes destas unidades de informação se utilizarem, para solucionar os conflitos, de confidencialidades no trato do confronto, de elementos para forçar submissão ou desistência de um colaborador, ou quando se omitem deixando a “realidade” criar vencedores e perdedores.

Recomenda-se atenção para a presença de chefes omissos ou autocráticos que centralizam o poder (não acesso ao poder que emana da autoridade do cargo), pois as soluções para atitudes retaliatórias mal conduzidas podem gerar competições e rivalidades, diretas ou veladas, não só entre arquivistas-chefe/bibliotecários-chefe e subordinados, mas entre os membros da equipe (atitudes retaliatórias), levando a não consecução dos objetivos organizacionais da APEB e do SIBI/UFBA (baixa de produtividade e baixo grau de alcance de resultados).

Recomenda-se ainda, que as unidades de informação identifiquem o seguinte em suas equipes de trabalho: deixar de expor as suas melhores ideias em relação ao trabalho, fingir que está doente para faltar ao serviço, confrontar a chefia, fazer corpo mole. Se algum desses comportamentos existir é porque há atitudes de retaliação do colaborador ou equipe contra o SIBI/UFBA e contra o APEB.

Estas são considerações úteis não só para as entidades pesquisadas nesta tese, mas também para a área da Ciência da Informação, pois a análise do poder confirma que os conflitos e resistências organizacionais ocorrem, ou são potencializados, pelo não acesso ao poder organizacional, ou a sua distribuição desequilibrada. Com base nisso, o SIBI/UFBA e o



APEB devem adotar a participação dos membros das equipes de trabalho como forma de acesso a áreas de poder e influência antes reservadas às pessoas estabelecidas na hierarquia formal.

O quarto e último conjunto de sugestões se refere a quando a equipe obtém bons resultados e quando seus membros desempenham bem as tarefas. Trazido para a realidade do SIBI/UFBA e do APEB, tem-se que o bom desempenho de tarefas aliado a resultados são elementos esperados por todo o conjunto que forma estas unidades de informação, recomenda-se portanto que isso pode ser alcançado com uma eficiente **comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho**, seja entre setores, seja dentro dos setores que formam os arquivos e bibliotecas.

Ainda existe algum domínio da visão que remanesceu dos primórdios da revolução industrial até o modelo taylorista/fordista, a de que as matérias-primas ocupavam lugar de centralidade e são quase o fator chave para o sucesso de um empreendimento. As pessoas eram tidas como meros fatores de produção e o valor humano no ambiente de trabalho era quase inexistente. Nas bibliotecas e arquivos, principalmente durante a era custodial, importava apenas a dimensão técnica, limitando a dimensão social a uma postura passiva do profissional da informação e reativa do usuário. Com base nisso, o APEB e o SIBI/UFBA devem atentar para possíveis reminiscências deste modelo taylorista nas bibliotecas e arquivos, percebendo em seus quadros a exigência apenas de mão de obra com pouco acesso a informação, mas com habilidades instrumentais e operacionais suficientes para realizarem uma alta produtividade no processamento técnico.

As entidades pesquisadas devem focalizar o alcance de tarefas e resultados porque isso as insere em uma visão atual de trabalho em equipe onde os sistemas modernos de informação maximizam as possibilidades de integração de seus membros, recomendando a essencialidade da comunicação e informação entre os trabalhadores do APEB e do SIBI/UFBA como importantes para a tomada de decisão.

Sugere-se o estímulo aos processos comunicacionais e informacionais como forma de contato humano nas bibliotecas e arquivos, formando uma parte essencial das pessoas com quem se interage dentro das equipes, pois as interações humanas (reações emotivas, provocação de ideias, debates) são fontes insubstituíveis de aprendizado no ambiente de trabalho, utilizando, para isso, políticas de incentivo, comunicação fluida com a equipe e relacionamentos saudáveis do líder com a equipe. Recomenda-se nas unidades pesquisadas uma comunicação/informação transparente e intensa entre os membros das equipes de

trabalho para a geração de um alto grau no desempenho de tarefas e um alto grau de resultados alcançados.

