



A INVESTIGAÇÃO DO COMPORTAMENTO DE BUSCA INFORMACIONAL E DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES: INTRODUZINDO A ABORDAGEM CLÍNICA DA INFORMAÇÃO COMO PROPOSTA METODOLÓGICA

Claudio Paixão Anastácio de Paula

Doutor em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo, Brasil.

Professor da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: claudiopap@hotmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar uma proposta de metodologia para a investigação do comportamento de busca de informações relacionado com o processo de tomada de decisão de líderes em organizações. Tanto a metodologia quanto o instrumento propõe o uso de uma hermenêutica das dimensões simbólicas e afetivas subjacentes à busca, à seleção e ao uso de informações como uma estratégia para acessar a subjetividade de indivíduos envolvidos em atividades de tomada de decisão e seus esforços para interpretar uma realidade. Fundamenta-se na abordagem alternativa para os estudos de usos e usuários da informação, tomando como referencial adicional os estudos da psicologia. Esse estudo se inclui numa perspectiva de trabalho e pesquisa que vem se desenvolvendo como uma "Abordagem Clínica da Informação" que, propõe-se, poderia contribuir para o aperfeiçoamento dos estudos de usuários – com destaque para a investigação das relações entre motivações individuais e coletivas, busca e uso da informação, e fatores como personalidade, criatividade e produtividade – especialmente aqueles voltados para o campo da gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Estudos de usuários. Tomada de decisão. Dimensões simbólico-afetivas. Abordagem clínica da informação.

THE INVESTIGATION OF THE INFORMATION SEEKING BEHAVIOR AND DECISION MAKING PROCESS OF LEADERS IN ORGANIZATIONS: INTRODUCING THE CLINICAL APPROACH TO INFORMATION AS A METHODOLOGICAL PROPOSAL

Abstract

The aim of this paper is to present a methodology for investigating the information searching behavior related to the decision making process of leaders in organizations. Both the methodology and the instrument propose the use of a hermeneutics of the symbolic and affective dimensions underlying the search, selection and use of information as a strategy for accessing the subjectivity of individuals involved in decision-making activities and their efforts to decode reality. It is based on the alternative approach to the study of uses and users of information, taking psychological studies as additional references. This study is included in a perspective of work and research that has been developing as a "Clinical Approach to Information". It is believed that this perspective could contribute to improving the user studies - especially with regard to the investigation of the relationship between individual and collective motivations, information seeking and use, and factors such as personality, creativity and productivity - especially those facing the field of knowledge management.

Keywords: Knowledge management. User studies. Decision making. Symbolic-affective dimensions. Clinical approach to information.

1 INTRODUÇÃO

Um dos desafios mais presentes na gestão da informação e do conhecimento em organizações é o estabelecimento de estratégias para o gerenciamento de competências e do comportamento informacional em uma sociedade transformada pelo “culto à urgência” descrito por Nicole Aubert (2003).

Essa expressão é usada pela autora para descrever a condição de aumento das demandas por reações rápidas na sociedade do início do século XXI. Nesse contexto, a situação tradicional em que um indivíduo era considerado importante porque mantinha um ritmo coerente de desempenho por um período relativamente longo de tempo foi substituída por outra onde a excelência é medida pela sua performance em um determinado instante. Essa é uma concepção ilusória de excelência onde sempre é possível fazer o melhor em pouco tempo.

Essa diminuição da margem de manobra leva a uma situação onde as decisões são determinadas por uma interferência muito maior da afetividade (em relação à racionalidade) do que, tradicionalmente, se consideraria natural.

A busca por informações em organizações e, especialmente, os modos como os seus líderes se envolvem na tomada de decisões são influenciadas diretamente por esse contexto.

Aubert (2003) analisou essa característica do trabalho contemporâneo. Quando estão trabalhando em um contexto altamente fluido e competitivo como o dos negócios, os indivíduos ficam sujeitos a quatro diferentes dimensões temporais de ação, que irão influenciar sua compreensão das competências bem como a abordagem e o uso que farão da informação: a gestão da rotina, a gestão estratégica, a gestão da crise e a gestão da urgência (MALVEZZI, 2008).

Neste contexto diferente e complexo, o entendimento do processo de tomada de decisão de um líder imerso num volume crescente de informações pressupõe uma complexidade muito maior que os perfis de competências habituais conseguem expressar.

Autores como Sandberg e Pinnington (2009) tem pontuado essa dificuldade e proposto alternativas para contorná-la. Quando descrevem o contexto atual, cujas marcas são competição, eliminação das fronteiras, intensificação da experiência de diversidade e ruptura e proliferação de informações, esses autores parecem repetir o questionamento proposto por João de Barros (tesoureiro da Casa da Índia, Mina e Ceuta no entorno dos 1500) diante de todo o volume conhecimentos, seres, coisas e gentes trazidos pelos navegadores portugueses das colônias ultramarinas: “Como manter tantas varias coisas juntas e como impedir que se confundam e se misturem?” (BARROS apud FIGUEIREDO, 1992, p. 33). Esse dilema poderia ser muito bem replicado por um líder contemporâneo diante do cenário informacional que se descortina a partir de uma crise e diante do qual ele é chamado a se posicionar.

A resposta ao dilema de João de Barros não tem sido encontrada através da aplicação do elenco de técnicas tradicionais dos nossos repositórios empíricos.

Parafraseando Henrique (2006), ao propor quaisquer iniciativas ou inovações para adaptar ações ao propósito de enfrentar a atual condição informacional é preciso ter uma preocupação ética com a introdução dessas inovações: uma ética da responsabilidade, onde as decisões são derivadas de deliberações de acordo com circunstâncias, que são escrutinados por uma análise dos fins e as consequências das ações. Uma postura determinada por um esforço de análise lógica e risco.

Por outro lado, é essencial considerar a advertência de Capurro (2010) sobre o desafio de equilibrar a diversidade, ou seja, a reflexão crítica a partir de múltiplas perspectivas e pensar a unidade da atividade humana e suas normas.

