

Processos decisórios estratégicos: utilização da dimensão simbólica para a compreensão dos aspectos subjetivos no uso da informação por gestores¹

Strategic decision processes: use of the symbolic dimension for comprehending the subjective aspects in the use of information by managers

Eliane Pawlowski Oliveira Araujo

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

elianepaw@yahoo.com.br

Resumo

Em virtude do desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, responsáveis por consolidar a informação e o conhecimento como novos ativos organizacionais, e do cenário de urgência que caracteriza a sociedade globalizada do século XXI, compreender o processo de tomada de decisão de um gestor pressupõe uma complexidade muito maior que os perfis de competências habituais conseguem expressar. Considera-se, assim, fundamental o uso de novas estratégias investigativas para compreender os fatores que influenciam a dinâmica decisória organizacional, tendo como foco o uso de informação para subsidiar a tomada de decisão. Neste sentido, apresenta-se o resultado de uma investigação na qual foram propostos métodos que abordam a dimensão simbólico-afetiva visando analisar os fatores inconscientes envolvidos na busca e uso de informação em atividades decisórias em organizações. O estudo se baseou nas *Estruturas Antropológicas do Imaginário*, de Gilbert Durand, e buscou relacionar, no processo decisório, a forma de percepção da realidade, o enfrentamento da angústia advinda desse processo e a determinação de comportamentos de busca e uso da informação para

Abstract

*Due to the development of communication and information technologies, responsible for consolidating information and knowledge as new organizational assets, and the urgency scenario that characterizes the globalized society of the 21st century, understanding the decision making process of a manager presupposes a much greater complexity than the usual skills profiles can express. Thus, it is considered fundamental to use new investigative strategies to understand the factors that influence the organizational decision making dynamics, focusing on the use of information to support decision making. In this sense, we present the result of an investigation in which the proposed methods approach the symbolic-affective dimension aiming to analyze the unconscious factors involved in the search and use of information in decision-making activities in organizations. The study was based on the *Anthropological Structures of the Imaginary*, by Gilbert Durand, and sought to relate, in the decision making process, the way of perceiving reality, coping with the anguish arising from this process and determining the behavior of search and use of information to subsidize the decision making. The research, which consisted of multiple case studies with*

¹ Publicação originada de pesquisa que obteve apoio financeiro pela **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)**

subsidiar a tomada de decisão. A pesquisa, que consistiu em estudos de casos múltiplos com onze gestores de diferentes organizações, teve como instrumentos metodológicos uma entrevista semiestruturada, com a inserção de elementos simbólicos, e a aplicação do Teste Arquetípico de Nove Elementos. Foi possível verificar, pela utilização do imaginário como um objeto sobre o qual se aplica uma hermenêutica, os aspectos que permeiam os comportamentos visíveis e como a informação pode perpassar o processo decisório sob uma perspectiva de motivações inconscientes para sua seleção e utilização. Considera-se que a presente pesquisa possibilitou validar o uso de instrumentos alternativos e ratificar a percepção de que o uso de informações vinculadas ao processo decisório organizacional pode ser ampliado para além da perspectiva de modelos comportamentais ou conceitos estáticos. Acredita-se que esta perspectiva pode colaborar para ampliar as fronteiras disciplinares da Ciência da Informação, incorporando novos conceitos ao campo.

Palavras-chave: Tomada de decisão organizacional. Dimensão simbólico-afetiva. *Estruturas Antropológicas do Imaginário*. Comportamento informacional.

eleven managers from different organizations, had as methodological instruments a semi-structured interview, with the insertion of symbolic elements, and the application of the Archetypal Test of Nine Elements. It was possible to verify, through the use of the imaginary as an object on which a hermeneutic applies, the aspects which permeate the visible behaviors and how the information can pass through the decision process under a perspective of unconscious motivations for its selection and use. It is considered that the present research made it possible to validate the use of alternative instruments and to ratify the perception that the use of information linked to the organizational decision making process can be extended beyond the perspective of behavioral models or static concepts. It is believed that this perspective can collaborate to broaden the disciplinary boundaries of Information Science, incorporating new concepts in the field.

Keywords: Organizational decision-making. Symbolic-affective dimension. *Anthropological Structures of the Imaginary*. Informational behaviors.

1. Introdução

O contexto no qual está inserida a sociedade do século XXI mudou radicalmente daquele vigente no final do século XX, principalmente no que tange às organizações. A emergência de empresas virtuais e consumidores globais acessíveis em segundos passaram a conformar uma realidade inimaginável em meados do século passado, o que exigiu dos gestores uma rápida adaptação em função da velocidade com que o desenvolvimento da tecnologia transformou os conceitos de virtual e global.

Apesar da rapidez com que as mudanças ocorreram, alguns indícios desse novo contexto foram percebidos por pesquisadores e analistas há algumas décadas. Naisbitt (1982), por exemplo, numa análise prospectiva realizada na década de 1980, relatou uma provável ocorrência de eventos que parecem ter sido extraídos de uma bola de cristal. Naquela época, o autor vislumbrou a transformação da economia nacional em uma economia global, a mudança das relações de hierarquia para a hegemonia das redes e a emergência de uma “sociedade da informação”. Em 1990, o autor realizou uma nova investigação como projeção para a década de 2000² apresentando as novas tendências para

² Denominada “Megatrends 2000”

o século XXI dentre as quais destaca-se a que se refere que a fonte de poder no novo século não seria mais dinheiro nas mãos de poucos, mas informação nas mãos de muitos.

As consequências dessa disponibilidade de informação, entretanto, não são consideradas apenas como positivas. O excesso de informação, por vezes, pode ser tão negativo quanto sua ausência tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Simon (1979:294) já havia ressaltado esse fato ao afirmar que os sistemas de processamento de informação da sociedade contemporânea estão imersos em um mar de dados o que faz com que o recurso escasso não seja mais a informação, mas a capacidade de dar atenção a informação: “a atenção é o principal gargalo na atividade organizacional, e esse gargalo torna-se ainda mais estreito à medida que nos aproximamos do topo das organizações”.

Nesse sentido tem-se, por exemplo, que o desenvolvimento da tecnologia possibilitou, no ambiente organizacional, a geração de inúmeras estatísticas e relatórios consolidados por Sistemas de Apoio a Decisão provendo gestores com uma quantidade de dados muito maior do que a capacidade analítica desses indivíduos. Esse cenário leva a resgatar um conceito preconizado por Simon (1965) sobre a “racionalidade limitada” que pressupõe que os indivíduos têm limites perceptivos e, por isso, não conseguem processar todas as informações em função de restrições cognitivas para subsidiar um processo decisório.

Brown e Duguid (2001) também comentaram sobre esse cenário afirmando que a preocupação inicial com o acesso à informação foi substituída pela preocupação sobre como lidar com o volume de dados disponíveis, pois onde antes parecia haver água insuficiente para nadar, agora é difícil se manter à tona visto ter a ‘terceira onda’³ de Toffler (1980) se transformado em um vagalhão. Para ilustrar essas narrativas verifica-se que no século XXI, apenas observando o ambiente digital, estão sendo enviados em torno de 3 milhões de e-mails por segundo, 24 petabytes⁴ de informação estão sendo processados pelo Google todos os dias e aproximadamente 73 produtos estão sendo solicitados a Amazon a cada segundo.⁵

Aliado ao volume de informação disponível, a complexidade trazida ao ambiente organizacional pelo desenvolvimento da tecnologia de informação e comunicação (TIC) alterou o cenário contemporâneo. No final do século XX e início do século XXI, por exemplo, alcançar o objetivo de maximização dos lucros – que é uma das finalidades das empresas – tomou uma dimensão que extrapolou, além das fronteiras geográficas, também as dimensões de espaço e tempo. O desenvolvimento das TICs propiciou ao ambiente organizacional inovações estruturais que culminaram em situações como as que possibilitam uma produção sem fronteiras, com cada etapa do processo produtivo podendo ser desenvolvida em um país diferente, além da existência de empresas virtuais sem sede física e funcionários atuando de forma remota trabalhando em suas residências e em horários alternativos. Além das mudanças estruturais nas organizações, o desenvolvimento das TICs também alterou os hábitos da sociedade ao possibilitar que a aquisição de um produto pudesse ser feita por meio da web de qualquer ponto do

³ ³A Terceira Onda (*The Third Wave*) é um livro escrito por Alvin Toffler, em 1980, no qual o autor identifica as grandes ondas relacionadas a revoluções ocorridas na sociedade: a revolução agrícola, a revolução industrial e a revolução da informação, na qual conhecimento e tecnologia se configuram como recurso essencial ao sucesso organizacional.

