





UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
DOUTORADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

COMPORTAMENTO INFORMACIONAL EM
PROCESSOS DECISÓRIOS ESTRATÉGICOS: dimensão
simbólica do uso da informação por gestores

Eliane Pawlowski de Oliveira Araújo

Braga/Portugal
Novembro/2017

Eliane Pawlowski de Oliveira Araújo

COMPORTAMENTO INFORMACIONAL EM
PROCESSOS DECISÓRIOS ESTRATÉGICOS: dimensão
simbólica do uso da informação por gestores

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação da Escola de Ciência
da Informação da Universidade Federal de Minas
Gerais para obtenção do grau de Doutora.

Área de concentração: Produção, Organização e
Utilização de Informação

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do
Conhecimento

Orientador: Cláudio Paixão Anastácio de Paula

Coorientador: Alberto Filipe Ribeiro de Abreu
Araújo (Universidade do Minho)

Braga/Portugal

2017

Araújo, Eliane Pawlowski de Oliveira

A 663c

Comportamento informacional em processos decisórios estratégicos [manuscrito] :
dimensão simbólica do uso da informação por gestores / Eliane Pawlowski de Oliveira
Araújo. – 2017.

360 f., enc. : il.

Orientador: Cláudio Paixão Anastácio de Paula.

Coorientador: Alberto Filipe Ribeiro de Abreu Araújo.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da
Informação.

Referências: f. 329-347.

Anexos: f. 349-353.

Apêndices: f. 354-360.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Comportamento organizacional – Teses. 3.
Processo decisório - Estudo de usuários – Teses. I. Título. II. Paula, Cláudio Paixão
Anastácio de. III. Araújo, Alberto Filipe Ribeiro de Abreu. IV. Universidade Federal de
Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 65.012.4:024.1



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

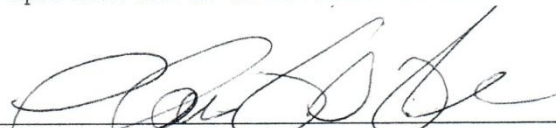
"COMPORTAMENTO INFORMACIONAL EM PROCESSOS DECISÓRIOS
ESTRATÉGICOS: DIMENSÃO SIMBÓLICA DO USO DA INFORMAÇÃO POR
GESTORES"

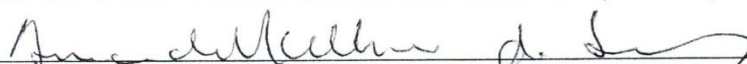
Eliane Pawlowski de Oliveira Araújo

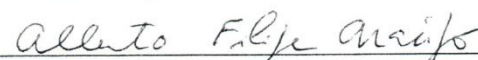
Tese submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**doutora em Ciência da Informação**", linha de pesquisa "**Gestão da Informação e do Conhecimento**".

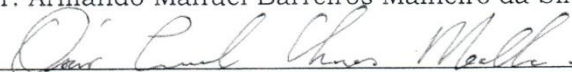
Tese aprovada em: 20 de novembro de 2017.

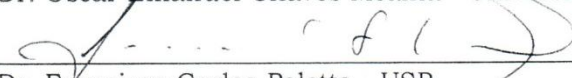
Por:

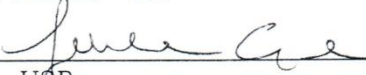

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI/UFMG (Orientador)

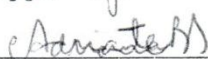

Prof. Dr. Alberto Filipe Ribeiro de Abreu Araújo - Universidade do Minho
(Coorientador)


Prof. Dr. Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva - Universidade do Porto


Prof. Dr. Oscar Emanuel Chaves Mealha - Universidade de Aveiro


Prof. Dr. Francisco Carlos Paletta - USP

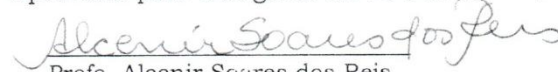

Profa. Dra. Giulia Crippa - USP


Profa. Dra. Adriana Bogliolo Sirihal Duarte - ECI/UFMG

Versão final aprovada em 22/12/2017


Prof. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
Orientador

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI


Profa. Alcenir Soares dos Reis
Coordenadora



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE TESE DE **ELIANE PAWLOWSKI DE OLIVEIRA ARAÚJO**, matrícula:
2014658638

Às 10:00 horas do dia 20 de novembro de 2017, reuniu-se no Instituto de Educação da Universidade do Minho a Comissão Examinadora aprovada *ad referendum* pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 01/11/2017, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Comportamento informacional em processos decisórios estratégicos: dimensão simbólica do uso da informação por gestores**, requisito final para obtenção do Grau de DOUTORA em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - Orientador	APROVADA
Prof. Dr. Alberto Filipe Ribeiro de Abreu Araújo - Coorientador	APROVADA
Prof. Dr. Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva	APROVADA
Prof. Dr. Oscar Emanuel Chaves Mealha	APROVADA
Prof. Dr. Francisco Carlos Paletta	APROVADA
Profa. Dra. Giulia Crippa	APROVADA
Profa. Dra. Adriana Bogliolo Sirihal Duarte	APROVADA

Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 20 de novembro de 2017.

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
(ECI/UFMG)

Prof. Dr. Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva
(Universidade do Porto)

Prof. Dr. Oscar Emanuel Chaves Mealha
(Universidade de Aveiro)

Prof. Dr. Francisco Carlos Paletta
(USP)

Profa. Dra. Giulia Crippa
(USP)

Profa. Dra. Adriana Bogliolo Sirihal Duarte
(ECI/UFMG)

Prof. Dr. Alberto Filipe Ribeiro de Abreu Araújo
Universidade do Minho

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.

Av. Antônio Carlos, 6627 – Sala 2003 – Campus Pampulha – Cx. Postal 1606 – CEP: 30161-970 – Belo Horizonte – MG
Telefone: (31)3409-6103 – Fax: (31)3409-5207 – www.eci.ufmg.br/ppgci – e-mail: ppgci@eci.ufmg.br

Profa. Alcenir Soares dos Reis
Coordenadora do Programa de
Pós-Graduação em Ciência
da Informação da UFMG

*A todos que procuram fazer, deste, um mundo melhor
seja pela pesquisa, pelo ensino ou pelo exemplo de vida.
O conhecimento só tem sentido se puder ser algo maior
do que é em si mesmo...*

Agradecimentos

*O solitário caminhar do doutorando não é assim tão solitário como dizem.
Há muitas pessoas que caminham conosco ao nos darem dicas sobre livros, ao se lembrarem
da nossa pesquisa, ao indicarem um autor, um artigo, um alguém, um algo que pode
acrescentar: “Você viu isso?”...
Foram muitas pequenas grandes contribuições que recebi ao longo desses quatro anos.
Assim agradeço a todos que percorreram comigo esse trajeto!*

*Houve contribuições mais pontuais:
a banca de qualificação, os professores da Escola de Ciência da Informação, os colegas da
pós-graduação, os funcionários administrativos, principalmente das bibliotecas, sempre
disponíveis. Obrigada a todos pelas contribuições!*

*O meu reconhecimento se estende a uma esfera institucional:
Tenho muito orgulho de pertencer à UFMG e poder desenvolver meu trabalho
em uma instituição de relevância como esta.
Também agradeço à Capes pela oportunidade de desenvolver parte da minha pesquisa em
Portugal, condição que foi um diferencial no meu trajeto como pesquisadora.*

*A oportunidade de estar junto a profissionais de ponta na área da Ciência da Informação
por meio da participação nos grupos de pesquisa também foi crucial no meu percurso.
Obrigada GEDII e EPIC pelos momentos de aprendizado.
Obrigada Meninas do Grupo PR pelos momentos de ciência gourmet!*

*Aos gestores que contribuíram para a realização da pesquisa dedicando seu valioso tempo e
compartilhando comigo suas histórias e trajetórias. Muito obrigada!*

*De forma especial agradeço ao meu orientador, Professor Claudio, ao meu coorientador,
Professor Filipe e ao meu grande colaborador, Professor Malheiro.
Aproprio-me da frase atribuída a Newton de que
se pude ir mais longe foi por estar sobre ombros de gigantes!
A vocês, minha deferência e admiração.*

*Mas um doutorado não se faz só de livros e academia...
Quem tem um amigo, tem um tesouro.
Vivenciei isso na prática desses quatro anos.*

*Assim, aos amigos que fiz durante essa caminhada acadêmica,
Em especial, a Simone Torres, o meu carinho e agradecimento pelos bons,
e realmente, muito bons momentos juntas!*

*A minha família e amigos pela torcida e por todos os momentos vividos!
Muita gente em quem inspirar, muitas histórias, cumplicidades e amizades.
In memoriam, ao amigo Francisco,
que fez Portugal ser como a minha casa.*

*E um doutorado não se faz em apenas quatro anos...
Tem historicidade, é construído junto a um “imaginário pessoal”.*

*Por isso agradeço a minha mãe, por não curvar ante aos desafios,
a Jack, por personificar o sentido de cuidado, ao Fábio, pelos bons momentos do passado, ao
Clever, por nos adotar e fazer parte da nossa família e aos meus sobrinhos,
que me concedem a alegria de ser tia coruja...
Carrego um pouquinho disso tudo no meu lidar com o mundo.*

Ao meu pai, in memoriam, pela inspiração de querer ter histórias para lembrar.

*Ao Lobo, Camila e Leo
pelo apoio incondicional, imensurável, indescritível,
agradecer é pouco...
Os caminhos só valem a pena porque são percorridos junto com vocês.*

*A Deus, agradeço por tudo.
Por mais que tudo!
Sempre.*

Who Wants To Live Forever

Queen

*There's no time for us
There's no place for us
What is this thing that builds our dreams
Yet slips away from us*

*Who wants to live forever?
Who wants to live forever?*

*There's no chance for us
It's all decided for us
This world has only one sweet moment
Set aside for us*

*Who wants to live forever?
Who wants to live forever?*

*Who dares to love forever?
When love must die*

*But touch my tears with your lips
Touch my world with your fingertips
And we can have forever
And we can love forever
Forever is our today
Who wants to live forever?
Who wants to live forever?
Forever is our today*

Who waits forever anyway?

RESUMO

O ambiente organizacional sempre foi dinâmico e inicialmente essa dinamicidade estava relacionada à melhoria e sistematização dos processos produtivos. Nas últimas décadas, entretanto, o foco tem passado dessa perspectiva de produção para um cenário influenciado pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, responsáveis por consolidar a informação e o conhecimento como novos ativos organizacionais. Contudo, a explosão informacional, decorrente desse desenvolvimento tecnológico, tem se consolidado como um desafio para as organizações, principalmente nos processos decisórios, pois ter a informação relevante no momento certo passou de um simples “clichê” a um diferencial competitivo. Compreender, portanto, o processo de tomada de decisão de um gestor envolto nesse contexto pressupõe uma complexidade muito maior que os perfis de competências habituais conseguem expressar. Assim, esta tese, que faz parte de uma linha de pesquisas que visa estudar o binômio informação-imaginário, configurou-se em buscar compreender como as motivações inconscientes influenciam a dinâmica decisória organizacional, tendo como foco o uso de informação para subsidiar a tomada de decisão. Para tanto, foram utilizados métodos que abordam a dimensão simbólico-afetiva visando analisar os esforços de indivíduos para interpretar a realidade enquanto envolvidos em atividades decisórias. Os estudos se basearam na hermenêutica simbólica presente nas *Estruturas Antropológicas do Imaginário*, de Gilbert Durand, que foram utilizadas para compreender os conteúdos subjacentes aos comportamentos visíveis. Buscou-se, assim, 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 subsidiar a tomada de decisão. A pesquisa, que consistiu em estudos de casos múltiplos com onze gestores de diferentes organizações, transcorreu no ano de 2017 e 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 por meio da identificação dos micro-universos míticos dos gestores e da manifestação criativa presente na narrativa desses sujeitos. Percebeu-se, pela via simbólica, como a informação pode perpassar esse processo e que o campo de estudos de usuários da informação pode se valer de perspectivas oriundas de outras ciências para compreender as motivações intrínsecas ao fenômeno informacional e infocomunicacional. 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 ampliada 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*. Comportamentos e práticas informacionais.

ABSTRACT

The organizational environment has always been dynamic and initially this dynamicity was related to the improvement and systematization of productive processes. In the last decades, however, the focus has shifted from this production perspective to a scenario influenced by the development of communication and information technologies, responsible for consolidating information and knowledge as new organizational assets. However, the informational explosion resulting from this technological development has been consolidated as a challenge for organizations, especially in the decision-making process, for having the relevant information at the right moment has gone from a simple “cliché” to a competitive differential. Understanding, therefore, the decision-making process of a manager involved in this context presupposes a much greater complexity than the usual skills profiles can express. Thus, this thesis, which is part of a line of research that seeks to study the information-imaginary binomial, was set up to seek understanding in how unconscious motivations influence organizational decision-making dynamics, focusing on the use of information to subsidize decision. For that, were used methods that approach the symbolic-affective dimension to analyze the efforts of individuals to interpret reality while involved in decision-making activities. The studies were based on the symbolic hermeneutics present in *The Anthropological Structures of the Imaginary*, by Gilbert Durand, which were used to understand the contents underlying the visible behaviors. Thus, it was sought to relate in the decision-making process, the way of perceiving reality, the confrontation against the anguish arising from this process, and the determination of information search and use behaviors to support decision-making. The research, which consisted of multiple case studies with eleven managers from different organizations, took place in 2017 and had as methodological instruments a semi-structured interview, with the insertion of symbolic elements, and the application of the *Archetypal Test with Nine Elements*. It was possible to verify, through the use of the imaginary as an object on which a hermeneutic applies, the aspects that permeate the visible behaviors, through the identification of the mythical micro-universes of the managers and of the creative manifestation present in the narrative of these subjects. It was perceived through the symbolic way how information can permeate this process and that the field of studies of information users can draw on perspectives from other sciences to understand the motivations intrinsic to the informational and communicational phenomenon. 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 frontiers of Information Science, incorporating new concepts to the field.

Key words: Organizational decision-making. Symbolic-affective dimension. *Anthropological Structures of the Imaginary*. Behavior and informational practices.