Em que pesem as ideias dos autores acima, ao adentrarem em uma perspectiva ética, essas ações deixam o campo das prescrições e normas (morais) e são remetidas, portanto, ao campo das escolhas (desejos). O que conduz a uma arena distante da lógica a que se refere

Henrique e do equilíbrio buscado por Capurro: a arena das escolhas feitas sob o jugo dos imperativos emocionais.

O que se observa na prática é que apesar de uma abertura para novas perspectivas, a tentação da maioria dos estudos nos campos da informação e gestão do conhecimento em geral e particularmente dos estudos sobre os usuários é repetir as abordagens convencionais em pesquisas de comportamento organizacional e informacional (um viés nomotético - que lida com o estabelecimento de leis ou do estudo de eventos recorrentes). Estas abordagens – apesar do importantíssimo caráter prescritivo/moral – apresentam como resultado uma compreensão fragmentada das competências necessárias para o intercâmbio de informações, especialmente aquelas de pessoas obrigadas a comunicar-se em fundamentos instáveis.

Uma das maiores dificuldades dessas abordagens é a de explicar adequadamente como dois aspectos centrais na prática da relação com a informação (o simbólico e o afetivo) – elementos marcadamente equilibrados entre as vivências individuais e coletivas – interferem no processo de tomada de decisões.

Questionamentos semelhantes têm sido propostos frequentemente. Borges (2005) e Borges et al. (2004), por exemplo, destacam que, embora a Ciência da Informação tenha se desenvolvido de forma interdisciplinar, intimamente ligada a campos como o das ciências cognitivas, possui proposições baseadas em uma perspectiva que considera muito mais o indivíduo do que o seu comportamento como ser imerso em um contexto social.

Outra grande dificuldade é a falta de instrumentos que tornem possível ir além do que até agora tem sido obtido na maioria dos estudos sobre usuários da informação. Venâncio (2007) sugere que estes estudos são muito tradicionais e desenvolvidos com base em abordagens cognitivas que enfatizam a natureza individual das estruturas mental dos usuários de informação e que consideram uma visão do comportamento informacional/organizacional desvinculada de um contexto. Segundo esta autora, novos instrumentos são necessários para abordar os usuários em suas múltiplas dimensões (lingüística, individual, social, emocional) e compreender a busca de informação como um processo histórico, social, experiencial e contingencial.

A dificuldade para ver o indivíduo no seu contexto é compartilhada por muitos campos que estudam a interação do ser humano com sua vida e espaço de trabalho. Estudos seminais - Mendel (1998, 1999), Lhuillier (2006) e Thibierge (2007) - indicaram o que na França foi chamado *approche clinique* (abordagem clínica) dos fenômenos organizacionais, como uma possível alternativa para lidar com os temas descritos acima. Ecos dessa abordagem podem ser identificados em outras perspectivas, como a de Schein (2009) que propõe que se apliquem aos serviços públicos um modelo de atitude denominado *Helping* (em português, algo como "Ajudando" – uma metodologia sobre como oferecer, dar e receber ajuda em relacionamentos interpessoais, grupais e organizacionais). A característica dessa nova perspectiva é uma abordagem profunda dos fenômenos organizacionais, utilizando uma perspectiva "clínica" para alcançar níveis de análise que não são habituais nos tradicionais estudos comportamentais e cognitivas.

O uso do termo "clínica" para descrever um método não pode ser separado da sua origem médica cuja significação, como afirma Turato:

[...] deriva do latim *clanicus*, que quer dizer uma 'pessoa acamada', e do grego ... (*clínicos*), 'relativo à cama', de ... (*kline*), 'leito'. Desta forma, ter uma atitude clínica significa colocar-se naturalmente frente a uma pessoa necessitada para ao menos compartilhar com ela as ansiedades e angústias, surgidas ou agravadas com sua condição de adoentado (TURATO, 2003, p. 239).

No entanto, quando se substitui o termo "pessoa" pelo termo "organização" pode-se ter um vislumbre de parte da proposta apresentada: um esforço para sugerir uma abordagem baseada nos princípios acima mencionados para permitir uma nova aproximação do fenômeno organizacional e, assim, aprimorar os estudos sobre a relação entre indivíduos, seus grupos e a informação.

2 A ABORDAGEM CLÍNICA DA INFORMAÇÃO

Lidar com os tópicos acima mencionados levou ao esboço de uma perspectiva de trabalho para investigar o comportamento informacional considerando a influência de elementos culturais, simbólicos, cognitivos e afetivos, assim como fatores psicodinâmicos (conscientes e inconscientes).

Em Paula (1999) - esta perspectiva foi chamada de abordagem psicodinâmica à informação. Mais recentemente, considerou-se que esta denominação pareceu deixar de lado os aspectos comportamentais e cognitivos tradicionalmente abordados, o que não era verdade. Outros trabalhos Paula (2005) e Paula (2011) vieram destacar a interseção entre aspectos cognitivos, sociais, afetivos e psicodinâmicos dessa postura delineando-a como uma perspectiva integradora.

Nesses últimos trabalhos demonstrou-se ser possível analisar a diversidade de interpretações de uma realidade, produzida por grupos e subgrupos no ambiente da organização e que exercem uma influência direta na forma como os indivíduos se apropriam da informação. Isso foi feito através da identificação das reações motivadas pela ativação de deflagradores individuais de reações afetivas e seu alinhamento com deflagradores coletivos que permeiam a organização. Os resultados dessa pesquisa permitiram identificar alinhamentos entre disposições simbólico-afetivas individuais e coletivas que direcionam as interpretações e o uso dado às informações por diferentes subgrupos resultando no que poderia ser descrito como um processo inconsciente de gestão das informações com resultados deletérios não somente para o processo de gestão do conhecimento na organização, como na gestão da organização como um todo.