O sistema de comunicação, um dos componentes no delineamento da estrutura organizacional em bibliotecas e arquivos, é resultante desse processo de interação humana pelo qual os membros da unidade de informação trocam as informações pertinentes sobre a instituição e as mudanças que nela ocorrem. Recomenda-se para o APEB e SIBI/UFBA o desenvolvimento de um sistema de comunicação, não apenas os sistemas telecomunicacionais ou informáticos, mas sistemas humanos que desempenhem uma função de fonte de informação para os colaboradores no que diz respeito aos procedimentos que caracterizam o entendimento entre as pessoas no ambiente de trabalho.

O arquivista e bibliotecário devem aprender a integrar-se com a equipe, seja a de mesmo nível ou aquela que está sob sua administração direta. Recomenda-se, pois, aos profissionais da informação do APEB e do SIBI/UFBA que aprendam a trabalhar em equipe para alcançar a eficiência no atendimento às necessidades informacionais dos usuários (alcance de resultados), através da excelência no trabalho com a informação (realização de tarefas). Para isso, sugere-se: a) formar equipes integradas, harmônicas e coesas; b) exercitar os princípios de liderança todos os dias para que isso facilite a união da equipe em torno de um propósito comum; c) formular e aplicar objetivos comuns do SIBI/UFBA e do APEB através de rotinas e estratégias que envolvam todos os membros da equipe; d) avaliar com todos as etapas das metas a serem atingidas e e) repassar *feedback* para a equipe sobre o cumprimento de prazos e a qualidade dos resultados.

Isso porque as equipes são formadas por profissionais que de um modo ou outro trabalham com a informação, que para se caracterizarem como equipe devem ter como ponto basilar a interdependência de tarefas e resultados entre seus membros, de modo que a atuação orgânica (interdependência de tarefas) destes trabalhadores gere a consecução de resultados (interdependência de resultados) para a APEB e para o SIBI/UFBA.

## 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O que justificou a presente pesquisa foram os focos de fragilidade encontrados na pesquisa de mestrado do autor desta tese, referentes à análise da perspectiva estratégica no SIBI/UFBA. Tais fragilidades dizem respeito aos Recursos Humanos – RH e corroboraram a importância de políticas de RH para unidades de informação. As perspectivas da Administração para a análise organizacional são: perspectiva estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Aquelas que têm conexão com os recursos humanos são a perspectiva humana, cultural e política, decidiu-se, pois, como limitação do tema, pesquisar a perspectiva política da administração em unidades de informação, que levou à feitura desta tese.

Este autor pesquisou a perspectiva estratégica na dissertação e a perspectiva política nesta tese, de modo que uma primeira limitação se refere a necessidade do desenvolvimento de pesquisas que cubram as demais perspectivas da administração em unidades de informação, que são: a perspectiva estrutural, tecnológica, humana e cultural.

A segunda limitação se refere a combinação das 5 escalas feitas nesta tese. Sugere-se, pois, um estudo amplo que envolva uma análise estatística multivariada para combinar as escalas coerentemente, gerando novos estudos de alteração destes instrumentos para que a viabilidade de sua fusão em um único questionário ocorra de fato.

A última limitação é que os resultados desta tese só são válidos para as amostras. Sugere-se que se façam estudos mais amplos aplicando os instrumentos desta pesquisa em todos os chefes do SIBI/UFBA e do APEB, bem como a um volume significativo de outros servidores, considerando a devida adaptação do questionário para estes de modo a não produzirem resultados enviesados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.A; MADIO, T.C. A noção de classificação na Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia: abordagens teóricas. IN: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Ancib, 2013.

ALMEIDA JÚNIOR, O. F. Mediação da informação e múltiplas linguagens. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Ancib, 2008.

\_\_\_\_\_. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Pesq. bras. Ci. Inf.**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 89-103, jan./dez. 2009.

ARAÚJO, C.A.A. A Correntes teóricas da Ciência da Informação. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v.38, n.3, p.192-204, set./dez. 2009.

ARAÚJO, C.A.A. **Arquivos, Bibliotecas e Museus**: apontamentos para um possível modelo curricular de convergência. In: DUARTE, Zeny. **Arquivos, bibliotecas e museus**: realidades de Portugal e Brasil. Salvador: EDUFBA, 2013, p. 259-300.