RESUMEN

El ambiente organizacional siempre fue dinámico y inicialmente esa dinámica estaba relacionada a la mejora y sistematización de los procesos productivos. En las últimas décadas, sin embargo, el foco ha pasado de esa perspectiva de producción hacia un escenario influenciado por el desarrollo de las tecnologías de comunicación e información, responsables de consolidar la información y el conocimiento como nuevos activos organizacionales. Sin embargo, la explosión informacional, derivada de ese desarrollo tecnológico, se ha consolidado como un desafío para las organizaciones, principalmente en los procesos decisorios, pues tener la información relevante en el momento oportuno pasó de un simple "cliché" a un diferencial competitivo. Por lo tanto, comprender el proceso de toma de decisión de un gestor en torno a este contexto presupone una complejidad mucho mayor que los perfiles de competencias habituales consiguen expresar. Así, esta tesis, que forma parte de un cierto grado de investigación que busca estudiar el binomio información-imaginario, configuró, en el sentido de comprender cómo las motivaciones inconscientes influyen en la dinámica decisoria organizacional, teniendo como foco el uso de información para subsidiar la toma de decisión. Por lo tanto, se utilizaron métodos que abordan la dimensión simbólica afectiva para analizar los esfuerzos de individuos para interpretar la realidad en cuanto involucrados en actividades decisivas. Los estudios se basaron en la hermenéutica simbólica presente en las Estructuras Antropológicas del Imaginario, de Gilbert Durand, que se utilizaron para comprender los contenidos subyacentes a los comportamientos visibles. Se burló, así, relacionar, en el proceso decisorio, la forma de percepción de la realidad, el enfrentamiento de la angustia derivada de ese proceso y la determinación de comportamientos de búsqueda y uso de la información para subsidiar la toma de decisión. La investigación, que consistió en estudios de casos múltiples con once gestores de diferentes organizaciones, transcurrió en el año 2017 y tuvo como instrumentos metodológicos una entrevista semiestructurada, con la inserción de elementos simbólicos, y la aplicación del Test Arquetípico de Nueve Elementos. Es posible verificar, por la utilización del imaginario como un objeto sobre el que se aplica una hermenéutica, los aspectos que permean los comportamientos visibles, por medio de la identificación de los micro-universos míticos de los gestores y de la manifestación creativa presente en la narrativa de esos sujetos. Se percibió, por la vía simbólica, cómo la información puede atravesar ese proceso y que el campo de estudios de usuarios de la información puede valerse de perspectivas oriundas de otras ciencias para comprender las motivaciones intrínsecas al fenómeno informacional e infocomunicacional. Considera que la presente investigación posibilitó validar el uso de instrumentos alternativos y ratificar la percepción de que el uso de informaciones vinculadas al proceso decisorio organizacional puede ser ampliado más allá de la perspectiva de modelos comportamentales o conceptos estáticos. Se cree que esta perspectiva puede colaborar para ampliar las fronteras disciplinarias de la Ciencia de la Información, incorporando nuevos conceptos al campo.

Palabras clave: Toma de decisión organizacionales. Dimensión simbólico-afectiva. Estructuras Antropológicas del Imaginario. Comportamientos y prácticas informativas

Lista de figuras

Figura 1. Todo negócio é um negócio de informação	41
Figura 2. Arenas de uso da informação nas organizações.....	42
Figura 3. Autores e as principais categorias de fontes de informação organizacionais	46
Figura 4. Estrutura tridimensional de classificação de fontes de informação	48
Figura 5. Modelo de esquema de classificação de fontes de informação para negócios.....	49
Figura 6. Perspectiva do fenômeno infocomunicacional	53
Figura 7. Constelações de imagens	105
Figura 8. Esquema sintético das Estruturas Antropológicas do Imaginário.....	105
Figura 9. Representação esquemática dos micro-universos	115
Figura 10. Modelo actancial mítico.....	116
Figura 11. Principais categorias e funções	117
Figura 12. Método Quadripolar adaptado à Ciência da Informação	124
Figura 13. Representação hierárquica de E1 na estrutura organizacional.....	139
Figura 14. Representação hierárquica de E2 na estrutura organizacional.....	140
Figura 15. Representação hierárquica de E3 na estrutura organizacional.....	141
Figura 16. Representação hierárquica de E4 na estrutura organizacional.....	142
Figura 17. Representação hierárquica de E5 na estrutura organizacional.....	142
Figura 18. Representação hierárquica de E6 na estrutura organizacional.....	143
Figura 19. Representação hierárquica de E7 na estrutura organizacional.....	144
Figura 20. Representação hierárquica de E8 na estrutura organizacional.....	145
Figura 21. Representação hierárquica de E9 na estrutura organizacional.....	146
Figura 22. Representação hierárquica de E10 na estrutura organizacional.....	147
Figura 23. Representação hierárquica de E11 na estrutura organizacional.....	148
Figura 24. Desenho elaborado por E1	190
Figura 25. Desenho elaborado por E2	191
Figura 26. Desenho elaborado por E3	192
Figura 27. Desenho elaborado por E4	194
Figura 28. Desenho elaborado por E5	195
Figura 29. Desenho elaborado por E6	196
Figura 30. Desenho elaborado por E7	198
Figura 31. Desenho elaborado por E8	199
Figura 32. Desenho elaborado por E9	200
Figura 33. Desenho elaborado por E10	202
Figura 34. Desenho elaborado por E11	203
Figura 35. Análise dos elementos representados na cena composta por E1	212
Figura 36. Análise actancial de E1 – modelo dinâmico	214
Figura 37. Análise dos elementos representados na cena composta por E2	220
Figura 38. Análise actancial de E2 – modelo dinâmico	222
Figura 39. Análise dos elementos representados na cena composta por E3	228
Figura 40. Análise actancial de E3 – modelo dinâmico	229
Figura 41. Associações simbólicas de E3	231
Figura 42. Análise dos elementos representados na cena composta por E4	236
Figura 43. Análise actancial de E4 – modelo dinâmico	237

Figura 44. Análise dos elementos representados na cena composta por E5	242
Figura 45. Análise actancial de E5 – modelo dinâmico	244
Figura 46. Análise dos elementos representados na cena composta por E6	250
Figura 47. Análise actancial de E6 – modelo dinâmico	252
Figura 48. Análise dos elementos representados na cena composta por E7	257
Figura 49. Análise actancial de E7 – modelo dinâmico	259
Figura 50. Análise dos elementos representados na cena composta por E8	264
Figura 51. Análise actancial de E8 – modelo dinâmico	266
Figura 52. Análise dos elementos representados na cena composta por E9	272
Figura 53. Análise actancial de E9 – modelo dinâmico	274
Figura 54. Análise dos elementos representados na cena composta por E10.....	280
Figura 55. Análise actancial de E10 – modelo dinâmico	282
Figura 56. Análise dos elementos representados na cena composta por E11.....	287
Figura 57. Análise actancial de E11 – modelo dinâmico	290
Figura 58. Esquema conceitual de E7	299
Figura 59. Esquema conceitual de E8	300
Figura 60. Esquema conceitual de E5	300
Figura 61. Esquema conceitual de E9	301
Figura 62. Esquema conceitual de E6	302
Figura 63. Esquema conceitual de E2	302
Figura 64. Esquema conceitual de E4	303
Figura 65. Esquema conceitual de E3	304
Figura 66. Esquema conceitual de E10	304
Figura 67. Esquema conceitual de E1	305
Figura 68. Esquema conceitual de E11	306
Figura 69. Inserção da dimensão simbólica em estudos em CI.....	308
Figura 70. Inserção de nova perspectiva no campo dos estudos do imaginário.....	309

Fonte das figuras indicativas dos capítulos:

Introdução. http://3.bp.blogspot.com/_es8265Ny5DQ/TDQFwgkqwFI/AAAAAAAAABIM/sZ34-xwmUAk/s400/Pan+Gu.jpg

Capítulo 1. <http://oantigoegit.blogspot.com.br/2013/07/>

Capítulo 2. <http://www.planetaeducacao.com.br/portal/artigo.asp?artigo=95>

Capítulo 3. <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Apolocitaredo8.jpg>

Capítulo 4.

http://3.bp.blogspot.com/_ayEp7by945s/TCKaI2Zz1AI/AAAAAAAAAFw/IJIaFgXU5zQ/s1600/MO NTE+OLIMPO+2.jpg

Capítulo 5. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Palaistra_scene_Louvre_G457.jpg?uselang=pt-br

Capítulo 6. <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/47/Flamel-figures.png/694px-Flamel-figures.png>

Capítulo 7. https://static.dicionariodesimbolos.com.br/upload/dd/b3/arvore-da-vida-1_xl.png

Conclusões.

https://en.wikipedia.org/wiki/Kalos_inscription#/media/File:Nike_youth_Met_28.167.jpg

Anexos. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:VaticanMuseums_Statue_of_River_Nile.jpg

Figura da capa. Atena. Arquivo pessoal da pesquisadora

Sobre Atena (inspiração para a tese)

Os gregos acreditavam que a Terra era chata e redonda, que seu país ocupava o centro do mundo e tinha, como ponto central, o Monte Olimpo, na Tessália, considerado a residência dos deuses. Por uma porta de nuvem se abria uma passagem dos imortais para a Terra, divindades que possuíam moradas distintas, mas que, quando convocados, compareciam ao palácio de Zeus onde discutiam os assuntos relativos ao céu e a terra.

Uma das deusas desse panteão é Atena (também conhecida como Minerva na mitologia romana, ou ainda, Palas, na própria mitologia grega). Deusa da sabedoria, da guerra, das ciências e das artes, distinguiu-se por sua coragem na guerra dos Gigantes, tornando-se uma das mais fiéis conselheiras de seu pai, Zeus. Eminentemente inteligente, Atena é a deusa da guerra e da paz, uma assegurando a outra: “se queres a paz, prepara a guerra”.

Seu nascimento foi como o jorro de luz sobre o mundo. Sua aparição determinou uma mudança completa no Cosmo, pois espalhou uma chuva de neve de ouro sobre onde nasceu. Neve e ouro, pureza e riqueza provenientes do céu, com uma dupla missão: a de fecundar como a chuva e iluminar como o sol, simbolizando também a arte que engendra a ciência, que sabe crescer, sempre bela, sem recorrer à fraude, mentira ou magia.

A coruja é tida como sua ave predileta, cujo olhar rompe as trevas, assim como a inteligência, que penetra a obscuridade das coisas. A serpente simboliza um de seus atributos: a sabedoria intuitiva e a vigilância protetora. A planta a ela dedicada é a Oliveira.

Se ela coloca a cabeça aterrorizadora da Medusa sobre seu escudo é à guisa de espelho da verdade visando combater os adversários petrificando-os de horror diante de suas próprias imagens. Sua lança, segurada em uma das mãos, é uma arma de luz.

Atena é uma deusa vitoriosa pela sabedoria, pela engenhosidade, pela verdade. Foi venerada como deusa da fecundidade e da vitória, simbolizando a criação psíquica, a síntese pela reflexão, a inteligência socializada. É a deusa do equilíbrio interior, da medida em todas as coisas. Como personalidade divina da civilização helênica, é guerreira e pacífica, mas sempre inteligente e ponderada, sem mistérios ou misticismo, sem ritos orgíacos ou bárbaros. Simboliza a combatitividade espiritual, aquela que deve estar sempre desperta, porque nenhuma perfeição é adquirida para sempre, salvo para o ser que houver se tornado tal, que, finalmente, a eternidade o converta em si mesmo.

Fonte: Spalding (1965, p.172); Bulfinch (2006, p.13-15), Chevalier e Gheerbrant (2015, p.96-97)

Lista de quadros

Quadro 1. Inventário dos actantes	117
Quadro 2. Ramos de atividades econômicas organizados por clusters	133
Quadro 3. Classificação por porte utilizada na pesquisa.....	134
Quadro 4. Segmentação dos entrevistados conforme clusters	138
Quadro 5. Universo da pesquisa.....	148
Quadro 6. Imagens associadas pelos entrevistados na perspectiva da manifestação criativa	157
Quadro 7. Incidentes críticos relatados	189
Quadro 8. Associações feitas por E1.....	191
Quadro 9. Associações feitas por E2.....	192
Quadro 10. Associações feitas por E3.....	193
Quadro 11. Associações feitas por E4.....	195
Quadro 12. Associações feitas por E5.....	196
Quadro 13. Associações feitas por E6.....	197
Quadro 14. Associações feitas por E7.....	199
Quadro 15. Associações feitas por E8.....	200
Quadro 16. Associações feitas por E9.....	201
Quadro 17. Associações feitas por E10.....	203
Quadro 18. Associações feitas por E11.....	204
Quadro 19. Associações gestores x micro-universos	293
Quadro 20. Características comuns dos gestores por micro-universo.....	293
Quadro 21. Relações entre gestores por tipo actancial.....	295
Quadro 22. Características suscitadas pelo entrelaçamento das técnicas simbólicas.....	296
Quadro 23. Possibilidades de associações simbólicas da informação nas composições do AT.9	297
Quadro 24. Consolidação esquemática das análises simbólicas e informacionais.....	298

Sumário

INTRODUÇÃO: DE ONDE SE PARTE E O QUE SE PRETENDE - PRIMEIROS PASSOS RUMO AO IMAGINÁRIO.....	18
DA PERCEPÇÃO DO CONTEXTO À CONSTRUÇÃO DE UMA INQUIETAÇÃO	19
AS MOTIVAÇÕES PARA PESQUISAR.....	28
O QUE SE OBJETIVA.....	33
POSICIONAMENTOS CONCEITUAIS	33
ESTRUTURA DA TESE	36
AGRADECIMENTOS.....	36
CAPÍTULO 1. A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	38
1.1 DA(R)EVOLUÇÃO INFORMACIONAL	39
1.2 A INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES	40
1.3 INFORMAÇÕES PARA NEGÓCIOS	45
1.4 COMPORTAMENTOS E PRÁTICAS INFORMACIONAIS	51
CAPÍTULO 2. GERENCIANDO ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI.....	61
2.1 ORGANIZAÇÕES EM NUVENS	62
2.2 O QUE MUDOU.....	62
2.3 NOVAS PERSPECTIVAS EM ADMINISTRAÇÃO.....	67
2.3.1 Liderança e gestão.....	70
2.3.2 A decisão em contextos organizacionais.....	75
CAPÍTULO 3. OS ASPECTOS SUBJACENTES AOS COMPORTAMENTOS VISÍVEIS.....	82
3.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUAS ESTRUTURAS NÃO ORGANIZACIONAIS	83
3.2 DA SUBJETIVIDADE: EVOLUÇÃO DE UMA PERCEPÇÃO	83
3.3 DO INCONSCIENTE	88
CAPÍTULO 4. O IMAGINÁRIO E A HERMENÊUTICA SIMBÓLICA.....	94
4.1 CONSTRUINDO SIGNIFICAÇÕES.....	95
4.2 O IMAGINÁRIO	98
4.3 O IMAGINÁRIO SEGUNDO GILBERT DURAND	101
4.3.1 As Estruturas Antropológicas do Imaginário	104
4.3.2 Vocabulário do simbolismo: símbolos, arquétipos e mitos	106
4.3.3 Métodos do imaginário	111
4.4 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO IMAGINÁRIO NO PROCESSO DECISÓRIO	118

