



## O DECISOR COMO USUÁRIO DA INFORMAÇÃO: RELAÇÕES ENTRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO, COGNIÇÃO E PERSPECTIVAS FUTURAS

**Mônica Erichsen Nassif**

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professora da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: [menassif89@gmail.com](mailto:menassif89@gmail.com)

### Resumo

Este artigo discute os estudos cognitivos contemporâneos sobre o comportamento de decisores como usuários da informação, no âmbito da gestão da informação e do conhecimento. São mostrados os estudos desenvolvidos entre 2002 e 2010 e apresentadas questões importantes que esses estudos apontam a respeito dos decisores em situações de busca e uso de informação para tomada de decisão. Como resultado, o artigo indica o que ainda pode e deve ser abordado sobre o tema, considerando-se os estudos nos campos da cognição, dos estudos de usuários e da psicologia.

**Palavras-chave:** Decisor. Usuário da informação. Gestão da informação e do conhecimento.

### ***THE DECISION MAKER AS INFORMATION USER: RELATIONS BETWEEN THE INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT, COGNITION AND FUTURE PROSPECTS***

### Abstract

*This article discusses the contemporary cognitive studies on the behavior of decision makers and information users, under the information and knowledge management. Shown are studies conducted between 2002 and 2010 and presented important issues that these studies point about the decision makers in situations of search and use of information for decision making. As a result, the article indicates that still can and should be approached on the subject, considering the studies in the fields of cognition, the user studies and psychology.*

**Keywords:** Decision Maker. Information user. Information and knowledge management.

## 1 INTRODUÇÃO

Os anos de 1990 foram marcados pelo intenso movimento para se implantar, no Brasil, os conceitos da gestão da informação. O tema, originalmente denominado Gerência de Recursos Informativos (GRI), tem suas bases em três pilares que são a administração, a computação e a ciência da informação – espelhando-se na biblioteconomia, gestão de documentos e arquivologia (BARBOSA, 2008). A ideia básica é a de que a informação é um fator organizacional que deve ser gerenciado para dar suporte às ações de tomada de decisão, definição estratégica, criação de sentido sobre o ambiente organizacional (interno e externo) e criação de conhecimento (CHOO, 2003).

Naquele momento, era foco de discussão o contexto organizacional, as rápidas mudanças do ambiente de negócios, a necessidade das organizações modificarem os seus processos de trabalho, as suas rotinas e, conseqüentemente, os seus processos de decisão. O processo de tomada de decisão passou a ser apresentado sob a perspectiva da sua interface direta com a informação como atributo fundamental para o seu sucesso. Tornava-se imperativo aos decisores tomarem decisões mais rapidamente, considerando-se um contexto de mudança constante, de uma economia que migrava para uma situação na qual a informação era o que definiria os rumos organizacionais e o conhecimento era a chave para que as organizações fossem competitivas.

Nesse ambiente em ebulição, as decisões são centrais, mas é o decisor aquele que deverá fazer o trabalho de colocar a organização em um novo patamar de competitividade. E a gestão da informação era, naquele momento, uma das ferramentas gerenciais fundamentais para que o decisor tivesse o controle gerencial.

Portanto, a liderança adequada a uma organização deve estar ciente das influências do ambiente e do grau de turbulência do mesmo. Esse aspecto determinará cada dia mais às empresas observar a personalidade do administrador ao definir seu papel dentro da organização. Diante de tal contexto, os papéis gerenciais serão desempenhados, de acordo com a natureza da tarefa, por indivíduos treinados e promovidos para atuar em papéis que sejam adequados à sua personalidade e às suas aspirações pessoais (BORGES, 1995, p. 6).

Assim, também, os decisores deveriam ser eficazes na obtenção de informação exata, no momento adequado, para tomar as melhores decisões. Isso exigia que os gerentes compreendessem que a informação como um recurso organizacional que precisa ser gerenciado. Ao mesmo tempo em que o decisor precisa saber gerenciar a informação é ele, também, quem deve dizer quais são as suas necessidades informacionais para que a informação realmente responda aos seus anseios ele possa tomar as melhores decisões.