Em vista desses resultados, e sob inspiração da designação francesa (*approche clinique*) para se abordar as organizações, o termo "abordagem clínica da informação" foi sugerido para designar essa perspectiva de trabalho.

Uma abordagem clínica à informação se basearia em alguns pressupostos básicos:

- 1) A interação entre indivíduos e a informação é indissociável de sua inserção nos grupos sociais a que pertencem;
- 2) A inserção em grupos sociais determina que o comportamento de busca de informação (bem como seus desdobramentos) é um processo experimental e contingencial, consciente ou inconscientemente marcado pelos campos psíquico, cultural, histórico e social;
- 3) O campo psíquico inclui as dimensões cognitiva, perceptiva e afetiva indissociavelmente;
- 4) O campo psíquico tanto influencia quanto é influenciado pelos campos cultural, histórico e social;
- 5) A investigação destes fenômenos é de natureza complexa e não pode ser feito por um único instrumento;
- 6) Os instrumentos padronizados têm se mostrado insuficientes para apreender as múltiplas dimensões da relação entre indivíduos e a informação;
- 7) O método clínico é uma alternativa para abordar estes indivíduos, os grupos e as organizações os quais eles pertencem.

Desse modo, uma abordagem clínica da informação teria por característica uma perspectiva profunda do fenômeno da informação, utilizando-se de uma perspectiva clínica (sem, no entanto, utilizar um viés psicopatológico) para alcançar níveis de análise que não são usuais nos estudos comportamentais e cognitivistas tradicionais.

Um método clínico de abordagem das informações consistiria em investigar o objeto sobre o qual se põe um problema, inserindo as informações coletadas na dinâmica particular desse objeto, reconhecendo e determinando determinados estados, padrões, movimentos e alterações. Essa ação permitiria descrever fenômenos, tecer diagnósticos, prognósticos ou prescrever intervenções. Uma vez que método clínico tem como principal preocupação o recolhimento de dados e informações sem isolá-los da situação "original" em que foram reunidas e do contexto em que se inserem, seu "meio" seria por excelência, o estudo de caso.

Um conjunto muito grande de técnicas pode ser utilizado para apreender os múltiplos aspectos deste "caso/objeto" que é a interação indivíduo/informação/organização. Sugere-se que estas técnicas possam ser combinadas num esforço para dar conta do máximo possível de aspectos desse mutável objeto de estudo. Isto permitiria o acesso a diferentes aspectos do objeto e do contexto. Ainda que se restrinjam as sugestões de ferramentas oferecidas por um autor apenas, dentre os diversos que abordam a questão dos estudos qualitativos, a lista de técnicas possíveis de serem aplicadas em pesquisas na área das ciências sociais aplicadas – a exemplo do que se observa em Vergara (2005) – um espectro muito grande de possibilidades se descortina. Esse espectro abrange desde as técnicas mais conhecidas, como as análises de conteúdo e discurso ou etnografia, aos mapas de associação de ideias e a netnografia. É, no entanto, lista aberta de possibilidades que se estende para além destas alternativas e onde o tipo de interesse na investigação pode permitir a busca por novas alternativas de pesquisa (ou o uso de alternativas híbridas).

A conversão de um estudo de caso tradicional em um exercício clínico se dará pela adoção da postura descrita anteriormente para que, uma vez que a coleta de dados tenha sido concluída, uma análise profunda do caso seja conduzida. Nessa análise, os sujeitos do estudo, processos ou fluxos informacionais deverão ser compreendidos em suas interações com o contexto que os rodeia – incluindo outros assuntos, processos ou fluxos – e com seus elementos intrínsecos. Dessa forma, chegar-se-ia a uma compreensão da sua dinâmica, da origem da sua condição atual (a gênese da situação-problema), e seu processo histórico único ou ciclo vital (a totalidade do processo).

Dessa forma sai de cena uma postura mais funcionalista da relação com a informação e adentra ao palco das ações uma busca intensa pelos "comos" e os "porquês" das ações (consideradas subjetivas e dotadas de significados).

3 UMA PROPOSTA PRÁTICA: O ESTUDO DO PROCESSO DE BUSCA INFORMACIONAL E TOMADA DE DECISÃO DE LÍDERES

Ao discutirem as abordagens mais comumente usadas para a análise do comportamento dos usuários Nassif, Venâncio e Henrique (2007), destacam que estas oscilam entre duas posturas, na maioria das vezes tratadas como mutuamente excludentes sem o serem: um prisma influenciado pelo contexto e as comunidades sociais – como se vê na abordagem de análise de domínio (HJORLAND; ALBRECHTSEN, 1995) – e outro centrado na diade processo cognitivo/sujeito subjetivo – como no Sense-Making de Dervin (1983) e o processo de busca da informação de Kuhlthau (1991). Nassif, Venâncio e Henrique (2007) advogam a necessidade de equilibrarem-se essas visões considerando os aspectos que influenciam o comportamento dos usuários de maneira proporcional.

Uma das situações mais desafiadoras e que apontam para essa necessidade se presentifica quando se procura adentrar o campo dos processos de tomada de decisão nas

organizações. Essa dificuldade ficou bem evidenciada quando Venâncio (2007) apresenta seu bem sucedido estudo sobre o comportamento de busca de informação por pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional. Esse estudo demonstrou que, no caso estudado, o processo de busca informacional foi influenciado por uma triangulação entre disposições emocionais, histórias pessoais e inter-relações com outros sujeitos.

As evidências encontradas pela autora apontam não somente para a complexidade de influências sofridas pelo tomador de decisões durante o seu processo de busca pela informação, mas também pelo desafio de compreender como é que ele executa o processo de tomada de decisão propriamente dito a partir desse acervo. Os motivadores desse uso, escondidos no foro íntimo dos líderes, são motivo de interesse do Grupo de Estudos ao qual o autor se vincula. Os pesquisadores do grupo têm se debruçado sobre essa questão na busca de instrumentos que possibilitem a apreensão de elementos desse processo. Um processo que, como dito anteriormente, desenrola-se cada vez mais sob o jugo da “cultura da urgência” (AUBERT, 2003) o que potencializa os efeitos das variáveis emocionais e, conseqüentemente, reduz a possibilidade de apreendê-lo segundo os modelos explicativos tradicionais para descrever a estrutura e a dinâmica dos processos decisórios.

