



**EIXO TEMÁTICO:**

Compartilhamento da Informação e do Conhecimento

## **INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO: REFLEXÕES SOBRE RELAÇÕES DE PODER SEGUNDO FOUCAULT**

### ***INFORMATION FOR DECISION MAKING: REFLECTIONS ABOUT POWER CONNECTIONS ACCORDING TO FOUCAULT***

Gustavo Emanuel Lourenço<sup>1</sup>

Francisco Carlos Paletta<sup>2</sup>

Fábio Parra Furlanete<sup>3</sup>

**Resumo:** O processo de tomada de decisão é essencial para um bom funcionamento de uma organização, e é importante que neste processo se considere não apenas os dados científicos, mas também os aspectos socioeconômicos que influenciam as escolhas a serem feitas. As análises sob a perspectiva de Foucault apresentam o poder como uma forma de governo que se manifesta nas interações entre indivíduos e coletividades. Este trabalho tem como objetivo investigar as possíveis conexões entre as teorias de poder de Foucault e o processo de tomada de decisão. Para isso, esta pesquisa de natureza qualitativa seguiu o método de pesquisa bibliográfica. Através dos materiais recuperados foi possível destacar que o poder não deve ser visto como algo integralmente negativo, pois só pode ser exercido sobre indivíduos que possuem opções e liberdade de escolha. Além disso, o poder deve ser entendido como algo que circula e se exerce em rede, afetando tanto os dominados quanto os dominantes. As relações de poder estão presentes em todas as esferas da vida social, inclusive no processo de tomada de decisão, influenciando desde a coleta de dados até as consequências das escolhas realizadas. O profissional da informação desempenha um papel importante quando atento às influências políticas, econômicas e sociais que as relações de poder exercem no processo de tomada de decisão. Conclui-se que reconhecer a importância das relações de poder no processo de tomada de decisão e incluir esses aspectos na análise e implementação de decisões nas organizações, a fim de maximizar os benefícios advindos desse processo é uma ação fundamental. A posição do gestor da informação, ilustra como o poder se manifesta sutilmente, mas de maneira profunda, controlando e regulando o campo do

<sup>1</sup> Mestrando em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina (PPGCI/UEL). E-mail: gustavo.emanoel@uel.br

<sup>2</sup> Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Carlos III de Madrid. Docente da Universidade de São Paulo (USP). Docente do PPGCI/UEL. E-mail: fcpaletta@usp.br

<sup>3</sup> Doutor em Música pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Docente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina (PPGCI/UEL). E-mail: ffurlanete@uel.br

saber dentro de um ambiente corporativo ou institucional.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão. Poder. Relações de poder. Foucault. Profissional da Informação.

**Abstract:** The decision-making process is essential for the smooth running of an organization, and it is important that this process takes into account not only scientific data, but also the socio-economic aspects that influence the choices to be made. Analysis from Foucault's perspective presents power as a form of government that manifests itself in the interactions between individuals and collectivities. The aim of this study is to investigate the possible connections between Foucault's theories of power and the decision-making process. To this end, this qualitative research followed the bibliographical research method. Through the materials retrieved, it was possible to highlight that power should not be seen as something entirely negative, as it can only be exercised over individuals who have options and freedom of choice. Furthermore, power should be understood as something that circulates and is exercised in a network, affecting both the dominated and the dominant. Power relations are present in all spheres of social life, including the decision-making process, influencing everything from data collection to the consequences of the choices made. Information professionals play an important role when they are aware of the political, economic and social influences that power relations exert on the decision-making process. It is concluded that recognizing the importance of power relations in the decision-making process and including these aspects in the analysis and implementation of decisions in organizations in order to maximize the benefits arising from this process is a fundamental action. The position of the information manager illustrates how power manifests itself subtly but profoundly, controlling and regulating the field of knowledge within a corporate or institutional environment.

**Keywords:** Decision-making. Power. Power relations. Foucault. Information professional.

## 1. INTRODUÇÃO

O processamento de informações é uma tarefa que está presente em muitas organizações e sua realização deve ser feita por profissionais capacitados, afim de que se obtenha retornos positivos que possam contribuir com o bom funcionamento destas instituições.