Paralelamente esse movimento, os anos de 1990 também são marcados por novas perspectivas teóricas e metodológicas relacionadas aos estudos de usuários e à compreensão do comportamento dos indivíduos frente às suas necessidades informacionais. Inaugurava-se o conhecido “paradigma alternativo” que reunia autores que, de certa forma, privilegiavam um ponto de vista cognitivo ao se estudar os usuários (ARAÚJO, 2012).

No âmbito da Ciência da Informação e no processo de gestão da informação, o decisor é um usuário da informação (CHOO, 1998). Sendo assim, muito tem sido publicado e muitas pesquisas foram desenvolvidas tendo-se como foco levantar e analisar as necessidades de informação dos decisores tanto em organizações privadas, quanto públicas. O cenário então apresentado criou a possibilidade de se estudar os decisores, como usuários de informação, sob o ponto de vista cognitivo. A abordagem alternativa de estudos de usuários trazia, em suas bases, questões de cunho cognitivo relacionadas às primeiras abordagens teóricas cognitivas já limitadas e não mais condizentes com os estudos das neurociências a respeito do comportamento humano e da visão contemporânea de aprendizagem e do papel da informação nesse contexto.

Neste artigo, temos como objetivos mostrar os estudos desenvolvidos sobre o comportamento de decisores, sob o ponto de vista dos estudos cognitivos contemporâneos, as questões importantes que esses estudos apontam para serem discutidas a respeito dos decisores como usuários de informação, além de indicar o que ainda pode e deve ser abordado sobre o tema.

Sendo assim, serão descritas três pesquisas desenvolvidas entre os anos de 2002 e 2010 que estudam o comportamento de decisores sob o ponto de vista cognitivo contemporâneo. As abordagens teóricas utilizadas, os métodos e técnicas de pesquisa e os aspectos comportamentais analisados mostram que aspectos devem ser considerados ao se estudar a busca e o uso da informação para tomada de decisão no contexto organizacional, considerando-se questões consideradas cognitivas pelas abordagens contemporâneas, tais como: características pessoais e história de vida, contexto e situações específicas e tarefa, relações, aspectos motivacionais e emocionais determinantes do comportamento, neste caso relacionados à busca e ao uso da informação para tomada de decisão.

Ao final, serão apresentadas as relações positivas entre esses estudos sob o ponto de vista cognitivo contemporâneo, os estudos de usuários na visão interacionista e aspectos ainda não estudados, que podem ser aprofundados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Horton Jr. (1979), em sua origem, a Gerência de Recursos Informativos - GRI considerava a informação e os recursos ligados a ela, como pessoas, tecnologias da informação, finanças e outros, como um ativo organizacional que precisa ser gerenciado para subsidiar as decisões. De acordo com Bergeron (1996), a GRI pode ser vista na perspectiva de ser a própria tecnologia da informação e na perspectiva integrativa, que se concentra no usuário e nos fluxos informativos que ocorrem dentro e fora da organização.

Um dos princípios da GRI baseia-se na idéia de que a informação deve ser gerenciada na perspectiva de um processo que se inicia a partir da identificação de necessidades informativas, coleta de informação, processamento, utilização e manutenção. Esse ciclo informacional é conhecido como Ciclo da Gestão da Informação e é o ponto de partida para a implantação de atividades relacionadas a essa atividade, nas organizações (CHOO, 2003).