⁴ 1 petabyte equivale a 1000 terabytes

⁵ Fonte: <https://www.good.is/infographics/the-world-of-data-we-re-creating-on-the-internet>

planeta com apenas um “click” ampliando o mercado consumidor, mas aumentando, por outro lado, a competição e a concorrência.

Este cenário competitivo, caracterizado pela emergência de um mercado global, pela difusão de empresas transnacionais e pela busca por maiores lucros por meio de mudanças no processo produtivo – marcas do fenômeno da globalização – tem elevado a competitividade a outros patamares. Assim, neste novo contexto, não basta apenas produzir “mais e melhor”; antes, é vital inovar e antecipar tendências para não ser engolido por fusões ou ser substituído por corporações com melhor desempenho (Araújo, 2013). Essa pressão tem caracterizado esse início de século por um fenômeno denominado por Lipovetsky (2004:63) como “tempos hipermodernos”, período marcado pelo excesso, pelo imediatismo, pela instabilidade, em que o tempo é cada vez mais vivido com uma preocupação maior e sobre o qual se exerce uma pressão crescente que configura “uma modernização exacerbada que contrai o tempo numa lógica urgentista”.

Tem-se, portanto, no cenário acima identificado, de um lado um ambiente dinâmico caracterizado pelo excesso, pela urgência nas decisões e pela pressão decorrente da competição; e, de outro, os gestores que decidem os rumos das organizações em uma tensão permanente para não sucumbir aos desafios impostos pelo cenário competitivo e gerar lucro e sustentabilidade às empresas. E entre estes polos tem-se a informação, cujo uso pode se configurar como um diferencial competitivo ao ser utilizada para viabilizar a inovação, seja em produtos, processos ou serviços. Conforme preceituam alguns autores, como Kennington (1991) e Valentim (2003), a informação pode ser considerada como a chave do sucesso organizacional neste novo século e o modo como as organizações a interpreta é um fator chave na tomada de decisões.

É importante destacar, na perspectiva abordada acima, que não é a informação *per se* a fonte de vantagem competitiva, mas, sim, as ações decorrentes de seu uso que, em nível estratégico nas organizações, fica a cargo dos gestores. Eccles *et al* (1994: 51-52), ao afirmarem que “toda ação organizacional é o resultado das ações e conversações de uma pessoa ou um grupo de pessoas”, remetem à relevância do papel gerencial visto que “é a qualidade das ações das pessoas numa organização que, somada, determina a eficiência dessa organização”.

Quando se colocam esses elementos em uma situação relacional, destaca-se um fator relevante que é a personificação do sujeito “agente”, ou seja, o indivíduo passa a uma condição de sujeito⁶ que busca, seleciona, apropria, transforma e usa a informação transmutando-a de um conjunto de signos e significados soltos para um conteúdo transformado em sentido e finalidade. Como mencionado pelos autores supramencionados

A atribuição das ações a uma organização como se fosse um sistema consciente em si mesmo é uma convenção cômoda e útil. Mas encerra o risco de fazer com que a ação organizada pareça automática. E esquece o fato de que por trás de cada ato organizacional estão os atos de pessoas específicas. (ECCLES *et al*, 1994: 51)

⁶ Termos tratados sob o entendimento de que indivíduo se diferencia de sujeito por atribuir-se a esse segundo relação com a subjetivação. Sobre a diferenciação desses termos há diversas abordagens cujos conceitos dependerão da perspectiva de análise. Uma dessas possibilidades pode ser vista em Veronese e Lacerda (2011): O sujeito e o indivíduo na perspectiva de Alain Touraine, disponível em <https://www.revistas.ufg.br/fchf/article/viewFile/17616/10568>

No cenário identificado nesta introdução, marcado pelo excesso de informação, contexto de urgência e cenário dinâmico, uma análise suscitada na perspectiva informação-gestores aponta para alguns questionamentos: O que motiva ou direciona as ações dos gestores em relação à busca e uso de informação para subsidiar a tomada de decisão em ambientes estratégicos? Se o tempo é um recurso escasso nesse cenário de urgência, o que move os gestores na seleção da informação considerada mais adequada para a tomada de decisão? Como o aspecto subjetivo influencia na seleção das fontes de informação para atendimento das necessidades e demandas informacionais em processos decisórios estratégicos?

O foco que se dá a essas perguntas busca tentar entender o comportamento informacional por meio de uma dimensão analítica ligada aos elementos que atuam em nível mais profundo no inconsciente ligado às pulsões. Está, desta forma, direcionado a entender os comos e os porquês das ações dos indivíduos em um caráter mais compreensivo, e não meramente explicativo, razão que incorpora a adoção de métodos que abordam as dimensões simbólica e afetiva para acessar aspectos subjetivos das ações dos gestores frente ao uso da informação para a tomada de decisão. Não se busca, pois, respostas nas ações aparentes, mas sim nos aspectos inconscientes envolvidos nos esforços de indivíduos na interpretação da realidade em atividades de tomada de decisão em nível estratégico nas organizações.

Esta vertente, que procura associar as ações aparentes e as motivações inconscientes não é tema novo. A preocupação com o universo interior do indivíduo teve seus estudos marcados em Sêneca – escritor e filósofo do Império Romano (4a.C. - 65d.C.) – que percebeu que “as pessoas são dotadas de um espaço interior que se distingue da exterioridade”. Mais recentemente, autores clássicos como Wilhem Wundt, Gustav Fechner, Pierre Janet, Sigmund Freud e Carl Gustav Jung abordaram esse tema por considerarem que uma parcela considerável da mente está oculta sob a superfície e é influenciada por forças não observáveis. Os estudos desenvolvidos nesse viés procuraram conduzir investigações sobre questões relativas à natureza humana, de modo especial, sobre os processos de estruturação da personalidade, os comportamentos e as motivações dos indivíduos em um plano inconsciente.

1.1. Por que o simbólico?

A tomada de decisão nas organizações é considerada, por muitos, como um processo racional: em frente a uma questão – seja um problema que está ocorrendo no presente ou um projeto futuro – os indivíduos pesquisam alternativas e selecionam a que se apresenta como mais eficiente. Segundo Drucker (1975), a decisão é um julgamento, uma escolha entre diversas possibilidades que raramente se constitui em uma opção entre o certo e o errado, mas que se conforma, na maioria das vezes, em uma seleção entre dois ou mais rumos a seguir ou, como cita Macedo (2002), uma escolha entre alternativas válidas e concorrentes entre si.

Contudo, há correntes que consideram que, por ser um ato humano, a tomada de decisão não é apenas e totalmente racional, pois, por mais que seja amparado em sistemas de apoio a decisão, este [ato] possui um limite. Damásio (1994) é um dos autores cujas pesquisas apontam no sentido de que os sentimentos constituem um elo essencial entre o corpo e a consciência e que, por isso, uma pessoa incapaz de sentir pode até possuir um conhecimento racional sobre algo, mas não é capaz de tomar decisões com base apenas nessa racionalidade.

Alain Vanier⁷, que tem seus estudos situados no contexto da decisão na área médica, é outro pesquisador que trabalha nessa perspectiva. De acordo com o autor, vivencia-se hoje uma época em que o ideal é a decisão sem sujeito, “uma espécie de puro discurso técnico-científico que, a partir de determinado número de dados, conduziria a uma decisão favorável”. A perspectiva de Vanier – que se aproxima do entendimento da decisão estratégica em nível organizacional por trazer para a análise os aspectos individuais e situacionais que envolvem o sujeito no papel de decisor – vai em sentido contrário a essa afirmativa ao discorrer sobre a subjetividade e como esta se apresenta influenciada por diversos prismas, dentre os quais se destaca o tempo e a lógica da decisão:

O tempo da decisão não coincide obrigatoriamente com o momento consciente da decisão. Isso é bem visível em nós mesmos: quando tomamos uma decisão muito importante, o momento em que ela é tomada conscientemente, - o momento em que nós dizemos: "vou fazer isto" -, não é o mesmo em que a decisão foi tomada. Podemos nos dar conta de que a decisão já estava tomada há muito tempo, que, de certo modo, já sabíamos, mais ou menos. [...]

