XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação **(XVII ENANCIB)**

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

O CONFLITO/RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS BUs (BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS) DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (SIBI/UFBA) E NAS COORDENAÇÕES DO ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA (APEB).

THE ORGANIZATIONAL CONFLICT/RETALIATION IN THE BUs (LIBRARIES UNIVERSITY) OF THE LIBRARY SYSTEM OF FEDERAL UNIVERSITY OF BAHIA (SIBI/UFBA) AND THE PUBLIC ARCHIVE OF STATE OF BAHIA (APEB).

Samir Elias Kalil Lion[1] e Zeny Duarte de Miranda[2].

Modalidade da apresentação: Comunicação Oral

Resumo: Apresenta os resultados de uma Tese acerca do poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação das bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA e 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 em relação ao Conflito/Retaliação Organizacional que há nas BUs do SIBI/UFBA fracos indícios no sentido de distribuir os recursos de poder como solução de atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com esta organização. No caso do APEB, conclui-se em relação ao Conflito/Retaliação Organizacional que há nas suas coordenações potenciais indícios no sentido de distribuir os recursos de poder como solução de atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com esta organização.

Palavras-chave: Poder; Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB, Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia - SIBI/UFBA, Conflito Organizacional, Retaliação Organizacional, Injustiça Organizacional.

Abstract: *It shows the results of a thesis about organizational power founded on the factors of conflict/retaliation of university libraries (BUs) of the Library System of the Federal University of Bahia - SIBI/UFBA and the Public Archive of State of Bahia - APEB. The sample in the case of SIBI/UFBA, was composed of 4 (four) librarians chief of the four (4) University Libraries and, in the*

---

1 Doutor em Ciência da Informação pelo Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia - PPGCI/UFBA; Mestre em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - NPGA/EAUFBA

2 Atual coordenadora do mestrado e doutorado em ciência da informação PPGCI/Ufba. Pós-doutora, Universidade do Porto, com bolsa da Fundação para a Ciência e Tecnologia - FCT, do Ministério da Ciência e Tecnologia e Ensino Superior de Portugal. Doutora em letras, Ufba março de 1996 a janeiro de 2000

case of APEB, was composed of four (4) coordinators of five (5) Coordination and processing of data was done in Excel Spreadsheet. It is concluded in relation to the Organizational conflict/Retaliation that exists in the BUs of SIBI/ UFBA weak evidence to distribute power resources as a solution attitudes and desire for conflict and retaliation to this organization. In the case of APEB, concluded in relation to the Organizational conflict/Retaliation that exists in its coodinations potential evidence in order to distribute the power resources as a solution for attitudes and desire to conflict and retaliation to this organization.

***Keywords**: Power; Public Archives of State of Bahia – APEB, Libraries University of the Library System of Federal University of Bahia - SIBI/UFBA, Organizational Conflict, Organizational Retaliation, Organizational Injustice.*

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência das fragilidades em relação ao ser humano, encontradas na pesquisa de Lion (2010), 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), decidiu-se pesquisar na tese em tela 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. O texto da tese pode ser acessado na íntegra conforme consta nas Referências.

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 podem orbitar entre a chefia e a liderança. Se centrado no cargo, indica o poder exercido através do exercício da autoridade, se distribuído pelos membros das equipes de trabalho, indica a utilização dos princípios de liderança. Ou seja, se buscarmos respostas voltadas para as questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos e retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, com efeito, construir-se-á uma análise do poder organizacional em unidades de informação sob a perspectiva política da administração.

Os elementos para a análise do poder organizacional em unidades de informação estão: na Liderança (estilos de funcionamento da liderança organizacional); na Estrutura de Poder (poder centrado na autoridade do cargo); nos Conflitos de Poder (retaliação pelo não acesso ao poder); e na dependência de tarefas e resultados, que está na comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, no sentido de haver uma alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre seus membros. Aqui abordamos os Conflitos de Poder que se concretizam nas organizações através do desejo de retaliá-la quando os membros das equipes de trabalho percebem que não têm acesso ao poder organizacional.

Os resultados parciais acerca do conflito organizacional, que constam no presente artigo, corroboram a importância de políticas e estudos voltados para os Recursos Humanos que laboram em unidades de informação e são bastante importantes e incipientes nos estudos organizacionais na área da Ciência da Informação.

Para dissertar sobre o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder, utilizou-se na tese 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 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).

A análise do poder organizacional pautado nos **conflitos de poder**, em unidades de informação, a partir destes autores, 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.

As unidades de análise adotadas como fatores de retaliação pelo não acesso ao poder organizacional foram: fator de conflito/retaliação afetivo (baseado na atitude de retaliação afetivo) e fator de conflito/retaliação conativo (baseado na atitude de retaliação conativo). De um universo de todos os membros das equipes de trabalho das BUs do SIBI/UFBA e das coordenações do 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 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). Então, a coleta de dados se deu através da aplicação de questionários e o tratamento dos dados foi feito em Planilha Excel. Destacamos que as análises conclusivas, constantes na seção 6, são válidas apenas para a amostra.

