



TENDÊNCIAS ATUAIS E PERSPETIVAS FUTURAS EM ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

ATAS DO III CONGRESSO ISKO ESPANHA-PORTUGAL
XIII CONGRESSO ISKO ESPANHA

Universidade de Coimbra, 23 e 24 de novembro de 2017

Com a coordenação de

Maria da Graça Simões, Maria Manuel Borges

TÍTULO

Tendências Atuais e Perspetivas Futuras em Organização do Conhecimento: atas do III Congresso ISKO Espanha e Portugal - XIII Congresso ISKO Espanha

COORDENADORES

Maria da Graça Simões
Maria Manuel Borges

EDIÇÃO

Universidade de Coimbra. Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX - CEIS20

ISBN

978-972-8627-75-1

ACESSO

<https://purl.org/sci/atas/isko2017>

COPYRIGHT

Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt>)

OBRA PUBLICADA COM O APOIO DE



FLUC FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



CEIS 20
CENTRO DE ESTUDOS
INTERDISCIPLINARES
DO SÉCULO XX
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

FCT
Fundação para a Ciência e a Tecnologia
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

PROJETO UID/HIS/00460/2013



A ESTRUTURA/CARGO EM BIBLIOTECA E ARQUIVO: O PODER ORGANIZACIONAL

Samir Elias Kalil Lion¹, Zeny Duarte²

¹*Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, Brasil (ICI/UFBA), Doutor em
Ciência da Informação (ICI/UFBA), samireliaslion@gmail.com*

²*Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, Brasil (ICI/UFBA), Professora Titular
(ICI/UFBA) e Pós-doutora em Ciência da Informação (U.Porto, FCT-PT), Zeny.duarte@gmail.com*

RESUMO Demonstra os resultados de uma Tese acerca do poder organizacional (bases de poder) pautado na estrutura hierárquica das bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA e da estrutura hierárquica do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB. A amostra foi constituída, no caso do SIBI/UFBA, pelos 4 (quatro) bibliotecários-chefe das 4 (quatro) Bibliotecas Universitárias e, no caso do APEB, foi constituída pelos 4 (quatro) coordenadores das 5 (cinco) Coordenações e o tratamento dos dados foi feito em Planilha Excel. Conclui-se que há nas BUs do SIBI/UFBA 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. E há nas coordenações do APEB 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 também de um poder relevantemente concentrado na autoridade do cargo.

PALAVRAS-CHAVE *Chefe, Coordenador, Hierarquia, Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB, Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia - SIBI/UFBA.*

ABSTRACT Demonstrates the results of a thesis about the organizational power (bases of power) based on the hierarchical structure of university libraries (BUs) of the Library System of the Federal University of Bahia - SIBI / UFBA and the hierarchical structure of the Public Archive of the State of Bahia - APEB. In the case of SIBI / UFBA, the sample consisted of the 4 (four) chief librarians of the 4 (four) University Libraries and, in the case of the APEB, was composed of 4 (four) coordinators of the 5 (five) coordinations and the data processing was done in Excel Worksheet. It is concluded that there is weak evidence in the BUs of SIBI / UFBA to be the power distributed by the work teams, which leads to a less equal reproduction and use of this power, approaching a power quite concentrated in the authority of the position. And there is a low tendency in the coordination of the APEB to be the power distributed by the work teams, which leads to a less equal reproduction and use of this power, approaching also a power concentrated in the authority of the position.

KEY WORDS *Chief, Coordinator, Hierarchy, Public Archives of the State of Bahia - APEB, Library System of the Federal University of Bahia - SIBI / UFBA.*

COPYRIGHT Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt>)

INTRODUÇÃO

Neste artigo estão presentes os resultados acerca das Bases de Poder que são utilizadas pelos chefes (ocupantes de cargos legalmente instituídos na estrutura hierárquica) para gerenciar suas equipes. Pois, se os fatores constituintes do poder organizacional nas unidades de informação (locais de organização do conhecimento) estiverem centrados no cargo, significa que ali se exerce mais a chefia e menos a liderança porque o poder é exercido principalmente através do exercício da autoridade.

Um dos estudos que levaram à decisão de pesquisar na tese em tela (LION, 2015) a perspectiva política da administração em unidades de informação, que tem relação direta com a formação e atuação profissional em organização do conhecimento, foi o de Lion (2010). O autor encontrou fragilidades em relação ao ser humano, principalmente nas interações verticais e horizontais do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia - SIBI/UFBA (que dizem respeito à estrutura de poder, que é o poder centrado na autoridade do cargo). A Bahia é um dos Estados Federados que compõem o Brasil.

O objetivo é demonstrar os resultados de uma Tese acerca do poder organizacional (bases de poder) pautado na estrutura hierárquica das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA e da estrutura hierárquica do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB, ambos localizados no Estado da Bahia, Brasil.

METODOLOGIA

A precariedade das relações humanas (interações verticais e horizontais) encontradas na pesquisa de Lion (2010) diz respeito a atitude de aliar estrategicamente, que significa cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação.

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: e aqui a pesquisa também encontrou certa precariedade nas relações humanas.