CAPÍTULO 5. PERCURSO METODOLÓGICO.....	120
5.1 EM BUSCA DE UMA CIENTIFICIDADE	121
5.2 MÉTODO QUADRIPOlar ADAPTADO À CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....	123
5.3 ABORDAGEM CLÍNICA DA INFORMAÇÃO.....	126
5.4 DIMENSÕES SIMBÓLICAS	128
5.4.1 A expressão poética.....	129
5.4.2 O Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT.9).....	130
5.5 DA PESQUISA.....	132
CAPÍTULO 6. DA PESQUISA EMPÍRICA.....	136
6.1 PROCEDIMENTOS INICIAIS	137
6.2 PARTICIPANTES	137
6.3 NARRATIVA SIMBÓLICA E AFETIVA	149
6.4 USO DE INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	158
6.5 PRESSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	172
6.6 PROCESSO DECISÓRIO.....	179
6.7 DIMENSÃO SIMBÓLICA – APLICAÇÃO DO AT.9	189
CAPÍTULO 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS: COMPREENDENDO OS PROCESSOS INFORMACIONAIS PELO VIÉS SIMBOLICO	205
7.1 IMAGINÁRIO: UMA HERMENÊUTICA SIMBÓLICA	206
7.2 DA DIMENSÃO SIMBÓLICA-AFETIVA-INFORMACIONAL.....	207
7.3 INTEGRANDO OS PERFIS SIMBÓLICOS E INFORMACIONAIS	292
7.4 O QUE SE CONCLUI.....	307
CONCLUSÕES: DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS ÀS NOVAS TRAJETÓRIAS	312
SOBRE QUESTÕES METODOLÓGICAS.....	316
SOBRE OS RESULTADOS PRELIMINARES DA PESQUISA.....	317
DA ANÁLISE SIMBÓLICA	321
DA PERSPECTIVA INFORMACIONAL	323
ATÉ ONDE SE CHEGA E OS CAMINHOS AINDA A TRILHAR	325
REFERÊNCIAS	
APÊNDICES	
ANEXOS	

INTRODUÇÃO: DE ONDE SE PARTE E O QUE SE PRETENDE - PRIMEIROS PASSOS RUMO AO IMAGINÁRIO



No começo do tempo, tudo era caos, e este caos tinha a forma de um ovo de galinha. Dentro do ovo estavam Yin e Yang, as duas forças opostas que compõem o universo. Yin e Yang são escuridão e luz, feminino e masculino, frio e calor, seco e molhado. Um dia as energias conflitantes dentro do ovo o quebraram. Os elementos mais pesados descenderam e formaram a terra, e os mais leves flutuaram e formaram o céu. E entre o céu e a terra estava P'an-ku, o primeiro ser. A cada dia, durante dezoito mil anos, a terra e o céu se separavam um pouquinho mais, e a cada dia P'an-ku crescia no mesmo ritmo, de forma que sempre ocupava o espaço que existia entre os dois.¹

Mitologia Chinesa

¹ PHILIP, N.; MISTRY, N. O livro ilustrado dos mitos: contos e lendas do mundo. 3 ed. São Paulo: Marco Zero, 1998

DA PERCEPÇÃO DO CONTEXTO À CONSTRUÇÃO DE UMA INQUIETAÇÃO

*Sim bem primeiro nasceu Caos, depois também
Terra de amplo seio, de todos sede irresvalável sempre,
dos imortais que têm a cabeça do Olimpo nevado,
e Tártaro nevoento no fundo do chão de amplas vias,
e Eros: o mais belo entre Deuses imortais,
solta-membros, dos Deuses todos e dos homens todos
ele doma no peito o espírito e a prudente vontade.
Teogonia, de Hesíodo²*

Um olhar atento para o cenário contemporâneo remete a Caos, deus primordial e força geradora do universo associado ao princípio da desordem no início dos tempos mitológicos³. Tal associação se concretiza na percepção de que o tempo atual é um tempo fecundo, dinâmico, no qual o relógio parece estar acelerado e os acontecimentos são tantos, e em tantas áreas, que parece impossível conhecê-los, entendê-los, controlá-los... Isto ocorre porque o cenário que se desenha neste último século – pelo menos na “parte desenvolvida do planeta” como diz Bauman (2011) – é de uma realidade interconectada e de um “tempo líquido”. Nestes tempos, segundo o autor, o mundo não se imobiliza nem mantém sua forma por muito tempo e as estruturas sociais se dissolvem mais rápido do que o tempo que foi necessário para moldá-las.

Não só o mundo, mas também a informação tem incorporado estas características “líquidas”: antes restrita, de âmbito local ou “enclausurada” em documentos aos quais poucos tinham acesso, explodiu em dimensão e alcance e se tornou tão vital que até passou a denominar uma nova fase da humanidade: a “Sociedade da Informação”. Esta expressão, que se tornou referência para vários autores caracterizarem a mudança que ocorreu na sociedade contemporânea em virtude do desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação (TIC), surgiu, de acordo com Estrela (2012, p.114), nas décadas de 1960 e 1970, respectivamente nos trabalhos de Alain Touraine e de Daniel Bell sobre “as influências dos avanços tecnológicos nas relações de poder, mas apenas se afirmou no Livro Branco sobre Crescimento, Competitividade, Emprego – os desafios e as pistas para entrar no séc. XXI”⁴ publicado pela Comissão das Comunidades Europeias em dezembro de 1993.

²Teogonia, origem dos deuses. Tradução Jaa Torrano. 3ª edição. São Paulo: Iluminuras, 1995

³ No entendimento popular, o termo caos remete a uma desordem descontrolada. Entretanto, considera-se Caos, como o deus grego de onde todas as coisas surgiram, aquele que precede a origem de tudo. Compreende uma forma indefinida, com elementos dispersos (“desordem fecunda”); uma divindade capaz de gerar.

⁴ Fonte: <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000000500/documento/0001/>

Quando se apresentam os tempos atuais nesta perspectiva, pode parecer que nunca houve informação disponível ou que os tempos passados não foram dinâmicos. Entretanto, corroborando o entendimento de Silva (2013), considera-se que a informação faz parte do cotidiano do ser humano desde sua origem, não necessariamente registrada apenas em suporte físico, mas sempre comunicada, compartilhada e verbalizada por meio de gestos e ações do *homo sapiens*. Saber localizar uma fonte de água, como caçar um animal para prover a própria subsistência, como fugir ou se esconder de determinados perigos baseavam-se em informações vitais para a sobrevivência. O ser humano “lia” as informações do seu habitat, processava e as transformava em conhecimento, transmissível, cumulativo, estratégico.

Arrisca-se pontuar que talvez este seja um dos aspectos mais complexos da informação: sua incorporação natural ao ser e ao fazer humano a torna tão sutil que por vezes é utilizada e assimilada sem se notar, de modo inconsciente e autômato. Originada do latim “*informare*”, a definição de informação perpassa o conceito de “formar uma ideia de algo”, o que pode implicar ação e apropriação nem sempre intencionais, mas que contribuem para a construção de um repertório individual que embasa e orienta o sujeito em seus comportamentos e práticas.

Quanto à dinamicidade, também não está sendo apresentado um conceito novo, pois parte-se do pressuposto de que a toda fase de mudanças da sociedade humana correspondeu também um movimento dinâmico que culminou na sociedade contemporânea vivenciada neste século XXI. Houve picos de desenvolvimento associados a (r)evoluções da humanidade: invenção da roda, do motor a vapor, da imprensa, e tantas outras..., e a cada fase podem ser associadas mudanças estruturais que transformaram o modo de vida do ser humano como a que tem ocorrido desde o final de século XX em relação à informação.

Contudo, o que tem tornado os tempos atuais – considerando nesta “atualidade” os últimos trinta anos – diferenciados em relação aos outros períodos de (r)evoluções da sociedade humana são as possibilidades advindas do desenvolvimento das TICs em um ritmo intenso que elas mesmas tem provocado. Essa intensidade e velocidade das mudanças transformaram o contexto informacional profundamente. A internet e a Web⁵, especificamente, mudaram radicalmente o comportamento humano com uma nova perspectiva de disponibilidade e acessibilidade de informação – o que afetou principalmente

⁵Rede mundial de computadores (*World Wide Web*)

as noções de tempo e espaço – e as consequências deste desenvolvimento impactaram as pessoas, as organizações, a sociedade, enfim, a história humana.

Considera-se importante apresentar esta breve introdução a fim de situar as reflexões e a linha de investigação adotada no estudo ora desenvolvido, tema cuja perspectiva de análise foi iniciada em dissertação defendida por esta pesquisadora, em 2013⁶, na Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.

O primeiro aspecto desta reflexão, já abordado naquela época, se refere ao volume de informação disponível que tem aumentado exponencialmente a cada ano. Segundo estudo da EMC – empresa líder do mercado internacional de armazenamento de dados – divulgado em 2014, o ambiente digital está dobrando de tamanho a cada dois anos e, em 2020, o número de dados armazenados em computadores, servidores e *smartphones* chegará a 44 trilhões de gigabytes, um volume tão gigantesco que passará a ser medido em termos de distância da Terra à Lua⁷. Este estudo confirma a tendência apresentada naquela dissertação e ratifica o diagnóstico realizado àquela época de que o aumento exponencial das informações em contextos digitais está tornando complexa a atividade de recuperação da informação neste ambiente.

O segundo aspecto está relacionado às consequências que a disponibilidade de informação trouxe para os indivíduos e as organizações. O excesso de informação, por vezes, pode ser tão negativo quanto sua ausência, pois a disponibilidade não pressupõe necessariamente o acesso e o uso. Pesquisas na *web* por palavras-chave retornam centenas (até mesmo milhares) de informações sobre um determinado assunto, muitas delas não relevantes, o que torna impossível sua total compilação e análise, fato que foi constatado por vários autores. Os estudos de Wurman (1991), Eppler e Mengis (2004), Zach (2005), Schons (2007), Bawden e Robinson (2008) e Yamaoka (2009), por exemplo, apontam a ocorrência de situações que ilustram o contexto de excesso informacional e destacam questões como a ansiedade da informação em função do volume disponível, o crescimento exponencial da massa de informações decorrente da internet, o conceito de sobrecarga informacional, dentre outras questões correlatas. Brown e Duguid (2001) também abordam esse tema afirmando que a preocupação inicial com o acesso à informação foi substituída pela preocupação sobre como

⁶ARAÚJO, E. P. O. *Tomada de decisão organizacional e subjetividade: análise das dimensões simbólico-afetivas no uso da informação em processos decisórios*.

⁷Estudo da EMC – *Digital Universe with Research & Analysis* by IDC está disponível no endereço eletrônico: <http://portugal.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/executive-summary.htm>

lidar com o volume de dados disponíveis. Segundo os autores, onde antes parecia haver água insuficiente para nadar, agora é difícil se manter à tona, pois a ‘terceira onda’⁸ de Toffler (1980) se transformou em um vagalhão.

Bauman (2011) retrata bem este cenário ao mencionar que a flexibilidade exigida na sociedade moderna leva o indivíduo a ansiar por mais e mais informações sobre o que ocorre e o que poderá ocorrer transformando, desta forma, a angústia das gerações passadas da “informação insuficiente” no pesadelo ainda mais terrível da enxurrada de informações disponíveis que ameaça afogar a todos. Nas palavras do autor (2011, p.125), “A verdade é que nós nunca estivemos antes nessa situação. Ainda é preciso aprender a arte de viver num mundo saturado de informações”.

Em especial, no ambiente organizacional, que é o foco desta pesquisa, o grande volume de informações disponíveis em fontes ligadas a negócios tem tornado a recuperação de itens relevantes uma tarefa árdua e nem sempre produtiva. Outro aspecto deste tipo específico de informação – direcionada a subsidiar as organizações no planejamento e tomada de decisão – está também em sua “pluralidade” visto ser encontrada em vários outros ambientes informacionais além do digital.

Exemplos desta complexidade podem ser vistos em pesquisas que remontam também há mais de 30 anos. Já na década de 1980, Porter (1986), Sutton (1988) e Degent (1986) discriminaram possíveis fontes de informação e estabeleceram algumas características para seu uso. Em 1994, Choo propôs classificações para as fontes de informação no contexto organizacional. No Brasil, Cendón (2003) e Barbosa (2002) “mapearam” algumas fontes de informações úteis às organizações e Silva, Campos e Brandão (2005), propuseram um esquema de classificação das fontes de informação para negócios “caracterizando”, por conseguinte, o universo informacional empresarial.

Entretanto, verifica-se que, apesar das tentativas e esforço destes e de vários outros autores, é impossível esgotar a relação das fontes de informação voltadas para negócios uma vez que, para cada ramo de atividade, determinadas fontes são exigidas, além do fato de que a flexibilidade própria da *web* possibilita a criação, a cada dia, de novos sítios, portais e bases de dados. Soma-se a esse cenário outro fator que aumenta a complexidade de caracterização

⁸A 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.

do “fenômeno informacional” que é a capacidade da informação poder ser utilizada em contextos diferentes daquele no qual foi gerada.

O último aspecto que se pretende destacar refere-se à complexidade trazida ao ambiente organizacional pelo desenvolvimento das TICs. Parte-se do pressuposto de que a dinamicidade do ambiente organizacional sempre esteve relacionada à melhoria e sistematização dos processos visando a produção a baixo custo para gerar maiores lucros. Por meio de uma retrospectiva sintética é possível comprovar esta alegação ao relembrar os vários movimentos que foram desencadeados ao longo da história visando alcançar esta “meta”, como se pode constatar nos primórdios da produção fabril – remontando às ideias de Frederick Taylor e Henri Fayol – com a incorporação de conceitos de racionalização do trabalho e eficiência organizacional.

No final do século XX e início do século XXI, entretanto, alcançar o mesmo objetivo de maximização dos lucros tomou uma dimensão que extrapolou, além das fronteiras geográficas de localização das empresas, também as dimensões de espaço e tempo. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação 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 possibilitou que a aquisição de um produto pudesse ser feita por meio da *web* de qualquer ponto do planeta ampliando o mercado consumidor, mas aumentando, por outro lado, a competição e a concorrência.

Este cenário, caracterizado pela busca por maiores lucros por meio de mudanças no processo produtivo, pela difusão de empresas transnacionais e pela emergência de um mercado global – características 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 principalmente as empresas do século XXI como um fenômeno denominado por Lipovetsky (2004, p.63) de “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, três elementos centrais que caracterizam o cenário a ser investigado: excesso de informação, diversidade de fontes de informação voltadas para o ambiente organizacional e contexto dinâmico e mutante em que a pressão da urgência age como um catalisador no processo decisório nas organizações.

Valendo de uma perspectiva de pesquisa ligada à Antropologia e à Sociologia – denominada Mitanálise – pode-se associar este cenário contemporâneo decorrente do desenvolvimento das TICs a um mito diretor – Hermes⁹, o deus da comunicação dos antigos gregos. Mensageiro de Zeus, Hermes dispunha de sandálias aladas que o dotavam de agilidade, além de também poder se deslocar no mundo das trevas, de onde, ao voltar para a “claridade”, trazia parte dos conhecimentos que jaziam ocultos na escuridão. Hermes representa, assim, o poder de transformação: transforma a natureza em cultura, a linguagem divina em humana, sendo o mais mágico de todos os seus atos a transformação de um mundo físico “bruto” em um reino humano de sentido e de valores por meio da linguagem (RIKER, 1991). Contudo, como aponta Araújo (2015)¹⁰, o Hermes atual não é o Hermes clássico, humanista e dialógico, mas sim um Hermes transfigurado, influenciado pela comunicação virtual. O Hermes do século XX não é o mesmo do século XXI, pois, neste, as pessoas estão mais obcecadas com suas parafernálias tecnológicas da comunicação.