No Ciclo da Gestão da Informação, os usuários da informação no contexto organizacional são identificados como os gerentes, tomadores de decisão. A primeira tarefa do ciclo é identificar as necessidades informativas desses gerentes, que desenvolvem uma série de atividades complexas e diversificadas, conforme descreve Choo (1998). Entretanto, definir as necessidades informativas é, ainda, difícil e envolve saber traduzir a percepção que os gerentes possuem do ambiente organizacional, descrever as suas tarefas e terem clareza dos processos de decisão nos quais estão envolvidos. Davenport (1998, p. 176) já afirmava que “entender bem o assunto requer várias perspectivas – política, psicológica, cultural, estratégica – e as ferramentas correspondentes, como avaliação individual e organizacional” e a literatura está repleta de pesquisas que mostram a complexidade de se determinar as necessidades informativas. Acrescenta, ainda, que, na realidade, a informação não-estruturada é a que fornece maior riqueza, em contraponto à informação estruturada.

Além desses aspectos mostrados pelos autores, Henrique (2006) trouxe para as discussões, uma questão que, segundo o autor, Taylor (1986) apresentava 20 anos antes, que “já considerava que as necessidades de informação consistiam de dois elementos distintos, mas interligados: o conteúdo informacional de que se tinha necessidade e os elementos situacionais que influenciam a maneira pela qual a informação é utilizada”. Esse aspecto parece ter sido deixado de lado nos estudos de necessidades de informação de gerentes.

Mostafa e Moreira (1999) mostraram, com muita propriedade, as relações da Ciência da Informação com as Ciências Cognitivas, afirmando, explicitamente, que essas relações se davam com base em princípios cognitivistas, muitos deles já completamente desaparecidos das questões relacionadas à aprendizagem e uso de informação em virtude do avanço das discussões das Neurociências.

No âmbito dos estudos de usuários, autores tais como Dervin (1983, 1992) e Kuhlthau (1991, 1993) discutem as questões da busca e uso de informação, mostrando alguns aspectos relacionados às teorias cognitivas, ainda sob a premissa do cognitivismo. Mesmo assim, essas abordagens tentam mostrar que o indivíduo se utiliza de artifícios próprios e aspectos sociais para a busca e o uso da informação, mas não de forma a atender a uma perspectiva integrativa de se observar o usuário da informação.

Em 2002, Borges traz para a Ciência da Informação a possibilidade de discutir a relação ciência da informação e cognição sob a perspectiva das abordagens cognitivas, até então pouco discutidas pela literatura dominante, que ganhavam espaço em outras áreas em virtude dos avanços das neurociências. Essas abordagens, reconhecidas pelo princípio da cognição situada são citadas por Venâncio e Nassif (2008, p. 96) “Biologia do Conhecer, proposta por Maturana (1997, 1998, 2001); Enaction, desenvolvida por Varela, Thompson e Rosch (1991); Situated Cognition, apresentada por Clancey (1997), e Ecologia da Mente, proposta por Bateson (1972)”.

Na perspectiva da cognição situada, a cognição é uma ação e a aprendizagem é uma negociação entre sistema e meio. O indivíduo só conhece algo ao experienciar esse algo. Portanto, os indivíduos possuem biologia e história próprias e conhecem e aprendem de formas diferentes, pois cada experiência é particular de cada indivíduo.

Isso significa que o ser humano é, ao mesmo tempo, social e individual: ao mesmo tempo em que vive em contínua interação com o outro, vive experiências próprias, condizentes com a sua biologia. Assim, as abordagens da cognição situada apresentam possibilidades de se rediscutir os conceitos de informação e conhecimento, por considerar que as possibilidades cognitivas do indivíduo residem tanto na sua determinação estrutural e biológica, que se modifica continuamente, quanto nas suas interações com o meio. Assim, a concepção cognitiva passa pelo princípio de que somos seres individuais e seres sociais ao mesmo tempo, a todo instante, de forma indissociável.

Uma questão importante nessa perspectiva é que o indivíduo vive um conjunto de experiências em diversos domínios de ação (escola, empresa, família, amigos e outros) e, em cada um desses domínios, ele sofre a influência de suas determinações biológicas.