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma Tese acerca do poder organizacional pautado nos fatores de conflito/retaliação das bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA e do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB.

2 A MEDIDA DE ATITUDE EM RELAÇÃO À RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL (MARO)

A medida atitudinal, segundo Mendonça (2008), possibilita uma maior compreensão da retaliação e é um instrumento tecnicamente adequado para ser utilizado na análise de fenômenos organizacionais. O autor cita Olson e Zanna (1993), para afirmar que a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO) foi construída com base nas definições clássicas de atitude, pelas quais as atitudes são conceituadas como avaliação, afeto, cognição e predisposições comportamentais.

> A atitude em relação á retaliação organizacional é constituída por dois componentes: afetivo e conativo. Para investigar a posição dos respondentes em cada um desses componentes, primeiramente, foi montado um cenário hipotético-conceitual para analisar a atitude do trabalhador diante de reações retaliatórias contra a injustiça organizacional. Assim, de acordo com os critérios de construção de itens estabelecidos por Pasquali (1999), foram definidos 12 itens, os quais foram submetidos à análise semântica e de conteúdo. Após essas análises foi realizada uma investigação com o objetivo de estabelecer os parâmetros de validade e de fidedignidade da escala. (MENDONÇA, 2008, p.256).

Os itens que foram utilizados na tese para medir o conflito/retaliação organizacional em unidades de informação foram as seguintes: o componente afetivo da MARO foi denominado na tese como fator de conflito/retaliação afetivo; e o componente conativo ficou descrito como fator de conflito/retaliação conativo.

> A MARO, composta por 12 itens que englobam os componentes afetivo e conativo, foi aplicada a uma amostra de 313 sujeitos. A validade de construto da escala foi avaliada por intermédio da análise fatorial. Primeiramente, foi aplicada a análise de componentes principais para explorar a estrutura fatorial latente do instrumento de medida. A solução inicial, sem rotação, indica a fatorabilidade dos dados disponíveis (KMO = 0,87; Teste de esfericidade de Bartlett = 1532,14, $p < 0,001$; *communalities* variando de 0,42 a 0,74). O *scree plot* apresenta uma mudança forte na direção da curva no primeiro e no segundo fatores, indicando que há dois fatores com autovalores superiores a 1, ilustrando uma estrutura bifatorial. Repetiu-se a análise fatorial utilizando-se o método PAF (*Principal Axis Factoring*), com rotação *varimax*. Os resultados confirmam a emergência de dois fatores com autovalores superiores a 1. O primeiro fator engloba os sete itens do componente afetivo e explica 40,6% da variabilidade (α de Cronbach = 0,87). (MENDONÇA, 2008, p.256).

Gerentes de unidades de informação que utilizam a autoridade que o cargo a eles confere, usam o poder na perspectiva da cultura organizacional, ou seja, o poder que é aceito,

ratificado ou retificado pelo coletivo. Isto é, o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de sentir, pensar e agir a organização, presentes nas equipes de trabalho. A 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. Quando existem disputas, diretas ou veladas, pela ocupação de posições na estrutura formal (disputas por cargos e chefias) onde só são valorizados os interesses coincidentes, os membros das equipes de trabalho se sentem injustiçados e surgem as atitudes retaliatórias para com a organização.

O fator de conflito/retaliação afetivo tem as seguintes indagações: Eu acho justo o que a organização fez com João. Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita; Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva; Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João; Eu acho muito sério o que a organização fez; Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa; Eu considero desprezível o que a organização fez com João.

O fator de conflito/retaliação conativo contém os seguintes questionamentos: Eu acho que a organização mereceu o que joão fez; Eu aprovo o que João fez; Eu faria a mesma coisa que João fez; Eu considero a reação de João justa. Eu acho que João está correto na maneira de agir.

A versão final da MARO, segundo Mendonça (2008), abre perspectivas para futuras pesquisas nacionais sobre o assunto porque possui validade fatorial e consistência interna dos itens. O autor, recorrendo a Ajzen (1988) e Ajzen e Fishbein (1980), afirma que a concepção atitudinal para o estudo da retaliação organizacional é adequada porque as atitudes são consideradas como antecedentes diretos do comportamento, ou seja, as atitudes ajudam a entender a realidade e a nos posicionar frente a ela, a orientar a nossa conduta e a justificar nossas ações.

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, o cenário hipotético-conceitual da MARO, montado para analisar a atitude do trabalhador diante de reações retaliatórias contra a injustiça organizacional captam as semelhanças da fala (discurso/enunciado) do individuo (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) e indicam, na perspectiva social (poder construído coletivamente, autoridade enquanto processo social), o discurso do grupo (membros das equipes de trabalho), da formação social à qual pertence o sujeito (equilíbrio entre a aceitação dos subordinados e os recursos de poder do cargo). (FONTANELLA et al., 2008).

