

Resumo: Apresentar-se-á uma pesquisa de doutorado que analisou o poder organizacional em Unidades de Informação sob a perspectiva política da Administração. Os contornos da pesquisa 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 quatro bibliotecários-chefes das Bibliotecas Universitárias (BU) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA) e a quatro coordenadores do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), gerando resultados para cada uma delas. Conclui-se que as BU do SIBI/UFBA possuem um poder mais centrado no cargo, através do exercício da autoridade, e menos distribuído pelos membros das equipes de trabalho. Conclusões também são tecidas para o APEB.

Palavras-chave: Arquivo - Poder organizacional; Biblioteca universitária - Poder Organizacional; Estrutura – Cargo – Autoridade; Liderança

Abstract: It presents a doctoral research (thesis) that analyzed the organizational power in Information Units under the political perspective of Management Science. The contours of this research 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 conducted to 4 chief-librarians of the University Libraries (UL) of the Federal University of Bahia's Library System (SIBI/UFBA) and to 4 coordinators of the Public Archives of the State of Bahia (APEB), generating results for each of them. It is concluded that the UL of the Federal University of Bahia's 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. There are also conclusions for APEB.

Keywords: Archive - Organizational power; University library - Organizational power; Structure - Authority; Leadership

1. Introdução

O entendimento da perspectiva política da administração como elemento para a análise do poder organizacional em unidades de informação demonstra 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 alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre seus membros.

Para falar sobre liderança, utilizou-se na tese aqui apresentada 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 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 Espírito Santo (2010), Assis e Maia (2014), Lima (2012), Woida e Valentim (2006), Ramos (1996).

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 na pesquisa 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).

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 na 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 na tese aqui apresentada 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).

O objetivo do presente artigo é, portanto, apresentar uma pesquisa de doutorado (tese) que analisou o poder organizacional em Unidades de Informação sob a perspectiva política da Administração. Os Objetivos Específicos da tese em tela foram: a) 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); b) 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); c) 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); e d) 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.

2. Traçado metodológico

A pesquisa apresentada neste artigo é um estudo de casos múltiplos por apresentar resultados em mais de uma unidade de informação (arquivos, biblioteca, museus, centros de documentação, serviços de informação, etc.) 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 na tese, foi aplicado às Bibliotecas Universitárias (BU) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA) e ao Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), ambos localizados na cidade de Salvador, no Brasil, gerando resultados para cada uma delas, resultados estes que na tese são apresentados e discutidos em separado, um para as BU do SIBI/UFBA, outro para o APEB.

Os contornos da pesquisa foram buscados 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 na tese se analisou o poder organizacional nas BU do SIBI/UFBA, assim como o poder organizacional no Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB).

2.1. Justificativa da pesquisa

Em uma 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 (ocorrida entre 2007 e 2010), desenvolver apenas a perspectiva estratégica (aplicada ao SIBI/UFBA), de modo que, restaram como lacunas, as demais perspectivas que careciam de serem pesquisadas em unidades de informação.

A perspectiva estratégica da Administração aplicada ao SIBI/UFBA (que no caso da tese aqui apresentada 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 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 de Lion 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-chefes [...] Para 32,4% dos bibliotecários-chefes, são freqüentes 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-chefes (LION, 2010:83).

O outro significado de aliar estrategicamente, dentro da perspectiva estratégica, 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 de Lion também sinaliza certa precariedade nas relações humanas.

[...] os dados indicam que para 35,3% dos bibliotecários-chefes, 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-chefes [...] 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, 2010:85).

Estes dados foram utilizados para justificar a tese em tela, principalmente por corroborarem 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, além da justificativa, em um primeiro delineamento da 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.

2.2. Delineamento da pesquisa

No âmbito da 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 de uma das escalas utilizadas na tese, a 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.

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 (2001:266), 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, na tese se acredita 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.

Como dito, para dissertar sobre o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder, utilizou-se a Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO), para mensurar o conflito/retaliação em Unidades de Informação e identificar os fatores de

conflito/retaliação organizacional. Para discorrer sobre a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, utilizou-se a Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e a Escala de Interdependência de Resultados (EIR), 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.

Na tese apresentada neste artigo 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).

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).

Com relação a análise do poder organizacional pautado nos conflitos de poder, em unidades de informação, 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.

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.

2.3. 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, de 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 da tese aqui apresentada tem mais componentes não-probabilísticos do que probabilísticos, voltados mais para escolhas qualitativas do que regras quantitativas, se constituindo em uma amostra não-probabilística.

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., 2008:18).

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-chefes das 4 (quatro) Bibliotecas Universitárias do SIBI/UFBA. O critério de escolha da amostra do autor da tese em tela é não-probabilístico e se fundamenta no seguinte: as Bibliotecas Universitárias são as maiores unidades de informação bibliotecária do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (localizada na cidade de Salvador, no Brasil) e seus bibliotecários-chefes 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 da 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., 2008:23).