ARAÚJO, E. A. Equação do Impacto Informacional: uma proposta paradigmática. IN: V ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. Belo Horizonte: ECI/UFMG, 2003.

ARAÚJO, E.A; MELO, A.V.C. Capital informacional e construção do poder simbólico: uma proposta epistemológica a partir de Pierre Bourdieu. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

ASSIS, C.C.; MAIA, L.C.G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - GO. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 185 – 205, jan./abr. 2014. Disponível em <<http://www.uel.br/revistas/informação>>. Acesso em: 5/3/2014.

ÁVILA, R.F.; SOUSA, R.T.B. A aporia dos estudos de comportamento informacional na Arquivística. **Cen. Arquiv.**, Brasília, DF, v.4, n.1, p.41-53, jan./jun. 2011.

AZEVEDO, A.W. Metodologia de identificação de fontes e coleta de informação: uma proposta de modelo para cadeia produtiva do couro, calçados e artefatos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XII, 23 a 26 de outubro de 2011, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: Enancib, 2011.

BAHIA, Governo do Estado. Fundação Pedro Calmon. Arquivo Público do Estado da Bahia. **Linha do Tempo – Arquivo Público da Bahia 1890 a 2012**. Disponível em [www.fpc.ba.gov.br/linha-do-tempo-arquivo-publico-da-bahia-1890-a-2012/](http://www.fpc.ba.gov.br/linha-do-tempo-arquivo-publico-da-bahia-1890-a-2012/). Acesso em: 11/7/2015.

BAHIA, Universidade Federal . **Resolução. nº 03**, de 8 de junho de 2009. Cria o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia e dá outras providencias. Salvador, 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução. nº 04**, de 28 de agosto de 2009. Altera a redação do Art. 23 do Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas (SIBI) da Universidade Federal da Bahia, aprovado pela Resolução 03/2009. Salvador, 2009.

BARBALHO, C.R.S; FREITAS, K.A.A. Estilos gerenciais no contexto das bibliotecas de instituições de ensino superior em Manaus. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

BARBALHO, C.R.S. Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsidio para sua composição. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: SNBU, 2012.

BARBALHO, C.R.S.; ROZADOS, H.B.F Competências do profissional bibliotecário brasileiro: o olhar do Sistema CFB/CRBs. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

BARRETO, A.A. Monitoramento da informação para decisão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

BARRETO, A.A. Uma historia da Ciência da Informação. In: **Para entender a Ciência da Informação**. Organização: Lidia Maria Brandão Toutain. Salvador: EDUFBA, 2007.

BATISTA, A.P.C. Qualidade no atendimento do serviço de referência. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. São Paulo: T. A. Queiroz, 1991.

\_\_\_\_\_. A especificidade da informação arquivística. **Revista Contracampo**, n.2, 1998. Disponível em < <http://www.uff.br/contracampo/index.php/revista/article/view/366>>. Acesso em: mai.2014.

BELLUZZO, R.C.B.; FERES, G.G. Impacto da era digital no acesso e uso da informação e novas condutas de gestão de bibliotecas sob enfoque da competência em informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – CBBBD, 21., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005.

BORKO, H. Information Science: what is it? *American Documentation*, v.19, n.1, p.3-5, 1968.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 13 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei. n 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000.

\_\_\_\_\_. **Lei. n. 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, 1964.

BRASILEIRO, F.S.; FREIRE, G.H.A. A construção do conhecimento nas instituições de ensino superior: subsídios para um modelo de mediação da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Ancib, 2013.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, p.21-26. v.3.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science (JASIS)*, v. 5, n. 5, p. 351-360, 1991.

CAMPOS, G.N.; BAPTISTA, S.G. Perfil dos bibliotecários das bibliotecas de instituições de ensino superior privadas do Distrito Federal e as expectativas dos empregadores. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Ancib, 2008.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, V. Belo Horizonte: ECI/UFMG, 2003.

CARVALHO, L.F. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecções de vestuário de Jaraguá-GO. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XII ,23 a 26 de outubro de 2011, . Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: Ancib, 2011.

CARVALHO, K. Disseminação da informação, mediação humana e inteligência. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003.