O cenário hipotético-conceitual da MARO (MENDONÇA, 2008, p.257) 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."

Portanto, na tese acreditou-se que a MARO capta a o desejo de retaliação, direto ou velado, existente nos membros das equipes de trabalho em unidades de informação quando ocorre uma injustiça organizacional, promovida por exemplo por uma promoção injusta feita pelo bibliotecário-chefe ou arquivista-chefe. Logo a MARO permite analisar o poder da organização pautado no conflito/retaliação organizacional.

3 RESULTADOS DO PODER ORGANIZACIONAL PAUTADO NO CONFLITO/RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

O propósito de mensurar o conflito/retaliação nas Unidades de Informação pesquisadas e dai identificar qual, ou quais, o (s) fator (s) que pode gerar o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional (fator de conflito/retaliação afetivo e fator de

conflito/retaliação conativo) configurou-se como o terceiro objetivo especifico da tese em tela.

Tais fatores se baseiam na Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) que foi criada por Mendonça e Tamayo (2003, 2004) e foi usada na tese para mensurar o conflito/retaliação em Unidades de Informação e identificar os fatores de conflito/retaliação organizacional.

O Fator de Retaliação Afetivo da MARO mediu o que na tese se denominou de fator de conflito/retaliação afetivo, com as seguintes indagações: Eu acho injusto o que a organização fez com João; Eu acho que a organização mereceu o que João fez; Eu acho que este tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva; Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João; Eu acho muito sério o que a organização fez; Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa; Eu considero desprezível o que a empresa fez com João.

O Fator de Retaliação Conativo da MARO mediu que foi denominado na pesquisa de fator de conflito/retaliação conativo, com as seguintes indagações: Eu ficaria desapontado se a organização onde trabalho agisse comigo da forma descrita; Eu aprovo o que João fez; Eu faria a mesma coisa que João fez; Eu considero a reação de João justa; Eu acho que João está correto na maneira de agir.

Os componentes afetivos e conativos de conflito/retaliação são perguntados a partir de um cenário hipotético-conceitual posto. O cenário a seguir aborda uma situação que pode ser considerada injusta no contexto organizacional e provocar reações conflitivas, retaliatórias, raivosas, de ressentimento no trabalhador.

> João recebe um memorando do chefe, no qual está escrito: "Gostaria de comunicar que esta organização irá promover uma pessoa deste departamento. Várias pessoas têm sido consideradas, mas apenas uma será promovida. Com base em minhas avaliações, decidi indicar Maria". As outras pessoas do departamento, assim como João, não sabiam que haveria aquela promoção e não foi perguntada a opinião de ninguém sobre o melhor funcionário para assumir aquela nova posição. João sentiu-se muito injustiçado, pois ele era muito dedicado e competente, mas nem sequer ouviram a sua opinião. (MENDONÇA, 2008, p.257).

A partir desse cenário, os respondentes manifestam-se em relação ao sentimento de raiva e ressentimento diante da injustiça no trabalho – componente afetivo – e à tendência consciente para retribuir com a retaliação a tais situações – componente conativo.

3.1 RESULTADOS PARA AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – SIBI/UFBA

Os fatores de conflito/retaliação existentes entre os profissionais da informação sinalizam componentes afetivos e conativos que levam a conflitos e retaliações. Isso parece ser significativamente latente entre os bibliotecários-chefe das BUs do SIBI/UFBA.

Tabela 1 - Distribuição percentual das afirmativas da Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) para mensurar o conflito/retaliação nas BUs do SIBI/UFBA

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Eu acho justo o que a organização fez com João.	2	50 %	1	25 %	0	0 %	1	25 %	0	0%	4	100 %
2. Eu acho que a organização mereceu o que joão fez.	3	75 %	0	0%	0	0 %	1	25 %	0	0%	4	100 %
3. Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita.	0	0%	0	0%	0	0 %	2	50 %	2	50 %	4	100 %
4. Eu aprovo o que João fez.	3	75 %	0	0%	0	0 %	1	25 %	0	0%	4	100 %
5. Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.	0	0%	1	25 %	0	0 %	3	75 %	0	0%	4	100 %
6. Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.	0	0%	0	0%	0	0 %	3	75 %	1	25 %	4	100 %
7. Eu faria a mesma coisa que João fez.	3	75 %	1	25 %	0	0 %	0	0%	0	0%	4	100 %
8. Eu acho muito sério o que a organização fez.	0	0%	1	25 %	0	0 %	1	25 %	2	50 %	4	100 %
9. Eu considero a reação de João justa.	3	75 %	1	25 %	0	0 %	0	0%	0	0%	4	100 %
10. Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa.	0	0%	0	0%	0	0 %	2	50 %	2	50 %	4	100 %
11. Eu considero desprezível o que a organização fez com João.	0	0%	1	25 %	0	0 %	2	50 %	1	25 %	4	100 %
12. Eu acho que João está correto na maneira de agir.	3	75 %	1	25 %	0	0 %	0	0%	0	0%	4	100 %