No caso do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), também localizado na cidade de Salvador, no Brasil, 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 da 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-chefes 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 da 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).

2.4. Validade interna e validade externa

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. Aí Fontanella et al. alertam 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 tese em tela, pode-se afirmar que a aplicação dos resultados do Sistema de Bibliotecas da UFBA ficam limitados 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 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-chefes das BU 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., 2008:18).

Estudar tão somente os líderes das unidades de informação 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 na tese apresentada neste artigo 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 na 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).

Logo, na tese se trabalha com e 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 da 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.

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 (arquivos, bibliotecas, museus, centros de documentação, serviços de informação, etc.) 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-chefes das BU do SIBI/UFBA e pelos 4 coordenadores do APEB) adveio da dependência direta destes com os objetivos de investigação da tese aqui apresentada, privilegiando mais uma validade interna do que uma validade externa. Por isso, deve ser salientado que os resultados da pesquisa são válidos apenas para as BU do SIBI/UFBA e para as Coordenações do APEB.

2.5. Instrumento da pesquisa

Na tese apresentada neste artigo foi utilizado um questionário, 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, 2008:257).

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 para a amostra da tese, ou seja, as Bibliotecas Universitárias (BU) 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 BU 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 do questionário 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 na tese para mensurar a liderança nas BU 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 BU do SIBI/UFBA e para o APEB.

Já a EBPS foi usada para mensurar o poder da estrutura/cargo nas BU do SIBI/UFBA e no 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. E isso se relaciona com o segundo objetivo específico da tese.

A EIT e a EIR foram escolhidas para mensurar a comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho nas BU do SIBI/UFBA e no 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 da tese.

Todas as escalas, por já serem instrumentos consagrados de medição do comportamento organizacional, já foram validadas pelos seus respectivos criadores. Portanto, na tese, utilizamos isso para justificar a não realização de um pré-teste.

2.6. 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 pesquisa aqui apresentada 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 (BU) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA), conforme quadro abaixo.

Quadro 1 – Roteiro da aplicação dos questionários no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA

DATA DA APLICAÇÃO	BIBLIOTECA
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

A aplicação do questionário para coletar de dados junto a APEB também se deparou com percalços, como a reforma das suas instalações que dificultou a disponibilização de tempo dos coordenadores para responder. Neste caso, a pesquisa contou com o precioso auxílio da Sr.^a 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.

Quadro 2 – Roteiro da aplicação dos questionários no Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

DATA DA APLICAÇÃO	ARQUIVO
27/05/2015	Coordenação de Arquivos Intermediário
28/05/2015	Coordenação de Pesquisa
28/05/2015	Coordenação Técnica
28/05/2015	Coordenação Operacional

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.

3. Considerações finais

Conclui-se para as BU 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.

Referências bibliográficas

ALMEIDA JÚNIOR, O. F.

2008 Mediação da informação e múltiplas linguagens. In ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 9º, São Paulo, 2008 – *Anais...* São Paulo: ANCIB, 2008.

ALMEIDA JÚNIOR, O. F.

2009 Mediação da informação e múltiplas linguagens. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*. Brasília. 2:1 (jan.-dez. 2009) 89-103.

ARAÚJO, E. A; MELO, A. V. C.

2007 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, 8º, Salvador, 2007. *Anais...* Salvador: ANCIB, 2007.

ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G.

2014 Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - GO. *Informação & Informação*. [Em linha]. Londrina. 19:1 (jan.-abr. 2014) 185-205. Consult. 5 mar. 2014.
Disponível em:
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817>.

BARBALHO, C. R. S.

2012 Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsídio para sua composição. In SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 17^o, Gramado, 2012 – *Anais...* Gramado: SNBU, 2012.

BARBALHO, C. R. S.; ROZADOS, H. B. F.

2008 Competências do profissional bibliotecário brasileiro: o olhar do Sistema CFB/CRBs. In ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9^o, São Paulo, 2008 – *Anais...* São Paulo: USP, 2008.

BORKO, H.

1968 Information Science: what is it? *American Documentation*. 19:1 (1968) 3-5.

BRASILEIRO, F .S.; FREITAS, G. H. A.

2013 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, 14^o, Florianópolis, 2013 – *Anais...* Florianópolis: ANCIB, 2013.

BRYMAN, A.

2004 Liderança nas organizações. In CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. – *Handbook de estudos organizacionais. Vol. 3 - Ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, p. 21-26.

BUCKLAND, M. K.

1991 Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science (JASIS)*. 5:5 (1991) 351-360.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.

2001 Alguns ousam chamá-lo de poder. In CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais. Vol. 2 – Reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001, p.260-289.

CAPURRO, R.

2003 Epistemologia e Ciência da informação. In ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 5^o, Belo Horizonte, 2003 – *Anais...* Belo Horizonte: ECI-UFMG, 2003.

CAMPOS, G. N.; BAPTISTA, S. G.