Interessante observar, como pontuado por Araújo e Silva (1995), que se percebe os mitos antes de os reconhecer enquanto mitos à medida em que se analisa as características dos períodos da história humana. O que representam se encontra disperso e manifesto sob várias formas e é por meio da Mitanálise que se pode percebê-los. Assim como Hermes pode ser considerado como um dos mitos diretores atuais em destaque, vários outros mitos foram associados às sociedades antepassadas auxiliando a compreender suas dinâmicas.

Vê-se, sob esta perspectiva, nas análises depreendidas por Araújo e Freitas (2008) e Durand (1998), que a figura mítica de Prometeu, por exemplo, foi um dos mitos diretores que

⁹Hermes, um dos deuses do Olimpo, era filho de Zeus e Maia. Considerado o mais astuto dos deuses, era portador de vários atributos: além de mensageiro de Zeus, também era tido como o deus da fertilidade, do comércio, do atletismo, dos ladrões, da hermenêutica, patrono da ciência, mediador de saberes e guia das almas dos mortos para o reino de Hades. É um deus da natureza que protege rebanhos e pastagens. Tal como Perséfone, deusa da fecundidade, vivia a metade do tempo nas trevas e, quando retornava destas, trazia consigo o conhecimento adquirido no mundo da escuridão (BRANCO, 2005; MACEDO, 1998).

¹⁰Alberto Filipe Araújo em comunicação verbal nas orientações do doutorado sanduíche ocorrida na Universidade do Minho, em Portugal, no ano de 2015

dominou no século XVIII. Representando o ideal de emancipação do homem, uma das características do Iluminismo – movimento que repousa suas ideias nas virtudes do progresso pela razão – o mito de Prometeu¹¹ se destacou por personificar o tripé razão-ciência-técnica:

Ao trazer filantropicamente o fogo aos homens, Prometeu não só lhes estava a oferecer, de modo altruísta e solidário, a sua emancipação face aos deuses (a desobediência tecnocrática do Titã), como também as técnicas necessárias para que eles se tornassem seres “inteligentes e senhores da razão” como, aliás, se lê no Prometeu Agrilhado de Ésquilo. O fogo simboliza simultaneamente o princípio consciente do ser humano e a descoberta progressiva das artes técnicas necessárias à instauração de uma nova Bensalém com uma felicidade edênica (ARAÚJO; FREITAS, 2008, p. 74).

Segundo Dougherty (2006), o fogo dado aos mortais por Prometeu representa o espírito de tecnologia, o intelecto consciente, formas para superar as limitações humanas. Esses “dons” podem ser vislumbrados na razão científica e na técnica industrial que começavam a despontar no século XVIII – período pós-revolução industrial e início do capitalismo – que se consolidavam como sinônimo de civilização, ideal perseguido naquela época¹². Conforme afirma Durand (1998, p. 101), o mito de Prometeu define uma ideologia racionalista, progressista e científica: “Trata-se, essencialmente, da fé no homem contra a fé em Deus que está subjacente a este mito prometéico, encontrando-se o homem do lado dos Titãs, e Zeus – ou os Olímpicos, ou o Deus Pai – do outro lado da barreira”¹³.

Por esses relatos é possível verificar a alternância de dois mitos diretores mais representativos – que, convém destacar, não são os únicos, visto haver mais de um mito diretor convivendo simultaneamente nas sociedades em cada época. Destaca-se nesta análise como Hermes – deus mensageiro, personificação da comunicação – se sobressai no final do

¹¹Prometeu é um dos titãs de segunda geração que recebeu de Zeus a tarefa de supervisionar a criação dos homens e dos animais, atribuição dada a Epimeteu, seu irmão. Como Epimeteu utilizou todos os dons com os animais, não restando nada para a raça humana, Prometeu auxiliou os homens dando-lhes o fogo dos deuses, o que assegurou à humanidade superioridade sobre as demais criações. Entretanto, ao roubar o fogo dos deuses, Prometeu provocou a ira de Zeus, que imputou-lhe o castigo de ser acorrentado a uma rocha e ter seu fígado, órgão que regenerava durante a noite, devorado diariamente por uma águia, sendo este um castigo eterno visto Prometeu ser imortal. (BULFINCH, 2006)

¹²Em artigo intitulado *Um estudo Mitanalítico do (Des)envolvimento. Implicações Educacionais* publicado em 2008, Araújo e Freitas apresentam um estudo aprofundado sobre Prometeu no qual é possível vislumbrar os meandros implícitos nos ideais de desenvolvimento da sociedade do século XVIII e os mitologemas associados a esse personagem mítico.

¹³Também Durand (1998) aprofunda essa análise destacando três rubricas ideológicas baseadas em Prometeu, e decorrentes da revolução Francesa, que vão inspirar e atravessar o século XIX: “a igualdade reivindicada pelos Titãs contra os deuses, a fraternidade do ingênuo progressismo humanitário e, como coroa inevitável, a liberdade.”

século XX a Prometeu – “herói da civilização” – cenário no qual a técnica vinculada a produção foi substituída pela comunicação e informação.

Percebe-se, por essa alusão, como alguns elementos do imaginário se fazem presentes no cotidiano da sociedade e podem servir de instrumento que permite caracterizar e compreender aspectos intrínsecos do ser humano e dos grupos sociais. Por meio desta perspectiva considera-se que também é possível trazer para as organizações uma análise mítica que auxilie a compreender os fenômenos subjacentes aos comportamentos organizacionais.

Conforme mencionado por Araújo (2013)¹⁴, em conferências e colóquios internacionais sobre o imaginário, outros mitos também têm exercido influência nos contextos sociais, destacando-se os de Frankenstein, Drácula e Fausto. Esses mitos possuem como ponto de interseção a busca pela imortalidade, seja por meio da ciência, de um elemento vital ou de “acordos”¹⁵. Essa luta contra a “morte”, que pode personificar a falência ou o fracasso quando se projeta essa análise para o ambiente corporativo, é algo que ronda o imaginário das organizações e contra o qual se buscam todos os meios para enfrentar, seja pela tecnologia, pela inovação ou pelo planejamento estratégico. E neste cenário se destacam os gestores, responsáveis por direcionar as organizações pelos caminhos que lhes possam garantir a “imortalidade” e na mão de quem as decisões, para que isso ocorra, estão atreladas.

Nesse processo decisório algumas variáveis são fundamentais e, dentre estas, considera-se como de maior relevância a informação. Volta-se, assim, o olhar ao objeto que motivou a realização desta pesquisa: de um lado se tem um ambiente dinâmico, caracterizado pelo excesso, pela urgência nas decisões e pela pressão decorrente da competição; 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

¹⁴Apresentação da palestra “*A Paisagem e o Ethos*” no Colóquio Científico Internacional: “Paisagem, Imaginário e Narratividade: olhares transdisciplinares e novas interrogações da Psicologia” realizado em outubro de 2013 na Universidade de São Paulo (USP).

¹⁵De forma sintética pode-se afirmar que o mito de Frankenstein está relacionado à criação de um ser monstruoso por um médico erudito – usando as leis científicas mais modernas – que sonha com o poder de descobrir o segredo de gerar a vida e que passa sua existência buscando como trazer à vida um ser inanimado. Após reunir cadáveres roubados do necrotério, e usando a eletricidade vinda do céu, ele consegue dar vida a um monstro formado por corpos em decomposição. O mito de Fausto representa o anseio do homem pelo poder e relata o acordo que Fausto faz com o diabo – a quem negocia sua alma – para obter poderes extraordinários de transformar a natureza humana (especialmente o poder de rejuvenescer), além de conhecimento e prazeres mundanos. Já o mito de Drácula se constitui na narrativa de um ser, uma espécie de morto-vivo que se alimenta de sangue humano e que busca tanto o poder mundano, quanto o sobrenatural. Para um aprofundamento sobre os mitos e suas interpretações sugere-se a leitura de Zanini (2007), Araújo e Freitas (2008) e Durand (1998).

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), por exemplo, 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, ficam a cargo dos gestores. Eccles *et al* (1994, p.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 dois 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 sujeito¹⁶ 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, p.51)

No cenário identificado nesta introdução, uma análise possibilitada na perspectiva informação-gestores suscita alguns questionamentos: como se configura o comportamento e como se efetivam as práticas informacionais dos gestores nas organizações? Como selecionam as fontes de informação para atendimento de suas necessidades e demandas informacionais? O que motiva ou direciona as ações em ambientes estratégicos em relação ao

¹⁶Termos tratados sob o entendimento de que indivíduo diferencia-se 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>

uso de informação para subsidiar a tomada de decisão? Como são atendidas as demandas de informação de um gestor quando envolvido em uma circunstância decisória?

AS MOTIVAÇÕES PARA PESQUISAR

Para que uma organização possa assumir uma posição competitiva no mercado ela precisa, segundo Laia (2002, p.2), conhecer as necessidades informacionais de seus membros. De forma específica, em nível estratégico, 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.

Entretanto, considera-se que, em função da racionalidade limitada¹⁷, da pressa em decidir e do excesso de informações disponíveis, os gestores não têm sido tão racionais quanto se pressupõe, deixando, assim, margem para que as decisões sejam tomadas também sob a influência de elementos subjetivos.

Choo (2006) chama atenção para o fato de que uma decisão completamente racional requer informações além da capacidade de coleta da empresa, bem como um processamento de informações acima dos limites de execução pelos indivíduos, ou seja, não é completamente objetiva. Desta forma, entender como a subjetividade presente nos processos de tomada de decisão de gestores interfere na dinâmica decisória organizacional, em um ambiente no qual a pressão exercida pela “cultura da urgência” inerente a sociedade contemporânea é fator preponderante, é um dos questionamentos norteadores da pesquisa proposta.

Cabe destacar, entretanto, que o propósito desta pesquisa não é apenas investigar a subjetividade como influência da ação aparente do indivíduo em seus processos de busca e uso da informação em contextos organizacionais. Fosse este o intento, testes psicológicos¹⁸ talvez fossem suficientes para trazer as respostas esperadas às questões levantadas. Motiva,

¹⁷Conceito abordado por March e Simon (1972), parte do pressuposto da impossibilidade dos decisores identificarem todas as alternativas disponíveis quando de uma tomada de decisão tendo em vista os “aspectos subjetivo e relativo da racionalidade” envolvidos nos processos decisórios (ARAÚJO, 2013, p.12).

¹⁸Nesta pesquisa, consideram-se testes psicológicos (Psicometria) sob a perspectiva apresentada por Formiga e Mello (2000), que os definem como aqueles que são objetivos e facilitam uma melhor compreensão do que se deseja observar, em contraposição à definição das técnicas projetivas que “proporcionam um amplo campo de interpretação no que trata do resgate do inconsciente do indivíduo”.

realmente, tentar entender o comportamento dos sujeitos em relação a informação por meio de uma dimensão mais analítica ligada aos elementos que atuam em nível mais profundo no inconsciente e que, para serem verificados, implicam o uso de determinadas técnicas e dimensões de análise. Desta forma pretende-se, para esta pesquisa, explorar a utilização de métodos que abordem as dimensões simbólica e afetiva para analisar os aspectos inconscientes envolvidos nos esforços de indivíduos na interpretação da realidade em atividades de tomada de decisão. Buscar-se-á, por essa análise relacionar, no processo decisório, a forma de percepção da realidade, o enfrentamento da angústia advinda desse processo e a determinação de comportamentos informacionais que subsidiam a tomada de decisão.

Outra motivação para o desenvolvimento desta pesquisa, baseada na perspectiva simbólica, é procurar contribuir para potencializar a utilização de instrumentos que permitam ampliar as abordagens utilizadas convencionalmente nos estudos de comportamentos informacionais e que se baseiam, em grande parte das pesquisas sobre estudos de usuários, nos modelos e conceitos de autores como Brenda Dervin, Carol Kuhlthau e Tom Wilson, dentro da abordagem alternativa da CI. Também pretende abrir novas perspectivas de pesquisa além das constantes dos estudos de Mary Ann Harlan, Pamela Mckenzie e Sanna Talja¹⁹, autores da abordagem social da CI, que buscaram abordar a informação no contexto de vida cotidiana influenciados por um paradigma socioconstrucionista. Cabe destacar que estas abordagens, apesar de enfatizarem a natureza individual do usuário, não se detém nos aspectos intrínsecos e inconscientes no nível pretendido neste estudo.

Tal condição também foi observada por Paula (2012) e Venâncio (2007) que destacaram, em suas pesquisas, a ausência de instrumentos que possibilitem ir além do que tem sido obtido na maioria dos estudos sobre o fenômeno informacional. Também Albright (2011) menciona a necessidade de se propor novas perspectivas de estudo visto considerar que a maioria das teorias sobre o comportamento informacional reflete uma perspectiva cognitiva na qual se enfoca apenas o papel do pensamento e do sentimento conscientes, mas não considera as motivações e as emoções subjacentes que estão fora do domínio da consciência.

¹⁹ TALJA, Sanna. *The domain analytic approach to scholar's information practices*. In: FISHER, Karen; ERDELEZ, Sanda; MCKECHNIE, Lynne (Eds.). *Theories of Information Behavior*. Medford: Information Today, 2005. MCKENZIE, Pamela J. *A model of information practices in accounts of everyday-life information seeking*. *Journal of Documentation*, Bingley, v. 59, n. 1, 2003. HARLAN, Mary Ann. *Information practices of teen content creators: the intersection of action and experiences. A Grounded Theory study*. 2012. Thesis (Doctor of Philosophy) - Queensland University of Technology, Queensland, Australia, 2012

Desta forma, considera-se relevante buscar atender a necessidade de desenvolvimento de novas estratégias que permitam entender os usuários em seus múltiplos aspectos, compreendendo o processo de busca e uso da informação e as necessidades informacionais dos indivíduos nas, e além das, dimensões social, experiencial e contingencial.

Percebe-se que apesar da mudança ocorrida nas últimas décadas – dos primeiros estudos da década de 1940 baseados nas necessidades de informação de cientistas e tecnólogos até os estudos da primeira década de 2000 que abordam os comportamentos e práticas informacionais dos indivíduos em situações cotidianas – as abordagens ainda não contemplaram, de forma integrada, a complexidade desse fenômeno que envolve, além do aspecto informacional, os aspectos históricos, sociais, cognitivos, bem como os aspectos inconscientes do sujeito.

Conforme retrospecto realizado por Gasque e Costa (2010, p.31), a mudança percebida nos estudos de comportamento informacional está relacionada basicamente aos seguintes aspectos: a) à realização de pesquisas mais centradas no indivíduo, com a inclusão de outros grupos nos estudos além de cientistas e tecnólogos; b) o uso de uma abordagem multifacetada englobando os aspectos sociocognitivo e organizacional; c) a compreensão do comportamento informacional como processo em que os indivíduos estão constantemente buscando e usando informações; e, d) a ampliação dos estudos qualitativos, com o uso de múltiplos métodos e uma maior consistência teórica com aumento de fundamentação interdisciplinar. Em nenhum momento, contudo, é destacado, no levantamento realizado, a evolução de abordagens de pesquisas em uma linha “psicossocial” que é o lugar no qual esta pesquisa pretende se situar.

