

# Como decidem os Bibliotecários? Uma análise da subjetividade inerente às decisões dos gestores de bibliotecas universitárias

*How do Librarians decide? An  
analysis of the subjectivity inherent  
to the decisions of the managers of  
university libraries*

**Carla Gomes Pedrosa**

Escola de Ciência da Informação  
Universidade Federal de Minas Gerais  
[carlagpedrosa@gmail.com](mailto:carlagpedrosa@gmail.com)

**Claudio Paixão Anastácio de Paula**

Escola de Ciência da Informação  
Universidade Federal de Minas Gerais  
[claudiopap@hotmail.com](mailto:claudiopap@hotmail.com)

## Resumo

Pesquisas da Universidade Federal de Minas Gerais comprovaram ser possível compreender a subjetividade presente nos processos decisórios por meio da abordagem clínica da informação, que visa uma análise mais aprofundada dos fenômenos investigados. Por meio dessa abordagem, e utilizando a entrevista em profundidade e a análise de conteúdo, o presente artigo apresenta uma investigação sobre a interferência da subjetividade na tomada de decisão diante dos desafios da gestão de bibliotecas de uma universidade federal. Buscou-se investigar os processos de simbolização das falas dos entrevistados – reconstrução das informações coletadas a partir das dimensões simbólico-afetivas evocadas pelos sujeitos. Evidenciou-se que as decisões dos gestores são tomadas mais intuitivamente que racionalmente e que elas se baseiam no repertório de experiências acumuladas pelos sujeitos pesquisados ao longo do seu ciclo vital até chegarem ao cargo de chefia.

## Abstract

*Studies from the Federal University of Minas Gerais have demonstrated that it is possible to understand the subjectivity present in the decision-making processes through the clinical approach to information, which enables an in-depth analysis of the investigated phenomena. Using this approach, the in-depth interviews and content analysis, this study aimed to investigate the possible interference of subjectivity in decision making when facing the challenges of the management of libraries of a federal university. Furthermore, it analyzed the processes of symbolization that permeate the subjects' speeches - reconstruction of the gathered information from the symbolic-affective dimensions by which it presents itself. The conclusions indicate that managers' decisions are taken more intuitively than rationally and that they are based on the repertoire of experiences throughout their life cycle until they reached this position*

**Palavras-chave:** Subjetividade. Tomada de decisão. **Keywords:** *Subjectivity. Decision making. Clinical Abordagem clínica da informação. Entrevista em approach to information. In-depth interview profundidade..*

## 1. Introdução

Durante muito tempo, ao voltarem seus olhos para as organizações, os pesquisadores das ciências humanas parecem ter negligenciado as dimensões subjetivas tanto das interações entre os indivíduos entre si, quanto destes com os fenômenos infocomunicacionais, mas pouco a pouco, como aponta Chanlat (1996, p. 32), “em vários lugares, pesquisadores tentam, há alguns anos, elaborar suas hipóteses de trabalho levando em consideração a subjetividade, conferindo-lhe um espaço amplo no enunciado de suas pesquisas”.

Com as mudanças e incertezas que a hipermodernidade gerou nas organizações – como a emergência de um “culto à urgência” (AUBERT, 2003), a cobrança e, conseqüentemente, a necessidade de um maior desempenho e agilidade na tomada das decisões – surgiram estudos com uma abordagem que buscasse superar essa lacuna, observando as influências da intuição e da subjetividade nos processos decisórios, sobretudo em circunstâncias que exigem mais rapidez e dinamicidade.

Na Escola de Ciência da Informação da UFMG, foi desenvolvida uma série de trabalhos com esse propósito. Paula (2005; 2012), por exemplo, realizou uma análise das dimensões simbólico-afetivas que perpassavam as interações entre professores de psicologia de uma instituição pública, sobretudo no que dizia respeito ao uso e compartilhamento de informações. Sá (2015), por sua vez, averiguou a subjetividade presente no intercâmbio de conhecimento entre professores e alunos de um programa de pós-graduação *stricto sensu* conceito 7 no sistema de avaliação aplicado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Araújo (2013), por outro lado, constatou a presença da subjetividade nos processos decisórios relacionados à tarefa de bibliotecários catalogadores, servidores de uma biblioteca universitária, e sugeriu que fossem feitos novos estudos analisando as dimensões subjetivas da tomada de decisão dentro de outras organizações.

Os autores que desenvolveram esses estudos têm denominado essa perspectiva de “Abordagem Clínica da Informação” e a descrito como um exercício de olhar atento para as informações, buscando captar as dimensões simbólico-afetivas que as perpassam e

desenvolver uma análise aprofundada dos “comos” e dos “porquês” implícitos aos fenômenos investigados.

Sob a influência desses estudos, foi desenvolvida uma pesquisa visando investigar, por meio da abordagem clínica, a possível interferência da subjetividade na tomada de decisão diante dos desafios da gestão de bibliotecas de uma universidade federal. E é esse estudo que será brevemente apresentado neste artigo.

### **1.1. Tomada de decisão e subjetividade**

Durante muito tempo a tomada de decisão foi considerada sob a égide da racionalidade, como um processo linear, analítico, que segue um passo a passo de busca, interpretação e seleção das melhores alternativas para a solução de um problema (CABANTOUS & GOND, 2011).

Essa perspectiva foi aos poucos sendo substituída pela percepção de que tal racionalidade é limitada. Na década de 60, Simon (1965) já apontava que, nos processos decisórios, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário, a previsão dos resultados é imperfeita e a escolha das opções para solucionar um problema é incompleta, tendo em vista o fato de a mente humana não ser capaz de abarcar todas as alternativas e informações possíveis para tal intento.

Ao encontro dessa perspectiva, Gupta e Govindarajan (1984) afirmam que tanto os dados biográficos, quanto as características relacionadas à personalidade dos executivos, podem influenciar na eficácia de algumas estratégias e processos decisórios.

Payne (1985) e Shiloh et al. (2001), por sua vez, ressaltam que as diferenças cognitivas individuais referentes à maneira como os indivíduos representam a amplitude e complexidade das decisões também influenciam na tomada de decisão. Em outras palavras, à medida que aumenta a complexidade das tarefas e processos decisórios, para manter as demandas de processamento de informação dentro dos limites das suas capacidades cognitivas, os indivíduos utilizam diferentes e, portanto, subjetivas escolhas heurísticas.