Esse desafio evoca o desejo de aplacar o desânimo de Figueiredo (1994), quando a autora destaca que os estudos sobre a utilização da informação envolvem,

a psicologia dos usuários e questões fundamentais da pesquisa científica em relação ao comportamento humano: **a relação entre motivação, busca de informação, uso da informação, e a relação entre fatores de personalidade, criatividade e produtividade**. Estudos realizados provaram serem desanimadoras as perspectivas para, no momento atual, a psicologia **oferecer as respostas definitivas a estes problemas de motivação, processos cognitivos, ou das relação informação/criação intelectual** (FIGUEIREDO, 1994, p. 18 e 19, grifo nosso).

Talvez não deva ser deixada à psicologia a tarefa de trazer luz à “relação entre motivação, busca de informação, uso da informação, e a relação entre fatores de personalidade, criatividade e produtividade” (FIGUEIREDO, 1994). Nesse sentido, propõe-se no presente artigo, o esboço de uma estratégia e instrumento a ser considerada na condução de estudos sobre os processos de tomada de decisão organizacional dentro de uma abordagem clínica da informação.

Dentro da concepção desse instrumento não se poderia deixar de destacar a ação das forças inconscientes. Paula (2005, 2011) demonstrou a indissociabilidade entre as reações inconscientes e o comportamento informacional em organizações. Estudos que levem em consideração ação de componentes inconscientes no comportamento de líderes não são freqüentes na literatura sobre liderança. Os que existem, merecem destaque. Kalsched (1996) e Pearson (1986) destacam que a influência inconsciente é comumente ignorada em estudos sobre o comportamento dos líderes. Entretanto, autores como Greenleaf (1988) e Jaworski (1998) destacam que essa interferência inconsciente pode influenciar esse comportamento de formas adversas. Ainda Jaworski (1998), bem como Pearson (1986) e Kets de Vries (2001), destacam que os líderes, frequentemente, baseiam suas decisões e atuam de acordo com padrões de crenças inconscientes.

Kets de Vries (2001, 2006) propõe que os líderes, ao tomarem decisões, precisam lidar não apenas com forças externas que atingem suas organizações, mas também com suas próprias formulações inconscientes. O autor destaca que as crenças e estilo de tomada de decisões do CEO têm um considerável impacto na companhia. Kets de Vries (2001) propõe ainda que a

estratégia, estrutura e a cultura de uma organização podem ser fortemente influenciadas por essa característica.

Dentre os estudos nessa perspectiva, é o estudo de Du Toit, Veldsman e Van Zyl (2011) que utiliza uma estratégia metodológica mais próxima ao que se propõe neste artigo. Ao investigar o nível de maturidade psico-social do líder e o exercício efetivo da liderança, o autor propôs uma estratégia pouco usual: solicitou aos sujeitos pesquisados que relatassem histórias de sua vida como líderes e fizessem desenhos para representar o seu estilo de liderança. Além desse material, compuseram o conjunto de dados avaliados no estudo, as respostas obtidas de questionários aplicadas a oito pessoas indicadas por cada um dos sujeitos. Essas pessoas, que deveriam conhecer bem os entrevistados, avaliavam-nos de maneira a produzir informações que pudessem ser cruzadas com o depoimento dos líderes compondo um panorama contextualizado da atuação desses profissionais.

A proposta que segue abaixo é uma adaptação dessa estratégia às especificidades de um estudo sobre a busca e o uso de informações na tomada de decisões.

4 COMPONDO UMA ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Tomando como referência o experimento de Du Toit, Veldsman e Van Zyl (2011), propõe-se uma abordagem inicial dos sujeitos em três tempos:

- uma entrevista semiestruturada baseada numa proposta de variação da técnica do incidente crítico onde os sujeitos deverão apontar situações críticas/complexas que envolveram tomada de decisão (descrito no item 4.1);
- a produção de um desenho elaborado com base nessa narrativa e que incorpore elementos de uma versão adaptada do protocolo AT-9 (*Archétypal-Test à 9 éléments* de Yves Durand – descrito no item 4.1.2);
- finalmente, uma entrevista livre sobre o desenho produzido onde os líderes pesquisados poderão dissertar sobre os motivos e ideias que os levaram a elaborar o desenho da maneira apresentada.

Num segundo momento será pedido que cada sujeito indique pessoas que tenham acompanhado de maneira próxima o processo de tomada de decisão e que pudessem contribuir com elementos adicionais para a compreensão do processo.

Todo o material reunido deverá ser avaliado em conjunto e submetido a um processo de leitura flutuante de maneira a buscar – sob o crivo das estruturas antropológicas do imaginário de Gilbert Durand (ver item 5) – indícios que revelem como se deu o processo de busca e uso de informações para a tomada de decisão.