TOTAL	17	35%	7	15%	0	0%	16	33%	8	17%	48	100%

Caso as BUs do Sistema de Bibliotecas da UFBA promovessem as pessoas que quisessem, ou por motivos pessoais, sem avisar a equipe e sem levar em consideração questões de merecimento ou antiguidade: 75% dos pesquisados não achariam justo (somando-se 50% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente), além de acharem muito sério que a organização proceda dessa forma (somando-se 25% que concordam totalmente com 50% que concordam totalmente). Adicionalmente, os dados destas unidades de informação demonstram que, diante dessa possibilidade de injustiça: 75% dos membros das equipes de trabalho sentiriam raiva para com o SIBI/UFBA, 100% das pessoas ficariam desapontadas (somando-se 50% que concordam parcialmente com 50% que concordam totalmente), 100% delas ficariam também decepcionadas (somando-se 50% que concordam parcialmente com 50% que concordam totalmente), 100% ficaria insatisfeitas (somando-se 75% que concordam parcialmente com 25% que concordam totalmente) e 75% sentiriam desprezo para com a organização (somando-se 50% que concordam parcialmente com 50% que concordam totalmente).

Por outro lado, o posicionamento em relação a adotar conscientemente atitudes retaliatórias e conflitivas contra o SIBI/UFBA diante da mesma situação (a de uma injustiça praticada pelas bibliotecas pesquisadas que seja percebida por seus trabalhadores), foi o seguinte: 75% dos trabalhadores não retaliariam o SIBI/UFBA (75% do entrevistados discordam totalmente quanto ao SIBI/UFBA merecer isso), 75% não aprovariam tal atitude de retaliação contra a organização, 75% das pessoas não fariam uma retaliação mesmo que alguém tivesse tomado tal atitude, inclusive não considerando justo (75% de discordância total) nem correto (75% de discordância total) a pessoa que reagiu conflituosamente contra o SIBI/UFBA.

3.2 RESULTADOS PARA AS COORDENAÇÕES DO ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA - APEB

Os fatores de conflito/retaliação existentes nas coordenações do APEB sinalizam componentes afetivos e conativos que quase não levam a atitudes de conflitos e retaliações.

Tabela 2 - Distribuição percentual das afirmativas da Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO) para mensurar o conflito/retaliação nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

AFIRMATIVAS	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não tenho opinião formada/Não sei**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Resp.	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**
1. Eu acho justo o que a organização fez com João.	1	25 %	1	25 %	2	50 %	0	0%	0	0%	4	100 %
2. Eu acho que a organização mereceu o que joão fez.	2	50 %	0	0%	2	50 %	0	0%	0	0%	4	100 %
3. Eu ficaria desapontado se a organização agisse comigo da forma descrita.	1	25 %	1	25 %	2	50 %	0	0%	0	0%	4	100 %
4. Eu aprovo o que João fez.	3	75 %	0	0%	1	25 %	0	0%	0	0%	4	100 %
5. Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.	0	0%	1	25 %	3	75 %	0	0%	0	0%	4	100 %
6. Eu ficaria insatisfeito se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.	1	25 %	1	25 %	2	50 %	0	0%	0	0%	4	100 %
7. Eu faria a mesma coisa que João fez.	3	75 %	0	0%	1	25 %	0	0%	0	0%	4	100 %

8. Eu acho muito sério o que a organização fez.	1	25 %	1	25 %	1	25 %	0	0%	0	0%	3	75%
9. Eu considero a reação de João justa.	3	75 %	0	0%	1	25 %	0	0%	0	0%	4	100 %
10. Eu ficaria decepcionado se a organização onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa.	1	25 %	0	0%	2	50 %	1	25 %	0	0%	4	100 %
11. Eu considero desprezível o que a organização fez com João.	1	25 %	1	25 %	2	50 %	0	0%	0	0%	4	100 %
12. Eu acho que João está correto na maneira de agir.	3	75 %	0	0%	1	25 %	0	0%	0	0%	4	100 %
TOTAL	20	43 %	6	13 %	20	43 %	1	2%	0	0%	47	100 %