Baseados em uma extensa revisão de literatura sobre o tema, esses pesquisadores explicam que

a tomada de decisão requer habilidades de reconhecimento e avaliação da situação, capacidade de enquadramento, detecção da estrutura subjacente a um

problema e reconhecimento de padrões (Cannon-Bowers & Bell, 1997; Endsley, 1997; Klein, 1993; Lipshitz, 1993; Orasanu & Connoly, 1993) – todos esses aspectos sujeitos a diferenças individuais. Assim, diante das mesmas situações, diferentes indivíduos podem construir estruturas de decisão que diferem entre si na complexidade subjetiva. (SHILOH et al., 2001, p. 700 – tradução nossa).

Segundo Shiloh et al. (2001), há duas tendências pessoais na percepção dos decisores quanto à estrutura da decisão – 1) o estilo de decisão compensatório (Zakay, 1990) e 2) a necessidade de fechamento, tradução da expressão em inglês *need for closure*, (Mayseless & Kruglanski, 1987). As diferenças individuais presentes nessas tendências, por sua vez, influenciam a complexidade e dificuldade da tomada de decisão.

O estilo de decisão compensatório é baseado na distinção entre estratégias compensatórias e não-compensatórias. As compensatórias podem ser resumidas em: identificação dos objetivos, análise das várias alternativas, assimilação imparcial da informação e avaliação cuidadosa das alternativas (Janis & Mann, 1977). As não-compensatórias, por sua vez, não são constituídas por procedimentos linearmente delimitados e se atêm apenas à busca por uma solução ‘suficientemente boa’, ao invés da melhor opção. Entre essas duas alternativas, os sujeitos, segundo Shiloh et al. (2001, p. 701), parecem ter tendências pessoais que favorecem a utilização da estratégia compensatória ou da não-compensatória, dependendo dos traços da personalidade, da educação e do arcabouço de experiências de cada um (Baron, 1988; Zakay, 1990).

Já o estilo de decisão baseado na necessidade de fechamento é definido “pelo desejo de posse do conhecimento definitivo de uma questão e pela aversão à ambigüidade”. (SHILOH et al., 2001, p. 701). Ademais, esse estilo seria marcado por uma preferência pela previsibilidade/finalidade de uma decisão.

Shiloh et al. (2001) concluíram que decisores com tendência a utilizar estratégias compensatórias constroem uma representação mais complexa do cenário da decisão, considerando mais opções e possibilidades que aqueles decisores com tendência ao estilo não-compensatório.

Por fim, aqueles que possuem o estilo de ‘necessidade de fechamento’ (*need for closure*) processam menos informações antes de fazer o julgamento da melhor decisão, geram menos hipóteses para análise e, por isso, constroem uma estrutura de decisão menos complexa.

## **1.2. A captação da subjetividade através da dimensão simbólica**

Para Goulart (2007, p.20), duas perspectivas - a da psicanálise e a da psicologia sócio-histórica – são necessárias para o entendimento da subjetividade. Enquanto na perspectiva psicanalítica a subjetividade está atrelada “ao indivíduo e sua relação com a família e com as pessoas mais significativas de sua vida”, na sócio-histórica, a subjetividade é vista como algo produzido socialmente, já que o tornar-se humano, nessa perspectiva, está relacionado à convivência com outros seres humanos e é “fruto de múltiplas relações sociais”. (GOULART, 2007, p.20).

No presente artigo, a subjetividade será analisada a partir de elementos da psicologia do inconsciente, mas tomando o cuidado de também averiguar o contexto social no qual os indivíduos estão inseridos, observando como a relação do eu com o outro e com o meio onde vive contribui para a constituição da subjetividade. Para tanto, na coleta de dados foram considerados, como elementos constitutivos da subjetividade, as experiências dos entrevistados – aspirações, costumes, crenças, habilidades, conhecimentos, entre outros aspectos simbólico-afetivos, tendo como base o contexto de relações sociais que perpassam as vivências de cada sujeito.

Os padrões subjetivos do comportamento podem ser analisados, segundo Krech et al. (1975), considerando-se as normas, premissas culturais e crenças dos sujeitos, além das tradições, crenças e mitos – narrativas fundadas em elementos simbólicos que compõem as estruturas do imaginário.

Em um estudo sobre o símbolo e outras noções afins a esse conceito, Girard (1997) faz a distinção de quatro classes de símbolos. O de quarta classe seria aquele utilizado, nas ciências exatas, como sinal convencional para representar, por exemplo, os elementos químicos.

O símbolo de terceira classe, por sua vez, abarcaria os emblemas convencionais. Nesse caso, temos como exemplo as bandeiras, consideradas “símbolos” de uma região ou de um país. Já o de segunda classe abrangeria os sinais de identidade, de reconhecimento social. A cruz ao pescoço como “símbolo” de fé e a pomba como “símbolo” da paz são alguns exemplos de símbolos de segunda classe.

Por sua vez, o símbolo de primeira classe, que interessa ao presente estudo, é aquele que evoca conceitos concretos, porém complexos e de difícil apreensão, recuperados apenas por meio da intuição simbólica. Esta consistiria na tentativa de apreender os processos de simbolização das falas dos sujeitos, ou seja, os processos de representação da realidade via metáforas e símbolos (palavras simbólicas). Isso fica mais perceptível na seguinte adaptação explicativa do esquema desenvolvido por Girard (1997, p.36):

**PROCESSO DE SIMBOLIZAÇÃO = simbolizante (a palavra que representa/simboliza algo) + simbolizado (o que está sendo representado – carga simbólica da palavra)**

Fonte: Girard (1997) Adaptação: Autoria própria

Nesse processo de simbolização, Paula (2012) aponta que o símbolo, ou a carga simbólica das palavras, seria uma espécie de “catalisador das expressões afetivas conscientes e inconscientes”, em outras palavras, um estímulo para alcançar a subjetividade dos indivíduos nas entrelinhas do que o entrevistado pretende explicar conscientemente, de maneira precisa, mas que é perpassado pelas marcas afetivas e simbólicas das experiências de cada um. Em suma, as palavras, “ao alcançarem o status de símbolos, trabalham dentro de cada indivíduo organizando sua interpretação da realidade” (PAULA, 2012, p.130)

Dentro dessa perspectiva, na análise de conteúdo apresentada neste artigo, algumas palavras serão identificadas em seu papel simbólico, buscando-se os sentidos profundos que as perpassam, dentro do contexto de vida do sujeito entrevistado e da sua lógica particular na construção das narrativas (processo de simbolização).