Tais achados justificaram a tese, cujos resultados parciais são trazidos para o presente artigo, principalmente por corroborarem com a importância das políticas e dos estudos voltados para os Recursos Humanos que laboram em unidades que tem como essência a organização e disponibilização do conhecimento, algo bastante importante nos estudos organizacionais tanto na área da Ciência da Informação como principalmente na formação e atuação profissional em organização do conhecimento.

Destaque-se que 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 pesquisar na tese a perspectiva política da administração em unidades de informação, que tem relação direta com o poder organizacional. O objetivo geral da tese foi o de analisar o poder organizacional em Unidades de Informação sob a perspectiva política da Administração. Isso porque os fatores constituintes do poder organizacional, (voltados para questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos/retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho), nas unidades de informação, que em

essência organizam o conhecimento, 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 para as questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos e retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, com efeito, construiremos uma proposta de formação de pessoas que terão uma melhor atuação profissional na área de Organização do Conhecimento.

Dito de outra forma, os elementos para a análise do poder organizacional em unidades de informação e de organização do conhecimento estão: na Liderança; na Estrutura de Poder (poder centrado na autoridade do cargo); nos Conflitos de Poder; e na dependência de tarefas e resultados, que está na comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho.

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 na tese 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 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). A Escala de Bases do Poder do Supervisor (EBPS) foi criada por French e Ravem, e adaptada e validada no Brasil por Martins (2008), sendo usada na tese para mensurar o poder da estrutura/cargo em Unidades de Informação e identificar as bases de poder organizacional.

Entendemos que gerentes de unidades de informação que utilizam a autoridade do cargo, 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.

A amostra foi constituída, no caso do SIBI/UFBA, pelos 4 (quatro) bibliotecários-chefe das 4 (quatro) Bibliotecas Universitárias e, no caso do APEB, foi constituída pelos 4 (quatro) coordenadores das 5 (cinco) Coordenações. E o critério de escolha da amostra da tese foi não-probabilístico e fundamentada no seguinte: os arquivistas-chefe, ou equivalentes, e os bibliotecários-chefe cotidianamente vivenciam as problemáticas ligadas ao poder organizacional (liderança, autoridade do cargo, conflitos e comunicação nas equipes). A coleta de dados se deu através da aplicação de questionários e o tratamento dos dados foi feito em Planilha Excel.

RESULTADOS

No âmbito da tese em tela (LION, 2015), entende-se que gerentes (bibliotecário-chefe e arquivistas-chefe) 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. 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, 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 bibliotecas e arquivos 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 1 - 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%
TOTAL	12	20%	13	22%	0	0%	3	5%	32	53%	60	100%

Referência: LION, 2015.

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 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).

Tabela 2 - 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%
TOTAL	10	17%	2	3%	27	46%	12	20%	8	14%	59	100%

Referência: LION, 2015.

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).

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 na 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 que 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. Na 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.

Tabela 3 - 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		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%
Total para o poder da estrutura	12	20%	13	22%	0	0%	3	5%	32	53%	60	100%

Referência: LION, 2015.

Considera-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, considera-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.

Tabela 4 - 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 sei		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%
Total para o poder da estrutura	10	17%	2	3%	27	46%	12	20%	8	14%	59	100%

Referência: LION, 2015.

Considera-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, considera-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.

CONCLUSÕES

As análises conclusivas da seção anterior 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 da tese aplicado às BUs do SIBI/UFBA, conclui-se em relação as bases de poder que: 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.

Quanto ao Arquivo Público do Estado da Bahia, as análises conclusivas também só são validas para as Coordenações do APEB, ou seja, são validas apenas para a amostra. A partir da análise do poder

organizacional sob a perspectiva política da Administração, que é o objetivo geral desta tese aplicado ao APEB, conclui-se em relação as bases de poder que: 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.

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 consequentemente 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barbalho, C.R.S. (2012). Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsidio para sua composição. *Seminário nacional das bibliotecas universitárias – SNBU 2012*, Gramado, Brasil.

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. *Encontro nacional de pesquisa em ciência da informação – ENANCIB 2008*, São Paulo, Brasil.

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: Reflexões e novas direções*, (2), (pp. 260-289), São Paulo, Brasil: Atlas.

Fontanella, B.J.B.; Ricas, J.; Turano, E.R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cad. Saúde Pública*, 24 (1), 17-27, Rio de Janeiro, Brasil.

Lion, S.E.K. (2010). A eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia. *Dissertação, mestrado profissional, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia*. Retrieved from <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/7651>.

Lion, S.E.K. (2015). A perspectiva política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação. *Tese, Doutorado em Ciência da Informação, Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia*. Retrieved from <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/19542>.

Martins, M.C.F. (2008). Bases do poder organizacional. In SIQUEIRA, M. M. M. *Medida do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão* (pp. 21-26). Porto Alegre: Artmed.

Motta, P.R. (6 reimpressão). (2007). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Quality Mark.

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. *Encontro nacional de pesquisa em ciência da informação – ENANCIB 2008*, São Paulo, Brasil.