4.1 Variações na técnica do incidente crítico para potencializar memórias emocionais relacionadas a dilemas em torno da tomada de decisões

A técnica do incidente crítico (FLANAGAN, 1954) permite evocar situações recentes com riqueza de detalhes sobre os personagens envolvidos, seus comportamentos e os resultados e consequências de incidente que represente tipicamente o fato que se pretende estudar. Se convenientemente abordado esse incidente pode ser utilizado como uma porta de acesso a conteúdos que, habitualmente, passam despercebidos nos estudos sobre tomada de decisão. Essas variações poderiam ser buscadas na estimulação daquilo que Tassara e Rabinovich (2001), trabalhando um contexto diverso daquele para o qual se volta o presente projeto, sugerem ser uma estratégia para acessar o nível subjetivo dos entrevistados: o apelo ao poético. Por essa expressão, Tassara e Rabinovich (2001) referem-se à possibilidade metodológica de se utilizar o fenômeno da poiesis (da expressão criativa, desencadeada, por exemplo, pela apresentação

de certas fórmulas – certas imagens ou certas metáforas, por exemplo) como um acesso à dimensão subjetiva. Tassara e Rabinovich (2001) afirmam que a imagem contém as dimensões afetiva e cognitiva. Dimensões estas que se exteriorizam tendo como veículo e representação a linguagem enquanto representante do social. Nesse sentido, antes da linguagem haveria o pensamento e antes do pensamento as imagens. Desse modo, da mesma forma que não há imagem exteriorizável sem alguma forma de discurso (seja verbal ou não), também não poderá haver discurso sem imagem. Oferecendo, em alguns momentos da investigação, primazia às imagens, associando-as à condição humana e à subjetividade, as autoras propõem a validade do “reconhecimento empírico” (TASSARA; RABINOVICH, 2001, p. 217) da reação que o entrevistado apresenta ao ser afetado primariamente por alguma idéia, viver uma experiência emocional intensa e/ou de identificar-se com alguma coisa. Dessa forma, buscar-se-ia a subjetividade da expressão poética por meio daquilo que emerge da expressão emocional, através da linguagem, na locução do falante. Tomando como base esse raciocínio podem ser incluídas na formulação do convite à narração dos incidentes críticos, valendo-se uma linguagem conotativa, expressões e solicitações que incentivassem o entrevistado a narrar elementos de cunho mais pessoal aprofundando uma descrição da relação da situação de tomada de decisão com seu meio – a empresa estudada – oferecendo oportunidades para um acesso privilegiado ao material subjetivo (PAULA, 2005).

O roteiro que se verá a seguir tomou como base as questões propostas por Venâncio (2007) e modificadas a partir da proposta de Tassara e Rabinovich (2001) e Paula (2011). O objetivo das alterações foi evocar a maior aproximação possível das respostas ao que poderia ser denominado “uma narrativa autobiográfica construída com base em ilações de memória, por meio das imagens suscitadas pelas perguntas” (TASSARA; RABINOVICH, 2001, p. 226).

4.1.1 Roteiro para identificação de situação envolvendo tomada de decisão

Na medida do possível propõe-se a introdução no roteiro dos seguintes elementos evocativos – adaptados de Tassara e Rabinovich (2001): primeira imagem de síntese mental (concreta e simbólica) da sua história; explicitação da imagem (reminiscência); noção de geração e mudança; empresa como lugar (espaço e vida afetiva) interior e exterior; separação entre realidade e utopia.

Primeira parte – criando ambiência:

Conte-me um pouco da história de sua vida. Como você chegou até aqui? (verificar origem, família formação)

Primeira imagem de síntese mental (concreta e simbólica) da sua história:

Se você fosse escolher uma imagem do seu passado para representar toda essa trajetória, que imagem você escolheria?

Explicitação da imagem (reminiscência): Você poderia contar uma lembrança que pudesse ilustrar o porquê dessa escolha?

E se, ao invés de escolher uma imagem concreta, eu te pedisse para escolher outra imagem qualquer, qual seria a sua escolha?

Explicitação da imagem (reminiscência): Você poderia contar uma lembrança que pudesse ilustrar o porquê dessa escolha?

Noção de geração e mudança: Você pode me contar um pouco da sua trajetória profissional até chegar nessa empresa? Quem você era no início tem relação com o que você é hoje? (verificar o senso de propósito que o indivíduo tem para a própria experiência, atividades desempenhadas, pessoas significativas com quem ela se relacionou profissionalmente, pessoas diretamente relacionadas ao desempenho dessas tarefas anteriores)

Empresa como lugar (espaço e vida afetiva) interior e exterior: E na empresa atual? Como foi seu percurso? Como é o seu trabalho? Quais são as suas principais atribuições, atividades e

responsabilidades? Com quem você se relaciona diretamente durante o desenvolvimento das atividades na organização? Quais são as outras pessoas com as quais você se relaciona fora da organização? (clientes, fornecedores, governo) Descreva um dia típico em suas atividades. (com quem você interage? A família interfere ou participa desse dia-a-dia? Como?) É um ambiente de muita pressão? Como você se avalia ou é avaliado em seus resultados? Como você se sente nesse dia-a-dia? Se eu lhe pedisse para escolher uma imagem, música, animal ou coisa que simbolizasse a sua experiência cotidiana com a empresa, que imagem você escolheria? (Por quê?) E para ilustrar a sua experiência afetiva? (Por quê?)

Circunscrevendo a situação de tomada de decisão

1. Descreva uma situação recente na qual foi necessário tomar uma decisão importante para a empresa.

1.1 Porque essa decisão era importante para a empresa?

1.2 Essa situação surgiu inesperadamente ou era prevista de alguma forma pela empresa?

Para ser utilizado no relato de uma decisão em ambiência negativa

a) Quais eram os antecedentes/problemas que antecederam essa tomada de decisão?

b) Como vocês identificaram esses problemas?

Para ser utilizado no relato de uma decisão em ambiência positiva

a) Como vocês identificaram essa oportunidade? (a partir de necessidades internas da empresa? A partir de leituras realizadas em jornais e revistas especializados? A partir de uma análise/monitoramento do setor em que atua a sua empresa?)

1.3 Vocês já haviam vivenciado anteriormente situações parecidas com essa que motivou essa tomada de decisão?

1.4 Quantas e quais são as pessoas da organização que estiveram envolvidas/participaram diretamente nessa decisão?

1.5 Havia pessoas externas à organização que participaram de forma decisiva nessa decisão?

1.6 Você considera que essa decisão foi tomada de modo centralizado (por poucas pessoas) ou de modo descentralizado (por um grupo de pessoas)?