O ato segue uma lógica temporal que absolutamente não é o modelo "científico" do desenvolvimento da decisão. Esse modelo faz com que a partir de determinado número de premissas, de conhecimentos etc., a decisão se produziria seguindo uma árvore lógica de decisões. Hoje em dia é isso que acontece para a medicina ou para certo número de práticas: há uma árvore de decisões, e terminamos chegando a uma decisão a tomar. Ora, o movimento temporal não é linear, um procedimento binário no qual seria eliminada uma possibilidade para se ficar com a outra, com o todo nos conduzindo a uma decisão. É muito mais complicado do que isso. O melhor exemplo é toda a discussão que existe hoje, depois da quebra da bolsa de valores, a propósito dos modelos matemáticos utilizados que, como modelos matemáticos, talvez sejam justos, mas conduziram à catástrofe, porque foram deixados de lado os efeitos psicológicos como, por exemplo, o pânico.

Neste sentido, considera-se que a racionalidade da decisão não pressupõe que esta seja “unívoca, imutável e de tintas metafísicas” e que se deva conspurcar o que não está atrelado ao fenômeno cientificista que só considera válido o que é “ciência exata”. Parte-se do pressuposto que a decisão não é passível de ser fragmentada, ou seja, separada do indivíduo e de sua subjetividade, pois envolve o sujeito em suas funções lógicas, biológicas, psicológicas, além de valores e sensibilidades, não sendo possível, portanto, existir uma decisão essencialmente racional ou, em outro extremo, puramente emocional (FORSTER, 2014; PEREIRA, FONSECA, 1997; SILVA, 2001).

A literatura na área de Administração, a partir da década de 1990, de acordo com Berganini (1994), menciona ser inviável aos gestores liderarem sem perceberem a existência de comportamentos que são movidos pela força das pulsões interiores. Exemplos dessa afirmação podem ser vistos em Macedo (2002) quando, na análise depreendida do processo decisório nas organizações menciona que, apesar da tecnologia e da informação serem acessíveis a qualquer um, duas pessoas utilizando a mesma

⁷ Alain Varnier é professor de psicopatologia e psicanálise e Diretor do Centro de Pesquisa em Psicanálise e Medicina (CPMR) na Universidade Paris-VII-Denis-Diderot. Essas falas são extratos de entrevista a concedida a Pierre-Louis Fort sobre o tema tomada de decisão publicada em *La décision entre médecine et psychanalyse. En jeux contemporains* (D. Brun, Ed.), Paris: Éditions Études freudiennes, 2009, traduzida por Pedro Henrique Bernardes Rondon sob o título *Entre subjetividade e cientificidade: a tomada de decisão hoje*, disponível em *Ágora*, v.13, n.2, Rio de Janeiro, Dec. 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-14982010000200009>.

tecnologia e a mesma informação podem tomar decisões diferentes. Isto se deve ao fato de o “decidir” ser individual e baseado além dos aspectos externos, o que demonstra que o processo decisório deve ser estudado dentro de uma perspectiva complexa, pois engloba processos cognitivos, emocionais e contextuais. Esse tema tem atraído tanto a psicologia quanto as neurociências, as quais, segundo Dobay (2014), têm envidado esforços na busca das razões pelas quais pessoas tomam certos tipos de decisão.

A relevância desse tema de investigação pode ser vista no fato de que, conforme destaca Malvezzi (2010), gerenciar organizações em cenários dinâmicos e instáveis como os atuais implica perseguir a inovação e essa atitude subentende o uso intensivo de informações e um posicionamento e atuação dos gestores que nem sempre está associado apenas às habilidades cognitivas e racionais, mas que possui também estreita ligação com a intuição.

No campo da Ciência da Informação (CI) a preocupação com os aspectos que associam gestão e subjetividade na busca e uso da informação para tomada de decisão tem sido objeto de estudo desde o final dos anos 1990. Em especial, na Universidade Federal de Minas Gerais está sendo desenvolvida uma linha de investigação sobre o fenômeno informacional⁸ que busca analisar o uso de informação no processo decisório utilizando o imaginário como um objeto sobre o qual se aplica uma hermenêutica para compreender os aspectos subjacentes intrínsecos envolvidos nessa atividade. Esta vertente investigativa considera que o ser humano, em sua relação com o ambiente, sempre procurou interpretá-lo e construir sentidos, e, nessa perspectiva, a cultura, e de forma especial, a mitologia, o auxiliaram a “conhecer” sua origem e promover sua adaptação. Neste processo de dar significado ao mundo, o indivíduo se utiliza de uma função da mente que é a imaginação. Conforme destaca Pitta (1995), o raciocínio e a razão permitem ao sujeito analisar os fatos e compreender a relação existente entre eles; entretanto, não são capazes de criar significado:

Para que a criação ocorra é necessário imaginar. É o que fazem, na sociedade ocidental, os filósofos, os cientistas sociais, os que estudam as religiões, os políticos, os arquitetos, os artistas, os físicos, os matemáticos...

Criam filosofias, teorias, religiões, obras... Criam, a cada instante, o mundo. (PITTA, 1995: 1)

Essa indissociação entre razão e imaginação é destacada por Silva e Araújo (2006), que resgatam de Wunenburger (2002) e D’Humiac (1900) a convicção dessa relação de compatibilidade e complementaridade, visto que a faculdade de significar o mundo implica em entrar no plano simbólico, transformando-se as questões cotidianas por meio da cultura. Peterson (2018) também aponta essa associação quando considera ser fundamental ao indivíduo encontrar no mundo, seu lugar de ação, o significado entre o valor objetivo das pessoas e das coisas e forma subjetiva de se relacionar com elas. Para tanto, o autor aponta que apesar dos avanços que tem ocorrido, quer seja na neurociência ou na psicologia comportamental, o ser humano sempre precisará recorrer a esferas que permitam a ele encontrar sentido para sua vida e, nesse trajeto, os mitos, entendidos por ele como única forma de

⁸ Estudos sob essa perspectiva são originários do grupo de pesquisa cadastrado no CNPq denominado Gabinete de Estudos da Informação e do Imaginário (GEDII) vinculado ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. <http://gedii.eci.ufmg.br>

conhecimento do mundo que se situa na fronteira entre o conhecido e o desconhecido, são uma forma de entendimento sobre a existência humana e sua função no mundo.

Mas, apesar desses entendimentos, a busca por uma “cientificidade objetiva” influenciou a forma como a ciência foi se desenvolvendo ao longo dos séculos, condição que foi mencionada por Gilbert Durand, em artigo publicado em 1969⁹, que aponta que “o mal fundamental de que morre talvez nossa cultura é o de haver acreditado na ausência, na minimização das imagens e do mito, em uma civilização positiva, racionalista e asseptizada”. Apesar desta concepção ter permanecido por alguns séculos, o imaginário tem se desembaraçado dessa visão curta, pois, conforme ressalta Pitta (1995), a ciência, enquanto conhecimento, pode ser obtida por caminhos variados e, no final do século XX, os progressos da ciência demonstraram ser impossível estudar o ser humano como um simples objeto. Nesta perspectiva, a autora conclui que “um estudo baseado na observação sensível dos fatos aparece como muito mais adequado para a obtenção de um conhecimento aprofundado de um objeto tão complexo quanto o ser humano”, argumentação que coloca o imaginário como integrante do cenário científico.

Dito isto, destaca-se que a hermenêutica simbólica que tem sido adotada em pesquisas na CI originária dos estudos desenvolvidos no Gabinete de Estudos da Informação e do Imaginário (GEDII) parte da concepção que considera o imaginário como um elemento constitutivo do comportamento do *homo sapiens*. A opção por utilizar esta perspectiva se deve à hermenêutica instauradora e integradora desenvolvida por Gilbert Durand¹⁰, que culmina em uma articulação biopsicossocial, e aos estudos de Carl Gustav Jung¹¹ relacionados às questões do inconsciente.

A articulação apresentada nas *Estruturas Antropológicas do Imaginário*, teoria desenvolvida por Gilbert Durand, parte do pressuposto do imaginário como o alicerce sobre o qual são construídas as concepções do indivíduo e da sociedade e do fato de que, por seguirem regras estruturais, os mitos podem possibilitar uma hermenêutica. A base da teoria de Durand (2012) considera que os símbolos se constelam e se relacionam com os gestos corporais estabelecendo uma representação simbólica, o que permite que o imaginário possa ser utilizado na compreensão de como o homem enfrenta suas angústias originais constituindo-se como uma base antropológica sobre qual se constroem as significações histórica e social.