## **2. Métodos e técnicas**

Em busca de uma análise mais aprofundada para acessar os aspectos subjetivos presentes nos processos decisórios da gestão de bibliotecas universitárias, utilizou-se a abordagem clínica da informação, que remete, segundo Paula (2012), à ideia do pesquisador como aquele que se reclina sobre o seu objeto de pesquisa – observando atentamente cada detalhe e entrelinha das informações fornecidas pelos sujeitos entrevistados – para alcançar níveis de análise que não são habituais nos tradicionais estudos comportamentais e cognitivos.

Dentro dessa abordagem, optou-se pela entrevista em profundidade como recurso para a coleta de dados, “geralmente utilizada quando se busca acessar a perspectiva dos sujeitos,

para conhecer como eles interpretam suas experiências em seus próprios termos, explorando o mundo da vida cotidiana” (PIOVANI, 2007, p.220 – tradução nossa).

Para obter um nível de espontaneidade desejável – sem correr o risco de desviar do foco de análise – optou-se pela entrevista semiestruturada, com elementos sugeridos por Tassara e Rabinovich (2001) de um roteiro de entrevista que busca suscitar, nos entrevistados, “uma narrativa autobiográfica construída com base em ilações de memória, por meio das imagens suscitadas pelas perguntas” (TASSARA; RABINOVICH, 2001, p. 226).

Importante ressaltar que, antes das entrevistas, com o intuito de obter um primeiro perfil dos sujeitos entrevistados, foram recolhidas informações sobre o gênero, formação, idade e outros dados para caracterização dos gestores.

## **Roteiro da entrevista**

---

### **1. Caracterizando o entrevistado:**

Idade; Sexo; Religião; Estado civil; Formação; Tempo de exercício na função de gestor.

### **2. Conhecendo a trajetória do entrevistado até o cargo de gestor:**

Conte-me um pouco da sua trajetória pessoal, da escolha do curso de Biblioteconomia até chegar ao cargo de gestor, ressaltando experiências e características pessoais que você considera que contribuíram para chegar ao cargo que você ocupa atualmente. Como você chegou até aqui? Conte-me uma experiência marcante na sua trajetória profissional. Conte-me outra.

### **3. Investigando os desafios da gestão de bibliotecas universitárias:**

Quais são os principais desafios de gerir uma biblioteca universitária? Quais são as suas principais atribuições, atividades e responsabilidades que você exerce enquanto gestor? Quais são as principais pressões com as quais você tem que lidar no seu dia a dia? Como são os prazos para tomar uma decisão? E os recursos financeiros? E a relação com os superiores? E com os subordinados?

### **4-Investigando as habilidades pessoais aplicadas na gestão:**

Quais habilidades e aptidões você utiliza para enfrentar os desafios e pressões do dia a dia de gestor de uma biblioteca? Conte-me uma situação real em que uma aptidão sua o auxiliou na gestão. Conte-me outra. Você acha que se não tivesse essas habilidades conseguiria ser um(a) gestor(a)? Em outras palavras, você considera as suas habilidades fundamentais para um(a) gestor(a)? Por quê? Você tem vontade de desenvolver outras habilidades? Quais? Por quê?

### **5-Investigando a interferência de características pessoais na gestão:**

Gostaria que você me falasse uma característica sua que você considera positiva para a gestão. Conte-me uma situação em que essa característica o auxiliou na gestão. Conte-me outra.

Agora gostaria que você me falasse uma característica sua que você considera negativa. Conte-me uma situação em que ela possa ter interferido de maneira negativa em algum aspecto da gestão. Conte-me outra.

Quais são seus principais medos? Já interferiram em algum momento na gestão? Como?

Quais são seus principais anseios, enquanto gestor(a)? Eles te motivam de alguma forma? Como?

### **6-Investigando a tomada de decisão:**

Como você normalmente toma decisões diante das pressões que vivencia no dia a dia da biblioteca? Você procura seguir um passo a passo de busca da melhor alternativa, ou age mais intuitivamente? Por quê?

Gostaria que você se recordasse da decisão mais complexa que teve que tomar como gestor(a) dessa biblioteca. Conte-me detalhadamente como foi essa situação. Como você se sentiu? O que você fez para chegar à decisão final? Conte-me detalhadamente todo o processo. Como você agiria se pudesse voltar no tempo e decidir novamente?

---

Fonte: Autoria própria.

O critério para seleção dos entrevistados foi o fato de ocuparem o cargo de gestores de unidades de informação, ou seja, uma população homogênea composta por profissionais especializados. Dentro desse critério, Oliveira (2001) explica que a amostragem não é probabilística e o quantitativo de sujeitos não precisa ser estatisticamente válido.

A escolha da amostra foi intencional. Entre os gestores do Sistema de Bibliotecas de uma universidade federal, foram escolhidos aqueles cujas características mais se diferem (heterogeneidade da amostra) e que são mais atuantes nas bibliotecas (representatividade dos sujeitos).

Quanto à saturação da amostra, considerou-se o número de seis entrevistados suficientes para alcançar as informações desejadas. Para tanto, utilizou-se o critério de saturação de Glaser y Strauss (1967) *apud* Piovani (2007, p.223) de que o ideal é se “fazer entrevistas até o momento que se alcance a certeza prática de que novos entrevistados não trariam elementos desconhecidos, ou até então não tratados, sobre o tema da investigação”. Para garantir o anonimato das entrevistas, os sujeitos entrevistados foram denominados S1, S2, S3, S4, S5 e S6.

Na interpretação do material coletado, a pesquisa utilizou a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977, p.42), definida por ele como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do



conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Em um primeiro momento, foram definidas as seguintes categorias para analisar as entrevistas: **Trajatória da escolha do curso de Biblioteconomia até o cargo de gestor; Características do gestor; Definição de biblioteca e de bibliotecário e Tomada de decisão diante dos desafios da gestão.**

Na análise dos dados obtidos em cada categoria, por sua vez, empregou-se, como um elemento auxiliar para compreensão das dimensões simbólicas evocadas pelos sujeitos da pesquisa, uma hermenêutica do processo de simbolização das falas dos sujeitos.

Para tanto, os dicionários de símbolo de Cirlot (2012) e de Chevalier; Gheerbrant (2015) - que reúnem registros de sentidos atribuídos por diversos povos, do oriente e do ocidente, aos mais diversos símbolos – foram utilizados como ferramentas auxiliares de um *exercício de amplificação*, para o qual também foram pesquisados, em *sites* acadêmicos e oficiais, conceitos, descrições históricas e/ou bibliográficas das metáforas e símbolos evocados pelos sujeitos entrevistados.