Entretanto, ainda que os usuários da informação experienciem relações e interações sociais, eles vivem, ao mesmo tempo, experiências individuais. Isso significa que, mesmo participando de domínios de ação que influenciem o seu comportamento, há condutas que são exclusivas de cada sujeito que devem também ser consideradas. Essas condutas específicas têm uma relação intrínseca com a história individual de cada usuário ao longo de sua existência, sobretudo com suas crenças.

E, além disso, as diversas tarefas que esses usuários executam em cada um dos domínios de ação pelos quais transitam também devem ser analisadas. Através da identificação e observação das tarefas é que se observam as experiências e evidencia-se a característica cognitiva “*situada*”. Desta forma, formam-se as relações entre sujeito, contexto e tarefa do ponto de vista cognitivo situado, o que é bastante oportuno para a ciência da informação (NASSIF; VENÂNCIO; HENRIQUE, 2007).

Outro aspecto fundamental nessas abordagens cognitivas relaciona-se com o fato de que o que o sujeito conhece, as experiências que vivencia e os resultados dessas experiências tem uma relação intrínseca com as emoções – fator totalmente desconsiderado pelas primeiras abordagens cognitivas. Sobre as emoções, a cognição situada vai dizer que elas especificam, determinam quais experiências são vividas por um indivíduo, como elas são

vividas e os resultados dessas experiências – do ponto de vista cognitivo, de aprendizagem e de mudança estrutural do ser cognoscente.

Sendo assim, estudar o comportamento do usuário significa estudar a sua história, as tarefas que desenvolve em um contexto em que ele busca e usa informação e perceber quais são as emoções, sentimentos, crenças e padrões de comportamento que determinam a sua conduta.

Na perspectiva da gestão da informação e do conhecimento, uma tarefa chave do gestor, considerado um usuário de informação, é a tomada de decisão. Nessa perspectiva, Nassif, Venâncio e Henrique (2007) mostram a partir da perspectiva de outros autores, que a questão de se estudar o usuário a partir das suas necessidades de informação e os seus contextos/situações em que essas necessidades se dão, ainda não foram adequadamente consideradas, sobretudo ao se estudar os decisores.

Têm-se, então, três aspectos importantes a serem considerados ao se estudar os usuários: a história de vida, as necessidades de informação considerando-se o contexto e tarefa em que as necessidades se dão e os aspectos ligados às emoções – pré-disposições, interesses, posições a respeito de determinado assunto, sentimentos e crenças.

### **3 O QUE MOSTRAM OS RESULTADOS DAS PESQUISAS?**

A seguir, são apresentadas três pesquisas desenvolvidas entre os anos de 2002 e 2010 cujas abordagens teóricas e metodológicas apresentam experiências em que é estudado o comportamento de decisores, considerando-se aspectos cognitivos contemporâneos.

Em 2002, Borges desenvolve um trabalho de doutorado que, tendo como abordagem teórica a Biologia do Conhecer de Maturana e Varela (1964), discute os conceitos de informação e conhecimento na perspectiva da visão dos gestores e proprietários de pequenas e médias empresas, com relação ao ambiente externo de suas organizações. Desta forma, o trabalho inicia uma discussão a respeito de se observar decisores a partir da visão cognitiva contemporânea.

No âmbito da gestão da informação e do conhecimento, a informação é o elemento que possibilita que a organização tome consciência das mudanças e tendências do ambiente externo de negócios. Quanto ao conhecimento, predomina a ideia de que assimilar as experiências dos clientes, concorrentes, parceiros e demais atores do ambiente externo renovar o conhecimento da empresa, rejuvenescendo-se, conseqüentemente, as estruturas mentais dos decisores. Do ponto de vista cognitivo, observa-se a transposição das teorias cognitivas tradicionais, em especial as cognitivistas, para as organizações. É como se as organizações fossem como seres humanos com capacidades cognitivas para captarem informação do ambiente externo, processá-la e utilizar aquela necessária à sua permanência no ambiente de negócios, atividade essa conhecida como inteligência empresarial ou competitiva. A impressão é a de que os decisores são meros expectadores da dinâmica organizacional, nos estudos tradicionais relacionados à gestão da informação e do conhecimento.