Um dos mais importantes processos existentes dentro de qualquer organização é processo de tomada de decisão. É em meio a este processo que o profissional responsável toma as decisões imprescindíveis para o futuro da instituição na qual está atuando. (Magnagnagno; Martins Junior; Macadar, 2015). E para que esta seja certa, este responsável deve estar preparado com o máximo de informações de boa qualidade.

Chiavenato (2014, p. 435) afirma que “Quanto mais informações relevantes,

menor a incerteza sobre a situação e maior a eficácia das decisões a tomar. ” No entanto, o autor também aponta obstáculos, como o excesso de burocracias que atrapalham a transformação de “[...] informações dispersas em conhecimento produtivo [...].”

Outros fatores também acabam interferindo neste processo de tomada de decisão. Justamente por ser uma etapa de alta importância, existem fortes influências que circundam a escolha a ser determinada, dentre elas podemos destacar as influências de poder.

O filósofo francês Michel Foucault discute em suas obras, dentre outras diversas temáticas, as relações de poder e seus efeitos em meio a sociedade. Para Foucault o poder não é uma entidade estática ou concentrada em instituições específicas, mas como uma rede dinâmica e onipresente de relações que atravessam todos os níveis da sociedade. O poder também não deve ser visto como algo necessariamente negativo, pois para o filósofo, o poder só pode agir mediante a existência de uma escolha.

Essa perspectiva difere das teorias tradicionais que enxergam o poder como algo detido por certos indivíduos ou grupos e exercido de cima para baixo. Em vez disso, em Foucault, o poder é disseminado através de discursos, práticas e estruturas sociais, influenciando e moldando comportamentos e decisões de forma sutil e muitas vezes imperceptível.

Este artigo propõe-se a investigar as possíveis interconexões entre as teorias de poder de Foucault e o processo de tomada de decisão, um elemento crucial tanto na gestão empresarial quanto nas políticas públicas e no cotidiano das relações humanas.

Para realizar tal pesquisa, foram definidos três principais objetivos:

- a) Apresentar o processo de tomada de decisão;
- b) Apresentar o conceito de relações de poder para Foucault; e
- c) Relacionar as duas temáticas e apresentar as possíveis interconexões.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa definida “[...] como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. ” (Gil, 2002, p. 133).

Pensando em reunir um amplo material sobre a temática, foi adotado o método de pesquisa bibliográfica, que como apresentada por Gil (2002, p.45), tem como principal vantagem o fato de dar ao investigador uma “[...] cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. ”

O autor supracitado (2002, p. 59-60) também apresenta uma sequência de nove etapas metodológicas que compõem uma pesquisa bibliográfica, sendo elas:

- a) escolha do tema;
- b) levantamento bibliográfico preliminar;
- c) formulação do problema;
- d) elaboração do plano provisório de assunto;
- e) busca das fontes;
- f) leitura do material;
- g) fichamento;
- h) organização lógica do assunto; e
- i) redação do texto.

A partir da escolha do tema como “O Poder na tomada de decisão: possíveis relações”, foi realizado o levantamento bibliográfico preliminar, que “[...] pode ser entendido como um estudo exploratório, posto que tem a finalidade de proporcionar a familiaridade do aluno com a área de estudo no qual está interessado, bem como sua delimitação. ” (Gil, 2002, p.61)

Após este “estudo exploratório” a fim de uma melhor compreensão dentre a temática, adentramos a formulação do problema central, que busca trazer as possíveis relações dentre as discussões de Poder levantadas por Foucault e o processo de tomada de decisão nas organizações.

Em seguida foi realizado a elaboração do plano provisório de assunto, onde foram definidos três tópicos essenciais a serem abordados na pesquisa: a explicação do processo de tomada de decisão; a apresentação do conceito de poder para Foucault; e por fim, as possíveis relações entre as duas temáticas.