Sobre a temática do inconsciente, Jung (1985:4) destaca sua relevância ao afirmar que “um quinto, um terço, ou talvez metade da vida humana se desenrola em condições inconscientes”. O autor o classifica em dois tipos: pessoal e coletivo. Para ele os conteúdos inconscientes são de natureza pessoal quando se pode reconhecer no passado seus efeitos, sua manifestação parcial ou sua origem específica. Integram a personalidade, pertencem ao seu inventário e tem fácil acesso à consciência quando necessário. Contêm lembranças perdidas, reprimidas, evocações dolorosas, percepções que, por falta de intensidade, não atingiram a consciência.

O inconsciente coletivo, por outro lado, não é fruto das vivências do indivíduo, mas corresponde a um reservatório de “imagens” (na realidade, embora Jung utilize frequentemente essa descrição abreviada, talvez fossem melhor descritos como a potencialidade para representar imagens – padrões

⁹ Citação constante do artigo publicado na revista *Circé*, n.1, *Lettres Modernes, Paris, 1969*, cuja tradução de Hulmo Passos consta dos Anais do II Ciclo de Estudos sobre o Imaginário publicado em Pitta (1984)

¹⁰ Antropólogo e sociólogo francês

¹¹ Psicólogo criador da Psicologia Analítica

estruturadores dessas representações mentais e do psiquismo) latentes (denominadas por Jung como primordiais) herdadas de um passado ancestral no qual estão incluídos todos os antecessores (humanos, pré-humanos ou animais).

De acordo com o autor, trata-se da camada mais profunda do inconsciente onde estão adormecidos os padrões estruturadores universais e originários, dos quais o cérebro humano está impregnado há milênios estando, por esse motivo, no inconsciente de todos e requerendo apenas certas condições para vir à tona. Denominadas inicialmente por Jung (1985a, 2011) como “imagens”, esses arquétipos são simultaneamente sentimento e pensamento, possuem vida própria e são facilmente encontrados nas expressões dos sistemas filosóficos, gnósticos, religiões e outras formulações apoiados nas percepções do inconsciente como fonte de conhecimento:

Qualifico a imagem como primordial quando ela possui caráter arcaico. E só falo de caráter arcaico quando a imagem apresenta uma concordância explícita com motivos mitológicos conhecidos. Neste caso, expressa, por um lado, sobretudo, os materiais derivados do inconsciente coletivo (JUNG, 1991: 418-419).

Verifica-se, portanto, na perspectiva de Jung, que o inconsciente contém, não só componentes de ordem pessoal, mas também impessoal e coletiva, sob a forma de categorias herdadas (ou arquétipos). Assim como os sonhos se definem como resíduos da infância ainda ativos no indivíduo, os mitos e os elementos do folclore se configuram para a psicologia profunda como a sobrevivência de um estado psíquico primitivo. Conforme mencionado por Guerriero (2001:26),

Acumulamos o saber de nossos ancestrais, reelaboramos esse conhecimento eliminando algumas partes e acrescentando o que descobrimos e inventamos e transmitimos tudo isso a nossos descendentes. Não nos limitamos apenas às nossas experiências, mas através da linguagem simbólica temos acesso também às experiências de nossos semelhantes. A capacidade de simbolização e criação cultural permitiu-nos constituir uma extraordinária característica: pensar no que não está presente diante de nossos olhos. Essa capacidade de abstração e transcendência possibilitou superar as limitações impostas pela natureza.

Assim, a vertente investigativa adotada no GEDII parte do pressuposto apresentado por Araújo *et al* (2001:6) no qual o imaginário se apresenta como o lugar de “entre saberes, um tecido conjuntivo entre as disciplinas em que o saber se tem compartimentado e interpela o investigador e incita-o a um outro modo de fazer ciência que dê conta da complexidade”. Considera, ainda, uma perspectiva da CI que integra os aspectos socioculturais e simbólicos a investigações que buscam uma análise integradora, abordando os campos conscientes e inconscientes em um paradigma que está em construção na Ciência da Informação apresentado por Silva (2017) que concebe uma abordagem político-ideológica e sociocultural para o campo que pressupõe, dentre outros, a substituição da égide científica da História, da Filologia e das Humanidades pela Sociologia e a Antropologia.

2. Análise informacional em decisões estratégicas sob o vies simbólico

Conhecer as necessidades informacionais dos membros de uma organização é um dos fatores destacados por Laia (2002) para que esta possa assumir uma posição competitiva no mercado. De forma específica, em nível estratégico, considera-se que é preciso compreender o comportamento dos gestores em relação às suas demandas de informação, principalmente aquelas que subsidiam os processos decisórios, cuja efetividade de utilização pode comprometer o desempenho organizacional para que as organizações alcancem e se mantenham nesse patamar.

Uma estratégia para possibilitar esta compreensão parte do uso de instrumentos metodológicos - como mencionado na seção anterior deste artigo - baseados na dimensão simbólico-afetiva como forma de acesso aos mecanismos inconscientes presentes no processo decisório. Considera-se que por meio do mítico é possível traçar um diagnóstico dos aspectos intrínsecos à sociedade e ao comportamento humano, vertente que se apresenta promissora na condução de investigações no campo informacional, principalmente quando se busca compreender as motivações inconscientes para as ações.

Esta perspectiva pode ser contemplada por várias abordagens, técnicas e métodos, dentre as quais se destaca neste artigo a proposição de Yves Durand¹² (1988) que desenvolveu um teste denominado Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT.9) que visa consolidar, por meio de uma aplicação empírica, a arquetipologia durandiana. A proposta do autor procurou simular os pressupostos da teoria de Gilbert Durand no contexto de um modelo organizado com estímulos simbólicos capazes, por um lado, de fazer a pergunta da ansiedade e, por outro, buscar as respostas por meio de uma atividade criativa.

Nesse sentido, Yves Durand (1988; 2001; 2005) elaborou um instrumento composto por nove termos (que designam os *schèmes*¹³, os arquétipos e as imagens simbólicas) escolhidos de acordo com as estruturas do imaginário de Gilbert Durand (2012), cujo protocolo pressupõe a elaboração de um desenho, a construção de uma narrativa e o preenchimento de um questionário destinado a recolher informações complementares. Os estímulos propostos para o teste são assim categorizados: um estímulo central (representado pelo elemento Personagem), dois estímulos ansiógenos (representados pelos elementos Queda e Monstro devorante), três estímulos de resolução de ansiedade (representados pelos elementos Espada, Refúgio e Cíclico) e três estímulos complementares (representados pelos elementos Água, Fogo e Animal).

O AT.9 objetiva, por meio da materialização pictográfica de uma história, da narrativa linguística e da sistematização dos fatos que atribuem sentido à composição realizada, identificar os núcleos organizadores de simbolização – denominados pelo autor como microuniversos míticos. Nesse sentido, os nove estímulos possibilitam indicar uma classificação de um “universo mítico”, que poderá ser definido como heroico, místico ou sintético (ou disseminatório), dependendo de como o indivíduo expressa sua angústia existencial.

¹² Psicólogo francês

¹³ Segundo Gilbert Durand (2012), o Schème é uma generalização dinâmica e afetiva da imagem, constituindo a factividade e a não substantividade geral do imaginário. É responsável por fazer a junção inconsciente da sensório-motricidade entre as dominantes reflexas e as representações.

A estrutura heroica pressupõe que o indivíduo irá procurar eliminar a angústia por meio da luta. Assim, a composição feita por ele é construída em torno da ideia de que o personagem, com armas na mão, irá destruir os perigos e ameaças iminentes representado por algo monstruoso. A estrutura mística considera que o indivíduo irá procurar eliminar a angústia por meio da construção de um refúgio que possa protegê-lo dos perigos. Já a estrutura sintética concilia as duas estruturas anteriores, num misto de enfrentamento e repouso. Estas estruturas se subdividem conforme a tônica da composição feita pelo sujeito, em subcategorias¹⁴. Além dessa análise, o teste propicia também a realização da análise das imagens utilizadas para representar os elementos do teste (Análise Elementar), uma análise da ação empreendida pelo personagem (Análise Actancial) e uma análise das conexões.