\_\_\_\_\_. Recursos humanos e qualidade de vida em bibliotecas universitárias: o profissional do futuro. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

\_\_\_\_\_; ALMEIDA, M.G.G. Novos caminhos para o Profissional da Informação Bibliotecário: competências, habilidades e a MBE. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Ancib, 2008.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. v.2. São Paulo: Atlas, 2001, p.260-289.

CORTEZ, A.D. Proposta de um modelo estratégico na área de marketing a partir do sistema de informações gerenciais apoiado pela inteligência competitiva e pelo monitoramento ambiental. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

CROZIER, M. *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

CUNHA, M. B. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v.29, n. 1, p. 71-89, jan/abr.2000.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. 4. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

DUARTE, A.B.S. Mediação, usos e usuários: reflexões e análise de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XII, 23 a 26 de outubro de 2011, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: Enancib, 2011.

DUARTE, Z. **Arranjo e descrição do espólio de Godofredo Filho**: estudo arquivístico e catálogo informatizado. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2000. p.39-41. (Tese, Doutorado em Letras).

DUARTE, Zeny; FERREIRA, Sonia Maria; OLIVEIRA, Joseane. **A fotografia no Arquivos, na Bibliotecas e no Museus**: similitude e diversidade de saberes. In: DUARTE, Zeny. **Arquivos, bibliotecas e museus**: realidades de Portugal e Brasil. Salvador: EDUFBA, 2013, p. 301-320.

FERREIRA, L.E.; ALMEIDA JÚNIOR, O.F. A mediação da informação no âmbito da arquivística. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.18, n.1, p.158-167, jan./mar. 2013.

FONTANELLA, B.J.B.; RICAS, J.; TURANO, E.R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 24(1):17-27, jan, 2008.

FOSKETT, D.J. **A ciência da informação como disciplina emergente**: implicações educacionais: ciência da informação ou informática. Rio de Janeiro: Calunga, 1980. p. 53-69.

FROHMANN, B. O caráter social, material e público da Informação. In: **A dimensão epistemológica da Ciência da Informação**. Organização: Mariângela Spotti Lopes Fujita, Regina Maria Marteleto e Marilda Lopes Ginez de Lara. São Paulo: Cultura Acadêmica, Editora Marília, Fundepe Editora, 2008.

GASQUE, K.C.G.D.; COSTA, S.M.S. Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários. **Ci. Inf.**, Brasília, v.39, n.1, p.21-32, jan./abr. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIORDINI, E.M.. et al. Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2009, São Paulo. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2009.

GOMES, H.F. A interligação entre comunicação e informação. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**, v.11, n. 3, jun.2010.

GRACIOSO, L. S.; LOURENSO, A.; FRANCELIN, M.M. Reflexões sobre a aplicação do planejamento estratégico em sistemas de informação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

HOFFMANN, W.A.M. et al. Estudo da dinâmica e do desenvolvimento de arranjos produtivos com o apoio da inteligência competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

IGAMI, M.P.Z.; VERGUEIRO, W.C.S. A importância da avaliação no desempenho das bibliotecas especializadas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

INDOLFO, A.C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivística.net**. Disponível em: [www.arquivistica.net](http://www.arquivistica.net). Rio de Janeiro, v.3, n.2, p. 28-60, jul./dez.2007.

INGWERSEN, P. **Information retrieval interaction**. London: Taylor Graham, 1992.

JUNIOR, R.L.S.; ELIAS, A.A. A filosofia de Michel Foucault e sua apropriação pela disciplina arquivística contemporânea. In: REUNIÃO BRASILEIRA DE ENSINO E PESQUISA EM ARQUIVOLOGIA, II, 2011. Rio de Janeiro, 2011.

JUNIOR, H.J.G.; CUNHA, M.V. O museólogo como profissional da informação em Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Ancib, 2008.

LIMA, G.A.B. Interfaces entre Ciência da Informação e a ciência cognitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v.32, n.1, p.77-87, jan./abr. 2003.

LIMA, A.M.P. A importância da competência de liderança para o profissional bibliotecário. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: SNBU, 2012.

LION, S.E.K. **A eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia**. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2010.