Caso os coordenadores do Arquivo Público de Estado da Bahia promovessem as pessoas que quisessem, ou por motivos pessoais, sem avisar a equipe e sem levar em consideração questões de merecimento ou antiguidade: 50% dos pesquisados não achariam justo (somando-se 25% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente, corroborado com 0% de concordância), além de não acharem muito sério que a organização proceda dessa forma (somando-se 25% que discordam totalmente com 25% que discordam totalmente, corroborado com nenhum posicionamento de concordância). Adicionalmente, os dados destas coordenações demonstram que, diante dessa possibilidade de injustiça: apenas 25% dos membros das equipes de trabalho não sentiriam relativa raiva para com o APEB (reforçado com nenhum concordante), 50% das pessoas não ficariam desapontadas (somando-se 25% que discordam parcialmente com 25% que discordam totalmente e reforçado por 0% de concordância), 50% não ficariam insatisfeitas (somando-se 25% que discordam parcialmente com 25% que discordam totalmente, também com 0% de concordância) e 50% não sentiriam desprezo para com a organização (somando-se 25% que discordam parcialmente com 25% que discordam totalmente). Indo em sentido contrário a essa tendência de quase inexistência de atitudes conflitivas e retaliatórias de cunho afetivo, 25% dos respondentes ficariam decepcionados se as coordenações do APEB promovessem as pessoas que quisessem ou por motivos que não levassem em consideração questões de merecimento ou antiguidade, sem avisar a equipe.

Por outro lado, o posicionamento em relação a adotar conscientemente atitudes retaliatórias e conflitivas contra as coordenações do APEB diante da mesma situação (a de uma injustiça praticada pelas coordenações que seja percebida por seus trabalhadores), foi o seguinte: 50% dos trabalhadores não retaliariam as coordenações do APEB (50% do entrevistados discordam totalmente quanto ao APEB merecer isso), 75% não aprovariam tal atitude de retaliação contra a organização, 75% das pessoas não fariam uma retaliação mesmo

que alguém tivesse tomado tal atitude, inclusive não considerando justo (75% de discordância total) nem correto (75% de discordância total) a pessoa que reagiu conflituosamente.

4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A partir de Brasileiro e Freire (2013), pode-se entender que o conflito pode gerar efeitos de perpetuar um modo especifico de cultura organizacional (ações compartilhadas coletivamente por determinados grupos de influência), efeitos estes transmitidos através de práticas cotidianas de empregados antigos (atores sociais organizacionais antigos) para os novos empregados. De modo que os atores sociais envolvidos nas práticas cotidianas, representados pelos membros das equipes de trabalho do Arquivo Público de Estado da Bahia - APEB e do Sistema de Bibliotecas da UFBA – SIBI-UFBA, são influenciados no decorrer das relações estabelecidas com outros atores mais antigos, por exemplo, aqueles que detêm ou querem deter o poder organizacional nas unidades de informação pesquisadas, que carregam consigo os efeitos dos conflitos de interesses no âmbito institucional, interesses estes que podem ser altruísticos ou egocêntricos.

Almeida Junior traz o entendimento de que a informação representa o desconhecido, é inquieta e, como tal, causa conflitos. Apesar de se constituir no indivíduo, tanto a informação quanto o conhecimento são dependentes do coletivo. Provavelmente no exemplo do cenário hipotético da MARO (Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional), a promoção injustamente conduzida por quem detinha o poder reflete o conflito que tal informação (a promoção) pode causar no coletivo (membros das equipes de trabalho) quando mal utilizada (propiciar o acesso ao poder a apenas membros com interesses coincidentes). Isso fica evidenciado quando os dados indicam possíveis conflitos diante de injustiças percebidas por parte dos membros das equipes que laboram nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da UFBA. Isso também está presente nas coordenações do APEB, referente a alguma existência de atitudes conflitivas e retaliatórias de cunho afetivo, quando os dados indicam que as pessoas ficariam decepcionadas se ai se promovesse as pessoas que quisesse ou por motivos que não levassem em consideração questões de merecimento ou antiguidade, sem avisar a equipe.

Souza e Crippa (2011) alertam para o conflito em sentido amplo, que permite refutar as ideias de permanência, estabilidade e unanimidade pelas de dissonância e conflito, permitindo novos olhares, ou seja, o APEB e o SIBI/ UFBA devem privilegiar as mediações

em suas relações hierárquicas, mesmo assim as interpretações contestatórias que emanam dos subordinados corroboram a ideia de Motta P. (2007) de que o conflito é algo natural da organização do trabalho.

Silva e Gomes ensinam que os princípios autoritários relacionados à mediação da informação e ao papel social da informação, caracterizam-na como ação vinculada à vida, ao movimento, ao processo de construção de sentidos. Aplicando às unidades de informação pesquisadas, significa que uma informação usada para privilegiar poucos leva a uma injustiça percebida no ambiente de vida que se forma no local de trabalho, levando a movimentos de construção de sentidos de retaliação contra o APEB e o SIBI/UFBA. Isso foi referenciado, em maior grau para as BUs do SIBI/UFBA e em um grau menor para as coordenações do APEB, na tese em tela diante de um cenário em que as bibliotecas e arquivos promovessem as pessoas que quisessem, ou por motivos pessoais, sem avisar a equipe e sem levar em consideração questões de merecimento ou antiguidade.