Uma iniciativa no sentido de abordar o fenômeno informacional sob a perspectiva psicossocial começou a tomar corpo na dissertação anteriormente mencionada, defendida em 2013²⁰. A pesquisa²¹ incorporou aos estudos de comportamentos informacionais, que abordam a temática decisória, os aspectos inconscientes envolvidos na busca e uso de informação. Os resultados obtidos se mostraram satisfatórios ao responder o problema de pesquisa proposto, cabendo destaque para o fato de a pesquisa ter sido realizada em ambiente de “laboratório”, isto

²⁰Araújo (2013)

²¹A pesquisa analisou os comportamentos informacionais envolvidos em situação de tomada de decisão organizacional, em nível operacional, ocorrida em uma biblioteca universitária.

é, com tomada de decisão sobre uma mesma questão proposta a todos os pesquisados, condição que possibilitou que as técnicas utilizadas pudessem ser testadas e validadas.

Pretendeu-se, portanto, com a presente pesquisa, ampliar o estudo inicial investigando o cenário subjacente aos comportamentos e práticas informacionais de indivíduos envolvidos em decisões em nível estratégico utilizando como instrumentos metodológicos a dimensão simbólico-afetiva como forma de acesso aos mecanismos inconscientes presentes no processo decisório. Considera-se que a relevância desta pesquisa reside na intenção de procurar suplementar o conhecimento existente na área de estudos de usuários de informação em ambientes organizacionais buscando trazer para este campo explicações mais completas para a compreensão das motivações inconscientes do indivíduo, relacionadas ao seu comportamento informacional, por meio da dimensão simbólico-afetiva. Como demonstrado pela Mitanálise, por meio do mítico é possível traçar um diagnóstico dos aspectos intrínsecos à sociedade e ao comportamento humano, vertente que se considera promissora na condução de investigações no campo informacional.

Esta perspectiva pode ser contemplada por várias abordagens, técnicas e métodos, dentre as quais se destacam as *Estruturas Antropológicas do Imaginário*, de Gilbert Durand²². Durand (2012), pesquisador membro do Círculo de Eranos²³, considera o imaginário como o alicerce sobre o qual são construídas as concepções do indivíduo e da sociedade e que, por seguirem regras estruturais, os mitos podem possibilitar uma hermenêutica. A base da teoria de Durand (2012) parte do princípio de 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.

Considera-se que a presente pesquisa pode contemplar, em parte, uma vertente de investigação no campo de estudos de usuários que procura analisar o fenômeno informacional numa perspectiva interacionista, apesar de suplantá-la nos aspectos relativos à subjetividade inconsciente. Esta perspectiva, segundo Araújo (2012, p.149-150), considera que o sujeito

²²Antropólogo e sociólogo francês

²³ Designação dada a um encontro de intelectuais de diferentes orientações de pensamento que ocorreu de forma regular, por mais de setenta anos a partir de 1933, próximo a Ascona, Suíça. Os pensadores eram especialistas de diferentes áreas que iam desde as “psicologias profundas” aos estudos de religiões comparadas até ciências naturais e que procuravam exercer abertamente o diálogo e o debate sobre as “ciências do espírito”.

informacional não é totalmente determinado pelo contexto no qual se insere, mas também não é totalmente isolado ou alheio a ele:

a determinação que o contexto exerce existe, é real, mas não é mecânica nem absoluta, é interpretada e alterada pelo sujeito. O mesmo vale para o significado da informação: ele não está totalmente dado pelo documento material, pelos elementos que compõem a “mensagem”, nem é dado totalmente pelo usuário – o sentido da informação é resultado tanto de determinações da informação como “coisa” quanto das estratégias cognitivas operadas pelo usuário na interpretação dessa “coisa”. Igualmente, o usuário é social, mas isso não significa nem que ele seja totalmente determinado pelo coletivo, nem isolado deste: ele é ao mesmo tempo construtor desse coletivo (o coletivo é construído pelos sujeitos concretos que pertencem a ele) e também construído por ele. E, por fim, acessar e usar informação é tanto uma ação cognitiva quanto, também, uma ação emocional, cultural, contextual – o usuário não é apenas uma “mente cognitiva”, mas o é também.

Na perspectiva do presente estudo, o foco dado à compreensão do comportamento e práticas informacionais vai além da “construção dos processos informativos” que se definem nas ações dos sujeitos em seus contextos sociais, característica da abordagem social da Ciência da Informação. Intenta contemplar uma área que essa abordagem ainda não explorou com a repercussão necessária que são os estudos de sujeitos informacionais sob uma perspectiva psicossocial. Por esse viés buscar-se-á 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 da CI.

Considera-se que a relevância da realização deste tipo de abordagem na Ciência da Informação se encontra na contribuição para o desenvolvimento de pesquisas inovadoras no campo de estudo de usuários cuja premência é ratificada por Bawden e Robinson (2008). Estes autores consideram que nenhum conjunto de soluções até então identificadas para lidar com a questão do excesso informacional são consideradas satisfatórias, uma vez que o ambiente está sempre em transformação, sendo sempre necessárias novas soluções. Entretanto,

o progresso satisfatório dependerá de uma melhor compreensão dos fundamentos do comportamento informacional humano e as maneiras pelas quais ele se modifica ao longo do tempo; este é, talvez, o desafio mais básico para a ciência da informação nas próximas décadas. (BADWEN; ROBINSON, 2008, p.9, tradução nossa²⁴)

²⁴.. *But satisfactory progress will depend on a better understanding of the fundamentals of human information behaviour, and the ways in which it changes over time; this is, perhaps, the most basic challenge for information science over the next decades.*

O QUE SE OBJETIVA

A fim de contribuir para uma maior compreensão do fenômeno comportamental em relação à informação em ambientes organizacionais foi proposta a realização de pesquisa que tem, como objetivo geral, investigar o comportamento relacionado à tomada de decisão de gestores buscando identificar a potencialidade e a utilidade de serem incorporadas as dimensões afetiva e simbólica como estratégia para verificar a influência da dimensão inconsciente do sujeito no uso de informação em processos decisórios estratégicos.

Como objetivos específicos pretende-se:

- a) Identificar os comportamentos e práticas informacionais apresentados por gestores em situações de tomada de decisão estratégica;
- b) Analisar como os aspectos inconscientes se integram às atitudes individuais para influenciar o comportamento de gestores no processo de tomada de decisão em relação ao uso de informação;
- c) Verificar, baseado na análise simbólico-afetiva por meio do uso do imaginário, a existência, ou não, de “padrões comportamentais”, em especial, na seleção e uso de informação para subsidiar o processo decisório;
- d) Validar o uso de métodos alternativos de estudo dos sujeitos informacionais como instrumentos de pesquisa em Ciência da Informação.

POSICIONAMENTOS CONCEITUAIS

O campo de estudos de usuários da informação é uma área profícua em pesquisas que tem, desde os primeiros estudos realizados na década de 1940, ampliado continuamente seu viés e sua perspectiva de análise sobre o indivíduo e sua interação com a informação. Uma das consequências desse movimento pode ser vista na evolução do quadro conceitual inerente ao campo que, na última década, tem incorporado novas expressões – como por exemplo, sujeitos informacionais – além de resignificar e introduzir alguns termos, como comportamento informacional e práticas informacionais. Neste aspecto, cabe ressaltar o debate que tem ocorrido entre dois autores da área – Reijo Savolainen e Tom Wilson²⁵ – sobre

²⁵ As discussões acerca dos conceitos de comportamento e práticas informacionais que vem sendo travadas por Tom Wilson e Reijo Savolainen podem ser acompanhadas em Wilson, T.D. (2008). Review of: Savolainen, Reijo *Everyday information practices: a social phenomenological perspective*. Lanham, MD: Scarecrow Press, 2008. *Information Research*, **14**(1), review no. R327 [Available at:

as definições de comportamento e prática informacionais, bem como destacar os estudos conduzidos por grupos de pesquisa²⁶ que procuram caracterizar e desenvolver novas perspectivas de abordagem do fenômeno informacional.

Neste cenário, caracterizado por uma contínua evolução, considerou-se necessário estabelecer um posicionamento conceitual epistemológico para a presente pesquisa visando dar consistência a abordagem utilizada, que se refere aos aspectos inconscientes motivadores da ação humana no trato com a informação. Assim sendo, este estudo optou por considerar dois termos nucleares do campo – “comportamento” e “prática” – em sua etimologia²⁷ e não nas conceituações dadas nas abordagens até então vigentes na Ciência da Informação. Esta escolha, de não incorporar as discussões próprias do campo que ainda estão em fase de consolidação, se justifica pela associação que esses termos carregam dentro da CI.

A expressão “comportamento informacional” tem seu significado associado ao aspecto cognitivo da relação do indivíduo com a informação, característica da abordagem alternativa de estudos de usuários que se vale de modelos que buscam compreender como os indivíduos satisfazem suas lacunas informacionais considerando a tríade necessidade-busca-uso. Na outra vertente, a expressão “práticas informacionais” tem sido utilizada no contexto da abordagem social de estudos de usuário incorporando uma perspectiva que considera, dentre outros fatores, a comunidade social (ROCHA et al, 2017).

Na abordagem que se propõe para esta pesquisa – denominada psicossocial – o olhar de investigação não se concentra nos aspectos cognitivos e nem foca o contexto social como elemento determinante da ação do sujeito; apesar de não isolar o indivíduo do seu contexto, direciona-se para as motivações inconscientes que permeiam as atitudes humanas na relação

<http://informationr.net/ir/reviews/revs327.html>] e "The behaviour/practice debate: a discussion prompted by Tom Wilson's review of Reijo Savolainen's *Everyday information practices: a social phenomenological perspective*. Lanham, MD: Scarecrow Press, 2008." (2009). *Information Research*, 14(2) paper 403. [Available from 25 May, 2009 at <http://InformationR.net/ir/14-2/paper403.html>]

²⁶ A perspectiva de práticas informacionais tem sido abordada em vários estudos, sendo objeto de pesquisa do Grupo de pesquisa cadastrado no CNPq denominado “Estudos em práticas informacionais e cultura – EPIC” da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. A adoção desta perspectiva está vinculada às interações que são estabelecidas entre os sujeitos e a informação em situações nas quais esta não é meramente cumulativa, nem é considerada como uma resposta a um estímulo – como numa abordagem *behaviorista* do termo comportamento – mas construída socialmente de forma contínua (ARAUJO, 2013).

²⁷ A maior parte do vocabulário utilizado pela língua portuguesa vem diretamente do latim vulgar, que é uma dialetização do latim clássico, o que compreende aproximadamente 60.000 palavras diretamente derivadas do latim (correspondendo a 59% do vocabulário da língua portuguesa). O grego também tem uma grande representação na língua portuguesa: cerca de 17% das palavras clássicas são oriundas da língua de Homero. (HECKLER, 1994)

com a informação. Ou seja, ao se aplicar o olhar sobre os aspectos inconscientes presentes no fenômeno informacional não se busca investigar os processos mentais conscientes e nem analisar as ações aparentes do indivíduo em sua interação com a informação baseado apenas nos componentes do contexto sociohistórico. Há que se destacar que o que se altera quando das análises da relação sujeito-informação não é o sujeito, a informação ou o contexto, mas sim o olhar que se aplica ao estudar o fenômeno, perspectiva que é própria da Ciência da Informação em virtude de seus vários vieses investigativos. Neste sentido, na abordagem psicossocial, o “olhar de pesquisa” é direcionado a uma esfera (o inconsciente) na qual as abordagens tradicional, alternativa ou social não intentam alcançar por não ser esse o foco de seus estudos.

Dito isto, a definição utilizada nesta pesquisa para “comportamento” (*com-port-a-ment-o*), vocábulo de origem latina originado da palavra *comportare*, irá apresentar seu sentido ligado: a procedimento; modo de agir, de proceder (BUENO, 1974); a proceder (CUNHA, 2010; COELHO, 19..?); e a conduta (MAGNE, 1952). Segundo Goes (1937), as palavras “comportar” e “comportamento” são formadas pelo prefixo “com” (que denota união), pela raiz “port” (que envolve a ideia de levar, conduzir) e, na segunda, pelo sufixo “ment” (que denota ação). Esse significado, no contexto informacional, remete à relação do indivíduo com a informação, sua conduta ou ação.

Na mesma perspectiva, ao se referir ao termo “prática”, do grego *praktiké*, esta pesquisa terá suas definições relacionadas: a experiência, hábito, maneira própria de exercitar determinados atos (BUENO, 1974); ao uso, experiência, exercício (CUNHA, 2010); a ação²⁸ (MACHADO, 1914); e a ação e efeito de praticar, hábito derivado da experiência (COELHO, 19..?). Segundo Heckler (1994), a definição de “prática” está ligada à raiz *prak*, de onde se derivam termos como pragmático (pram-át-ic-o) e práxis (práx-is) cujos sentidos remontam a executar, agir. Esse significado, no contexto informacional, remete a perspectiva da ação do indivíduo em relação a informação.

Considerando que a presente pesquisa não se situa na perspectiva de estudos cognitivos de usuários da informação, na qual o termo comportamento informacional tem seu significado específico, e nem aborda o fenômeno numa perspectiva social, na qual o conceito de práticas traduz com melhor pertinência a relação sujeito-informação-contexto, a utilização

²⁸ Segundo o autor, prática é relativo a ciência prática, em oposição a ciência especulativa, *gnōstiké* ou *theōrētiké*, sendo o termo prático (do grego *praktikós*) definido como a capacidade de agir, que age, ativo, eficaz, que convém à ação.

de tais expressões será adotada para se referir a como o indivíduo age e como ele se comporta em sua relação com a informação presente nos contextos e situações vivenciadas por ele sem se vincular aos significados atribuídos nas abordagens tradicional e social de estudos de sujeitos informacionais, apesar de perpassar esta última como se pode verificar na denominação da abordagem utilizada (“psicossocial”).

ESTRUTURA DA TESE

Esta tese foi estruturada em sete capítulos, além dos tópicos relativos a introdução e conclusão. Na introdução constam a apresentação, a contextualização da proposta, a justificativa para a realização da pesquisa e os objetivos. Os capítulos um a quatro apresentam o referencial teórico que embasa as análises e fundamenta o contexto no qual essa pesquisa se realiza. Para fundamentar as proposições feitas, o presente estudo se amparou em quatro áreas: Ciência da Informação: fornecendo os conceitos ligados ao uso de informação em organizações, a fontes de informação para negócios, bem como sobre comportamentos e práticas informacionais; Administração: de onde foram buscadas referências sobre o contexto organizacional, tomada de decisão, liderança e gestão; Psicologia: compreendendo os aspectos inconscientes envolvidos nos comportamentos dos sujeitos; Antropologia: subsidiando as análises por meio dos conceitos relacionados ao simbólico e ao imaginário.