MACIEL, A.C.; MENDONÇA, M. R. A. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000 Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da pesquisa científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, A.A.L. Mediação informacional: uma perspectiva a partir do campo social da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Ancib, 2013.

MARTINS, G.A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, M.C.F. Bases do poder organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medida do comportamento organizacional**. Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.21-26.

MARIZ, A.C.A. Internet e Arquivologia: instituições arquivística, usuários e Lei de Acesso à Informação. In: CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA – CNA, V, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: CNA, 2012.



MEDEIROS, N.L.; HALLA, L.D. **A biblioteca central da UFBA: criação e evolução.** Salvador, 1991.

MENDONÇA, H. Atitudes retaliatórias. In: SIQUEIRA, M.M.M. **Medida do comportamento organizacional.** Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.249-262.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficientes: estruturas em cinco configurações.** Tradução Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA. F.C.P. **Teoria das organizações: evolução e crítica.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

MOTTA. P.R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

\_\_\_\_\_. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** 6 reimpressão. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2007.

NASCIMENTO, C.M.P.; COUTO, A.M.S.; BASTOS, M.M.S. A biblioteca universitária hoje: gerência compartilhada. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000.

OLIVEIRA, A.L. A Mediação da informação como experiência de negociação de sentidos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XII, 23 a 26 de outubro de 2011, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: Enancib, 2011.

OLIVEIRA, J.L.R. Profissionais de Sistemas de Informação: descrição da profissão e notas sobre as dificuldades de uma análise comparativa com os Profissionais da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Ancib, 2008.

OLIVEIRA, Z.P. et al. O papel da Comunicação Interna Institucional na relação COMAUT – SBUFRGS. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: SNBU, 2012.

OMISORE, B.O.; NWEKE, A.N. The Influence of Power and Politics in Organizations (Part 1). In: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. July 2014, Vol. 4, No. 7.

PAZ, M.G.T.; MENDES, A.M.B. **Estilos de funcionamento organizacional.** In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medida do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008, p.161-177.

PEREIRA, F.C.M.; CARVALHO, R.B.; MARTINS, I.C. Análise da implantação do processo de inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: um estudo de caso do APL de software de Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XI, 25 a 28 de outubro de 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enancib, 2010.

PEREIRA, P.M.S.; MORIGI, V.J. Estudos de usuários e de recepção: uma abordagem a partir da mediação dos conceitos de informação e comunicação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 6, n.2, jul./dez. 2013.

PFEFFER, J. *Power in organizations*. Marshfield, M.A.: Pitman, 1981a.

PUENTE-PALACIOS, K. Equipes de trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medida do comportamento organizacional**: Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.145-159.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 3 ed. Lisboa: Gradiva Publicações, 2003.

RAMOS, P.A.B. A gestão na organização de Unidades de Informação. **Ci. Inf.** - v.9, n.1, 2003.

RIBEIRO, F.. Da mediação passiva à mediação pós-custodial: o papel da Ciência da Informação na sociedade em rede. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.20, n.1, p. 63-70, jan./abr. 2010.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2002.

ROCHA, E.; ROCHA, K.; DURAN, C. **Gestão de pessoas para concursos**,. 2. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. v.2.

ROZADOS, H.B.F. A Ciência da Informação em sua aproximação com as Ciências Cognitivas. **Em Questão**, Porto Alegre, v.9, n.1, p.79-94, jan./jun. 2003.

SARACEVIC, Tefko. **Ciência da informação**: origem, evolução e relações. Perspec. Ci Inf., Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 41-62, jan./jun.1996.

SCHELLENBERG, T.R. **Arquivos modernos**: princípios e técnica; tradução de Nilza Teixeira Soares. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SELTIZZ; WRIGHTSMAN-COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, A.M. Conhecimento/Informação: sinonímia e/ou diferenciação? In: RODRIGUES, G.M; LOPES, I.L. (orgs.). **Organização e representação do conhecimento na perspectiva da ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2003 (Estudos avançados em ciência da informação: v. 2), p.23-41

SILVA, J.C. **O estilo de Liderança dos Bibliotecários de Brasília**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação – FACE, Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID, Pós-graduação em Ciência da Informação - PPGCINF, 2010.

SILVA, J.L.C.; GOMES, H.F. O conceito da informação pelo viés da alteridade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Ancib, 2013.