De fato, como apontam Samuels, Shorter e Plaut (1998, p.10), o *exercício de amplificação* “envolve o uso de paralelismos míticos, históricos e culturais a fim de esclarecer e ampliar o conteúdo metafórico do simbolismo” e consiste na análise da profundidade e extensão das metáforas e símbolos evocados pelo depoente, a partir dos sentidos que o próprio entrevistado atribui à sua fala.

### **3. Análise dos dados**

Na análise de conteúdo das entrevistas, optou-se por investigar a fala de cada gestor isoladamente, na tentativa de averiguar – por meio de uma investigação das dimensões simbólico-afetivas das entrevistas – se as escolhas, trajetórias, características e decisões de cada sujeito, diante dos desafios por ele enfrentados na gestão, constituíam uma “narrativa” singular àquele entrevistado e, portanto, perpassada mais proximamente por sua subjetividade do que supõem as teorias sobre tomada de decisão.

Considerando a extensão dos casos analisados, será feita a apresentação, em profundidade, de apenas um deles (S1). No entanto, por ser emblemático, ele ilustra o ocorrido com os cinco demais casos.

### 3.1. Análise aprofundada da entrevista de S1

**Quadro 1 – Informações gerais sobre S1**

S1	Sexo	Idade	Religião	Formação	Tempo na função de gestor
	Feminino	52	Católica praticante	Graduação em Administração e em Biblioteconomia	21 anos

Fonte: Dados de pesquisa. Elaborado pela autora.

Desde o início da entrevista com S1, que durou 45'29", notou-se o senso de responsabilidade como uma característica marcante da entrevistada; característica esta que parece perpassar também, como se verá adiante, o estilo de gestão e, conseqüentemente, a tomada de decisão da gestora.

Perscrutaram-se os dados de S1 de acordo a ordem das categorias de análise anteriormente apresentadas – Trajetória do curso de Biblioteconomia ao cargo de gestor; Características do gestor; Perfil de biblioteca e de bibliotecário; Tomada de decisão diante dos desafios da gestão – , e, em cada uma delas, destacaram-se falas da entrevistada nas quais foram evocadas palavras ou ideias cuja carga simbólica auxiliou na compreensão do sentido atribuído por S1 às experiências por ela vivenciadas.

#### 3.1.1. Trajetória da escolha do curso de Biblioteconomia ao cargo de gestora

Ao falar sobre a trajetória até o cargo de gestora, S1 evoca as seguintes palavras/figuras simbólicas: **livro, pai, mãe e fogueira**. As falas de S1, por meio dessas palavras, revelam que as experiências por ela vivenciadas nessa trajetória fizeram-na desenvolver um forte senso de responsabilidade, afeição por conhecimento e cuidado com o próximo. O caminho para se chegar a essa afirmativa poderá ser visualizado nas análises de cada palavra simbólica contextualizada nos depoimentos de S1.

Por causa das restrições de espaço, as análises serão mostradas de forma esquemática – uma simplificação da pesquisa original necessária para que seja possível apresentar uma apreensão do todo. Importante ressaltar que, nessas análises, as referências aos dicionários de símbolos são resultado de escolhas feitas, entre inúmeros outros sentidos, em função da sintonia com os textos narrativos evocados pela entrevistada, como poderá ser visto a seguir:

- **O LIVRO – Trechos da fala de S1:** “Eu sempre gostei muito de lidar com **livro**, aí fui fazer Biblioteconomia” // “eu sempre fui muito cheia dos porquês, mas os porquês eram muito internalizados. Não tinha muito pra quem perguntar. (...) Nos **livros** eu acho as minhas **respostas**” // “meu grande dom é a **curiosidade**. Às vezes o usuário vem fazer uma pesquisa básica e eu **enfronho na pesquisa**, eu vou adiante. É curiosidade mesmo”.

**PROCESSO DE SIMBOLIZAÇÃO** = simbolizante (livro) + simbolizado (fonte das respostas para os porquês internalizados)

**O LIVRO NO DICIONÁRIO DE SÍMBOLOS:** Os romanos consultavam os livros sibilinos (enigmáticos) em busca de “encontrar neles as respostas divinas para suas angústias”. (CHEVALIER E GHEERBRANT, 2015, p.555)

**AMPLIFICAÇÃO:** S1 também parece encontrar, nos livros, as respostas para os seus “porquês internalizados”. E a busca por essas respostas parece ter sido o motivo inconsciente da sua decisão de cursar Biblioteconomia.

Ademais, o local de trabalho de S1 (a Biblioteca) dá acesso às fontes das respostas (os livros) e a sua função (bibliotecária) permite que ela utilize constantemente essas fontes (nas pesquisas), o que parece saciar e, ao mesmo tempo, fomentar a avidez de S1 por conhecimento.

- **O PAI:** “Meu sonho era ter sido **Química**. Fui fazer administração para **agradar meu pai**.” // “Do meu **pai herdei a** responsabilidade, a cumplicidade, o cuidado com o outro. A vontade de querer sempre ajudar”

**PROCESSO DE SIMBOLIZAÇÃO** = simbolizante (pai) + simbolizado (exemplo de responsabilidade, cuidado com o outro)

**O PAI NO DICIONÁRIO DE SÍMBOLOS:** Em muitas culturas, “o pai é o ser de quem a pessoa quer vir a ser, e de quem quer ter o mesmo valor” (CHEVALIER E GHEERBRANT, 2015, p.678-679).

**AMPLIFICAÇÃO:** Observa-se que o pai, para S1, parece ocupar um lugar de exemplo a ser seguido. Dessa forma, o senso de responsabilidade dela na gestão da Biblioteca parece ter advindo desse exemplo do pai. Essa responsabilidade e compromisso também parecem ter sido adquiridos com a mãe.

- **A MÃE:** “adquiri da minha **mãe** a responsabilidade, o perfeccionismo. Ela **ficava no trabalho depois do horário** porque tinha que limpar o laboratório, deixar tudo no jeito, no capricho, para o outro dia”. + “**Pouco caso, desleixo com o trabalho, isso me bate muito forte**”.