Para o processo de busca das fontes, foram escolhidos como principais bases de pesquisa o Google Acadêmico, a Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci) e o Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Como termos norteadores foram utilizados "tomada de decisão" AND Foucault, “gestão da informação” AND

“tomada de decisão”, e poder AND “tomada de decisão”. Também foi aplicado o método *Backward Snowballing* (bola de neve), onde se utilizam das referências dos trabalhos encontrados previamente, para pesquisar e agregar à pesquisa em questão (Wohilin, 2014).

Para os processos de leitura e fichamento dos materiais recuperados, foram utilizados primeiramente a leitura de títulos e resumos, a fim de selecionar os textos que abordavam ou se aproximavam das temáticas aqui discutidas.

Os materiais recuperados neste processo e que foram utilizados para a construção deste trabalho, foram listados no quadro a seguir (Quadro 1), em ordem alfabética, afim de facilitar a compreensão do processo e contribuir com futuras novas pesquisas. Nestes materiais foram aplicados os quatro métodos de leitura exploratória, leitura seletiva, leitura analítica e leitura interpretativa recomendados por Gil (2002).

**Quadro 1** – Materiais recuperados.

Títulos	Autores
A influência do poder na tomada de decisão nas organizações.	MAGNAGNAGNO, O. A.; MARTINS JUNIOR, A.; MACADAR, M. A.
A relação da tomada de decisão com a inteligência competitiva e com a gestão do conhecimento, na produção acadêmica a partir do ano 2000.	HIRANO, H. I.; PALETTA, F. C.
Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária.	MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G.
Bases de saber: arqueologia da informação sobre transgênicos.	SOUZA, T. F. C.
Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.	CHIAVENATO, I.
Introdução à teoria geral da administração.	CHIAVENATO, I.
Michel Foucault: poder e análise das organizações	SILVEIRA, R. A.
Microfísica do Poder.	FOUCAULT, M.
Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional.	SOUSA, A. J. F. P.; AMARAL, S. A.
Relacionamento entre atributos da contabilidade gerencial e satisfação do usuário.	FREZATTI, F.; BRAGA DE AGUIAR, A.; REZENDE, A. J.
Vigiar e punir: nascimento da prisão.	FOUCAULT, M.

**Fonte:** o próprio autor.

Após as leituras dos materiais, foi também realizada os fichamentos dos textos, afim de facilitar o processo de compreensão e organização das ideias apresentadas pelos autores.

Frequentemente se indaga acerca do quão exaustivas devem ser as anotações. Como resposta, cabe lembrar que a decisão acerca do que será anotado deve levar em consideração os objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa, bem como a natureza da obra pesquisada e sua importância em relação àqueles objetivos. Convém lembrar, ainda, que não é conveniente acumular grande número de anotações. Devem ser anotadas as ideias principais e os dados potencialmente importantes. (Gil, 2002, p.80)

Por fim, foi realizada a organização lógica dos assuntos abordados e anotados em fichamentos, colaborando assim com a etapa final de redação do texto, onde o corpo do texto foi construído e as ideias foram organizadas, apresentadas e discutidas no capítulo a seguir.

### **3 O PODER NA TOMADA DE DECISÃO**

Por desconhecerem os mecanismos de fluxo informacional, muitas organizações acabam enfrentando problemas na hora de disponibilizar e/ou recuperar uma informação, o que afeta diretamente o processo de tomada de decisão (Mendonça; Varvakis, 2018).

De acordo com Hirano e Paletta (2020), os profissionais responsáveis pela tomada de decisão nas organizações necessitam de práticas informacionais importantes, como o uso da Inteligência Competitiva e da Gestão do Conhecimento, assim como também devem fazer uso do entendimento compartilhado.

A informação disponível ao tomador de decisão é um fator importante que deve sempre ser considerado neste processo. É através dela que o profissional vai se basear para tomar as decisões a fim de solucionar um problema ou então identificar uma oportunidade dentro de uma organização (Hirano; Paletta, 2020).

Para realizar este complexo processo de tomada de decisão, Chiavenato (2003, p.349) aponta a existência de sete etapas que estão intrínsecas ao tomador de decisão.