Diante de tal possibilidade de injustiça, as pessoas das BUs do SIBI/UFBA: não achariam justo, além de acharem muito sério que a organização proceda dessa forma, os membros das equipes de trabalho sentiriam raiva para com a biblioteca universitária, as pessoas ficariam desapontadas, ficariam também decepcionadas, insatisfeitas e sentiriam desprezo para com a organização. Isso demonstra que nas BUs do SIBI/UFBA, os membros das equipes de trabalho podem se manifestar conflituosamente em relação ao sentimento de raiva e ressentimento diante da injustiça no trabalho (componente afetivo).

No caso das coordenações do Arquivo Público de Estado da Bahia, diante da mesma injustiça percebida, os membros das equipes também não achariam justo e ficariam decepcionados se se promovessem as pessoas que quisessem ou por motivos que não levassem em consideração questões de merecimento ou antiguidade, sem avisar a equipe. Mas, ao contrário das BUs do SIBI/UFBA, as pessoas não achariam muito sério que os coordenadores do APEB procedam dessa forma, poucos membros das equipes de trabalho sentiriam raiva, desapontamento, insatisfação e desprezo para com esta organização.

Nesse sentido, vale a advertência de Motta P. (2007), de que os conflitos podem se aprofundar se as lideranças do APEB e do SIBI/UFBA se utilizarem, para solucionar os conflitos, de confidencialidades no trato do confronto, quando forçam submissão ou desistência de um colaborador, ou quando se omitem deixando a "realidade" criar vencedores e perdedores.

Neste caso, em que o conflito se dá pelo não acesso ao poder que emana da autoridade do cargo, as soluções para atitudes retaliatórias mal conduzidas podem gerar

competições e rivalidades, diretas ou veladas, não só entre bibliotecários-chefe e subordinados, ou coordenadores e subordinados, mas entre os membros da equipe (atitudes retaliatórias), levando a não consecução dos objetivos organizacionais tanto do Sistema de Bibliotecas da UFBA quanto do Arquivo público do Estado da Bahia (baixa de produtividade e baixo grau de alcance de resultados).

A possibilidade ou latência para o conflito nas BUs do SIBI/UFBA ou nas coordenações do APEB, baseado em Martins (2013), ultrapassa a luta de classes e de relações de produção, levando indivíduos a se organizarem em movimentos sociais e coletivos no ambiente laboral que são representações de lutas simbólicas sobre os significados e interpretações dos fatos e coisas em direção à apropriação de sentido em oposição às formas hegemônicas do real. Isso foi referenciado na tese através do posicionamento, mesmo que mínimo, de adotar conscientemente atitudes retaliatórias e conflitivas contra as coordenações do APEB e BUs do SIBI/UFBA, diante da situação de uma injustiça praticada por estas, que seja percebida por seus trabalhadores.

Diante disso, os trabalhadores das BUs do SIBI/UFBA conscientemente: não retaliariam as bibliotecas universitárias, não aprovariam tal atitude de retaliação contra a organização, não fariam uma retaliação mesmo que alguém tivesse tomado tal atitude, inclusive não considerando justo nem correto a pessoa que reagiu conflituosamente. Isso demonstra que, mesmo minimamente, nas BUs do SIBI/UFBA os membros das equipes de trabalho podem se manifestar conflituosamente em relação à tendência consciente para retribuir com a retaliação a tais situações (componente conativo).

Também diante disso, os trabalhadores das coordenações do APEB: não a retaliariam, não aprovariam tal atitude de retaliação contra esta organização, não fariam uma retaliação mesmo que alguém tivesse tomado tal atitude, inclusive não considerando justo nem correto a pessoa que reagiu conflituosamente. Percebe-se que os padrões são parecidos: a possibilidade de conflitos e retaliações conscientes (componente conativo) é mínima tanto no nas coordenações do APEB quanto nas BUs do SIBI/UFBA, mesmo assim, saliente-se que nesta unidade arquivística os membros das equipes de trabalho podem se manifestar consciente e conflituosamente diante de uma situação de injustiça.

Mendonça ensina que toda percepção de injustiça gera resistência por parte dos empregados ou equipes do APEB e do SIBI/UFBA, e pode resultar em uma atitude de retaliação contra arquivos e bibliotecas, onde o colaborador ou equipe pode adotar comportamentos como: deixar de expor as suas melhores ideias em relação ao trabalho, fingir que está doente para faltar ao serviço, confrontar a chefia, ou fazer corpo mole. Motta P.

(2007) confirma que boa parte dos conflitos e resistências organizacionais ocorrem, ou são potencializados, pelo não acesso ao poder organizacional, ou a sua distribuição desequilibrada. Seguindo seus ensinamentos, o APEB e o SIBI/UFBA devem adotar a participação dos membros das equipes de trabalho como forma de acesso a áreas de poder e influência antes reservadas às pessoas estabelecidas na hierarquia formal, só assim seus funcionários e representantes podem influenciar tanto decisões sobre os destinos da organização quanto sobre a distribuição dos benefícios do trabalho.