1.7 Como você se sentiu durante esse processo de tomada de decisão? (emoções ao longo do processo)

1.8 Você buscou informações para essa tomada de decisão? Quais informações foram buscadas, porque e onde você as buscou?

1.9 Dessas informações buscadas quais foram consideradas importantes e quais não foram durante o processo de tomada de decisão? Por quê?

2.0 Quais as pessoas que mais influenciaram nessa tomada de decisão? Por quê?

2.1 Hoje, após ter ocorrido o fato e a decisão ter sido tomada, você conduziria o processo de forma diferente? Você buscaria outras informações para tomar essa decisão?

4.1.2 O AT-9 (Archétipal-Test à 9 éléments - teste arquetípico de nove elementos)

O Teste AT-9 foi desenvolvido pelo psicólogo francês Yves Durand com base nas teorias do antropólogo Gilbert Durand. É composto de nove estímulos que se propõe a conduzir à emergência do imaginário no trajeto antropológico (em ordem de aparecimento): queda, espada, refúgio, monstro devorante, algo cíclico (que gira, produz ou progride), personagem, água, animal (mamífero, pássaro, réptil, ou peixe) e fogo. Esses podem ser agrupados quanto ao seu conteúdo temático de quatro maneiras fundamentais: estruturação heroica (tema do combate); estruturação mística (atmosfera do repouso); estruturação sintética (temas do combate e do repouso organizados de forma diacrônica ou sincrônica); e universo da não-estruturação, no qual os nove elementos são representados isoladamente e sem articulação temática aparente entre si.

O que se espera é a construção de uma história imaginada elaborada à forma de um

mito ou de um conto. A intenção é utilizar estímulos arquetípicos que têm o papel de colocar o problema trabalhado numa perspectiva de tempo, ameaça e finitude, além de outros que têm podem permitir a construção modos de enfrentamento para esse problema. O importante é verificar como o personagem se vale deles. O esboço apresentado abaixo é uma adaptação do instrumento apresentado em Cardoso (2005):

Agora gostaria que o (a) senhor(a) tentasse imaginar uma cena inspirada na situação de tomada de decisão que o senhor acabou de me narrar utilizando, para representar os problemas e/o personagens envolvidos nessa história, os nove elementos que eu vou ler agora: uma queda, uma espada, um refúgio ou abrigo, um monstro devorante ou ameaça, alguma coisa cíclica (que gira, produz, ou progride), um personagem, água, um animal (pássaro, peixe, réptil ou mamífero) e fogo. Quando o (a) senhor(a) imaginar essa cena, gostaria que a desenhasse nesse papel.

Após o término da tarefa uma nova folha deverá ser apresentada ao sujeito acompanhada da seguinte solicitação: “Por favor, escreva aqui a história do seu desenho”:

Após essa etapa o desenho deverá ser avaliado a partir do questionário:

Questionário de avaliação do desenho

A. Entre os nove elementos do teste de sua composição, indique:

1. Os elementos essenciais em torno dos quais o senhor (a) construiu o desenho.
2. Os elementos que você teria vontade de eliminar. Por quê?

B. Como acaba a cena que você imaginou?

C. Se você tivesse que participar da cena composta, onde estaria? O que faria?

D. No quadro seguinte, você deve especificar:

1. Por meio de que você representou os nove elementos do teste (coluna A)? Que elemento da situação de tomada de decisão foi escolhido para representar cada elemento do teste?
2. O papel/função/razão de ser de cada uma de suas representações (coluna B).
3. O que simboliza, para você, cada um dos nove elementos do teste (coluna C)?

Quadro 1 – Avaliação do desenho

Elemento	A. Representado por	B. Função/Papel	C. Simbolizando
Queda			
Espada			
Refúgio			
Monstro			
Cíclico			
Personagem			
Água			
Animal			
Fogo			

Fonte: Autoria própria

4.2 Roteiro para entrevista com pessoas que tenham acompanhado/participado do processo de tomada de decisão

- 1) Por favor, conte-me o que você se recorda sobre X (o evento escolhido pelo líder pesquisado).
- 2) Qual o impacto dessa situação sobre você?
- 3) Como você se sentiu durante esse processo de tomada de decisão? (emoções ao longo do processo)
- 4) (Se a pessoa tiver participado/contribuído para o processo) Você buscou informações para

- essa tomada de decisão? Quais, porque e onde você as buscou?
- 5) (Se a pessoa tiver participado/contribuído para o processo) Dessas informações buscadas quais foram consideradas importantes e quais não foram durante o processo de tomada de decisão? Por quê?
 - 6) Você poderia dizer como é que se chegou a aquela decisão? Como você a avalia?
 - 7) Quais as pessoas que mais influenciaram nessa tomada de decisão? Por quê?
 - 8) Hoje, após ter ocorrido o fato e a decisão ter sido tomada, se fosse possível voltar atrás, você acredita que o processo deveria ter sido conduzido de forma diferente? Outras informações poderiam ser buscadas para tomar aquela decisão?

5 SUGESTÃO DE PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Sugere-se que a interpretação geral dos dados registrados a partir de uma costura das emergências narrativas advindas da utilização dos instrumentos da pesquisa, buscando-lhes a complementaridade. Para isso considera-se que os dados devam ser analisados por meio da técnica de triangulação, que segundo Yin (2001, p. 120) é um “fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências”. O autor considera um ponto essencial na coleta de dados de estudos de casos a utilização de fontes diferenciadas com o intuito de obter evidências mais relevantes.