**PROCESSO DE SIMBOLIZAÇÃO** = simbolizante (a mãe) + simbolizado (compromisso com o trabalho, pessoa de confiança)

**A MÃE NO DICIONÁRIO DE SÍMBOLOS:** A mãe é símbolo de segurança e de abrigo (CHEVALIER E GHEERBRANT, 2015, p.580).

**AMPLIFICAÇÃO:** Fazendo um paralelo com a vida de S1, pode-se inferir que o **trabalho** – assim como a figura materna e a exemplo dela – parece também ser sinônimo de **abrigo e segurança**: “**o trabalho é importante pra mim. É o que me mantém viva por enquanto**”, afirma S1.

E S1, por sua vez, parece ser abrigo e segurança para alguns usuários da biblioteca: “**Tem aluno que fica mais aqui do que na sala de aula. Eu acompanho muito, eu acabo acompanhando muito**”.

- **A FOGUEIRA:** “Praticamente eu acabei de me formar, me jogaram na chefia. Aqui na Biblioteca tem essas coisas, né? A gente acaba de entrar, ou de mudar de cargo, eles põem a gente na fogueira”. // “De vez em quando eu ameaço, eu falo pra diretoria: “Eu vou sair da chefia dessa Biblioteca”, mas eu fico pensando: como é que será a minha vida sem a Biblioteca, né?” (...) “Eu sonho em voltar a ser uma catalogadora simples, comum. Só que eu acho que ninguém vai me enxergar assim”.

**PROCESSO DE SIMBOLIZAÇÃO** = simbolizante (a fogueira) + simbolizado (elemento que destrói, mas ao mesmo tempo é fonte de vida)

**SIGNIFICADO SIMBÓLICO:** A fogueira, assim como o fogo, representa, ao mesmo tempo, “o mal (destruição, incêndio) e “o bem (calor vital). Nesse último sentido, em muitos ritos a fogueira é “considerada como virtude para provocar o crescimento das messes e o bem-estar de homens e animais” (CIRLOT, 2012, p.258-259).

**AMPLIFICAÇÃO:** Pode-se inferir que a fogueira, apesar de possuir, a princípio, uma conotação negativa na fala de S1, é também o lugar onde ela encontra o reconhecimento do seu trabalho, sendo, inclusive, difícil desvencilhar-se do cargo de gestora: “eu sonho em voltar a ser uma catalogadora simples, comum. Só que eu acho que ninguém vai me enxergar assim. Todo mundo tá tão acostumado a chegar aqui e falar: “Ah, eu quero falar com a S1”.

A fogueira, então, representaria essa dualidade na vida profissional de S1: ao mesmo tempo em que parece representar a destruição do sonho de ser apenas catalogadora, representa também o “calor vital” que faz com que S1 se indague: “como seria a minha vida sem a Biblioteca?”. Há, portanto, um dilema: S1 diz querer sair do cargo de chefia da Biblioteca onde está, para se dedicar somente à catalogação, mas inconscientemente – subjetivamente – o que ela parece desejar mesmo é permanecer na instituição e no cargo de chefia, o que é revelado inclusive na atitude dela de fazer a carta de entrega do cargo para a diretoria da unidade onde trabalha, mas nunca conseguir, de fato, se desvencilhar da função de gestora, até mesmo por uma questão de reconhecimento por parte dos seus superiores: “A gente entrega o cargo conforme muda a diretoria, porque é um cargo de **confiança**, só que eu acabei ficando. **Eu sempre faço a carta pra entregar (o cargo), mas ela volta, então**”... E essa opção dos diretores da unidade de manterem S1 no cargo parece estar relacionada ao fato de a própria imagem dela ter sido atrelada à da Biblioteca e vice-versa, tamanho o envolvimento e dedicação às atividades que realiza.

### **3.1.2 Características da gestora / Perfil de biblioteca e de bibliotecário**

Ao falar sobre suas características enquanto gestora e sobre o perfil de biblioteca e de bibliotecário que considera ideais, S1 evoca duas figuras simbólicas: uma mais genérica, a “irmã de caridade”, e uma bastante específica, o “padre Vaz”. Ao evocar as características

dessas figuras como exemplo de vida, ela parece mostrar que a responsabilidade, a valorização da constante busca pelo conhecimento (padre Vaz) e o cuidado com o outro – o estar sempre maternalmente disponível para ajudar e acolher (irmã de caridade) – são espelhos para a imagem que ela tem de uma biblioteca e de um bibliotecário ideais. Essa imagem, por sua vez, também parece se refletir na forma como S1 gere a biblioteca, como será apresentado nas análises a seguir.

- **A IRMÃ DE CARIDADE** - “meu pai colocou meu nome em homenagem a uma prima que foi ser irmã de caridade. Era a sobrinha mais velha dele. E ele ficou muito triste porque é aquela coisa... eles acham que vai ser irmã que vai sair do mundo, né? E essa era a Filosofia na época” (FALA 1) + “Eu não tinha essa imagem que algumas pessoas têm de que, ao se tornar irmã de caridade, você vai se isolar do mundo e viver só pra tentar atender Deus, porque pra mim é muito além disso”. (FALA 2) + “Eu falei que eu estudei pra ser irmã de caridade. Não que elas sejam melhores, mas elas transmitem uma paz de espírito muito grande pra gente, até pra tomarmos decisões, né?”. (FALA 3)

**PROCESSO DE SIMBOLIZAÇÃO** = simbolizante (irmã de caridade) + simbolizado (integração, força, atenção e afeto maternal)

**PESQUISA HISTÓRICA EM ARTIGO CIENTÍFICO E NO SITE DO VATICANO:** Na época da criação da Companhia das irmãs de caridade (séc. XVII) - as freiras “tinham como princípio o de que Deus lhes entregou, nas pessoas dos pobres, velhos, crianças, doentes, prisioneiros e outras mulheres, todos os serviços, sejam corporais, sejam espirituais” (PADILHA; MANCIA, 2005, p.274)

O papa argentino Jorge Mario Bergoglio (Papa Francisco) afirmou, em Encontro com noviças e noviços no dia 6 de julho de 2013, que a missão desses seminaristas é “amadurecer até à paternidade pastoral, até à **maternidade pastoral**, e quando um sacerdote não é pai da sua comunidade, **quando uma religiosa não é mãe de todos aqueles com os quais trabalha, torna-se triste**”. Ele concluiu sua fala dizendo que essa **paternidade** e **maternidade** “deve conduzir à **fecundidade**”. (Fonte: site do Vaticano <<http://m2.vatican.va/>>. Acesso em: 10 fev. 2017).