5 ANÁLISES CONCLUSIVAS

Aqui se tem a conclusão para o terceiro objetivo específico da tese para as Bibliotecas Universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA): mensurar o conflito/retaliação nas BUs do SIBI/UFBA, identificando qual, ou quais, o (s) fator (s) que pode gerar o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, a saber: fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo.

Tabela 3 - Distribuição percentual dos totais para o Conflito/Retaliação Organizacional das BUs do SIBI/UFBA

Fatores de Retaliação pelo não acesso ao Poder Organizacional	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não tenho opinião formada/Não sei**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Resp.	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**
Total para o fator de retaliação afetivo	2	7%	4	14 %	0	0 %	14	50%	8	29 %	28	100%
Total para o fator de retaliação conativo	15	75%	3	15 %	0	0 %	2	10%	0	0%	20	100%
Total para o conflito/retaliação organizacional	17	35%	7	15 %	0	0 %	16	33%	8	17 %	48	100%

Conclui-se, em relação ao conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, que nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia o poder organizacional está relativamente pautado nos conflitos de poder,

pois mesmo que a análise dos fatores que conduzem a uma retaliação pelo não acesso ao poder organizacional tenham obtido apenas 17% de concordância total, deve-se atentar para os 33% dos entrevistados que podem aumentar a atitude de retaliação para 50% (somando-se estes 33% que concordam parcialmente com os 17% que concordam totalmente).

Quanto a identificação dos fatores de conflito/retaliação organizacional, conclui-se: a) o fator de conflito/retaliação afetivo, baseado na atitude de retaliação afetiva, é preponderante nas BUs do SIBI/UFBA; e b) o fator de conflito/retaliação conativo, baseado na atitude de retaliação conativa, praticamente inexiste nas bibliotecas pesquisadas.

Quanto ao APEB, aqui se tem a conclusão para o terceiro objetivo especifico da tese para as Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB: mensurar o conflito/retaliação nas coordenações do APEB, identificando qual, ou quais, o (s) fator (s) que pode gerar o conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, a saber: fator de conflito/retaliação afetivo e fator de conflito/retaliação conativo.

Tabela 4 - Distribuição percentual dos totais para o Conflito/Retaliação Organizacional nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB

Fatores de Retaliação pelo não acesso ao Poder Organizacional	**Discordo totalmente**		**Discordo parcialmente**		**Não tenho opinião formada/Não sei**		**Concordo parcialmente**		**Concordo totalmente**		**Total**	
	Resp.	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**	**Resp.**	**%**
Total para o fator de retaliação afetivo	6	22 %	6	22 %	14	52 %	1	4%	0	0 %	27	100 %
Total para o fator de retaliação conativo	14	70 %	0	0%	6	30 %	0	0%	0	0 %	20	100 %
Total para o conflito/retaliação organizacional	20	43 %	6	13 %	20	43 %	1	2%	0	0 %	47	100 %

Conclui-se, em relação ao conflito/retaliação pelo não acesso ao poder organizacional, que nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia o poder

organizacional está relativamente pautado nos conflitos de poder, pois mesmo que a análise dos fatores que conduzem a uma retaliação pelo não acesso ao poder organizacional tenham obtido apenas 2% de concordância parcial, deve-se atentar para os 43% de respondentes que podem aumentar a atitude de retaliação para 45% (somando-se estes 43% que não opinaram com os 2% que concordam parcialmente).

Quanto a identificação dos fatores de conflito/retaliação organizacional, conclui-se: a) o fator de conflito/retaliação afetivo, baseado na atitude de retaliação afetiva, é preponderante nas coordenações do APEB; e b) o fator de conflito/retaliação conativo, baseado na atitude de retaliação conativa, praticamente inexiste nas coordenações pesquisadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 ao Conflito/Retaliação Organizacional que: há nas BUs do SIBI/UFBA fracos indícios no sentido de distribuir os recursos de poder como solução de atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com esta organização, parece que a participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão é pouco utilizada, propiciando a prevalência de potenciais disputas, diretas ou veladas, pela ocupação dos espaços de poder na estrutura formal (disputas por cargos e chefias por exemplo), onde são valorizados os interesses coincidentes.

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 ao Conflito/Retaliação Organizacional que: há nestas coordenações potenciais indícios no sentido de distribuir os recursos de poder como solução de atitudes e desejos de conflitos e retaliações para com esta organização, mas parece que a participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão não é intensamente utilizada, propiciando a prevalência de

potenciais disputas, diretas ou veladas, pela ocupação dos espaços de poder na estrutura formal (disputas por cargos e chefias por exemplo), onde são valorizados os interesses coincidentes.

No APEB e SIBI/UFBA existe a possibilidade de conflito organizacional, algo que pode gerar efeitos de perpetuar certas ações compartilhadas coletivamente dentro das suas culturas organizacionais, efeitos estes transmitidos através de práticas cotidianas de empregados antigos para os novos empregados. Os atores sociais (membros das equipes de trabalho do SIBI/UFBA e do APEB) envolvidos nas práticas cotidianas são influenciados no decorrer das relações estabelecidas com outros atores mais antigos.

