



XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVI ENANCIB)  
ISSN 2177-3688

**GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento**

Comunicação Oral

**A PERSPECTIVA POLÍTICA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO:  
REFLEXÕES SOBRE O PODER ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>**

***THE POLITICAL PERSPECTIVE IN THE UNITS INFORMATION:  
REFLECTIONS ABOUT ORGANIZATIONAL POWER***

**Samir Elias Kalil Lion, UFBA**  
samirlion@ig.com.br

**Zeny Duarte de Miranda, UFBA**  
zenydu@gmail.com

**Resumo:** Tem como objetivo a proposição de uma reflexão sobre o poder organizacional em unidades de informação a partir da perspectiva política da administração. Para tanto o método utilizado foi um estudo a partir de textos tanto da Ciência da Administração quanto da Ciência da Informação. Conclui-se que o poder organizacional se constitui: da Liderança que é explicada através dos estilos de funcionamento organizacional; da Estrutura de Poder que são as bases de poder centrado na autoridade do cargo; dos Conflitos de Poder que podem tomar a forma de atitudes de retaliação contra a organizacional pelo não acesso ao poder; e da dependência de tarefas e resultados que está na comunicação e informação entre as equipes de trabalho, no sentido de haver um alto ou baixo grau de resultados alcançados pelos seus membros.

**Palavras-chave:** Administração-Perspectiva política. Poder organizacional. Unidades de Informação-Biblioteca. Unidades de Informação-Arquivo. Unidades de Informação-Museu.

**Abstract:** It aims to propose a reflection on the organizational power in information units from the political perspective of the administration. For such a study was developed from texts of both the Management Science as the Information Science. We conclude that the organization can be is: Leadership that is explained by the styles of organizational functioning; Power Structure which are the

---

<sup>1</sup> O conteúdo textual deste artigo, os nomes e e-mails foram extraídos dos metadados informados e são de total responsabilidade dos autores do trabalho.

power bases centered on the position of authority; Conflict which may take the form of retaliatory action against the organization for failure to access to power; and dependence tasks and results that are in communication and information between work teams, to be a high or low level of results achieved by its members.

**Keywords:** Administration-political perspective. Organizational power. Information Units-Library. Information Units-Archive. Information Units-Museum.

## 1 INTRODUÇÃO

A Ciência da Informação e a Ciência da Administração 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 a gestão de Unidades de Informação as relações de poder no ambiente de trabalho, também auxilia o pensamento sistematizado com temas que muito podem contribuir com a CI, 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. 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. 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.

Portanto, recorrendo-se a Bellotto (1991, p.18), algumas características podem ser destacadas nas unidades de informação:

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 visto, 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 da 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 o pesquisador, do museu também é o grande público e o pesquisador, e do centro de documentação é o pesquisador.

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

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 no período da Idade Média. A partir do século XVI, os reis criaram órgãos burocráticos, ou chancelarias, encarregados do trabalho documentário necessário à administração real.

Segundo Duarte, Ferreira e Oliveira (2013), o arquivo enquanto instituição se origina 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.

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 guardiã 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.

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.

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 corre 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).

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 sobrepõe, complementa e aperfeiçoa a prática das 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 o poder organizacional em unidades de informação. As causalidades entre a gestão de Unidades de Informação e a perspectiva política da Administração podem contribuir com o aprimoramento dessa gestão. Vale, pois, buscar entendimentos sobre a perspectiva política em unidades de informação.

O presente artigo pretende alcançar como **objetivo** a proposição de uma reflexão sobre o poder organizacional em unidades de informação a partir da perspectiva política da administração. Para tanto o método utilizado foi um estudo a partir de textos tanto da Ciência da Administração quanto da Ciência da Informação.

## **2 PERSPECTIVA POLÍTICA EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

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*, e isso 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 ou 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 pluralidade existe mas não totalmente às 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 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).

A teoria funcionalista dos estudos organizacionais, por sua vez, 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. 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.

O trabalho desses autores e de outros (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).

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. Isso estimula a iniciativa, a independência e a criatividade das equipes de trabalho. Os autores 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 inserida.

A última conclusão de Barbalho (2012) é que uma nova estrutura posta 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.

O poder, então, tanto visto do lado da obediência e do consentimento quanto visto do lado 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 relevantes para a análise da perspectiva política são os que se seguem.

#### **Quadro 1 – Poder na organização**

<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

Fonte: Motta P. (2007, p.117).