A adoção dessa estratégia investigativa para compreender os aspectos subjacentes ao uso de informação na tomada de decisão se baseia, na visão de Araújo (2017), nos pressupostos de Bouchard (1996: 258), segundo o qual “mais do que *sapiens*, o homem é *symbolicus*” e a estrutura simbólica pode ser identificada em vários contextos e civilizações. Esta característica possibilita que o simbolismo possa ser utilizado como estudo interpretativo devido ao fato dos símbolos, mitos e ritos constituírem formas de expressão de padrões básicos de experiência. Nesta perspectiva, os mitos e símbolos ao serem aplicados, por exemplo, à leitura da psicodinâmica dos membros das subculturas e dos valores “tribais” de uma organização, podem contribuir para a compreensão dos esforços dos indivíduos para significar o mundo ao seu redor, auxiliando na interpretação de diversos fatores inerentes à organização, dentre os quais se destacam a cultura organizacional e o comportamento informacional. (CHANLAT, 1996; PAULA, 1999; KRECH *et al*, 1975).

2.1. Da pesquisa

Para conduzir uma análise relativa à verificação da influência dos aspectos inconscientes no uso de informação em processos decisórios estratégicos foi realizada uma investigação que teve como foco a tomada de decisão de gestores e utilizou como estratégia de pesquisa a dimensão simbólico-afetiva para acessar os aspectos intrínsecos aos comportamentos visíveis. A pesquisa realizada, definida como qualitativa aplicada de caráter explicativo, teve sua estrutura empírica baseada nos estudos de Du Toit *et al* (2011), Palmer (1991), Paula (2012) e Araújo (2013) e utilizou o imaginário e as dimensões simbólicas e afetivas como base para uma hermenêutica.

A investigação, realizada no ano de 2017, compreendeu a análise, em profundidade, de estudos de casos múltiplos que tinham como público-alvo gestores de diferentes organizações. A seleção das unidades de análise foi viabilizada por meio de uma adaptação da técnica *Snowball Sampling* (bola de neve), técnica que permite a seleção de sujeitos na qual participantes iniciais indicam novos participantes (Goodman, 1961). Tratou-se de um estudo de caso no qual o comportamento de indivíduos em situação de tomada de decisão foi estudado por meio da análise de onze unidades (Quadro 1). O quantitativo de sujeitos da pesquisa foi definido pela saturação dos “clusters”¹⁵ propostos pelos protocolos da pesquisa baseados na Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE (Quadro 2).

¹⁴ Para um melhor detalhamento dos microuniversos, ver obra original de Yves Durand (1988, 2005), e os estudos realizados por Oliveira e Maia (2008), Estrada (2002), Oliveira (2007), Cardoso e Loureiro (2009)

¹⁵ A definição de cluster na pesquisa remete a um grupo de atividades semelhantes.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistado

Entrevistado (a)	Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Função	Tipo empresa (por área de abrangência)	Tempo de trabalho	
						Empresa	Cargo
E1	Masculino	35-44 anos	Especialização	Gerente área	Internacional	15 anos	5 anos
E2	Masculino	55-64 anos	Ensino médio	Sócio proprietário	Nacional	17 anos	17 anos
E3	Masculino	35-44 anos	Graduação	Proprietário	Local	19 anos	19 anos
E4	Masculino	55-64 anos	Ensino médio	Proprietário	Local	38anos	38 anos
E5	Masculino	55-64 anos	Ensino médio	Sócio proprietário	Nacional	6 anos	6 anos
E6	Masculino	55-64 anos	Especialização	Diretor área	Regional	34 anos	23 anos
E7	Feminino	45-54 anos	Doutor	Vice lider	Regional	22 anos	3 anos
E8	Masculino	55-64 anos	Mestrado	Diretor geral	Regional	3 anos	2 anos
E9	Masculino	35-44 anos	Mestrado	Sócio proprietário	Nacional	18 anos	18 anos
E10	Masculino	45-54 anos	Graduação	Proprietário	Nacional	26 anos	26 anos
E11	Masculino	45-54 anos	Graduação	Diretor regional	Internacional	22 anos	7 meses

Fonte: Adaptado de Araújo (2017: 137)

Quadro 2 – Segmentação dos entrevistados conforme clusters

Cluster	Ramos de atividades econômicas previstos na CNAE	Entrevistado
G1	• Indústrias de transformação. Seção C. Divisão 29. Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias. Grupo 291	E1
	• Indústrias de transformação. Seção C. Divisão 31. Fabricação de móveis. Grupo 310	E2
G2	• Construção. Seção F. Divisão 41. Construção de edifícios. Grupo 412	E3
	• Comércio, Reparação de veículos automotores e motocicletas. Seção G. Divisão 47. Comércio varejista. Grupo 475	E4
	• Comércio, Reparação de veículos automotores e motocicletas. Seção G. Divisão 45. Serviços de borracharia para veículos. Grupo 452	E5
G3	• Educação. Seção P. Divisão 85. Grupo 855. Atividades de apoio a educação	E6
	• Administração pública, Defesa e Segurança social. Seção O. Divisão 84. Grupo 841. Administração do estado e da política econômica e social	E7
G4	• Atividades financeiras, de Seguros e Serviços relacionados. Seção K. Divisão 64. Grupo 642. Intermediação monetária.	E8
	• Atividades profissionais, científicas e Técnicas. Seção M, Divisão 69. Atividades jurídicas, de contabilidade e de auditoria. Grupo 692	E9
G4	• Informação e Comunicação. Seção J. Divisão 62. Atividades dos serviços de tecnologia da Informação. Grupo 620	E10
	• Informação e Comunicação. Seção J. Divisão 62. Atividades dos serviços de tecnologia da Informação. Grupo 620	E11

Fonte: Adaptado de Araújo (2017: 121)

Como previsto nos protocolos constantes da estrutura metodológica da pesquisa, a abordagem simbólica foi utilizada em duas etapas:

- a) Inserida em uma entrevista semiestruturada feita em profundidade na qual foi solicitada aos gestores a associação de elementos simbólicos (na forma de imagens, músicas, objetos ou outro tipo de manifestação) às suas narrativas de vida pessoal, vida profissional e trajeto na empresa atual, com a respectiva explicitação do motivo da associação (Quadro 3).
- b) Por meio da aplicação do teste AT.9 baseado em caso relatado pelo gestor utilizando-se a técnica do Incidente Crítico (Quadro 4) como estratégia para coletar informações referentes a uma tomada de decisão que os entrevistados consideraram relevante destacar em sua trajetória profissional ressaltando como se configurou o uso de informação para subsidiar a decisão. A instrução dada para a realização do teste foi que, considerando a decisão apresentada, o entrevistado deveria compor um desenho, relatar por escrito a história do desenho e responder a um questionário. Um exemplo dessa aplicação pode ser visto nos anexos.

Quadro 3 – Imagens associadas pelos entrevistados na perspectiva da manifestação criativa

Entrevistado	Imagem associada a		
	História de vida	Trajetória profissional	Atividade profissional atual
E1	Pedra bruta Floresta	Astronave	Pastor de ovelhas
E2	Mãe	O próprio entrevistado	Um pai
E3	Triângulo	Elipse	Símbolo do infinito
E4	Mãe	Chave	Degrau ascendente
E5	Mãe	Reconhecimento	Simplicidade
E6	Fitas amarelas DVD	Incentivo	Respeito e reconhecimento
E7	Avó Professora	Leão	Guerreira
E8	Personagem Augusto Matraga	Trabalhador	Padroeiro
E9	Vencedor	Aprendizado	Proteção
E10	Música <i>The Power</i>	Freira num bordel	Subida num degrau
E11	Águia	Gato	Balança

Fonte: Araújo (2017: 146)

Quadro 4 – Incidentes críticos relatados

Entrevistado	Decisão estratégica narrada	Aspecto crítico envolvido no processo
E1	Investimento de recursos na construção de uma nova área dentro da empresa	A decisão equivocada poderia gerar um prejuízo financeiro grande para a empresa e custar o cargo ocupado
E2	Automatização do processo de produção	Aquisição de um vultoso empréstimo junto ao sistema bancário
E3	Assumir um novo ramo de atividade na empresa	Reestruturação interna para assumir uma atividade transversal ao negócio da empresa
E4	Ampliação das instalações físicas	Investimento em imóvel de terceiros para melhorar a estrutura do negócio
E5	Fechamento de uma empresa	Ser obrigado a fechar uma unidade por problemas de conduta do sócio
E6	Implementação de uma solução emergencial para solucionar um problema estrutural	Autorizar a realização de um procedimento não convencional e orientar sua execução
E7	Acionamento da polícia militar para manter um estado de segurança dentro da instituição	Tomar uma decisão considerada drástica em uma situação que ainda não era real, apenas uma suposição
E8	Demissão de um funcionário	Funcionário possuía muitos anos na instituição e fortes relacionamentos com pessoas influentes
E9	Dissolução de uma sociedade	Necessidade de reestabelecer na empresa uma gestão adequada
E10	Mudança no modelo de negócios	Resistência dos clientes e perda de marketshare
E11	Mudança no modelo de negócios	Estruturação da implantação de nova estrutura de negócios que era algo inédito na empresa