Uma promoção injustamente conduzida por quem detém o poder pode gerar conflitos no coletivo (membros das equipes de trabalho) quando mal utilizada (propiciar o acesso ao poder a apenas membros com interesses coincidentes). Portanto, o APEB e SIBI/UFBA podem utilizar as mediações em suas relações hierárquicas, até porque as interpretações contestatórias que emanam dos subordinados fazem do conflito algo natural da organização do trabalho.

Nos entes pesquisados existe a possibilidade de conflitos. Significa que uma informação usada para privilegiar poucos leva a uma injustiça percebida no ambiente de vida que se forma no local de trabalho, levando a movimentos de construção de sentidos de retaliação contra o APEB e contra o SIBI/UFBA. Nesse sentido, conflitos podem se aprofundar ainda mais se os chefes destas unidades de informação se utilizarem, para solucionar os conflitos, de confidencialidades no trato do confronto, de elementos para forçar submissão ou desistência de um colaborador, ou quando se omitem deixando a "realidade" criar vencedores e perdedores. Soluções para isso, que sejam mal conduzidas, podem gerar competições e rivalidades, diretas ou veladas, não só entre arquivistas-chefe/bibliotecários-chefe e subordinados, mas entre os membros da equipe (atitudes retaliatórias), levando a não consecução dos objetivos organizacionais da APEB e do SIBI/UFBA (baixa de produtividade e baixo grau de alcance de resultados).

A análise do poder confirma que os conflitos e resistências organizacionais ocorrem, ou são potencializados, pelo não acesso ao poder organizacional, ou a sua distribuição desequilibrada. O SIBI/UFBA e o APEB podem, como solução, adotar a participação dos membros das equipes de trabalho como forma de acesso a áreas de poder e influência antes reservadas às pessoas estabelecidas na hierarquia formal.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, O. F. Mediação da informação e múltiplas linguagens. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2008, São Paulo. **Anais**... São Paulo: Ancib, 2008.

_____. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Pesq. bras. Ci. Inf.**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 89-103, jan./dez. 2009.

ARAÚJO, E.A; MELO, A.V.C. Capital informacional e construção do poder simbólico: uma proposta epistemológica a partir de Pierre Bourdieu. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais**... Salvador: Ancib, 2007.

BRASILEIRO, F.S.; FREIRE, G.H.A. A construção do conhecimento nas instituições de ensino superior: subsídios para um modelo de mediação da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2013, Florianópolis. **Anais**... Florianópolis: Ancib, 2013.

CARVALHO, K. Disseminação da informação, mediação humana e inteligência. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais**... Belo Horizonte: UFMG, 2003.

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, A.B.S. Mediação, usos e usuários: reflexões e análise de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XII , 23 a 26 de outubro de 2011, Brasília-DF. **Anais**... Brasília-DF: Enancib, 2011.

FERREIRA, L.E.; ALMEIDA JÚNIOR, O.F. A mediação da informação no âmbito da arquivística. Perspectivas em Ciência da Informação, v.18, n.1, p.158-167, jan./mar. 2013.

FONTANELLA, B.J.B.; RICAS, J.; TURANO, E.R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 24(1):17-27, jan, 2008.

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

LION, S.E.K. **A perspectiva política**: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação, 2015. Orientadora: Profª Drª Zeny Duarte de Miranda. Disponível em < https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/19542>.

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

MENDONÇA, H. Atitudes retaliatórias. In: SIQUEIRA, M.M.M. **Medida do comportamento organizacional.** Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.249-262.

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

OLIVEIRA, A.L. A Mediação da informação como experiência de negociação de sentidos. In; ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XII , 23 a 26 de outubro de 2011, Brasília-DF. **Anais**... Brasília-DF: Enancib, 2011.

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

RIBEIRO, F.. Da mediação passiva à mediação pós-custodial: o papel da Ciência da Informação na sociedade em rede. **Inf. & Soc.:Est**., João Pessoa, v.20, n.1, p. 63-70, jan./abr. 2010.

SILVA, J.C. **O estilo de Liderança dos Bibliotecários de Brasília**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação – FACE, Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID, Pós-graduação em Ciência da Informação - PPGCINF, 2010.

SILVA, J.L.C.; GOMES, H.F. O conceito da informação pelo viés da alteridade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 20013, Florianópolis. **Anais**... Florianópolis: Ancib, 2013.

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.

SOUZA, W.E.R; CRIPPA, G. Santa Rosa de Viterbo: mediações para uma discussão sobre a ideia de patrimônio cultural. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, XII , 23 a 26 de outubro de 2011, Brasília-DF. **Anais**... Brasília-DF: Enancib, 2011.