## 2.1 PERSPECTIVA POLÍTICA E PODER ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES

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 à 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 legítima que fundamenta a autoridade do cargo, autoridade que é retomada e reiteradamente usada nas organizações. Pelo fato de a legitimidade nas organizações se referir às elites organizacionais (alta gerência), os interesses gerenciais são igualados às necessidades da organização e os gerentes utilizam a legitimidade para atender a seus próprios interesses. Tais ideias estão no âmbito da perspectiva funcionalista dos estudos organizacionais que têm 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 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 usam isso 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. Assim, 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 de conformidade às 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, [...], 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 construtos coletivos 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 a aceita, então o indivíduo já é um líder.

Pode-se inferir das ideias de Weber e Marx que há um constante embate entre as forças internas da organização, direta ou veladamente, pela distribuição dos recursos de poder

e pela ocupação dos espaços de poder. Isso significa que há 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 do poder e da liderança organizacional.

Esta visão de Marx parece apregoar a existência de 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 e de forma até mesmo contrária, as ideias de Weber indicaram que todos os membros da organização têm alguma criatividade, discernimento e meios para o uso do poder, isto é, os membros das equipes de trabalho 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.

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 comportamentos compartilhados 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. 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 processo de mudança/redistribuição de poder, o *design* formal da organização, como fonte de poder, é trabalhado a partir de conceitos de estrutura hierárquica dos cargos mais pluralistas, descontínuos e que privilegiem aspectos localizados e interpretativos. 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, onde particularmente o campo do *management* (gerencialismo) 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 o 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. 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).

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por fim, as mudanças na perspectiva política das organizações (poder organizacional) incluem, principalmente, os seguintes aspectos: 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.

**Quadro 2 – Limites dos Componentes de Análise do Poder organizacional**

PERSPECTIVA	COMPONENTES DE ANÁLISE	LIMITES	
		PASSADO/PRESENTE	PRESENTE/FUTURO
POLÍTICA	Liderança	Processo político: uso de recursos de poder	Processo social: uso de recursos dos liderados
	Estrutura – conceito	Fonte principal do poder	Arena política onde ocorrem lutas pelos recursos de poder
	Estrutura - Conceção de poder	Elitista e unitário: concentra-se no topo e na autoridade do cargo	Plural: distribui-se desigualmente por pessoas e grupos
	Estrutura - Reprodução e uso do poder	Proporcional à estrutura formal da organização	Contingencial: depende de variações na distribuição de recursos
	Estrutura - Relação de poder	Negativa: contraposição ao não-poder de outros	Positiva: interesse e intencionalidade inerente às relações de trabalho
	Solução de conflitos de poder	Negociação e formas participativas de gestão para valorizar interesses coincidentes	Participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão
	Acesso ao poder	Ocupar posições na estrutura formal	Dominar recursos de poder: em função da alta variação estrutural
	Comunicação e Informação	Restrição e cautela	Intensidade e transparência

Fonte: Adaptado de Motta P. (2007, p.117).

Os elementos presentes no Quadro 2 tornam possível identificar os padrões de comportamento compartilhados 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).

Conclui-se, a partir daí, que o poder organizacional se constitui: da Liderança que é explicada através dos estilos de funcionamento organizacional; da Estrutura de Poder que são as bases de poder centrado na autoridade do cargo; dos Conflitos de Poder que podem tomar a forma de atitudes de retaliação contra a organizacional pelo não acesso ao poder; e da

dependência de tarefas e resultados que está na comunicação e informação entre as equipes de trabalho, no sentido de haver um alto ou baixo grau de resultados alcançados pelos seus membros.

## REFERÊNCIAS

BARBALHO, C.R.S. Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsídio para sua composição. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: SNBU, 2012.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. São Paulo: T. A. Queiroz, 1991.

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.

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

DAHL, R. The concept of power. **Behavioral Science**, v. 20, p.201-215, 1957.

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, 10., João Pessoa, 2009. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2009.

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, 9., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Ancib, 2008.

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.

RAMOS, P.A.B. A gestão na organização de Unidades de Informação. **Ci. Inf.** v.9, n.1, 2003.

SCHELLENBERG, T.R. **Arquivos modernos**: princípios e técnica; tradução de Nilza Teixeira Soares. 6ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

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.

WEBER, M. **Economy and society**: an outline of interpretive sociology. Editado por G. Roth e C. Wittich. Berkeley, CA, University of California Press, 1978, 2. v.