**AMPLIFICAÇÃO:** o desejo de S1 de ser irmã de caridade parece ter advindo da necessidade de fazer honra à imagem que o pai parece ter atrelado a ela, mesmo antes do nascimento de seu nascimento (vide FALA 1). Além disso, S1 parecia, à época em que decidiu estudar para ser irmã de caridade (vide FALA 3), querer provar para o pai que haveria um propósito maior para essa missão, muito além daquele presente no imaginário popular, de uma mulher que se consagra a “uma vida perfeita de recolhimento, castidade e abstenção de toda a leviandade terrena”. (PADILHA, MANCIA, 2005, p.274). (vide FALA 2); um papel de acolhimento e de sabedoria na tomada de decisões, como será visto na categoria a seguir.

- **O PADRE VAZ:** “Eu tenho o **padre Vaz como uma inspiração** pelo **conhecimento** que ele tinha e pela **generosidade** dele de dividir”. + “a gente não tem que ter essa visibilidade de achar que é importante (...) você tem que **se mostrar por meio do trabalho**”. + “Eu estudo pra fazer melhor o meu trabalho”.

**PROCESSO DE SIMBOLIZAÇÃO** = o padre Vaz como inspiração

**O PADRE VAZ SEGUNDO ARTIGO CIENTÍFICO:** Nascido em Ouro Preto/Minas Gerais, em 1921, o [padre jesuíta](#), professor, [filósofo](#) e humanista [brasileiro](#), Henrique Cláudio de Lima Vaz, entrou para a Companhia de Jesus em 1938. Lecionou na Faculdade de Filosofia da Companhia de Jesus, em Nova Friburgo, e no Departamento de Filosofia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais. Grande intelectual, era reconhecido, sobretudo, pela **magnanimidade** em passar os seus **conhecimentos** para os alunos e também pela sua **modéstia** (DRAWIN, 2002).

**AMPLIFICAÇÃO:** S1 parece, assim como o **padre Vaz** simbólico (inspiração), **se mostrar por meio** do cuidado com o outro (os usuários) e da busca por conhecimento para aperfeiçoar seu trabalho: “Eu fui fazer um **curso de Libras** numa época que ninguém falava nisso ainda, **porque nós já tivemos um aluno surdo aqui do curso de especialização**”.

S1 também sabe grego, latim, alemão e estudou árabe – sozinha, por meio de CDs – para ajudar na catalogação dos livros da biblioteca onde trabalha. Ela afirma sempre se atualizar por meio de cursos da área de Biblioteconomia e também ministra cursos. A Biblioteca, para ela, deve ser um “centro cultural” e o bibliotecário deve sempre buscar novos conhecimentos.

### 3.1.3 Tomada de decisão diante dos desafios da gestão

Percebe-se, ao longo do depoimento de S1, que as características adquiridas com o pai, a mãe e o padre Vaz, bem como a visão ideal que ela tem da missão da irmã de caridade e que tenta colocar em prática em sua vida, parecem interferir na maneira como ela toma decisões diante dos desafios por ela apresentados referentes à gestão da Biblioteca. Em outras palavras, constatou-se, na entrevista concedida por S1, que o repertório por ela adquirido com as experiências que vivenciou ao longo de sua trajetória pessoal e profissional – aspectos de sua subjetividade – parecem interferir nos processos decisórios dela.

A seguir, serão destacados os dois principais desafios por ela apresentados e as evidências dessa participação constitutiva da subjetividade na tomada de decisão, legitimadas pelas próprias falas da entrevistada:

#### a) Gestão de pessoas

Em trecho de discurso apresentado na categoria anterior, o Papa Francisco relaciona a paternidade e a maternidade, dos seminaristas e das noviças, à fecundidade que, em seu aspecto positivo, é símbolo de integração, de unificação e de força, como aponta Cirlot (2012, p.252). A freira, a mãe e a gestora possuem, portanto, como elemento de intersecção, o símbolo da integração e da força.

Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 580) apontam que a “mãe divina simboliza a sublimação mais perfeita do **instinto** e a harmonia mais profunda do **amor**”. Relacionando essa afirmativa à maneira como S1 descreve tomar decisões, pode-se sugerir que o seu processo decisório é perpassado por certo imaginário maternal de integração e pelo amor – evocando símbolos de união.

Esse, por assim dizer, “tom maternal”, é mais perceptível na maneira como S1 faz a **gestão de pessoas**, segundo ela, um dos maiores desafios da gestão da Biblioteca: “Tem uma funcionária aqui que é terrível, terrível assim, literalmente, porque ela é boa servidora, ela sabe fazer as coisas, mas ela é muito pior. É muito agitada, muito nervosa. Ela põe as coisas a perder. (...). Então às vezes eu tenho que ficar **dando conselho**. Então tem hora que eu acho que tinha que ter uma outra pessoa até pra podar ela mais. Mas...”.



Nesse último trecho percebe-se que o senso de responsabilidade de S1 se choca com a preocupação que ela tem com a servidora, que a impede de colocar limites. As mães apresentam essa ambivalência, como mostram Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 580): são amorosas, mas o amor pelos filhos (as) às vezes é tão intenso que as impede de impor limites, prejudicando o amadurecimento da prole.

### **b) Atendimento aos usuários**

A mesma relação protetora da maternidade que S1 tem na gestão de pessoas parece também estar presente no relacionamento com os usuários: “(...) aqui tem muito aluno com esquizofrenia, aluno que suicida. Então a gente às vezes tem que tomar muito cuidado, de acompanhar, de estar do lado. A gente acaba **quase que virando mãe deles**. E eu continuo sendo assim, porque tem vários. Tem alguns que ficam mais aqui do que na sala de aula. Eu acompanho muito, eu acabo acompanhando muito. Você vê a diferença do usuário no dia a dia. Você acaba conhecendo muito bem o usuário”.

**EXCESSO DE ATIVIDADES** -“Tudo passa por aqui. (...) Acabei acumulando muitas atividades”.

Pode-se inferir que a decisão de assumir tarefas para além da função de gestora parece refletir o senso de responsabilidade (que remete às figuras paterna e materna), a vontade de ajudar e acolher (seguindo o exemplo de vida das irmãs de caridade) e a avidez por conhecimento (identificação com os livros e com a intelectualidade do padre Vaz), como apresentado nas categorias anteriores.

Também percebe-se que não existe, de fato, uma cultura da urgência na Biblioteca, mas situações de pressão “criadas” pela própria maneira como S1 lida com a gestão, sempre querendo dar o seu melhor, com responsabilidade e dedicação.