Nessa perspectiva, Borges (2002) analisou os conceitos de informação e conhecimento na perspectiva da abordagem cognitiva da Biologia do Conhecer. Para isso, investigou a visão que os decisores e proprietários de pequenas e médias empresas - PME possuíam a respeito da ação dos fatores do ambiente externo de negócios sobre as suas respectivas organizações.

Para tanto, partiu-se dos depoimentos de seis empresários, proprietários de PME mineiras, a respeito de suas próprias histórias e as de suas respectivas empresas. O roteiro de entrevista foi definido em três blocos: o primeiro conteve perguntas acerca do respondente, de sua história de vida familiar e profissional, de suas relações no dia-a-dia e de suas leituras; o segundo tratou sobre a empresa, desde a sua criação; sobre o ambiente no qual atua e como

atua; sobre as relações que ele, o respondente considera importantes para o funcionamento da empresa e sobre a sua percepção acerca do mercado; no terceiro bloco, utilizou-se a técnica de incidente crítico para que o entrevistado descrevesse uma situação que o tivesse influenciado a tomar uma decisão importante para a empresa, analisando-se se o evento foi uma informação, tal como considerada nos estudos tradicionais de gestão da informação e inteligência empresarial.

A partir disso, Borges (2002) pode analisar questões específicas sobre inteligência empresarial, a conduta dos empresários como condutores de seu negócio e outros aspectos cognitivos. Uma das principais conclusões foi constatar que, no âmbito da gestão da informação, deve-se considerar o estilo de cada empresário gerenciar as suas empresas, a forma como eles o fazem, as relações e as interações que eles estabelecem, os domínios pelos quais transitam, bem como as suas pré-disposições intrínsecas em aceitarem recursos informacionais. Isso torna mais viável e eficaz o trabalho com informação para subsidiar decisões organizacionais.

Com relação à Biologia do Conhecer, ela mostrou ser uma abordagem cognitiva que viabilizou, naquele momento, considerar aspectos importantes do comportamento de decisores, como usuários de informação, até então não considerados em outros estudos semelhantes, relacionados à gestão da informação e do conhecimento.

Em 2007, Venâncio desenvolveu uma dissertação de mestrado em que investigou o comportamento de busca de informação por decisores, sob a perspectiva da cognição situada estabelecida por Clancey (1997). Na pesquisa, são analisadas situações de decisões “ambíguas, equívocas, incertas, frequentes no cotidiano organizacional, especialmente em fases de mudanças, e que repercutem intensamente no desempenho da organização [...]” (VENÂNCIO; NASSIF, 2008, p. 96). A pergunta da pesquisa mostra claramente o foco da investigação: “como as disposições emocionais dos sujeitos, suas histórias pessoais e suas histórias de relações com o meio influenciam o que se determina como informação e a conduta para ter acesso a essa informação em uma situação de tomada de decisão?” (VENÂNCIO; NASSIF, 2008, p. 96).

A pesquisadora utiliza a abordagem da cognição situada porque à época da pesquisa, a busca e o uso da informação eram pouco estudados sob uma perspectiva integrativa, em que são considerados os indivíduos e as interações com o meio. Poucos autores da Ciência da Informação apontavam para essa necessidade, a exemplo de alguns, citados por Venâncio (2007) em sua pesquisa.

Sendo assim, autora utilizou-se de métodos e técnicas de pesquisa qualitativas, coerentes com as bases teóricas da cognição situada. Foram definidas quatro empresas de pequeno porte - duas do setor industrial e duas do setor de serviços. A seleção foi feita a partir de uma listagem de empresas fornecida pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), obedecendo-se a dois critérios: que essas empresas estivessem há mais de 10 anos no mercado e que atuassem nos setores mais representativos da amostra.