2008 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, 9^o, São Paulo, 2008 – *Anais...* São Paulo: USP, 2008.

CARVALHO, K.

2003 Disseminação da informação, mediação humana e inteligência. In ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 5^o, Belo Horizonte, 2003. *Anais...* Belo Horizonte: ECI-UFMG, 2003.

CARVALHO, L. F.

2011 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, 12º, Brasília-DF. *Anais...* Brasília-DF: ANCIB, 2011.

DUARTE, Z.

2000 *Arranjo e descrição do espólio de Godofredo Filho: estudo arquivístico e catálogo informatizado*. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2000.
Tese de Doutorado em Letras.

DUARTE, Zeny.

2013 *Arquivos, bibliotecas e museus: realidades de Portugal e Brasil*. Salvador: EDUFBA, 2013.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURANO, E. R.

2008 Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro. 24:1 (jan. 2008) 17-27.

FOSKETT, D. J.

1980 A Ciência da Informação como disciplina emergente: implicações educacionais: Ciência da Informação ou Informática. Rio de Janeiro: Calunga, 1980.

FROHMANN, B.

2008 O Caráter social, material e público da Informação. In *A Dimensão epistemológica da Ciência da Informação*. Org. Mariângela Spotti Lopes Fujita, Regina Maria Marteleto e Marilda Lopes Ginez de Lara. São Paulo: Cultura Acadêmica; Editora Marília; Fundepe Editora, 2008.

GIL, A. C.

1999 *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C.

2002 *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C.

2010 *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIORDINI, E. M. [et al.]

2009 Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI. In ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 2009, 10º, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa: UFPB, 2009.

GOMES, H. F.

2010 A Interligação entre comunicação e informação. *DataGramaZero: revista de Ciência da Informação*. 11: 3 (jun. 2010).

INGWERSEN, P.

1992 *Information retrieval interaction*. London: Taylor Graham, 1992.

JUNIOR, H. J. G.; CUNHA, M.V.

2008 O Museólogo como profissional da informação em Santa Catarina. In ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 9º, São Paulo, 2008 – *Anais...* São Paulo: ANCIB, 2008.

LIMA, A. M. P.

2012 A Importância da competência de liderança para o profissional bibliotecário. In SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS - SNBU, 17º, Gramado, 2012 – *Anais...* Gramado: SNBU, 2012.

LION, S. E. K.

2010 *A Eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia*. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2010. Dissertação de mestrado profissional.

MARTINS, M. C. F.

2008 Bases do poder organizacional. In SIQUEIRA, M. M. M. – *Medida do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 21-26.

MENDONÇA, H.

2008 Atitudes retaliatórias. In SIQUEIRA, M. M. M. – *Medida do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 249-262.

MOTTA, P. R.

2001 *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

OLIVEIRA, J. L. R.

2008 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, 9º, São Paulo, 2008 – *Anais...* São Paulo: ANCIB, 2008.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M. B.

2008 Estilos de funcionamento organizacional. In SIQUEIRA, M. M. M. – *Medida do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 161-177.

PEREIRA, P. M. S.; MORIGI, V. J.

2013 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*. 6:2 (jul.-dez. 2013).

PUENTE-PALACIOS, K.

2008 Equipes de trabalho. In SIQUEIRA, M. M. M. – *Medida do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 145-159.

RAMOS, P. A. B.

2003 A Gestão na organização de Unidades de Informação. *Ciência da Informação*. 9:1 (2003).

ROBBINS, S.

2002 *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2002.

ROCHA, E.; ROCHA, K.; DURAN, C.

2009 *Gestão de pessoas para concursos*. 2ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, vol. 2.

SARACEVIC, T.

1996 Ciência da informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Belo Horizonte. 1:1 (jan.-jun. 1996) 41-62.

SCHELLENBERG, T. R.

2006 *Arquivos modernos: princípios e técnicas*. Trad. Nilza Teixeira Soares. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.

1987 *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2ª ed. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, J. C.

2010 *O Estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília*, 2010.

Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação.

SILVA, J. L. C.; GOMES, H. F.

2013 O Conceito da informação pelo viés da alteridade. In ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 14º, Florianópolis, 2013 – *Anais...* Florianópolis: ANCIB, 2013.

SOUSA, J. P. S; ESPÍRITO SANTO, E.

2010 Uma Análise dos estilos de liderança organizacional. *Biblionline*. João Pessoa. 6:1 (2010) 160-169.

TOMAÉL, M. I.

2008 Redes de conhecimento. *DataGramaZero: revista de Ciência da Informação*. Rio de Janeiro. 9:2 (abr. 2008).

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P.

2006 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 - ENANCIB, 7º, Marília, 2006 – *Anais...* Marília: UNESP, 2006.

Samir Elias Kalil Lion | samireliaslion@gmail.com.br

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Zeny Duarte | zenydu@gmail.com

Universidade Federal da Bahia (UFBA)