Tanto os dados reunidos através das entrevistas semi-estruturadas como os dados reunidos a partir do AT-9 serão tratados, analisados e interpretados utilizando-se a técnica da análise de conteúdo. Bardin (1977), ao tratar da definição de análise de conteúdo, afirma que pertencem a este domínio todas as iniciativas que consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens, realizadas a partir de um conjunto de técnicas parciais, porém complementares, e que geram indicadores, dos quais é possível inferir conhecimentos. Propõe-se para o presente estudo a utilização de um modelo de grade mista onde estariam presentes categorias iniciais definidas *a priori* com base no referencial que sustentou a elaboração dos instrumentos e novas categorias identificadas e propostas a partir do exame do material colhido. Essa opção é sustentada por autores como Laville e Dionne (1999) que afirmam que embora no modelo misto, existam categorias definidas *a priori* com base na literatura o pesquisador pode, por não desejar se limitar aos elementos predeterminados, ampliar o número, aperfeiçoar ou até eliminar rubricas durante o exame do material pesquisado.

Quanto à interpretação do material reunido, sugere-se que se utilize como chave hermenêutica o modelo de classificação de estruturas do imaginário desenvolvido por Gilbert Durand (1997). Segundo Estrada (2003), Durand considera que o imaginário se expressa em sistemas e práticas simbólicas que vão desde produções como o mito, os rituais, a magia, a arte e a religião até a própria linguagem, a ciência, a ideologia e as demais formas de organização, atividades e criações humanas.

Ainda segundo Estrada (2003), Durand chegou à classificação das estruturas do imaginário a partir de um trajeto estritamente teórico - a análise das imagens provenientes de fatos culturalmente elaborados originários das mais diversas origens éticas. Sua teoria foi validada por diversos seus seguidores, tendo Yves Durand criado o modelo normativo expresso no AT.9 (teste arquetípico de nove elementos), utilizado nesta proposta.

Segundo Durand (1997) a principal função do imaginário é encontrar modos de enfrentar a angústia original decorrente da consciência do Tempo e da Morte: reduzir a angústia existencial representando e simbolizando as faces do Tempo e da Morte, visando desenvolver estratégias para enfrentar as situações que as evoquem.

Diante da impossibilidade de distinguir, controlar e encarar o desconhecido e manusear os perigos que este possa representar, o imaginário cria imagens que representam

as faces do Tempo e da Morte. Essas imagens podem ser símbolos de animalidade agressiva, escuridão e queda. Para enfrentá-los, desenvolve duas atitudes imaginativas padrão, que correspondem a dois regimes de imagens – diurno e noturno –, e três dominantes reflexas: postural, digestiva e rítmica ou copulativa.

Segundo Estrada (2003) a dominante postural remete ao imaginário de luta, combate, purificação, separação, análise, despertando simbolismos representados pela luz, cume, asa, espada, flecha, lança e cetro. A dominante digestiva (apontando às profundezas) remete ao imaginário de repouso, intimidade, união, aconchego, acomodação, refúgio, envolvimento, despertando simbolismos representados pela água, caverna, noite, mãe, morada, utensílios continentais e recipientes (taças, cofres etc.). A dominante copulativa (rítmica) remete ao imaginário da conciliação de intenções entre a luta e o aconchego, contendo imagens de dualidade e expressa em simbolismos como roda, árvore, fogo, cruz, a lua, estações da natureza, ciclo vital, no progresso ou declínio.

As representações correspondentes às dominantes expressam-se em substratos gestuais (*schèmes*) que, ao entrarem em contato com o meio natural e sociocultural, substantificam-se em arquétipos. As estruturas do imaginário oscilam ao redor dos três *schèmes* matriciais (DURAND, 1997): separar (heroico), incluir (místico) e dramatizar (sintético ou disseminatório).

Estrada (2003) destaca que as três estruturas estabelecidas por Gilbert Durand correspondem a dois regimes de imagens: diurno e noturno.

O Regime Diurno refere-se à “dominante postural, a tecnologia das armas, a sociologia do soberano mago e guerreiro, os rituais da elevação e da purificação” (DURAND, 1997, p. 58). Nesse modelo, podem-se enfrentar as ameaças ambientais, que o autor chama de “monstro devorador”, através do combate ou da fuga, evidenciando a face trágica do tempo e da morte. Caracteriza-se por imagens polarizadas ao redor dos *schèmes* de ascensão, de separação e do arquétipo da luz e apresenta como princípios lógicos de explicação e justificação a exclusão, a contradição e a identidade. Corresponde à estrutura heróica, que tem como noção básica a potência (ESTRADA, 2003).

Já o Regime Noturno irá subdividir-se nas dominantes digestiva e cíclica. A dominante digestiva envolve “técnicas do continente e do habitat, os valores alimentares e digestivos, a sociologia matriarcal e alimentadora, a segunda agrupando as técnicas do ciclo, do calendário agrícola e da indústria têxtil, os símbolos naturais ou artificiais do retorno, os mitos e os dramas astrobiológicos” (DURAND, 1997, p. 58).

O regime noturno se apresenta sob duas estruturas possíveis: a mística e a sintética (ou dramática). Na estrutura mística, a experiência trágica com tempo, a ameaça e a urgência que remetem à morte e a finitude é minimizada ou eufemizada pela negação. Caracteriza-se pela dominante digestiva e tem como noção básica a analogia e a similitude. Já estrutura sintética pretende a harmonização dos contrários e caracteriza-se pela dominante sexual, intercalando atitudes ativas quando o ambiente é favorável e posturas passivas quando se torna necessário avaliar o ambiente com mais vagar. Resumidamente, as estruturas apresentam os seguintes símbolos e *schèmes*.