1. Percepção da situação que envolve algum problema;
2. Análise e definição do problema;
3. Definição dos objetivos;
4. Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
5. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
6. Avaliação e comparação das alternativas;

## 7. Implementação da alternativa escolhida.

O autor também relata que, em situações de pressão, algumas etapas (3, 5 e 7) podem não ser seguidas pelo tomador de decisão, já em casos em que não se exige uma pressão, algumas etapas podem ser ampliadas, fazendo com que se obtenha um melhor aproveitamento.

Assim como o excesso de pressão, alguns fatores podem vir a influenciar negativamente o processo de tomada de decisão. Chiavenato (2014, p.435) aponta que “encontrar meios capazes de transformar informações dispersas em conhecimento produtivo é um dos maiores desafios que enfrentam as empresas. ”

Outra dificuldade, dessa vez apontada por Souza (2008), está presente na formação dos gestores. A maximização de ganhos do lucro como principal objetivo faz com que o enfoque se torne cada vez mais quantitativo e não qualitativo. Como uma possível solução, a autora sugere a organização da informação com uma maior recuperação de dados e aspectos que mostrem ao profissional gestor que existem outras possibilidades de gerenciamento.

A autora supracitada (2008, p.100) busca então uma abordagem mais elaborada na arqueologia do saber de Foucault.

Em Foucault encontramos as evidências que buscávamos para explicitar algumas de nossas percepções de que somente o conhecimento científico não consegue dar suporte para a tomada de decisão. Esta envolve relações de naturezas diversas (econômicas, políticas, legais, sociais) que conforme a arqueologia nos demonstra, estão reunidas em saberes que, como dissemos no início, estão além e aquém da ciência.

Deste modo, o processo de recuperação da informação também deve levar em consideração os aspectos socioeconômicos, assim como também às redes discursivas nas quais a informação está inserida e onde a decisão do gestor impactará. Assim, na prática da tomada de decisão, deve-se reconhecer que os dados científicos, embora valiosos, são apenas uma parte do quadro. Decisões eficazes exigem uma compreensão abrangente das interações entre diferentes tipos de conhecimento e os contextos nos quais eles operam.

Considera-se inicialmente que o profissional da informação deverá estar alerta para a realização de análises críticas visando identificar aqueles produtos informacionais que deverão ser preservados e considerados, independentemente de sua utilização imediata e reconhecimento de seu valor, pensando que o conhecimento científico, uma vez engajado em projetos políticos e econômicos não

se revela isento de influências e a sua veracidade é passível de contaminações. (Souza, 2008, p. 137)

O profissional da informação deve estar ciente de que, por mais imparcial que este possa tentar ser, a sua atuação sofre de influências que provocam a sua neutralidade, como ocorre nos processos de preservação dos produtos informacionais, onde existem diversas influências de aspectos políticos e econômicos que interferem, ainda que indiretamente.

Sob essa perspectiva foucaultiana, o trabalho deste profissional adquire uma dimensão política e ética significativa. Ao decidir quais informações devem ser preservadas, o profissional não está apenas gerenciando dados, mas também participando de um processo de construção de poder e conhecimento.

Ele passa a realizar a manutenção de poder de acesso, seguindo os protocolos da instituição, decidindo o que pode ou não ser recuperado, acessado e compartilhado. Desta forma o profissional da informação faz uso do poder, que em uma perspectiva foucaultiana não é algo que está, mas é algo que acontece, ele age indiretamente sob uma ação.

O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles. (Foucault, 1999, p. 103)

Para Foucault (1999), essa relação sob a ação acontece pelas influências e delimitações impostas pelos que possuem posse do discurso de poder, fazendo com que aquele que está sob o efeito deste poder possa realizar as suas escolhas dentro de um ambiente pré-determinado.