SILVA, J.L.C.; FARIAS, M.G.G. Reflexões teóricas sobre a construção paradigmática da Ciência da Informação: considerações acerca do(s) paradigma(s) cognitivo(s) e social. **BIBLIOS – Revista de Bibliotecología y Ciencia de la Information**, 2013. Disponível em < <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/89/165>>. Acesso em nov.2013.

SILVA, M.L.; MORIGI, V.J. Representações das práticas e da identidade profissional dos bibliotecários no mundo contemporâneo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Ancib, 2008.

SILVA, O.T. Comunicação e Informação: caminhos de conexões. In: **O campo da Ciência da Informação: gêneses, conexões e especificidades**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002. P. 49-59.

SILVEIRA, H.F.R. Um estudo do poder da Sociedade da Informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 79-90, set./dez. 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medida do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMIT, P.W. **Desafios da ciência da informação na contemporaneidade**: aula inaugural do PPGCI/UFBA em 2004.

SOARES, B.J. O comportamento de gestores de empresas de base tecnológica na busca e uso de informações tecnológicas e para negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 28 a 31 de outubro de 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

SOUZA, W.E.R; CRIPPA, G. Santa Rosa de Viterbo: mediações para uma discussão sobre a ideia de patrimônio cultural. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XII , 23 a 26 de outubro de 2011, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: Enancib, 2011.

SOUSA, J.P.S; ESPIRITO SANTO, E. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010.

SUGAHARA, C.R. Informação e ações para cooperação em rede. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XIII , 28 a 31 de outubro de 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enancib, 2012.

TARGINO, M. G. A interdisciplinaridade da ciência da informação como área de pesquisa. **Inf. & Soc.:Est, João Pessoa**, v.5, n.1, p.12-17, jan./dez. 1995.

TOMAÉL, M.I. Redes de conhecimento. **DataGramZero**. Rio de janeiro, v.9, n.2, abr. 2008.

VERGUEIRO, W. O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO , XIX. Porto Alegre, 2000. **Anais...** Centro de eventos da PUCRS.

VOLPATO, S.M.B.; BORENSTEIN, C.R.; SILVEIRA, A. A natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária. In: ENCONTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO JURÍDICA – ENIDJ, 8., 2003, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2003.

WOIDA, L.M.; VALENTIM, M.L.P. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as

tecnologias de informação e comunicação.. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7., 2006, Marília. **Anais...** Marília: UNESP, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e método. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILLER, J.; CARDOSO, T.L. Perfil da comunidade acadêmica da Escola de Ciência da Informação da UFMG: relações de poder e hierarquias. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Ancib, 2008.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### A PERSPECTIVA POLÍTICA: UM ESTUDO SOBRE O PODER ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Nome (opcional):

Nome do setor/departamento ou equivalente:

Data:

Instituição:

Prezado (a) senhor (a):

Estou realizando uma pesquisa com os profissionais da informação para a conclusão da minha tese de doutorado. Solicito, portanto, a V.S. a gentileza de preencher este questionário. Será assegurado o sigilo quanto a identificação do nome dos participantes da pesquisa.

Desde já, agradeço sua participação.

### QUESTIONÁRIO – PARTE 1

Abaixo você encontrará uma situação que poderia ter ocorrido na organização onde você trabalha. Leia a situação com bastante atenção e dê a sua verdadeira opinião.

#### SITUAÇÃO

João recebe um memorando do chefe, no qual está escrito: “Gostaria de comunicar que esta organização irá promover uma pessoa deste departamento/setor. Várias pessoas têm sido consideradas, mas apenas uma será promovida. Com base em minhas avaliações, decidi indicar Maria”.

As outras pessoas do departamento/setor, assim como João, não sabiam que haveria aquela promoção e não foi perguntada a opinião de ninguém sobre o melhor funcionário para assumir aquela nova posição.

João se sentiu muito injustiçado, pois ele era muito dedicado e competente, mas nem sequer ouviram sua opinião. Com isso, passou a se comportar da seguinte maneira:

- a) Deixar de expor as suas melhores ideias em relação ao trabalho.
- b) Fingir que está doente para faltar ao serviço.
- c) Confrontar a chefia.
- d) Fazer corpo mole.