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases. Na primeira, foram entrevistados diretores, presidentes e sócios-proprietários das empresas, utilizando-se da técnica do incidente crítico para que o entrevistado descrevesse uma situação em que tenha sido necessário tomar uma decisão importante para a organização. As perguntas que compunham a investigação do incidente tiveram como objetivos especificar os propósitos e os efeitos das ações; como a situação era percebida – como uma ameaça, oportunidade ou problema; pessoas envolvidas na decisão, bem como situações vivenciadas pela empresa que tivessem relação com a situação descrita.

Na segunda fase, foi escolhida uma situação dentre as quatro, considerando-se, com critérios, que o entrevistado tivesse participado da ativamente da decisão; que ele conseguisse identificar todas as pessoas que participaram da decisão; que o entrevistado conseguisse visualizar os efeitos da decisão; que a situação fosse ambígua e pouco clara e que a situação

descrita mostrasse um envolvimento emocional do entrevistado (VENÂNCIO; NASSIF, 2008). Assim, todas as pessoas envolvidas na situação e decisão escolhida foram entrevistadas, formando-se um estudo de caso. O roteiro de entrevistas, dividido em dois blocos, levantou informações a respeito do entrevistado e sobre seu o processo de busca de informação.

Os resultados da pesquisa mostram que, diferentemente das abordagens tradicionais de busca de informação que consideram somente o indivíduo, a cognição situada possibilita considerar os aspectos de história de vida do indivíduo e compreender o porquê de certos comportamentos. A abordagem cognitiva adotada permite conhecer o contexto no qual o indivíduo faz a busca da informação e como se comporta nessa situação de busca, além de identificar as relações que estabelecem e o que os motiva a estabelecê-las.

E, por fim, a cognição situada possibilita que se investigue, se identifique e se compreenda as disposições emocionais presentes na situação de busca de informação e a determinação dessas emoções no comportamento dos usuários de informação.

Finalmente, a pesquisa de Leitão (2010), desenvolvida a partir do trabalho de Venâncio (2007), ampliou o foco de observação para o contexto organizacional, analisando, em sua tese de doutorado, a relação existente entre o uso da informação sobre o concorrente e o processo decisório, sob a abordagem do *sensemaking* organizacional, proposta por Weick (1995). Apesar dessa abordagem teórica não ser considerada uma abordagem cognitiva convencional, ela possibilita analisar o processo decisório e seus atores, utilizando-se de princípios cognitivos preconizados pelas abordagens cognitivas contemporâneas.

A abordagem de Leitão (2010) questiona os estudos que relacionam informação e processo decisório, apoiados na abordagem racional/positivista, que apresentam modelos prescritivos. Esses modelos, do ponto de vista do autor, prescrevem para as organizações os modelos de processo decisório e ainda que efeitos o uso desses modelos possam ter sobre as organizações. Para o autor, o processo de *sensemaking* organizacional, preconizado por Weick (1995), mostrou-se como uma abordagem alternativa de análise de decisões organizacionais. A abordagem possibilita às organizações construir sentido sobre o que ocorre no ambiente externo de negócios para, então, definirem qual é a melhor decisão frente ao contexto que se lhes apresenta.

A pesquisa teve como objetivo “investigar como o uso da informação sobre a concorrência se transforma em decisão e ação nas organizações a partir do processo de *sensemaking* organizacional” (LEITÃO, 2010, p. 16). Segundo o autor, a abordagem de *sensemaking* organizacional baseia-se na ideia de que a criação de significado do ambiente é um processo que considera o contexto e o indivíduo com suas experiências e crenças, para se construir novas experiências possíveis e que façam sentido para todo o ambiente organizacional.