Não se trata de conceber o indivíduo como uma espécie de núcleo elementar, átomo primitivo, matéria múltipla e inerte que o poder golpearia e sobre o qual se aplicaria, submetendo os indivíduos ou estraçalhando-os. Efetivamente, aquilo que faz com que um corpo, gestos, discursos e desejos sejam identificados e constituídos enquanto indivíduos é um dos primeiros efeitos de poder. Ou seja, o indivíduo não é o outro do poder: é um de seus primeiros efeitos. O indivíduo é um efeito do poder e simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, é seu centro de transmissão. O poder passa através do indivíduo que ele constituiu. (Foucault, 1999, p. 103)

Em meio as ciências, Foucault (2008) debate a figura do cientista, o intelectual, e suas relações com o poder e a verdade, levantando a hipótese de que este, quando assume uma posição de poder na qual o seu discurso proferido ganha destaque, tendo reconhecido a sua posição de classe, assim como também o seu domínio de pesquisa, ele atua dentro de um regime de verdade estrutural que interferirá no bom funcionamento do meio em que atua.

Se substituirmos o intelectual pela figura de um profissional da informação na posição de gestor ou tomador de decisão de uma organização, podemos dizer que suas decisões não devem se basear somente nos fatos ou evidências dos resultados, mas também deve estar adequado às estruturas previamente definidas pelo conceito de poder e verdade da sociedade na qual estes estão instituídos.

As relações de poder que envolvem o processo de uma tomada de decisão não devem ser ignoradas, mas sim incluídas, de forma com que os contextos políticos e econômicos sejam considerados como implicações de poder nas decisões tomadas, de modo com que o tomador de decisão fique ciente de que os resultados de suas escolhas podem influenciar a estrutura de poder, assim como também à percepção de verdade dentro de uma organização.

O problema político essencial para o intelectual não é criticar os conteúdos ideológicos que estariam ligados à ciência ou fazer com que sua prática científica seja acompanhada por uma ideologia justa; mas saber se é possível constituir uma nova política da verdade. O problema não é mudar a "consciência" das pessoas, ou o que elas têm na cabeça, mas o regime político, econômico, institucional de produção da verdade. (Foucault, 2008, p.11)

A crítica de Foucault (2008) é destinada então às formas de lidar que o intelectual adota ao se deparar com um regime político/econômico/institucional de produção de verdade, incentivando-o a uma desvinculação desse poder da verdade no interior do sistema ao qual ela funciona.

Ao trazer essa reflexão para o processo de tomada de decisão, o gestor responsável é novamente convidado a observar para além da coleta de dados, considerando fatores como a produção, o controle e os interesses por trás da informação recuperada. Ter clareza das influências que circundam o processo ajudam e incentivam a criação de um sistema institucional mais franco.

#### 4 RELAÇÕES DE PODER

Um fato importante a ser ressaltado é que de o poder é um fenômeno inerente às relações humanas, e não deve ser visto como algo necessariamente negativo, pois sob uma perspectiva foucaultiana, o poder somente pode atuar sob a condição de existir sempre uma escolha.

Frezatti, Braga de Aguiar e Rezende (2007) realizam uma análise sob a perspectiva de Foucault, entendendo o poder como uma forma de governo que se manifesta nas interações entre indivíduos e coletividades, e que somente pode ser exercido sobre sujeitos que possuem opções, ou seja, sujeitos que têm a capacidade de escolha.

O exercício do poder caracteriza-se, de um modo geral, como uma forma de governo dos homens uns pelos outros. O poder somente pode ser exercido sobre sujeitos que podem ter opções. Foucault entende por isso “sujeitos individuais ou coletivos que tem diante de si um campo de possibilidades onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer”. No limite, só há relação de poder quando o homem pode escapar. Sob este ponto de vista há um confronto entre poder e liberdade, mas um jogo complexo em que a liberdade aparece como condição de existência da relação de poder e funcionam com suporte permanente. (Frezatti, Braga de Aguiar; Rezende, 2007, p.1967)

Dessa forma, a relação de poder é intrinsecamente ligada à liberdade, pois esta última é uma condição essencial para que o poder se manifeste. Em outras palavras, o poder só existe se houver a possibilidade de resistência ou de fuga, ou seja, se os sujeitos tiverem a capacidade de agir de diferentes maneiras.

Com a intenção de fazer um resumo dos principais argumentos da analítica do poder de Foucault, Silveira (2003) realiza cinco proposições das compreensões de poder. Primeiramente o autor aborda o poder como algo que não se pode possuir, mas sim algo que se pode e é exercido sobre todos.