Tudo isso parece decorrer, por sua vez, do repertório de experiências de S1 e da maneira como cada uma delas marcou sua trajetória como gestora.

## **4. Considerações finais**

O presente artigo teve por objetivo apresentar a metodologia e os resultados da investigação da presença da subjetividade – do imaginário simbólico que perpassa as experiências de cada

sujeito – na gestão de bibliotecas universitárias, especificamente na tomada de decisão dos gestores diante dos desafios enfrentados no dia a dia dessas unidades de informação.

Na coleta e análise dos dados, foram consideradas, como elementos constitutivos da subjetividade, as experiências dos entrevistados – tanto em família, quanto no trabalho –, as aspirações, costumes, crenças, habilidades, conhecimentos, entre outros aspectos simbólico-afetivos, bem como os contextos e relações sociais que perpassam as vivências de cada sujeito.

Importante destacar que os dados coletados sobre o contexto no qual cada gestor está inserido, tanto no âmbito do trabalho, quanto no ambiente familiar, foram fundamentais para compreender os processos decisórios de cada um. Observou-se, em relação ao ambiente de trabalho, que o contexto de contingências das bibliotecas universitárias analisadas é praticamente o mesmo, o que muda é a maneira como cada gestor é afetado por elas, que parece interferir, por sua vez, nos processos decisórios.

Para a maioria dos entrevistados, o principal desafio é a gestão de pessoas. Problemas enfrentados no atendimento aos usuários e a sobrecarga de atividades também são mencionados. Em relação ao excesso de demandas, observa-se que, nas bibliotecas universitárias analisadas, parece não haver um "culto à urgência" (AUBERT, 2003) na tomada de decisão, mas situações de pressão "criadas" pela própria maneira como os sujeitos lidam com a gestão, de acordo com as características que foram desenvolvendo ao longo de sua trajetória de vida, tais como senso de responsabilidade, perfeccionismo etc.

Para investigar a presença da subjetividade nos processos decisórios diante dos desafios acima mencionados, foram captadas, por meio das entrevistas em profundidade, palavras e figuras simbólicas evocadas nas falas dos entrevistados, tais como o pai, a mãe, a irmã de caridade (S1), a tartaruga (S2), o herói (S3), o gestor cultural (S4), o diplomata (S5) e o "cão de guarda" (S6). Ao se analisar os simbolismos por detrás de cada uma delas – e as conexões com o ciclo vital e o contexto de onde emergem e no qual se inserem – foi possível compreender, de maneira mais aprofundada, a presença de elementos subjetivos nos modos específicos como esses sujeitos tomam suas decisões.

Por meio da análise das falas dos entrevistados, observou-se que os dados inicialmente recolhidos sobre o gênero e idade dos gestores pouco ou nada afetam a maneira como eles

lidam com os processos decisórios relatados. Por outro lado, a trajetória até chegar ao cargo de gestor – postura, temperamento, habilidades e dificuldades adquiridas ou moldadas pelas experiências que cada um teve no trabalho ou no âmbito familiar – parece se refletir nos processos decisórios diante dos desafios enfrentados por esses decisores no dia a dia das bibliotecas.

Verificou-se também que a subjetividade está presente na percepção afetiva e simbólica que cada gestor tem da biblioteca onde atua, do seu papel enquanto bibliotecário e enquanto gestor e, conseqüentemente, na tomada de decisões desses gestores de bibliotecas universitárias diante dos desafios da gestão.

Corroborando os estudos que apontam a presença de dimensões subjetivas nos processos decisórios, notou-se, na maioria dos depoimentos, que as decisões são tomadas mais intuitivamente do que racionalmente, sobretudo na gestão de pessoas, no atendimento aos usuários e nas situações de urgência “criadas” pelos gestores.

Retomando os já citados Shiloh et al. (2001), quando afirmam que há duas tendências pessoais na percepção dos decisores quanto à estrutura da decisão – **1) o estilo de decisão compensatório** e **2) a necessidade de fechamento**, pode-se lançar uma nova luz sobre os dados apresentados neste estudo.

Tendo em vista a descrição dessas categorias, pode-se inferir que, aqueles gestores com perfil mais perfeccionista e pragmático e, sobretudo, aqueles que, além de práticos, são incisivos, parecem ter maior necessidade de fechamento – *need for closure* –, por isso tendem a seguir as regras de maneira mais rígida, de modo a evitar ambigüidades. E quando essas regras inexistem ou não estão tão claras, esses gestores parecem estabelecer seus próprios critérios e tentar ser fieis a eles.

Já os entrevistados com um perfil mais reflexivo e maternal – como S1, apresentada neste artigo – parecem ter um estilo de decisão mais compensatório, avaliando todas as possibilidades de acordo com cada contexto e/ou com o repertório que possuem, em busca de decisões que amenizem os conflitos/estresse, utilizando, para solucionar os desafios, perspectivas culturais, filosóficas etc.

Por fim, observou-se que a investigação dos processos de simbolização das falas, captadas por meio das entrevistas em profundidade, permite alcançar um nível aprofundado de análise das dimensões simbólico-afetivas. Percebeu-se que esse processo permite compreender os sujeitos – e a maneira como tomam decisões – ao reconstruir o todo (o sentido primordial) das falas a partir dos fragmentos da realidade, dos sentidos a ela atribuídos pelos sujeitos e dos sentidos simbólicos recônditos nas entrelinhas, nas metáforas evocadas nos depoimentos e também nos silêncios e nas hesitações das falas dos entrevistados.

Importante ressaltar que a análise desses elementos nas entrevistas em profundidade, no entanto, é delicada, e exige, além de um olhar perscrutador, um cuidado ao apresentar as possibilidades interpretativas captadas pelo pesquisador, sempre buscando respaldá-las na própria fala dos sujeitos, e utilizando termos como “parece que”, “observa-se que”, “infere-se que”. Essa decisão terminológica parte da limitação da análise, que não tem a pretensão de rotular ou fazer um diagnóstico psicológico dos sujeitos entrevistados, mas pretende apenas lançar alguma luz sobre os “comos” e “porquês” das experiências de cada um.

Sugere-se, a partir desse estudo, continuar a investir em pesquisas com a abordagem clínica da informação, utilizando a entrevista em profundidade como método de coleta de dados, e explorando, para tanto, a análise dos simbolismos e metáforas evocados nas falas dos sujeitos, por meio do exercício de amplificação apresentado na metodologia deste artigo. Sugere-se também que essa análise seja aplicada em bibliotecas universitárias de uma instituição privada, visando, inclusive, averiguar se há semelhanças e diferenças entre os imaginários simbólicos evocados pelos gestores em ambas as instituições (públicas e privadas).