O quinto capítulo relata o percurso metodológico trilhado discriminando os métodos e técnicas utilizados. O sexto capítulo apresenta a pesquisa empírica e os resultados obtidos com a entrevista semiestruturada e a aplicação do Teste Arquetípico de Nove Elementos. As análises realizadas acerca dos resultados obtidos constam do sétimo capítulo. As conclusões, considerações e sugestões de continuidade finalizam a pesquisa realizada, às quais se seguem as referências bibliográficas, anexos e apêndices.

AGRADECIMENTOS

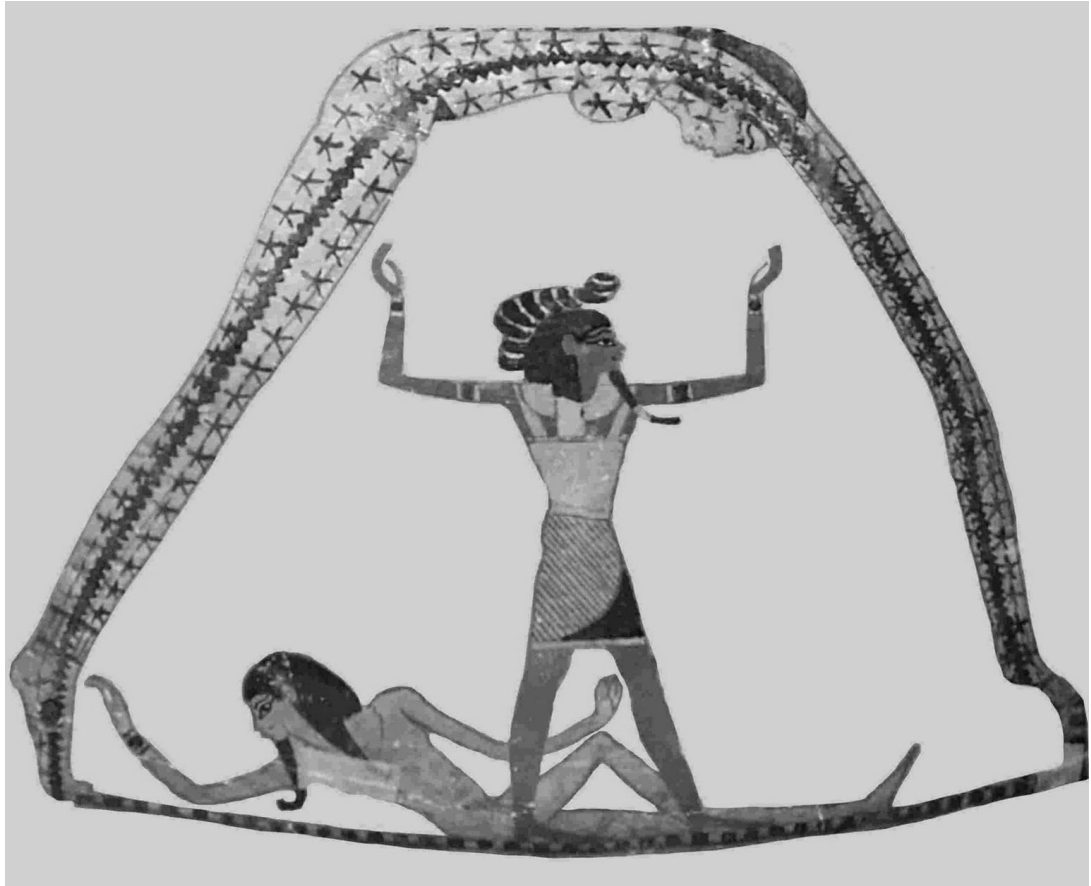
Destaca-se na condução desses trabalhos a relevância da parceria realizada entre a Universidade Federal de Minas Gerais, por meio da Escola de Ciência da Informação, a Universidade do Minho e a Universidade do Porto, que possibilitou um aprofundamento

teórico fundamental com pesquisadores docentes de renome internacional e competência reconhecida em suas áreas de atuação.

Registra-se também o apoio da Capes na realização do doutorado, na modalidade sanduíche, que possibilitou a efetivação da contribuição teórico-metodológica na pesquisa por meio da interação entre os pesquisadores das universidades supracitadas, fato que culminou na criação de um grupo de pesquisa internacional que contempla a realização de estudos na perspectiva informação-imaginário²⁹.

²⁹ Gabinete de Estudos da Informação e do Imaginário (GEDII). <http://gedii.eci.ufmg.br>

CAPÍTULO 1. A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO



No começo não havia nada, apenas Nun, o oceano primordial, entidade que precedeu a todos os deuses, e a todas as coisas, um estado de latência, o “não-ser”. Nele surgiu uma montanha e, nela, o deus Atum, o autocriado, o “vir-a-ser”. O primeiro movimento de existência, o “ser”, ocorreu pela criação dos pares divinos, entre o quais Shu e Tefnut. Ambos representam os atributos da vida e da ordem, o sopro de vida e o lugar de cada coisa no Cosmo. O deus Shu é a atmosfera, o vento, o ar. É Shu quem separa o céu da terra e traz a vida com a luz do dia. Ao criar as estrelas, Shu possibilita que os homens possam se elevar e atingir o céu.

Mitologia egípcia³⁰

³⁰ Bakos (1998); Camara (2007)

1.1 DA(R)EVOLUÇÃO INFORMACIONAL

Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar.

Peter Senge³¹

Não é exagero afirmar que as formas de acesso à informação oriundas do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação no século XX transformaram a humanidade. No que tange à dimensão individual, a possibilidade de saber o que acontece no outro lado do planeta na hora em que acontece, independente dos canais institucionais de comunicação, e de poder trocar informações com pessoas geograficamente dispersas de forma instantânea, dentre outras infindáveis potencialidades, trouxe empoderamento ao indivíduo ao dotá-lo de capacidades e possibilidades múltiplas.

Exemplos desse novo cenário podem ser vistos no levantamento realizado pelo site da Worldwidewebsize³² - que mensura o tamanho da Web - que identificou a existência de, aproximadamente, 4,68 bilhões de páginas indexadas na rede. No que tange aos aplicativos móveis, o *WhatsApp*, software desenvolvido para *smartphones* para troca de mensagens através de uma conexão via internet, atingiu a marca de 1 bilhão de usuários com apenas sete anos de existência³³. Números gigantescos, que tem aumentado exponencialmente a cada ano.

No cenário econômico, esse desenvolvimento desencadeou o deslocamento da estrutura econômica – originalmente vinculada à terra e posteriormente à fábrica – para a informação, considerada como ativo intangível essencial para obtenção de êxito nos negócios e responsável por definir as bases de poder do atual contexto político sócio econômico global. Essa situação – de relevância da informação no último século – foi tão impactante que a Organização das Nações Unidas instituiu, em 2003, a Cúpula Mundial sobre a Sociedade da

³¹A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9 ed. São Paulo: Best Seller, 1990

³²Dados de 10 de setembro de 2017. Fonte: <http://www.worldwidewebsize.com/>

³³Dados referentes a 2016. Estatística divulgada por Jan Koum, CEO e fundador do WhatsApp em sua página do facebook: acessível pelo endereço <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10153874647095011&set=a.10150731994525011.456435.500035010&type=3&theater>

Informação³⁴. Esta ação foi decorrente da preocupação daquela instituição com a consequência da concentração deste “poder informacional” entre as nações hegemônicas – que dominavam os meios de controle e uso da informação (MARQUES, 2012).

No contexto organizacional, foi a necessidade de inovar e de se estabelecer estratégias sustentáveis frente ao mercado e à concorrência mundial a responsável pela transformação da informação em insumo fundamental. Esta constatação é destacada por Silva, Campos e Brandão (2005) quando afirmam que as informações para negócios são insumos da maior importância para a tomada de decisão nas empresas, bem como por Kennington (1991) que define que essas informações (especificamente a *Business Information*) são necessárias à sobrevivência das organizações em um mundo competitivo. O *status* adquirido pela informação na sociedade atual também é destacado por Bauman (2007, p.11) quando este afirma que

num planeta atravessado por ‘auto-estradas da informação’, nada que acontece em alguma parte dele pode de fato, ou ao menos potencialmente, permanecer do ‘lado de fora’ intelectual. Não há terra nula, não há espaço em branco no mapa mental, não há terra nem povos desconhecidos, muito menos incognoscíveis.

Nesta perspectiva, é fundamental para as organizações perceberem a configuração desse novo cenário no desenvolvimento de suas estratégias de negócio, o que por vezes pode se dar por meio da implementação de processos de gestão de informação e conhecimento, pelo incremento de ferramentas e de sistemas de recuperação de informação (SRI) e de apoio a decisão (SAD) ou, simplesmente, pela atenção à importância desse recurso no dia a dia organizacional.

1.2 A INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES

Quando se denominam os tempos atuais como Sociedade da Informação fica claro os pilares sobre os quais estão sendo estruturadas as concepções atuais de empresas, negócios, competitividade, mercado global, cliente, produtos e serviços. Uma frase que ilustra bem este novo contexto foi proferida por Ralph Larsen, presidente da Johnson e Johnson quando

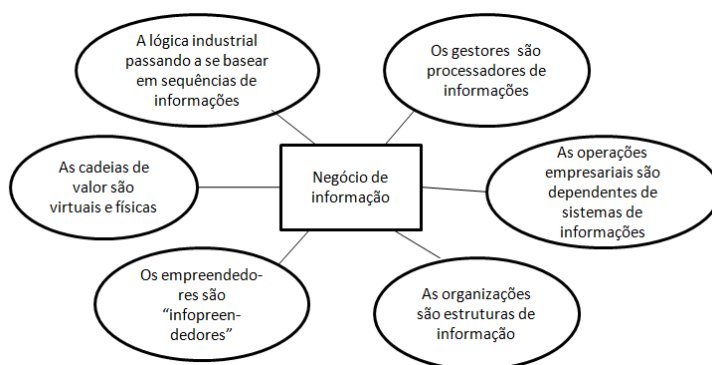
³⁴ Para maior aprofundamento sobre a Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação (CMSI), cuja denominação original em inglês é *World Summit on the Information Society (WSIS)* ver Marques (2012).

afirmou: “*não estamos no negócio de produtos, estamos no negócio de conhecimento*” (EARL, 2004, p.29).

O que esta citação não ilustra é a rapidez com que essa nova sociedade se instalou e tem se desenvolvido: diferentemente da era industrial, que vigorou por mais de dois séculos e que abarcava conceitos como estabilidade, a era da informação tem avançado a uma velocidade sem precedentes, como consequência principalmente do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, e sua característica tem sido a inovação.

É possível perceber, mesmo numa leitura pouco aprofundada do contexto deste século XXI, que as organizações antes estruturadas em torno de hierarquias, recursos escassos e operadores de máquinas agora buscam se organizar em torno de redes, recursos digitais e trabalhadores do conhecimento. Nas organizações – seja na era industrial ou na era do conhecimento – os produtos, processos e a tomada de decisão sempre se fundamentaram em informação; entretanto, no contexto atual, a diferença é que a informação não é considerada mais como mero suporte, mas se encontra em um patamar em que ajuda a determinar as estratégias de negócio das organizações, situação relatada por Earl (2004) e que se encontra representada graficamente na figura abaixo (Figura 1):

Figura 1. Todo negócio é um negócio de informação



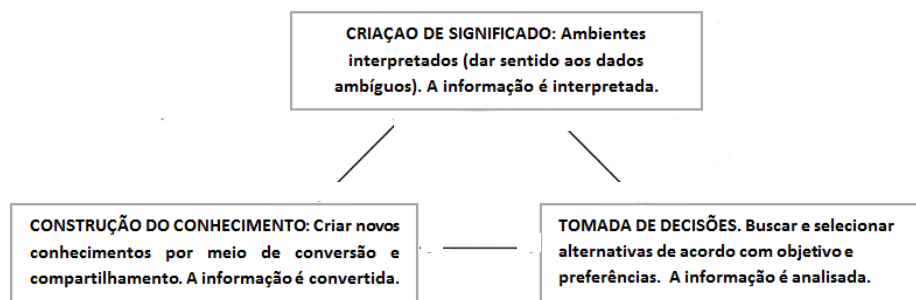
Fonte: EARL (2004, p. 32)

Esta é uma das características que tem transformado as estratégias das organizações: a informação passou a ser vista de uma forma diferenciada. Como destacado por McGee e Prusak (1994, p.XVIII), “a informação fornece o sistema nervoso central responsável pela integração da estratégia com a ação” e se configura como a força motriz na criação de riqueza e prosperidade no século XXI, época na qual o sucesso organizacional está sendo fortemente determinado não apenas pelo que se possui, mas também pelo que se sabe. Assim, se

considera-se que há um cenário mutante, “líquido” e dinâmico, obter informações sobre tendências, acontecimentos e mercado com agilidade e rapidez que permita estabelecer estratégias de ação antes do concorrente se constitui uma vantagem para a organização. Ainda como destacam os autores supramencionados (1994, p.3) “numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz”.

Choo (2006) sistematizou esses entendimentos ao delimitar as “arenas de uso” das informações nas organizações. O autor considera que as organizações estão conscientes de que sua sobrevivência e desenvolvimento dependem de sua capacidade de buscar informações e da construção de um “ambiente interpretado” que forneça elementos para subsidiar sua ação. Assim, a abordagem informacional na perspectiva de arenas, proposta pelo autor (Figura 2), apresenta-se como um viés que traduz de forma pragmática como a informação se incorpora ao fazer organizacional, sendo responsável por possibilitar perceber o ambiente no qual a organização está inserida, produzir conhecimento com base na informação coletada e absorvida e utilizá-la para direcionar os rumos a serem seguidos por meio de decisões estratégicas.

Figura 2. Arenas de uso da informação nas organizações



Fonte: Adaptado de Choo (2006)

No contexto da criação de significado, a principal atividade da informação é resolver a ambiguidade do ambiente externo, pois as mensagens nesse ambiente são sujeitas a múltiplas interpretações, sendo necessário distinguir as mais significativas e interpretá-las para criar respostas adequadas. Para que isso ocorra é necessário comparar os fatos presentes com a experiência passada, pois a criação de significado é retrospectiva, sendo possível apenas interpretar o que já foi feito ou o que já aconteceu. De acordo com Choo (2006), o resultado

da criação de significado será um ambiente interpretado ou interpretações comuns que atuam como contextos significativos para a ação organizacional e que irão auxiliar a configurar a visão necessária para regular o processo de construção do conhecimento.

Na segunda arena, o uso da informação visa gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado permitindo à organização o desenvolvimento de novas capacidades, a criação de novos produtos e serviços (ou aperfeiçoamento dos já existentes) e a melhoria dos processos organizacionais. Segundo o autor, o principal processo da informação nessa etapa está relacionado à conversão do conhecimento – que reside na mente dos indivíduos – em informação, para que este possa ser compartilhado. Nesse conceito, insere-se a proposta elaborada por Nonaka e Takeuchi (1997) referente às maneiras de se converter o conhecimento, que são identificadas como Socialização (conversão do conhecimento tácito em tácito); Exteriorização (conversão do conhecimento tácito em explícito); Combinação (conversão do conhecimento explícito em explícito); e Internalização (conversão do conhecimento explícito em tácito)³⁵.