Fonte: Araújo (2017: 178)

Os dados obtidos na entrevista foram analisados na vertente simbólica considerando os pressupostos da expressão poética (Tassara & Rabinovich, 2001) Nesta, a subjetividade, aflorada através do que emerge da expressão emocional, possibilitou que a condição humana da poética se tornasse operacionável como conhecimento científico. Já a análise realizada pela aplicação do AT.9 permitiu caracterizar os gestores conforme os universos míticos que representam a forma de cada indivíduo se posicionarem frente às angústias da vida real. Essa caracterização possibilitou a realização de várias inferências sendo a primeira delas relacionada ao tipo de gestão exercida. Por esse critério de análise foi possível perceber algumas características comuns entre os gestores que permitiram a realização da associação do perfil gerencial com o microuniverso identificado pelo teste (Quadro 5):

Quadro 5 – Características comuns dos gestores por microuniverso

Microuniversos	Gestor	Característica comum
Heroico integrado	E7 e E8	Gestor de 1º escalão em instituição de grande porte com estrutura de decisão colegiada
Heroico descontraído	E5	Gestor sócio proprietário. Fundador. Decisor (“palavra final”)
Duplos universos existenciais diacrônicos	E9 e E6	Gestor que valoriza a equipe na condução da gestão (e representou esta relação por meio do AT.9)
Duplos universos existenciais sincrônicos	E2 e E4	Gestor proprietário. Empresa familiar. Influência da família na gestão e na decisão
Microuniverso sintético simbólico de forma diacrônica	E3 e E10	Gestor proprietário. Único dono. Fundador
Microuniverso sintético simbólico de forma sincrônica	E1 e E11	Gestor em empresa multinacional

Fonte: Adaptado de Araújo (2017: 282)

Outra inferência realizada foi por meio do entrelaçamento das significações simbólicas obtidas pelo uso da manifestação poética (coletada por meio das imagens evocadas na entrevista) e pela aplicação do AT.9, o que permitiu observar a existência de similaridades nas representações simbólicas. Por esta estratégia, a pesquisa procurou verificar como se deu a integração da informação nas composições realizadas pelos entrevistados. Para tanto, foram feitas associações a algumas imagens utilizadas pelos gestores por meio do AT.9 procurando identificar simbolicamente como a informação se associou ao universo imaginário de cada entrevistado (Quadro 6).

Quadro 6 – Possibilidades de associações simbólicas da informação nas composições do AT.9

E	Inferências sobre a representação da informação nas composições
E1	Informação como ferramenta (personagem)
E2	Informação como instrumento que motiva a ação (espada)
E3	Informação como monitoramento (cíclico)
E4	Informação como engrenagem que move as ações (cíclico)
E5	Informação como visão (cíclico)
E6	Informação como reflexão (personagem)
E7	Informação como arma (espada)
E8	Informação como visão (personagem)
E9	Informação como monitoramento (ave)
E10	Informação como instrumento (espada)
E11	Informação como ação/mediação (personagem)

Fonte: Araújo (2017: 286)

Esta análise permitiu verificar que, relacionadas ao personagem, a informação pode se “travestir” de ferramenta, de visão e monitoramento e do que subsidia a ação ao ser introspectada pelo sujeito. Relacionada ao cíclico e ao animal, também assume a forma de monitoramento e visão. Associada à espada, adquire a característica de instrumentalizar e motivar a ação. Verificou-se também que a informação, no contexto da tomada de decisão relatada pelos entrevistados e representada por meio

do AT.9, foi o que permitiu criar significado e interpretar e agir sobre o mundo, constituindo-se em um suporte para a ação, conforme demonstrado abaixo (Quadro 7), no qual se associam os microuniversos míticos, as características simbólico-afetiva e as configurações da informação dadas por cada entrevistado sob uma perspectiva imagética:

Quadro 7 – Consolidação esquemática das análises simbólicas e informacionais

Gestor	Microuniverso	Ação visa a	Característica observada na narrativa poética	Informação como
E7	Heroico integrado	Manutenção da integridade	Compromisso	Arma
E8			Responsabilidade	Visão
E5	Heroico descontraído	Manutenção da integridade	Dilema (antítese)	Visão
E9	Duplos universos existenciais diacrônicos	Geração de serenidade	Aprendizado	Monitoramento
E6			Relacionamento	Reflexão
E2	Duplos universos existenciais sincrônicos	Geração de vida	Cuidado	Instrumento que motiva a ação
E4			Princípios	Engrenagem que move a ação
E3	Micro-universo da evolução cíclica	Geração de serenidade	Evolução	Monitoramento
E10	Microuniverso da evolução progressiva	Conquista de objetivos	Superação	Instrumento
E1	Microuniverso do dualismo	Geração de vida	Ponderação	Ferramenta
E11	Microuniverso da mediação	Mediação de contrários	Equilíbrio	Ação mediadora

Fonte: Adaptado de Araújo (2017: 287)

Inferiu-se, por fim, pelas associações realizadas, que a resolução da angústia relacionada ao processo decisório vivenciado pelos entrevistados se concretizou por meio de ações que buscaram uma ordem a ser estabelecida. Nesse trajeto antropológico individual e simbólico, a informação se “associou” ao modo de enfrentamento caracterizado pelo microuniverso mítico e à característica afetiva e se configurou como possibilidade de significação e atuação no mundo sob várias matizes.

3. Conclusão

Vários aspectos foram suscitados pela utilização da dimensão simbólica na investigação sobre as motivações inconscientes para os comportamentos de busca e uso da informação em processos decisórios estratégicos. Cabe aqui destacar, dentre esses, que o estudo detectou a possibilidade de associar o perfil mítico à escolha de informação conforme a característica do gestor de enfrentamento da realidade. Nesta questão, percebeu-se que não houve um “padrão” comportamental identificável que permitisse fazer afirmações taxativas, mas, sim, identificar características similares entre os gestores, que, entrelaçadas a outras variáveis, possibilitaram compor uma associação entre o microuniverso mítico, a característica da ação empreendida, a dimensão simbólico-afetiva e o uso de informação no processo decisório.

Considerando que os instrumentos simbólicos foram validados como possibilidades investigativas dos aspectos inconscientes envolvidos no fenômeno informacional, a pesquisa deixou como indagações para investigações futuras algumas possibilidades sobre as razões que motivam a escolha por determinadas informações em detrimento de outras. Assim, considerando um gestor que possui um perfil mítico do tipo Heroico Integrado: a) cujo microuniverso é caracterizado pela luta, no qual a resolução da angústia se dá pelo enfrentamento visando a defesa e cuja ação visa manter integridade; b) que tem como motivação o sentimento de compromisso e responsabilidade com a organização e com as pessoas que se relacionam com ela; e c) para quem, simbolicamente, a informação pode ser representada pela espada (enfrentamento direto) ou pode ser a visão (que municia o indivíduo de elementos para decidir) – será que a escolha (ou seleção intuitiva, inconsciente) de informação para a tomada de decisão recai em informações que permitam que o sujeito se “arme” para o enfrentamento, se prepare para os desafios, o municiando de “armas” (elementos) para agir?

Ou, como outro exemplo, considerando um gestor que possui um perfil mítico do tipo Evolução Progressiva: a) cujo microuniverso é caracterizado pela linearidade, pontuada por etapas em um sentido de progressão e cujo apogeu não coincide com o retorno às origens, mas se volta para a conquista de objetivos; b) no qual o sujeito é movido pelo sentido de superação; e c) no qual, simbolicamente, a informação pode ser representada pela espada (vista nesse perfil como um instrumento que permite auxiliar o sujeito a alcançar seu objetivo defendendo sua posição); - será que a escolha (ou seleção intuitiva, inconsciente) de informação para a tomada de decisão recai em informações que permitam auxiliar ao sujeito a alcançar o que se propõe dentro da organização como algo que defenda sua estratégia de ação?