A primeira proposição está relacionada com o fato de o poder, para Foucault, não ser algo que se possui ou se deixe escapar, mas sim algo que se exerce por todos sobre todos, a partir de inúmeros pontos e em meio a relações desiguais e móveis. Para Michel Foucault, o poder somente existe como relação e esta relação se dá em ato e é uma prática social. Devemos compreender as relações de poder como estratégias variáveis que induzem a estados de poder. (Silveira, 2003, p. 65).

Sua segunda proposição diz respeito aos efeitos das relações de poder, de como ele permeia todas as esferas da vida social e, ao mesmo tempo que participa

da distribuição de recurso, também está acarretado à desigualdade deles.

A segunda delas é que as relações de poder são imanentes a todas as demais relações (econômicas, conhecimento, sexuais), sendo os efeitos imediatos das partilhas, desigualdades e desequilíbrios que nelas se produzem e, ao mesmo tempo e reciprocamente, condições internas destas diferenciações. (Silveira, 2003, p. 65).

Na terceira proposição, Silveira (2003, p. 65) aborda um tópico já apresentado neste trabalho, de que “[...] o exercício do poder é da ordem da conduta, do governo, ou seja, ele é uma ação sobre a ação dos outros. ”

Em sua quarta proposição o autor supracitado aponta que [...] as relações de poder não estão no papel de superestrutura proibitiva, mas possuem um papel diretamente produtor”. (Silveira, 2003, p. 65). Neste ponto o autor reforça que, para Foucault, o uso do poder não é apenas de proibição e de controle, mas também tem um papel de produtor, como por exemplo, as relações de poder estimulam a produção de conceitos que buscam a legitimação de conhecimento e verdade e modelam as práticas sociais em determinados contextos.

E por fim, em sua quinta proposição, Silveira (2003) ressalta que o poder é criado pelas diferentes relações de força, surgindo de todos os lados e não apenas “de cima para baixo”. Esta força não é uma força violenta que altera ou destrói, mas sim uma força de agir, de realizar.

Outro tópico foucaultiano abordado por Silveira (2003) que vale a pena ser citado é a concepção das relações de poder como algo de autoria “anônima”, isto é, não existe um comandante, alguém que assuma o poderio. Suas relações afetam tanto aqueles chamados dominados, quanto aqueles conhecidos como dominantes.

Percebemos que Foucault nos apresenta um poder que não é apenas uma estrutura hierárquica, mas algo que permeia todas as relações sociais, sendo exercido através de discursos, práticas e instituições. Nesse contexto, o gestor da informação não apenas administra dados e sistemas, mas também molda e direciona o conhecimento dentro da organização.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As relações de poder estão presentes em nosso dia a dia nos mais diferentes aspectos, como o poder das leis sob a população de um país, o poder dos políticos sob as pessoas, o poder do empregador sob os seus empregados e como o poder dos pais sob os filhos.

Assim como o poder, as decisões são fenômenos que estão constantemente presentes em nossas vidas, partindo desde as questões cotidianas dos indivíduos até as emblemáticas situações nas instituições.

Quando abordamos o meio empresarial, estas temáticas passam ter uma maior relevância e por isso são discutidas com uma maior seriedade. Para cuidar destes aspectos as instituições devem designar um profissional qualificado para gerenciar os processos de tomada de decisão, a fim de maximizarem os benefícios advindos deste processo.

Após apresentados os conceitos de processo de tomada de decisão e relações de poder, cumprindo assim com os dois primeiros objetivos deste artigo, podemos observar através das análises apresentadas ao longo deste trabalho, que as relações de poder estão intrinsicamente relacionadas ao processo de tomada de decisão. Estas relações influenciam desde as informações recuperadas para o iniciar o projeto de tomada de decisão até as consequências causadas pelas escolhas realizadas.

Algo que ficou explicitado pelos autores (Souza, 2008; Silveira, 2003; Foucault, 2008), é a importância e o dever do profissional da informação em estar atento as influências (principalmente políticas, econômicas e sociais) que as relações de poder exercem no processo de tomada de decisão, e incluir estes aspectos ao processo.