Sobre a última arena, Choo (2006, p.41) conclui que, “depois que criou significados e construiu conhecimentos para agir, a organização precisa escolher entre várias opções ou capacidades disponíveis e se comprometer com uma única estratégia”. O autor destaca que a principal atividade da informação nessa arena é o processamento e a análise da informação a partir das alternativas disponíveis, no qual as vantagens e desvantagens são observadas, sendo esperado como resultado desse processo a seleção de cursos de ação capazes de levar a organização a um comportamento racional e orientado para seus objetivos.

Entretanto, o autor (2006, p. 41) destaca, neste tópico, a influência da limitação da racionalidade humana na escolha do curso de ação adequado, conceito baseado na proposição de Henry Simon de que “o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos”. Assim, Choo (2006) sugere que a organização deve procurar minimizar essa limitação alterando o ambiente no qual as decisões ocorrem por meio de premissas que orientem as decisões, pois, ao criar regras, a organização reduz a incerteza e a complexidade que envolve a tomada de decisão simplificando o processo decisório.

³⁵ Sobre conhecimento tácito ver obra de Michael Polanyi, *The Tacit Dimension*, de 1966, na qual o autor, ao afirmar que “sabemos mais do que podemos dizer”, ressalta a existência de um tipo de conhecimento que não pode ser verbalizado e transmitido por meio de palavras.

Os livros sobre administração e estratégia apresentam vários exemplos de empresas que utilizaram a informação como vantagem competitiva: criaram significado, construíram conhecimento e decidiram assertivamente. Um exemplo nesse sentido é dado por McGee e Prusak (1994) que descrevem como as empresas American Airlines, Rosenbluth Travel, American Hospital Supply e Frito-Lay utilizaram a informação para se destacarem no mundo dos negócios.

Segundo Silva e Ribeiro (2009), uma vasta bibliografia sobre esta temática tem se multiplicado devido a importância estratégica que a informação representa para a competitividade e êxito econômico das organizações. Nesta, a análise que muitos autores apresentam sobre o uso da informação tem destacado, principalmente, um processo que ocorre dentro das organizações: a informação afetando a definição das estratégias e se constituindo como vantagem competitiva (já preconizada na máxima “informação é poder”...). Diante disto, nestas últimas três décadas, um grande leque de informações passou a ter que ser obrigatoriamente considerado, principalmente no contexto organizacional, para subsidiar o processo decisório, sendo que algumas delas, ou talvez sua maioria, se alteram quase que diariamente...

Neste século XXI pode-se conhecer de tudo um pouco (ou muito...). Assim, apesar de parecer “clichê”, é uma atitude vital para as organizações saber utilizar a informação que seja potencialmente relevante, de forma estratégica, antes dos concorrentes, inovando em produtos e serviços que superem as expectativas dos clientes.

Esse incremento informacional, representado pela possibilidade de acesso a uma gigantesca massa de dados, exige da sociedade se posicionar criticamente frente ao mundo. Da mesma forma, as organizações precisam estar preparadas para atuar criteriosamente nesse novo contexto informacional, principalmente quando se trata de selecionar as fontes do ambiente externo às organizações nas quais a informação será buscada.

Esta atividade de coletar informações do ambiente externo para fins de subsidiar as decisões e as operações das organizações foi definida pela *Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*³⁶ como inteligência competitiva. Esta atividade tem, como premissa,

³⁶ A *Society of Competitive Intelligence Professional* (<http://www.scip.org/>) é uma comunidade de especialistas que se reúnem para construir e compartilhar inteligência estratégica, pesquisa de ferramentas de apoio à decisão, processos e recursos analíticos. Segundo Castro e Abreu (2006), a SCIP define inteligência competitiva como um programa sistemático e ético de coleta, análise, disseminação e gerenciamento das informações sobre o ambiente externo, que podem afetar os planos, as decisões e a operação da organização. Marcial (2005) remonta

contribuir para a qualidade das decisões à medida que possibilita a redução de “pontos cegos”³⁷ e a constante atualização dos fatores do ambiente externo que influenciam o processo decisório. Uma atividade que perpassa esse conceito é a monitoração ambiental (*environmental scanning*), termo definido por Francis Aguilar, em 1967³⁸, como a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa e que é destacado por Barbosa (2002) como atividade essencial nas organizações.

Neste movimento, de monitorar os ambientes, um aspecto que deve ser observado é o custo que a obtenção das informações traz para as organizações. Cyert e March (1992) alertam para esse fato mencionando que a informação não é disponibilizada para a organização sem dispêndio e que os recursos destinados a obtê-la concorrem com os recursos de outras atividades da organização. Independente da informação para subsidiar os negócios ser obtida no ambiente externo ou interno, há custos associados e, por esse motivo, é importante que sua busca, coleta e gerenciamento sejam feitos de maneira eficaz.

1.3 INFORMAÇÕES PARA NEGÓCIOS

O conceito de informações para negócios (*business information*), apesar de não ser recente, ainda não apresenta um consenso quanto a sua terminologia, aparecendo na literatura sob expressões variadas. Em 1970, por exemplo, um verbete de conceito similar – *business literature* – foi mencionado na *Encyclopedia of Library and Information Science*. Desde então, o tema tem sido abordado em denominações variadas que ora direcionam ao ambiente tecnológico, ora ao ambiente industrial, ora ao ambiente de negócios, numa profusão de vertentes cujo retrospecto pode ser visto em Borges e Campello (1997), bem como em Januzzi e Montalli (1999)³⁹.

sua origem nas atividades de inteligência militar que foram absorvidas pelo Estado e, posteriormente, pelas organizações.

³⁷O conceito de ponto cego é apresentado por Castro e Abreu (2006, p.16) como a situação na qual há um descolamento entre a percepção que se tem sobre o ambiente competitivo e o que está realmente acontecendo.

³⁸AGUILAR, F. J. *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company, 1967.

³⁹ Alguns exemplos mencionados, dentre outros, são Vernon (1984), para quem esse tipo de informação corresponde a dados, fatos e estatísticas necessários à tomada de decisão nas organizações de negócios, Lavin (1992) e Hayden (1989), que dividem a informação para negócios em duas categorias: a informação interna e a externa, e Haythornthwaite (1990) que busca estabelecer uma tipologia para essas informações.

Montalli (1994) apresenta um conceito para o termo definindo-o como a informação que subsidia o processo decisório de empresas industriais, prestadoras de serviço e comerciais no que se refere a produtos, finanças, estatística, legislação e mercado. É importante observar que esta é uma denominação abrangente e que pode se desdobrar em uma série de classificações que visam conceituar de maneira específica a informação para negócios, como se pode ver no mapeamento feito por Mafra Pereira (2006). Esse autor procurou consolidar a análise feita por vários pesquisadores preocupados em identificar onde se localizam as informações a serem utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de suas estratégias (Figura 3), não se restringindo ao termo “informações para negócios”, mas categorizando as fontes de informação utilizadas pelas organizações. Observa-se, pelo levantamento efetuado, a predominância de seis tipos macro de categorias: fontes externas e internas, fontes formais e informais e fontes pessoais e impessoais.

Figura 3. Autores e as principais categorias de fontes de informação organizacionais

Autores	Categorização das fontes de informação
Aguilar (1967)	Fontes externas - Fontes internas Fontes pessoais - Fontes impessoais
Kobrin <i>et al.</i> (1980)	Fontes internas - Fontes externas
Sutton (1988)	Fontes internas Contatos diretos com o setor de negócios Informações publicadas Outras fontes
Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988)	Fontes pessoais - Fontes impessoais
Lester e Waters (1989)	Fontes formais (ou publicáveis) - Fontes informais Fontes internas - Fontes externas Fontes pessoais - Fontes impessoais
Choo (1994)	Fontes pessoais internas - Fontes pessoais externas Fontes impessoais internas - Fontes impessoais externas
Choo (1998)	Fontes pessoais internas - Fontes pessoais externas Fontes documentais publicáveis Fontes documentais (doc. Internos da organização) Fontes eletrônicas
Carmos e Pontes (1999)	Fontes formais - Fontes informais Fontes internas - Fontes externas
Barbosa (2002)	Fontes pessoais internas - Fontes pessoais externas Fontes documentais internas - Fontes documentais externas Outras fontes externas
Pereira (2003)	Fontes internas - Fontes externas Fontes formais - Fontes informais

Fonte: Mafra Pereira (2006, p.53)

O estudo feito por Mafra Pereira (2006), apesar de ter uma vertente longitudinal – de 1967 a 2003 – não foi exaustivo, podendo ser incluídos nesse repertório vários outros autores. Só na década de 1980, por exemplo, Porter (1986) identificou fontes de informação para

análise da indústria, Hayden (1989) classificou as informações para negócios em duas categorias – informação interna e externa – e Degent (1986) identificou oito principais categorias de fontes de dados: competidores, governo, fornecedores, clientes, associações profissionais, associações de classe, empregados e outras fontes. Conforme destacado por Hartman *et al* (1994), os estudos sobre fontes de informações de negócios são assuntos de interesse crescente e ainda devem ser cada vez mais necessários caso se mantenha esse ritmo de desenvolvimento tecnológico e informacional.

Entre os autores que poderiam ser ainda citados para enriquecer a discussão nesta temática, dois trabalhos chamam a atenção por suas abordagens: o primeiro, realizado por Cendón (2003), buscou caracterizar as fontes de informação identificadas como bases de dados digitais, num diagnóstico que procurou analisá-las quanto à qualidade, forma de acesso, organização e volume produzido⁴⁰. A autora identifica e analisa nove categorias de bases de dados de interesse para negócios tendo como referência o conceito de que informação para negócios engloba:

informações mercadológicas (tais como análises de fatias de mercado, padrões de consumo e gastos de consumidores, e estudos de seus comportamento e estilos de vida, pesquisas de opinião, informação sobre investimento em propaganda por diversos setores e medidas de audiência de canais de rádio e televisão); **informações financeiras** (tais como desempenho financeiro de empresas, mercado financeiro e outras informações para investimento, disponibilidade de assistência financeira, taxas de câmbio, custo de crédito etc.); **informações estatísticas** (tais como recenseamentos, índices econômicos ou estatísticas sobre indústrias); **informações sobre empresas e produtos** (tais como histórico e informações cadastrais de empresas e informações sobre fusões e aquisições); **informações jurídicas** (tais como leis, regulamentação de impostos e taxas) e outras informações fatuais e analíticas sobre tendências nos cenários político-social, econômico e financeiro, nos quais operam organizações empresariais.⁴¹ (CENDÓN, 2003, p.17)

O estudo de Cendón (2003) permitiu verificar que o ambiente de negócios possui uma amplitude de fontes externas inseridas no ambiente digital e concluir que não há uma disponibilização unificada de informações, nem uma publicação ou portal que compile e

⁴⁰A relevância deste estudo consiste não apenas na identificação de bases de dados para negócio em contexto digital, mas também na caracterização desse tipo de fonte, demonstrando como estas se configuram, pois as facilidades proporcionadas pela tecnologia para acesso a informações em ambientes digitais exigem que as organizações estabeleçam critérios sobre a qualidade das informações disponíveis.

⁴¹Cendón (2003) baseia essa definição nos trabalhos de Souza e Borges (1996); Souza (1996) e Montalli (1994)

caracterize as fontes de informações para negócios em âmbito nacional, cabendo às organizações mapearem aquelas fontes cujas informações se relacionem ao seu ramo de atividades.

A outra pesquisa que se pretende destacar foi realizada por Silva, Campos e Brandão (2005) visando propor um esquema de classificação das fontes de informação para negócios. Os autores, em suas análises, e como questão motivadora na idealização da proposta, consideraram três aspectos: a dificuldade de se encontrar informações relevantes e úteis em tempo adequado, a ausência de um sistema unificado de classificação que facilitasse a busca de informações relacionadas ao ambiente de negócios e a característica unidimensional das classificações existentes, que dificulta as articulações necessárias para se encontrar informações relevantes. Nesse sentido, os autores propuseram um esquema que contempla um arranjo tridimensional que considera três eixos: o ambiente de negócio, as fontes de informação e o ramo de atividade econômica (Figura 4)

Figura 4. Estrutura tridimensional de classificação de fontes de informação



Fonte: Silva, Campos e Brandão (2005)

No eixo “ambiente de negócio”, os autores definiram sete dimensões: mercado ou concorrência, fornecedores, ambiente tecnológico, recursos humanos, infraestrutura e logística, ambiente econômico e ambiente sócio-demográfico. Em relação à classificação das fontes de informação, os autores também estabeleceram sete categorias como diretrizes: informações estatísticas, financeiras, históricas, regulatórias, bibliográficas, sobre produtos e serviços e uma categoria de outras. Completando a tríade, o ramo de atividade econômica segue a classificação estabelecida pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) que apresenta semelhanças estruturais com a Classificação Industrial Internacional de todas as atividades econômicas (CIU), o que possibilita efetuar comparações com

estruturas internacionais. Esta proposição permite a confecção de uma matriz a ser completada pelas organizações, conforme modelo apresentado na figura abaixo (Figura 5), o qual, cabe ressaltar, não implica no preenchimento obrigatório de todos os campos.

Figura 5. Modelo de esquema de classificação de fontes de informação para negócios

Ramo de atividades (segundo CNAE) :							
Ambiente	Fontes de informação						
	Estatística	Financeira	Histórica e biográficas	Produtos e serviços	Regulatórias	Bibliográficas	Outras
Mercado ou concorrência							
Fornecedores							
Tecnológico							
Recursos Humanos							
Infraestrutura e logística							
Econômico							
Sócio-demográfico							

Fonte: Adaptado de Silva, Campos e Brandão (2005)

É oportuno destacar que o modelo proposto pelos autores contribui para a discussão sobre fontes de informação para negócios, mas não em bases epistemológicas. O modelo é uma proposta pragmática de delimitação de ambiente de monitoramento externo que pode se configurar em um instrumento de suporte às organizações para se posicionar em frente a um dos paradoxos que envolvem o binômio informação-organização, relacionado à identificação de fontes relevantes para o segmento no qual a organização está inserida.

Considera-se que as iniciativas das pesquisas citadas são relevantes, pois, até a década de 1980, definir as fontes de informação para negócios era uma tarefa “trivial”, uma vez que a informação se encontrava disponível em um formato e frequência conhecidos. No final dos anos 1990, entretanto, esse cenário se alterou, tendo Shenk (1997) alertado sobre a sobrecarga de informações como um novo e importante problema emocional, social e político, cenário que se configura como consequência dos efeitos do desenvolvimento das TICs. Conforme pontuado por Silva e Ribeiro (2004), a informação digital tomou conta do cotidiano das pessoas e transformou a vida em sociedade de uma forma muito profunda.