Utilizou-se uma abordagem de estudo de casos múltiplos e a técnica de incidente crítico. O contexto empírico da pesquisa constituiu-se de quatro instituições de ensino superior privado, do Estado de Minas Gerais. Em cada IES, levantou-se uma situação vivida por dirigentes e membros das instituições em que uma informação sobre o concorrente tenha gerado uma decisão organizacional.

Os dados obtidos possibilitaram verificar quais as características do processo de *sensemaking* identificadas em cada instituição, confirmando a eficácia da abordagem teórica adotada para se analisar o comportamento dos decisores frente a informações que denunciavam possíveis ameaças da concorrência.

Além disso, os resultados mostram, também, que quando uma informação sobre o concorrente chega a uma organização e é percebida pelos decisores como uma ameaça, observa-se que há uma quebra de fluxo organizacional. Isso faz com que as pessoas da organização procurem compreender o que está acontecendo e, então, é possível se identificar emoções de incerteza, angústia e temor, estabelecendo-se a necessidade de se fazer algo.

Todo esse processo é determinado pela identidade da organização, formada a partir de crenças e valores dos seus membros – aspectos até então não considerados pelos estudos sobre os decisores, como usuários da informação, no âmbito da gestão da informação e do conhecimento.

#### **4 O QUE TEMOS PARA O FUTURO PRÓXIMO**

Este artigo teve como objetivos mostrar e discutir as perspectivas de se estudar o comportamento do decisor, no âmbito da gestão da informação e do conhecimento, sob o ponto de vista cognitivo contemporâneo. Há que se reconhecer que os poucos estudos até então desenvolvidos mostram que há aspectos importantes a serem considerados a respeito dos decisores ao se tentar investigar as suas necessidades informacionais, bem como seus comportamentos de busca e uso de informação. Observa-se, entretanto, que há outras abordagens convergentes entre si para que o estudo do comportamento dos decisores seja mais rico e traga resultados efetivos para a definição de estruturas de informação que dêem suporte efetivo às tarefas dos gestores.

Os estudos sob o ponto de vista cognitivo contemporâneo trouxeram à tona a necessidade de se considerar o decisor como sujeito cognoscente que apresenta características comportamentais tanto intrínsecas, quanto sociais, que devem ser consideradas. Essas características dizem respeito à história de vida do decisor, às relações que estabelece e como as estabelecem, as tarefas que desenvolve associadas às situações de decisão, bem como as emoções que determinam as suas atitudes, ligadas aos seus valores e, sobre tudo às suas crenças. É importante salientar que a questão do reconhecimento das crenças do sujeito ainda não é abordada, explicitamente, pelas abordagens cognitivas, mas são importantes de serem reconhecidas, pois são elas que demonstram o porquê de determinados comportamentos.

Ao mesmo tempo, temos a abordagem interacionista dos estudos de usuários discutida por Araújo (2012, p. 149) que traz questões bastante semelhantes às abordagens cognitivas contemporâneas: “a natureza social e coletiva do uso da informação; seu enraizamento num contexto concreto da experiência; o caráter ativo do usuário em sua relação com a informação; a natureza cognitiva, mas não só, do processo de busca e uso da informação”.

‘Há que se considerar, também, a necessidade de se incrementar os estudos a respeito dos aspectos emocionais relacionados ao comportamento humano que têm impacto profundo sobre a tomada de decisão, busca e uso de informação. São as emoções que, nos estudos cognitivos contemporâneos, são consideradas determinantes do comportamento, das escolhas e das interações do sujeito. Para isso, Paula (2012) propõe uma “abordagem clínica da informação” que tem como objetivo estudar as dimensões simbólicas e afetivas relacionadas à busca e ao uso da informação por parte de decisores.