Quadro 2 - Síntese das estruturas antropológicas do imaginário segundo Gilbert Durand

Regimes	Estruturas	<i>Schèmes</i>	Símbolos
Diurno	Heróica	Do animado Da queda Ascensional Espetacular	Teriomorfos (Animalidade agressiva) Catamorfos (queda assustadora) Ascensionais Espetaculares
Noturno	Mística	Diáirético Descida eufemizada	Diáiréticos Da inversão

		Intimidade Ocultação	Da intimidade
	Sintética	Rítmico Dialético Messiânico	Cíclicos Dialéticos Messiânicos

Fonte: Adaptado de Estrada (2003)

6 UMA PROSPECÇÃO A NOVOS PARADIGMAS

Acredita-se que os possíveis resultados da aplicação da metodologia proposta possam contribuir para a construção de um repertório de instrumentos direcionados não apenas para a investigação dos complicados meandros que permeiam o comportamento de busca da informação (especialmente suas dimensões simbólicas e afetivas), mas, principalmente, para lançar alguma luz sobre um dos aspectos de mais difícil acesso das situações de uso da informação: a subjetividade e emocionalidade envolvidas nos processos de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- AUBERT, N. **Le Culte de L'Urgence**: la société malade du temps. Paris: Flammarion, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORGES, M. E. N. et al. A ciência da informação discutida à luz das teorias cognitivas: estudos atuais e perspectivas para a área. **Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação**, v. 2, p. 80-91, 2004.
- BORGES, M. E. N. A abordagem contemporânea sobre a cognição humana e as contribuições para os estudos de usuários da informação. **Cadernos do BAD**, Lisboa, v. 2, p. 74-81. 2005.
- CAPURRO, R. **Lo esencial es aquello que está entre las culturas**. Palestra en la Universidade Autònoma de Barcelona, 14 abril 2010. Disponível em: <http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/noticias/rafael-capurro-%E2%80%99Clo-esencial-es-aquello-que-esta-entre-las-culturas%E2%80%9D>. Acesso em: 30 jun. 2012.
- CARDOSO, V. R. **Velhice asilada, gênero e imaginário**. 2005. 221 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2005.
- DERVIN, B. **An overview of Sense-Making research**: concepts, methods, and results to date. Paper presented at the International Communication Association Annual Meeting, Dallas, 1983.
- DURAND, Gilbert. **As estruturas antropológicas do imaginário**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- DU TOIT, D.; VELDSMAN, T.; VAN ZYL, D. **The Testing and Validation of a Model for Leadership Maturity Based on Jung's Concept of Individuation**. 2011. Disponível em: http://www.academic-conferences.org/pdfs/ecmlq2011_best_phd_paper.pdf. Acesso em: 20 jun. 2012.
- ESTRADA, A. A. Imaginário e cultura: uma estudo sócio-antropológico. **Educere**: Revista da educação da UNIPAR, Umuarama, v. 3, n. 1, p. 59-68, 2003.
- FIGUEIREDO, L. C. M. **A invenção do psicológico**: quatro séculos de subjetivação. S.Paulo: Escuta/Educ, 1992.

- FIGUEIREDO, N. **Estudos de uso e usuários da informação**. Brasília: Ibict, 1994.
- FLANAGAN, J.C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327-358, 1954.
- GREENLEAF, R.K. **The power of servant-leadership**: Essays. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1988.
- HENRIQUE, L. C. J. **Inovação e informação**. 2006. 225 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- HJORLAND, B.; ALBRECHTSEN, H. Toward a new horizon in information science: domain analysis. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 46, n.6, p. 400-425, 1995.
- JAWORSKI, J. **Synchronicity**: The inner path of leadership. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.
- KALSCHED, D. **The inner world of trauma**: Archetypal defences of the personal spirit. London: Routledge, 1996.
- KETS DE VRIES, M. F. R. **The leadership mystique**: a user's manual for the human enterprise. London: Prentice Hall, 2001.
- _____. **The leader on the couch**: a clinical approach to changing people and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- KUHLTHAU, C. Inside the search process: information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.
- LAVILLE, C. DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LHUILIER, D. **Cliniques du Travail**. Paris: Érès, 2006.
- MALVEZZI, S. Crescimento profissional e a dinâmica das competências. **Revista de Marketing Industrial**, Granja Vaiana, SP, v. 14, n. 31, p. 22-31, 2008.
- MENDEL, G. **L'Acte est une aventure**. Paris: Decouverte, 1998.
- _____. **Le Vouloir de Creation**. Paris: l'Aube, 1999.
- NASSIF, M; VENÂNCIO, L. S.; HENRIQUE, L. C. J. Sujeito, contexto e tarefa na busca de informação: uma análise sob a ótica da cognição situada. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 8, p. 1-28, 2007.
- PAULA, C. P. A. **Informação e psicodinâmica organizacional**: um estudo teórico. 1999. 206 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.
- _____. **O símbolo como mediador da comunicação nas organizações**: uma abordagem junguiana das relações entre a dimensão afetiva e a produção de sentido nas comunicações entre professores do departamento de Psicologia de uma instituição de ensino superior brasileira. 2005. 367 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- _____. Dimensões simbólicas e afetivas do uso da informação: uma análise das comunicações entre professores do departamento de psicologia de uma instituição de ensino superior

- pública brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 12., 2011, Brasília. **Anais...** Brasília: UNB, 2011. p. 01-20.
- PEARSON, C. **The hero within: Six archetypes we live by.** San Francisco: Harper & Row, 1986. 368p.
- SANDBERG, J.; PINNINGTON, A.H. Professional competence as ways of being: an existential ontological perspective. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 7, p. 1138-1170, 2009.
- SCHEIN, E.H. **Helping: how offer, give and receive help – understanding effective dynamics in one-to-one, group and organizational relationships.** San Francisco: Berrett-Koehler Publications, 2009.
- TASSARA, E. T. O.; RABINOVICH, E. P. A invenção do urbano e o poético: uma cartografia afetiva: estudo sobre o bairro paulista da Barra Funda. In: TASSARA, E. T. O. (Org.). **Panoramas interdisciplinares para uma psicologia ambiental do urbano.** São Paulo: EDUC/FAPESP, 2001. p. 211-267.
- THIBIERGE, Stephane. **Clinique de L'Identité.** Paris: PUF, 2007.
- TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínica: qualitativa.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- VENÂNCIO, L. S. **O caminhar faz a trilha: o comportamento de busca da informação sob o enfoque da cognição situada.** 2007. 128 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Artigo recebido em 29/08/2013 e aceito para publicação em 30/09/2013