## 5. Referências Bibliográficas

---

ARAUJO, Eliane Pawlowski de Oliveira; PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. (2013). *Abordagem clínica da informação e AT-9: investigando o universo da tomada de decisão pela via simbólico-afetiva*. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, número especial, p. 197-217, out.

AUBERT, Nicole. (2003) *.Le Culte de L'Urgence : La société malade du temps*. Paris, Flammarion

BARDIN, Laurence. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BARON, J. (1988). *Thinking and deciding* (2nd ed.). Cambridge University Press.

- BERGOGLIO, Jorge Mario. (2013). *Discurso proferido pelo Papa Francisco em Encontro com os Seminaristas, as Noviças e os Noviços no dia 6 de julho de 2013*. Disponível em: <<http://m2.vatican.va/content/francescomobile/pt/speeches/2013/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.
- CABANTOUS, L., & Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's *Éternel Retour*. *Organization Science*, 22, 573–586.
- CANNON-BOWERS, J. A., & Bell, H. H. (1997). Training decision makers for complex environments: implications of the naturalistic decision making perspective. In C. E. Zsombok, & G. Klein, *Naturalistic decision making* (pp. 99±110). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- CHANLAT, Jean-François; TORRES, Ofélia de Lanna Sette. (1992-1996). *O individuo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo.
- CHEVALIER, Jean; GHEERBRANT, Alain. (2015) *.Dicionário de símbolos*. 28 ed. Rio de Janeiro: José Olympio
- CIRLOT, Juan-Eduardo. (2012). *Dicionário de símbolos*. São Paulo: Editora Centauro,
- DRAWIN, Carlos Roberto. (2002). Padre Henrique Vaz: um mestre incomparável. *Revista Kriterion [online]*, 43 (105), pp.9-14. ISSN 0100-512X. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-512X2002000100002>>. Acesso em: 27 mar. 2017.
- ENDSLEY, M. R. (1997). The role of situation awareness in naturalistic decision making. In C. E. Zsombok, & G. Klein, *Naturalistic decision making* (pp. 269±283). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- GIRARD, Marc. (1997) *.Os símbolos na Bíblia - Ensaio de teologia bíblica enraizada na experiência humana universal*. Editora: Paulus.
- GLASER, B.G. and A.L. STRAUSS. (1967) *.The Discovery of Grounded Theory*. New York. Sociology Press.
- GOULART, Iris Barbosa. (2007) *.Subjetividade nas organizações*. In: GOULART, Iris Barbosa; VIEIRA, Adriane. *Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. Curitiba: Juruá
- GUPTA, A.K., GOVINDARAJAN, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- JANIS, I., & Mann, L. (1977). *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: The Free Press.
- KLEIN, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok, *Decision making in action: models and methods* (pp. 138±147). Norwood, NJ: Ablex.

- KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard S.; BALLACHEY, Egerton L. (1975). *O Indivíduo na sociedade: um manual de psicologia social*. São Paulo: Pioneira
- KRUGLANSKI, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: "seizing" and "freezing". *Psychological Review*, 103, 263±283.
- LIPSHITZ, R. (1993). Converging themes in the study of decision making in realistic settings. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok, *Decision making in action: models and methods* (pp. 103±137). Norwood, NJ: Ablex.
- MAYSELESS, O., & Kruglanski, A. W. (1987). What makes you so sure? Effects of epistemic motivations on judgmental confidence. *Organizational Behavior and Human Processes*, 39, 162±183.
- OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. (2001). *Amostragem não probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas*. *Administração Online*, 2(3), jul/ago/set. Disponível em [http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm). Acesso em 15/04/2016.
- ORASANU, J., & Connolly, T. (1993). The reinvention of decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok, *Decision making in action: models and methods* (pp. 3±20). Norwood, NJ: Ablex.
- PADILHA, Maria Itayra Coelho de Souza; MANCIA, Joel Rolim. (2005). Florence Nightingale e as irmãs de caridade: revisitando a história. *Revista brasileira de enfermagem*. 58(6). Brasília Nov./Dec. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid)>. Acesso em: 02 de abr. de 2017
- . PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. (2005) *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*. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. São Paulo: Instituto de Psicologia, 367p.
- PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. (2012). *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: *Perspectivas em Ciência da Informação*, João Pessoa, v.2, Número Especial, p.118-132, out..
- PAYNE, J. W. (1985). Psychology of risky decisions. In G. Wright, *Behavioral decision making* (pp. 3±23). New York: Plenum.
- PIOVANI, Juan Ignacio - La entrevista em profundidad - MARRADI, ARCHENTI, PIOVANI - 2007 - Metodologia de las ciencias sociales – p.215-225.

- SÁ, Rosilene Moreira Coelho de. (2015) .*Compartilhamento do conhecimento e o processo de orientação de discentes de pós-graduação sticto sensu*. Dissertação - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte, 159f.
- AMUELS, Andrew; SHORTER, Bani; PLAUT, Alfred. (1988). Dicionário crítico de análise junguiana. Rio de Janeiro: Imago
- SHILOH, Shoshana; KOREN, Shelly; ZAKAY, Dan. (2001) *Individual differences in compensatory decision-making style and need for closure correlates of subjective decision complexity and difficulty*. Department of Psychology, Tel Aviv University, Ramat Aviv, 69978, Israel. *Personality and Individual Differences* 30 (2001) 699-710. [www.elsevier.com/locate/paid](http://www.elsevier.com/locate/paid). Consultado em 22/09/2016.
- SIMON, H.A. (1965). Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas
- TASSARA, Eda Terezinha de Oliveira; RABINOVICH, Elaine Pedreira. (2001). *A invenção do urbano e o poético: uma cartografia afetiva – Estudo sobre o bairro paulistano da Barra Funda*. In: TASSARA, E. T. O. (Org). *Panoramas interdisciplinares para uma psicologia ambiental do urbano*. p.211-267. São Paulo: Educ; Fapesp.
- ZAKAY, D. (1990). The role of personal tendencies in the selection of decision-making strategies. *The Psychological Record*, 40, 207±213.
- ZAKAY, D., & Wooler, S. (1984). Time pressure, training and decision effectiveness. *Ergonomics*, 27, 273±284.
- WEBSTER, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1049±1062.