Esse é o quadro que temos, a partir dos últimos anos, no que se refere às abordagens relacionadas aos estudos de necessidades, busca e uso de informação para tomada de decisão. O panorama mostra-nos a necessidade de buscarmos métodos e técnicas das ciências cognitivas, da psicologia – sobretudo da psicologia cognitiva – da semiótica e das abordagens atuais sobre os estudos de usuários – e por que não de outras ainda não estudadas - para que tenhamos condições efetivas de conhecermos os gestores em seus contextos organizacionais e compreendermos a natureza de suas tarefas.

Ao mesmo tempo, é imperativo vermos esses decisores como sujeitos que possuem histórias de vida, crenças e valores que precisam, também, ser compreendidos. Esses aspectos até então considerados como subjetivos, mostram-se, cada dia mais, determinantes do comportamento humano.



## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Paradigma social nos estudos de usuários da informação: abordagem interacionista. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 22, n. 1, p. 145-159, jan./abr. 2012.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. especial, p. 1-25, 2008.
- BERGERON, P. Information resources management. **Annual Review of Information Science and Technology**, White Plains, v. 31, p. 263-300, 1996.
- BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n.2, 1995.
- \_\_\_\_\_. **A informação e o conhecimento na Biologia do Conhecer**: uma abordagem cognitiva para os estudos sobre inteligência empresarial. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- CHOO, Chun Wei. Managers as information users. In: \_\_\_\_\_. **Information management for intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2. ed. England: ASIS, 1998 (ASIS Monograph Series).
- \_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. England: Oxford University, 2003.
- CLANCEY, W. J. **Situated cognition: on human knowledge and computer representations**. Cambridge University Press, 1997.
- DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DERVIN, Brenda. As overview of sense-making research: concepts, methods and results do date. In: INTERNATIONAL COMMUNICATION ASSOCIATION ANNUAL MEETING, 1983, Dallas. **Proceedings...** Dallas, TX: International Communication Association, 1983.
- \_\_\_\_\_. From the mind's eyes of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In: GLAZIER, J.D., POWER, R. R. (Ed.). **Qualitative research in information management**. Englewood: Libraries Unlimited, 1992.
- HENRIQUE, Luiz Cláudio Junqueira. **Informação e inovação**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- HORTON JUNIOR, F. W. Resource management: principles and practices. In: **Information resources management: concepts and cases**. Cleveland: Association for Systems Management, 1979. p. 29-51.
- KUHLTHAU, C. 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.
- \_\_\_\_\_. **Seeking meaning**: a process approach to library and information services. Norwood, NJ: Ablex, 1993.
- LEITÃO, Pedro Cláudio Coutinho. **Informação, concorrência e processo decisório em instituições de ensino superior**: um estudo sob o enfoque do sensemaking organizacional. 2010. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2010.

MATURANA, H., VARELA, F. **El arbol del conocimiento**. Santiago: Editorial Universitaria, 1964.

MOSTAFA, Solange Puntel; MOREIRA, Walter. Referenciais teóricos da área de informação: sobre Isa e Vânia para os professores da ABEBD. **Transinformação**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 16-26, jan./abr. 1999.

NASSIF, Mônica Erichsen; VENÂNCIO, Ludmila Salomão; HENRIQUE, Luiz Cláudio Junqueira. Sujeito, contexto e tarefa na busca de informação: uma análise sob a ótica da cognição situada. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 5, out. 2007.

PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. Proposta de metodologia para a investigação do comportamento de busca informacional e do processo de tomada de decisão dos líderes nas organizações: introduzindo uma abordagem clínica da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2012.

TAYLOR, R. S. **Value-added processes in information systems**. Norwood: Ablex, 1986.

VENÂNCIO, Ludmila Salomão. **O caminhar faz a trilha: o comportamento de busca da informação sob o enfoque da cognição situada**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

\_\_\_\_\_; NASSIF, Mônica Erichsen. O comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada: um estudo empírico qualitativo. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 95-106, jan./abr. 2008.

---

Artigo recebido em 07/08/2013 e aceito para publicação em 19/09/2013

---