Essas e outras questões foram provocadas pelo desenvolvimento da pesquisa e sugerem a necessidade de que os estudos sejam aprofundados para verificar a possibilidade de estabelecer mais parâmetros com vista a se transformar em um instrumento de diagnóstico que possa auxiliar as organizações a lidarem com a questão informacional em seus processos decisórios.

Outra análise possibilitada pelo estudo permitiu perceber que as ações empreendidas pelos gestores não se limitaram ao conceito de comportamento informacional como parte do paradigma cognitivo da Ciência da Informação vinculado à tríade necessidade-busca-uso de informação. Associou-se mais diretamente a uma percepção que se aproxima do conceito de práticas informacionais, que aborda a relação do sujeito com a informação em situações de vida cotidiana, apesar do estudo não investigar especificamente por esse viés de análise. Esta consideração parte do princípio de que as informações utilizadas pelos gestores entrevistados não estavam prontas, esperando para serem usadas e não se relacionaram a lacunas. Foram coletadas no trajeto profissional, no olhar às vezes direcionado, mas, outras vezes, desprezioso e nem sempre consciente. O que se percebeu pelos relatos dos entrevistados é que, na atividade gerencial, nem sempre ocorrerão situações em que essa tríade [necessidade-busca-uso] será a motivadora do fenômeno informacional. Para a questão: *“Preciso tomar uma decisão e qual informação vou usar para balizar a ação?”*, deve-se observar que há situações em que a informação já foi internalizada pela vida cotidiana, histórica e social e não será recuperada de algo externo, consultável por uma determinada ocasião.

Neste aspecto tem-se que as decisões foram construídas no tempo, o que talvez seja uma característica das decisões estratégicas: por sua abrangência e impacto nas organizações, pela amplitude e profundidade de suas consequências, sofrem a pressão do tempo, mas não são tomadas

de forma instantânea. De uma forma natural, contínua e perceptiva, se cria significado e se constrói conhecimentos, pois não há uma disponibilização unificada de informação. Por esse motivo, modelos nem sempre conseguirão responder ao dilema de onde e como encontrar a informação porque em muitas ocasiões ela poderá não estar materializada em um lugar ou suporte.

Assim, considera-se relevante que a Ciência da Informação evolua para além de modelos estáticos quando se analisa o fenómeno informacional em contextos decisórios, porque a informação é dinâmica, não se prende ao tempo e não se limita a formatos. Conclui-se, por fim, que a perspectiva do uso da dimensão simbólica – a qual permite que aspectos subjacentes às ações sejam evidenciados conforme preconizado nos trabalhos de Gilbert Durand sobre as estruturas do imaginário – se consolide como um esforço remitologizador da “hermenêutica instaurativa” (Araújo & Silva, 1995) aplicável também à Ciência da Informação.

4. Recomendações

Como contribuição para a Ciência da Informação enquanto campo científico considera-se que a abordagem utilizada na pesquisa, que possui um viés psicossociológico, apresenta uma nova premissa na qual o foco dado à compreensão do comportamento informacional vai além da “construção dos processos informativos”. Intenta, pois, contemplar uma área que as abordagens vigentes na CI ainda não exploraram com a repercussão necessária buscando incorporar à diversidade dos aspectos humanos no processo de elaboração teórica, os aspectos ligados às motivações do inconsciente visando suprir a carência de investigações que caminhem na direção deste tipo de estudos ampliando, assim, a característica multivocacional desta ciência.

Esta perspectiva considera as afirmações de Silva (2017, online), segundo o qual “o ser humano cria, expressa, acumula, busca e usa representações mentais e emocionais, o que o converte num produtor informacional, num mediador infocomunicacional e num usuário/interprete/transformador de informação”. Segundo o autor, para explorar essas dimensões, a Ciência da Informação deve recorrer à sua natural vocação interdisciplinar e se utilizar do imaginário e dos arquétipos para compreender os aspectos inconscientes e subjetivos envolvidos no fenómeno informacional. Apesar da área de estudo do comportamento informacional se sobressair nessa vertente interpretativa, “pois tem sido nela que estudos que convocam análises mais finas e sofisticadas de recorte psicológico vão se multiplicando” não é só nessa área que “a dimensão biopsíquica, psicossocial e comportamental intrínseca ao fenómeno infocomunicacional aparece e pode ser explorada: ela está presente também na produção e na mediação (organização e representação) da informação” (Silva, 2017, online)¹⁶.

Entretanto, cabe lembrar que a perspectiva simbólico-afetiva foi inserida na pesquisa para possibilitar acessar e compreender as motivações intrínsecas ao fenómeno informacional de indivíduos em situação de tomada de decisão estratégica em uma vertente que os estudos desenvolvidos na CI até então não tinham possibilitado, deixando entrever uma possibilidade de investigação a ser explorada. Aqui se percebe que, mais do que uma possibilidade de investigar, adotar essa perspectiva sugeriu outro olhar para o fenómeno que caminhava na direção de algumas demandas já manifestas por autores do campo. Nesse sentido, apesar de configurar como uma alternativa promissora de investigação, enveredar pelos caminhos simbólicos traz implícito um risco

¹⁶ Fonte: <http://gedii.eci.ufmg.br/wp-content/uploads/2017/03/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-AMalheiro.pdf>

da leitura rasa do simbolismo e da associação crua das representações feitas pelos sujeitos. Sobre esse aspecto, cabe ressaltar a afirmação de Schultz e Schultz (2011:33) quando esses mencionam que as técnicas para analisar a personalidade dos sujeitos precisam preencher dois requisitos: “confiabilidade (a coerência das respostas em um teste) e validade (até que ponto o teste mede o que pretende medir)”. Embora não tenha se pretendido analisar a personalidade dos entrevistados, a mesma advertência foi levada em conta no estudo e, sugere-se, deve ser levada em conta em estudos futuros.

Observadas as recomendações acima destaca-se, por fim, o que se pressupõe ser grande contribuição do estudo realizado para a CI. Quando se analisa o fenômeno informacional em organizações, considera-se que é preciso deixar entreaberto um espaço para compreender a informação em sua integralidade e a dimensão simbólico-afetiva propiciou tal vertente. Desta forma, considerando a afirmação de Gilbert Durand (2010:18), de que “a imagem ‘enlatada’ anestesia aos poucos a criatividade individual da imaginação”, deve-se cuidar para que a informação não seja percebida apenas em um formato “enlatado”, principalmente nos ambientes organizacionais, nos quais a sua característica atemporal, polimorfa, multivocacional a situa além das bases de dados, relatórios de desempenho e sistemas de apoio a decisão.

Referências Bibliográficas

- ARAUJO, A. F.; SILVA, A. M. (1995) Mitanálise e interdisciplinaridade. Subsídios para uma hermenêutica em educação e em ciências sociais. *Revista Portuguesa de Educação*, 8 (i), Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22490/2/armandomalheiro000091403.pdf>.
- ARAUJO, A. F.; MAGALHAES, J.; ARAUJO, J. M. (2001) História, educação e imaginário. *Atas do V Colóquio de História, Educação e Imaginário*. Universidade do Minho. Braga, Portugal
- ARAUJO, E. P. O. (2013) *Tomada de decisão organizacional e subjetividade: análise das dimensões simbólico-afetivas no uso da informação em processos decisórios*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte
- ARAUJO, E. P. O. (2017) *Comportamento informacional em processos decisórios estratégicos: dimensão simbólica do uso da informação por gestores*. Tese. Universidade Federal de Minas Gerais
- BOUCHARD, S. (1996) Simples símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização. In: CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. (2001) *A vida social da informação*. São Paulo: Makron Books
- CARDOSO, V. R.; LOUREIRO, A. M. L. (2009) O teste arquetípico de nove elementos (AT-9) e o método caixa de areia no estudo da velhice asilada. *Revista Psicologia em Foco*, v.3
- CHANLAT, J.F. (1996) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3 ed. São Paulo: Atlas
- D'HUMIAC, M. (1900) *As grandes lendas da humanidade*. São Paulo: Cultura Moderna
- DAMÁSIO, A.R. (1996) *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras
- DOBAY, E.S. (2014) *Complexidade e tomada de decisão*. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo. Instituto de Física. São Paulo
- DRUCKER, P. F. (1975) *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira
- DU TOIT, D.; VELDSMAN, T.; VAN ZYL, D. (2011) *The Testing and Validation of a Model for Leadership Maturity Based on Jung's Concept of Individuation*. Disponível em: http://www.academic-conferences.org/pdfs/ecmlg2011_best_phd_paper.pdf
- DURAND, G. (2010) *O imaginário: ensaio acerca das ciências e da filosofia da imagem*. Rio de Janeiro: Difel
- DURAND, G. (2012) *As estruturas antropológicas do imaginário*. São Paulo: Martins Fontes
- DURAND, Y. (1988) *L'exploration de L'imaginaire: Introduction à La modélisation des Univers Mythiques*. Paris: L'espace bleu