A posição do gestor da informação, ilustra como o poder se manifesta sutilmente, mas de maneira profunda, controlando e regulando o campo do saber dentro de um ambiente corporativo ou institucional.

Como apontado por Magnagnago, Martins Junior e Macadar, (2015, p.5), “o exercício do poder e a tomada de decisão separados dentro das organizações podem ser considerados como um erro administrativo ou se der certo, o que possível ocorrer, podem ser consideradas ações de sorte, o que não é uma atitude que possa ser considerada respeitável”.

Desta forma, é de extrema importância que o profissional da informação inclua o exercício de poder em meio ao processo de tomada de decisão, pois se tratando de uma posição decisiva nas instituições, este não deve ficar à mercê da sorte.

A visão do poder como algo negativo e de uso apenas para o controle é uma perspectiva errônea que vem sendo disseminada ao longo dos anos. As relações de poder também contribuem positivamente, sejam por estímulos de produção de conceitos de verdade e conhecimento, ou também como modeladoras de boas práticas sociais (Silveira, 2003).

Com base nos materiais recuperados para a realização desta pesquisa, podemos dizer que a discussão da relação de ambas as temáticas é pouco fomentada em meio a Ciência da Informação, pois poucos textos realizaram a interligação de ambas as temáticas.

Esperamos que este artigo, ainda que tendo apenas arranhado a superfície desta relação entre a tomada de decisão e as relações de poder, possa contribuir para futuras discussões que venham surgir.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Elsevier: 4. ed., 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro. Campus: 7. ed., 2003. Disponível em: <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2024.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro. Graal: 24. ed., 2008. Disponível em: [https://www.nodo50.org/insurgentes/biblioteca/A\\_Microfisica\\_do\\_Poder\\_-\\_Michel\\_Foucault.pdf](https://www.nodo50.org/insurgentes/biblioteca/A_Microfisica_do_Poder_-_Michel_Foucault.pdf). Acesso em: 7 jun. 2024.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Rio de Janeiro. Vozes: 1999. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/121335/mod\\_resource/content/1/Foucault\\_Vigiar%20e%20punir%20I%20e%20II.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/121335/mod_resource/content/1/Foucault_Vigiar%20e%20punir%20I%20e%20II.pdf). Acesso em: 7 jun. 2024.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas: 4. ed., 2002. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 7 jun. 2024.
- HIRANO, H. I.; PALETTA, F. C. A relação da tomada de decisão com a inteligência competitiva e com a gestão do conhecimento, na produção acadêmica a partir do ano 2000. **Prisma.com** (Portugual), n. 41, 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/135710>. Acesso em: 7 jun. 2024.
- FREZATTI, F.; BRAGA DE AGUIAR, A.; REZENDE, A. J. Relacionamento entre atributos da contabilidade gerencial e satisfação do usuário. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 8 n. 2, 2007. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/128>. Acesso em: 7 jun. 2024.

MAGNAGNAGNO, O. A.; MARTINS JUNIOR, A.; MACADAR, M. A. A influência do poder na tomada de decisão nas organizações. *In: ENCONTRO CIENTÍFICO CULTURAL INTERINSTITUCIONAL. Anais [...]* 13., 2015. Disponível em: <https://www.fag.edu.br/upload/ecci/anais/5babc11d1974b.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2024.

MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 23, n. 1, 2018. p. 104-119. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/YPCyXpvjjRrnFDsL3WCGkGh/#>. Acesso em: 6 jun. 2024.

SILVEIRA, R. A. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. FGV EAESP - CMAE: Dissertação (Mestrado em administração de empresas), 2003. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/2312>. Acesso em: 6 jun. 2024.

SOUSA, A. J. F. P.; AMARAL, S. A. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, 2011. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/36785>. Acesso em: 6 jun. 2024.

SOUZA, T. F. C. **Bases de saber: arqueologia da informação sobre transgênicos**. Tese (Doutorado), UFMG 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/ECID-7HUGQV>. Acesso em: 6 jun. 2024.

WOHLIN, C. Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. Proceedings of the 18th **International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering**. n. 38, p. 1-10. 2014. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2601248.2601268>. Acesso em: 6 jun. 2024.