Agora, pense no que aconteceu e utilize a escala abaixo para expressar sua sincera opinião.

MARQUE COM “X” AS <u>AFIRMATIVAS</u> ABAIXO, UTILIZANDO A ESCALA DE 1 A 5, INDO DO MENOR AO MAIOR GRAU DE CONCORDÂNCIA.	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não tenho opinião formada/Não sei	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
Eu acho justo o que a organização fez com João.					
Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita.					
Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.					
Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.					
Eu acho muito sério o que a organização fez.					
Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa.					
Eu considero desprezível o que a organização fez com João.					
Eu acho que a organização mereceu o que João fez.					
Eu aprovo o que João fez.					
Eu faria a mesma coisa que João fez.					
Eu considero a reação de João justa.					
Eu acho que João está correto na maneira de agir.					

## QUESTIONÁRIO – PARTE 2

MARQUE COM “X” AS <b>AFIRMATIVAS</b> ABAIXO, UTILIZANDO A ESCALA DE 1 A 5, INDO DO MENOR AO MAIOR GRAU DE CONCORDÂNCIA.	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não tenho opinião formada/Não sei	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.					
Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.					
Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.					
Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas.					
Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.					
Me beneficia quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho.					
Os objetivos que eu e meus colegas desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis.					
É vantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho.					
Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isso me beneficia.					
Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos.					
O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo para mim.					
Meu chefe pode me fazer sentir que tenho compromissos a cumprir.					
Meu chefe pode me fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.					
Meu chefe me faz perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.					
Meu chefe pode me fazer reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.					
Meu chefe pode me dar boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.					
Meu chefe pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.					
Meu chefe pode fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.					
Meu chefe pode me dar dicas relacionadas ao trabalho.					
Meu chefe pode tornar meu trabalho difícil para mim.					
Meu chefe pode tornar as coisas desagradáveis para mim.					
Meu chefe pode tornar meu trabalho desagradável.					
Meu chefe pode aumentar meu salário.					
Meu chefe pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.					
Meu chefe pode conseguir benefícios especiais para mim.					
Meu chefe pode influenciar a organização para me dar uma promoção.					
Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.					
Esta organização busca sempre novos desafios.					
Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.					
As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.					
Nesta organização a competência é super valorizada.					
Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.					
O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.					
Esta organização gosta de inovação.					
Esta organização é intolerante com o individualismo.					
Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que					

recebam pouco retorno.					
Nesta organização o mérito é de todos.					
Esta organização valoriza o trabalho coletivo.					
O lema desta organização é "um por todos e todos por um".					
Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.					
Aqui se o grupo decidiu está decidido.					
Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar.					
Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.					
O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".					
As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.					
Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.					
Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.					
As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.					
Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".					
Sem regras não há vida nesta organização.					
A hierarquia é acentuada nesta organização.					
Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.					
O sistema de controle prevalece nesta organização.					
Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.					
Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.					
Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.					

SALVADOR, XX DE XXXXXXXXXXXX DE XXXX

Prezado Senhor (a),

Temos a satisfação de apresentar-lhe o Sr. SAMIR ELIAS KALIL LION, aluno do Curso de Doutorado em Ciência da Informação, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia – PPGCI/UFBA, que está fazendo uma pesquisa sobre “A PERSPECTIVA POLÍTICA: UM ESTUDO SOBRE O PODER ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO”, cujos resultados serão sistematizados e apresentados em um trabalho acadêmico, em formato de tese, requisito essencial para obtenção do grau de Doutor em Ciência da Informação.

Assim sendo, solicitamos a sua atenção no sentido de permitir ao Sr. SAMIR ELIAS KALIL LION, o acesso às informações necessárias para realização da pesquisa, no que se refere à unidade de informação/departamento/setor/órgão dirigida por V. Sa., seja mediante questionário, realização de entrevistas e/ou acesso a documentos.

Ressaltamos que as informações colhidas terão finalidades acadêmicas e o trabalho, depois de concluído, estará à disposição das unidades de informação estudadas. Desde já agradecemos e nos colocamos a disposição para dirimir quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,

**Profa. Dra. Zeny Duarte de Miranda**  
Coordenador do PPGCI/UFBA