- DURAND, Y. (2001) *Quel imaginaire pour que lles perspectives éducatives*. In: ARAUJO, A.F.; MAGALHAES, J.; ARAUJO, J. M. *História, educação e imaginário*. Atas do V Colóquio de História, Educação e Imaginário. Universidade do Minho. Braga, Portugal
- DURAND, Y. (2005) *Une technique d'étude de l'imaginaire: L'AT.9*. Paris: L'Harmattan
- ECCLES, R.G.; NOHRIA, N.; BERKLEY, J.D. (1994) *Assumindo a responsabilidade: redescobrimo a essência da administração*. Rio de Janeiro: Campus
- ESTRADA, A. A. (2002) O teste AT-9 na escola: considerações preliminares acerca do universo da angústia. *Educere*. Revista da Educação. v.2, n.1, jan/jun, p. 25-38.
- FORSTER, J. P. K. (2014) *Subjetividade da decisão judicial na perspectiva do realismo jurídico norte-americano*. Disponível em <http://www.forsteradvogados.com.br/2014/09/subjetividade-da-decisao-judicial-na-perspectiva-do-realismo-juridico-norte-americano/>.
- GOODMAN, L. (1961) Snowball Sampling. *Annals of Mathematical Statistics*.v.32, p. 148-170. Disponível em https://projecteuclid.org/download/pdf_1/euclid.aoms/1177705148.
- GUERRIERO, S. (2001) As origens do antropos. In: GUERRIERO, S.; RIBAS, J.B.C.; KEMP, K.; PASSADOR, L.H.; FERRARI, M.D. *Antropos e Psique: o outro e sua subjetividade*. São Paulo: Olho d'água
- JUNG C.G. (1985) *Fundamentos de psicologia analítica*. Petrópolis: Vozes
- JUNG, C.G. (1985a) *Psicologia do inconsciente*. Petrópolis: Vozes
- JUNG, C.G. (1991) *Tipos psicológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes
- KENNINGTON, D. (1991) The marketing of public-sector business information service. In: MASON, D. *Information for industry: twenty-one years of the Library Association Industrial Group*. London: Library Association Publishing
- KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S.; BALLACHEY, E. L. (1975) *O Indivíduo na sociedade: um manual de psicologia social*. São Paulo: Pioneira
- LAIA, M. M. (2002) *Comportamento de busca de informações de gerentes e técnicos em uma instituição governamental: um estudo de caso*. Dissertação. Mestrado. Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais.
- LIPOVETSKY, G. (2004) *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla
- MACEDO, K.B. (2002) Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração Eletrônica*, v.1, n.1, jan/jun
- MALVEZZI, S. (2010) *Entrevista*. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-vocesa/edicoes/141/noticias/o-mal-do-culto-a-urgencia>.
- NAISBITT, J. (1982) *Megatendências: as dez grandes transformações que estão ocorrendo na sociedade moderna*. São Paulo: Círculo do Livro: Abril Cultural
- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. (1990) *Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade dos anos 90*. 5. ed. São Paulo: Amana-Key

- OLIVEIRA, G. P. (2007) *Análise do universo imaginário de professores de matemática: entre luzes e sombras*. Tese.Doutorado em Educação.Universidade Federal de Pernambuco
- OLIVEIRA, G. P.; MAIA, L. S.L. (2008) *Estudo do universo imaginário de professores de matemática: uma análise a partir da teoria de Gilbert Durand*. Disponível em <http://31reuniao.anped.org.br/1trabalho/GT19-4798--Int.pdf>.
- PALMER, J. (1991) Scientists and information: I. Using cluster analysis to identify information style. *Journal of Documentation*, 47, 105-226
- PAULA, C. P. A. (1999) *Informação e psicodinâmica organizacional: um estudo teórico*. Dissertação Mestrado. Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte
- PAULA, C. P. A. (2012) 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 na informação. *XIII ENANCIB*. Rio de Janeiro
- PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. (1997) *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron
- PETERSON, J. B. (2018) *Mapas do significado: A arquitetura das crenças*. São Paulo: É Realizações
- PITTA, D.P.R. (1984) *O imaginário e a simbologia da passagem*. Fundação Joaquim Nabuco. Editora Massangana
- PITTA, D.P.R. (1995) *Iniciação à teoria do imaginário de Gilbert Durand*. Recife. UFPE. Disponível em gepai.yolasite.com/resources/Texto%20Iniciação%20Teoria%20do%20Imaginário.doc.
- SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S.E. (2011) *Teorias da personalidade*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning
- SILVA, J. S. V. (2001) Considerações sobre o racionalismo e a subjetividade no projeto de sistemas de suporte à decisão. *Rev. Cent. Ciênc. Admin.*, Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 76-84, nov. 2001. <http://periodicos.unifor.br/rca/article/view/1724/pdf>.
- SILVA, A.M.; ARAUJO, A.F. (2006) Para uma mitanálise da fundação sagrada do reino de Portugal em Ourique. In: *Estudos em homenagem ao Professor Doutor José Amadeu Coelho Dias*, v. 1, p. 177-208. Disponível em <http://hdl.handle.net/10216/8364>
- SIMON, H. (1965) *Comportamento administrativo*. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas
- SIMON, H. (1979) *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas
- TASSARA, E. T. O; RABINOVICH, E. P. (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
- VALENTIM, M. L. P. et al. (2003) O processo de inteligência competitiva em organizações. *Datagramazero: Revista de Ciência da Informação*, v.4, n.3.

WUNENBURGER, J.J. (2002) *La vie des images*. Grenoble (France): Presses Universitaires de France

Anexo

Exemplo de aplicação do AT.9. Decisão estratégica referente ao investimento de recursos na construção de uma nova área dentro da empresa

- Desenho: Figura 1

Figura 1– . Desenho elaborado por E1



Fonte: Araújo (2017: 179)

- Narrativa sobre o desenho:

“Pensei em eu trabalhando como um mestre construtor, que desenvolvia e inovava dentro do meu ambiente para propiciar os melhores resultados e condições de vida para todos, ainda tendo que estar sempre alerta e sob a proteção de Deus, para se necessário, defender com a espada da justiça os monstros que sempre querem destruir tudo com fogo! Sempre sendo tudo para alcançar estar feito por completo a busca da perfeição!”

- Respostas ao questionário:
 - Ideia central do desenho: Criar algo novo a partir das ferramentas disponíveis
 - Inspiração para a composição do desenho: Não houve
 - Elementos essenciais: Personagem, Espada
 - Elementos a eliminar: Nenhum
 - Como acaba a cena: O personagem termina fazendo gerar a luz e o monstro vai embora, mas nunca para sempre e o cachorro estando sempre presente
 - Como participaria da cena: seria o mestre construtor, fazendo coisas para melhor cada vez mais, aproveitando os recursos disponíveis propiciando o bem de todos
- Preenchimento do quadro: Quadro 1. Associações feitas por E1

Quadro 1 – Associações feitas por E1

Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	A queda d'água	Mover a roda d'água	A força
Espada	Espada	Defesa/julgamento	Justiça
Refúgio	Casa	Acolhimento e conforto	Segurança
Monstro	Monstro com tocha	Destruir, assustar	Risco, motivação
Cíclico	Roda d'água	Gerar energia	Transformação
Personagem	Mestre construtor	Conduzir o progresso	Sabedoria
Água	Córrego	Gerar vida e energia	Vida e beleza
Animal	Cachorro	Companheiro e vigilante	Todos aqueles que fazem parte do time
Fogo	Tocha	Queimar	Poder de destruir

Fonte: Fonte: Araújo (2017: 180)