Esse desenvolvimento tecnológico, que por um lado ampliou o leque informacional, também trouxe para as organizações novas alternativas para o registro e gerenciamento das

informações produzidas por elas próprias. Neste aspecto, sistemas informatizados que congregam informações das áreas financeiras, de produção, marketing, recursos humanos, dentre outras, foram desenvolvidos numa tentativa, não apenas de congregar todos os setores da organização numa mesma plataforma, mas, também, de auxiliar as organizações a manipular as informações de forma sistematizada visando subsidiar os gestores no processo decisório. Estas informações do ambiente interno organizacional também se caracterizam como uma vertente das informações para negócios⁴² e se diferenciam daquelas primeiras no sentido de que as fontes são menos numerosas e estão concentradas no ambiente interno da organização, o que não quer dizer, entretanto, que sejam menos complexas.

Um dos maiores desafios relacionados às fontes internas de informação é conhecer todas as informações que estão disponíveis – seja em suporte físico, digital ou vinculado aos funcionários – e gerenciar para que as informações sejam registradas favorecendo o compartilhamento. Este é um aspecto destacado por Degent (1986) que alerta para uma dificuldade encontrada, principalmente no nível estratégico, relacionada ao registro de informações originadas nos contatos pessoais dos gestores, que muitas vezes não dispõem de tempo ou motivação para registrá-las de forma que possam ser preservadas.

Seja oriunda do ambiente externo ou interno, a seleção das fontes de informação a serem utilizadas nas organizações deve observar, segundo afirmação feita por Porter (1989), questões como os objetivos a serem cumpridos, a “área técnica” na qual se está inserida, o nível de recursos disponíveis para acesso as fontes e a demanda apresentada pelos funcionários (independente do nível hierárquico). As habilidades em coletar, organizar e utilizar informações para subsidiar seus processos são fatores que, segundo Rezende (2002), irão determinar a excelência da organização no mercado.

Como reflexão desse cenário complexo que envolve o desenvolvimento tecnológico e a informação – parafraseando McGee e Prusak (1994) – indaga-se até quando as organizações acreditarão que a próxima geração de tecnologia trará a “arma decisiva” que solucionará o problema do excesso informacional. Não há dúvidas, segundo os autores, de que os produtos e serviços de tecnologia da informação continuarão a evoluir, mas eles não são os únicos responsáveis por garantir o uso eficiente da informação: o problema fundamental continua a

⁴²Cabe ressaltar que alguns autores referenciam informações para negócios apenas como aquelas relacionadas ao ambiente externo da organização. Na presente pesquisa, optou-se por unificar os ambientes interno e externo na definição de que as informações para negócio são aquelas destinadas a subsidiar o processo decisório organizacional, não havendo discriminação ou exclusão devido a sua origem – interna ou externa, sua categoria – formal ou informal, ou seu suporte – impresso, digital, pessoal, televisivo, radiofônico, etc....

ser ter acesso a informação confiável, em tempo hábil e no local adequado e saber utilizá-la de modo a criar um diferencial competitivo. Está claro que as respostas não estão na tecnologia. O que também é uma afirmação simplista. É importante, mas não é tudo...

A existência de nova tecnologia não é, por si só, o que está criando valor adicional na sociedade contemporânea, mas, sim, a sua utilização efetiva ao possibilitar o incremento do uso da informação pelos indivíduos e organizações. Facilita compreender esse argumento quando se observa que a tecnologia, em princípio, é acessível a qualquer organização, mas o que irá fazer com que ela se torne relevante é a forma como será utilizada e poderá gerar vantagem competitiva e inovação. Considera-se que a espinha dorsal de um processo decisório nas organizações são os indivíduos e a informação. As tecnologias se conformam como um meio, assim como outros maquinários e equipamentos existentes nas organizações⁴³. Drucker (2001) chamou a atenção para esse fato ao mencionar que “o foco é a informação. Pelo simples motivo de que a maior transformação é a transformação na informação. A mudança não está nos instrumentos: a mudança é o fato de a informação estar acessível a todos”.

Considera-se, com base nessa perspectiva, que a tecnologia cria alternativas, mas o desafio passa a ser a escolha “útil” (em oposição à escolha perfeita), o que envolve comportamentos, preferências e práticas informacionais.

1.4 COMPORTAMENTOS E PRÁTICAS INFORMACIONAIS

A compreensão sobre como o sujeito se relaciona com a informação exige um posicionamento quanto aos conceitos vinculados aos termos que compõe esta relação. Uma alternativa para se iniciar esse percurso perpassa o entendimento do que é informação, conceito que, apesar de ser intrínseco ao ser humano, não tem uma abordagem consensual no

⁴³Cabe esclarecer que essa argumentação generalista pretende apontar questões relativas à possibilidade de acesso à tecnologia no sentido de que as ferramentas tecnológicas são produtos que podem ser adquiridos. Não se contemplou neste argumento as diferenças entre porte de organizações (multinacionais, microempresas, empresas sem fins lucrativos...), localização (países desenvolvidos, em desenvolvimento, emergentes...), faturamento, dentre outros fatores que podem se constituir como limitadores à aquisição de softwares e sistemas computacionais de ponta. A falsa noção de que todos tem acesso à tecnologia de forma igualitária pode induzir à crença de que o suporte tecnológico não faz diferença, o que se sabe não é a realidade. Entretanto, como eles estão disponíveis para aquisição por todos (que puderem adquirir), assim como outros maquinários modernos, este fato não possibilita classificá-los por si só como vantagem competitiva desvinculado da forma como será utilizado.

campo da CI. Vários autores se propuseram a elaborar entendimentos, o que implicou em uma vasta gama de definições, que não se traduzem em certas ou erradas, mas que tem como característica se aplicar à informação conforme sua vertente de abordagem. A informação, por ser um termo multiperspéctico, pode ser referida sob vieses variados e o primeiro aspecto para se abordar sua influência e abrangência em estudos sobre fenômenos informacionais, é se posicionar sobre qual o conceito de informação está sendo adotado.

Uma definição que se mostra tentadora a adotar é a formulada por Wilden (2011, p.11) constante da Enciclopédia Einaudi, segundo a qual, no trecho que se refere à “prática cotidiana”, a informação se apresenta

em estruturas, formas, modelos, figuras e configurações; em ideais e ídolos; em sinais, signos, significantes e símbolos; em gestos, posições e conteúdos; em frequências, entonações, ritmos e inflexões; em presenças e ausências; em palavras, em acções e em silêncios; em visões e silogismos. É a organização da própria variedade.

Considera-se que a definição acima apresenta uma dimensão do que ultrapassa o conceito pragmático do termo, o que inspira a vê-la como algo integrado ao sujeito em um aspecto mais filosófico e “simbólico”. Para a finalidade desta pesquisa, entretanto, no que tange a investigar a informação no contexto decisório, foi adotada também uma perspectiva que considera um conceito mais “operativo” do termo.

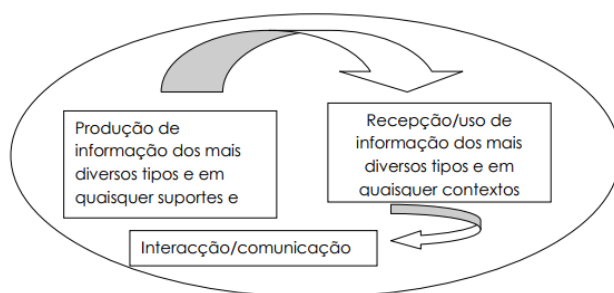
Uma teorização nesse sentido foi encontrada nos trabalhos de Silva e Ribeiro (2002) e Silva (2006, 2013). Os autores definem a informação como um conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (signos e símbolos), que são modeladas pela interação social, podendo ser comunicada de forma assíncrona e multidirecionada, sendo passíveis de registro em um suporte material.

Silva e Ribeiro (2002), ao conceberem a informação a partir dessas premissas, atribuem a ela algumas propriedades, como sua estruturação pela ação humana, a possibilidade de propiciarem uma integração dinâmica entre as condições internas e externas ao indivíduo, serem reprodutíveis (estando implícitos nesta propriedade os conceitos de retenção e memorização) e serem transmissíveis ou comunicáveis. Nesta perspectiva, a

Ciência da Informação pode abordá-la como um fenômeno infocomunicacional devido, dentre outras características, à sua estruturação social e sua propriedade de comunicabilidade⁴⁴.

A compreensão da informação como um fenômeno infocomunicacional na CI demarca um cenário e uma perspectiva específicos que se caracterizam pelas condições de compartilhamento, intencional ou não, o que remete a uma vertente comunicacional (Figura 6), situando, desta forma, o olhar para o fenômeno com destaque para o aspecto sócio-cultural.

Figura 6. Perspectiva do fenômeno infocomunicacional



Fonte: Silva (2006, p.105)

Inserir nesta perspectiva, segundo Silva *et al* (2011), a consideração do indivíduo como um sujeito social, histórico e emotivo que interage dialogando em diversos contextos e comunidades. Desta forma, a informação apresenta um caráter fenomênico que é caracterizado pelo viés social do qual se reveste, pois o sujeito na relação com a informação, a dota de significados que são oriundos de sua cultura.

Considera-se, entretanto, que nem sempre a informação terá uma ação compartilhável numa interação social que pressupõe a existência de outro sujeito. Neste sentido, a definição acima coexiste com a percepção da informação como componente de um fenômeno informacional que explicita uma relação que, apesar de ser situada e contextualizada numa cultura, não implica a noção de comunicabilidade e interação. Por essas considerações, parte-se do pressuposto que tratar a informação como componente de um fenômeno informacional ou infocomunicacional são abordagens complementares, não excludentes, e que orienta o foco

⁴⁴ Várias pesquisas que abordam o fenômeno infocomunicacional o relacionam especificamente ao ambiente digital. Neste estudo, optou-se por considerá-la na perspectiva de Silva (2006) que não restringe o termo ao ambiente tecnológico.

do que se objetiva investigar. Algumas vezes, os dois fenômenos ocorrem simultaneamente; em outras, só se verifica uma das perspectivas de análise.

A abordagem infocomunicacional, segundo Silva (2006), pode implicar uma dupla funcionalidade: a relacionada ao sentido do sujeito de dar “forma” a algo, bem como associar-se à intenção de troca de idéias com o outro, numa vertente comunicacional. Em ambientes organizacionais, essa abordagem possibilita o entendimento da informação como uma variável que pode se constituir uma vantagem competitiva ao ser passível de compartilhamento, registro e gerenciamento de seus processos dentro dos pressupostos dos movimentos da gestão da informação e conhecimento, vertente que abarca os aspectos relacionados ao processo decisório. Esta forma de conceber a informação permite compreendê-la como parte de um contexto individual e emocional do sujeito, perspectiva que atende aos pressupostos desta pesquisa que se situa em uma vertente psicossocial de estudos de sujeitos informacionais.

Na conceituação e entendimento do termo Informação, a CI amplia o olhar sobre os fenômenos a ele relacionados como necessidades de informação, práticas de acesso e uso em contextos diversificados, aspectos que podem ser abordados num termo “guarda-chuva” denominado “Comportamento informacional”. Esta expressão é definida por Wilson (2000) como a totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a sua busca ativa e passiva e a sua utilização. Condensando a definição de vários autores, Gasque e Costa (2010) fazem um retrospecto sobre a evolução do termo e de estudos no campo desde a década de 1950⁴⁵ e concluem que os estudos contemporâneos sobre o assunto têm abordado o tema numa perspectiva multidimensional que passou a considerar, dentre outros, o ambiente complexo no qual se insere o indivíduo e a informação. As autoras citam Edgar Morin⁴⁶ para situar os entendimentos sobre essa complexidade, que está alicerçada em uma imbricação profunda da estrutura que compõe o processo informacional, no qual vários fatores desempenham papéis decisivos:

⁴⁵As autoras citam, dentre outros, os estudos de Menzel, de Saul e Mary Herner, de Paisley e de Allen, realizados na década de 1960, os de Martyn, de Lipetz, de Lin e Garvey, de Crawford e de Wilson-Davis, na década de 1970, os de Dervin e Nilan (1986), na década de 1980, os de Hewins, de Wilson e de Chatman, na década de 1990, e os de Pettigrew, Fidel e Bruce, de Courtright e de Fisher e Julien, a partir dos anos 2000.

⁴⁶ MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. 6 ed. Rio de Janeiro: Berthand Brasil, 2000.

Essa multidimensionalidade, no entender de Morin (2000), considera a realidade antropossocial em várias dimensões: individual, social e biológica. Mais que isso, compõe-se de disciplinas especializadas, por exemplo, economia, psicologia e demografia como as diferentes faces e mesma realidade.

Uma definição que contempla uma perspectiva contemporânea é apresentada por Silva (2013, p.24) segundo o qual o comportamento informacional “é o modo de ser, ou de reagir, de uma pessoa ou de um grupo, numa determinada situação e contexto, impelido por necessidades induzidas ou espontâneas, no que toca exclusivamente à busca, seleção e uso da informação”. A palavra comportamento também tem seu sentido associado à ideia de transportar, reunir, podendo ser vista, segundo Perissé (2010)⁴⁷, como a reunião de gestos e palavras. De acordo com este autor, o sufixo “-mento” (do latim *-mentu*) presente na palavra, indica ação ou resultado de ação, o que implica, ao se analisar a palavra “comportamento” numa perspectiva social, na forma como uma pessoa se porta com os outros (isto é, atua socialmente) e, numa perspectiva informacional, como a pessoa se porta em relação à informação.

Compreender como o indivíduo se comporta em relação à busca e ao uso da informação tem sido uma das preocupações recorrentes da Ciência da Informação (CI) desde seus primórdios, o que culminou na proposição de uma série de modelos e abordagens. A preocupação em entender como o sujeito se “comporta” para obter e usar a informação pode ser vista nos estudos realizados a partir do final da década de 1940⁴⁸, apesar de, naquela época, estar em foco o uso das fontes e sistemas e não os aspectos humanos do uso da informação, sendo considerada mais como estudo de “uso” do que de “usuários” (ARAÚJO, 2012; PINHEIRO, 1982; WILSON, 2000).

Os estudos que passaram a se utilizar de uma abordagem centrada no usuário começaram a ser desenvolvidos a partir da década de 1980, tendo como nomes de referência, dentre outros, os de Brenda Dervin, Carol Kuhlthau e Tom Wilson. Esses autores

⁴⁷ O autor mantém uma página na web disponível no endereço <http://palavrasedorigens.blogspot.com/> na qual prossegue a pesquisa etimológica realizada no livro incluindo novas palavras e descobertas. No site, o autor comenta sobre a definição do termo na perspectiva social, que “agimos e reagimos na vida social o tempo todo. Esse conjunto de ações e reações (envolvendo discurso, vestimenta, postura física etc.) configura a conduta de cada um”.

⁴⁸ Segundo Araújo (2012) houve, na década de 1930, estudos promovidos pela Universidade de Chicago voltados para a identificação de hábitos de leitura e para a verificação do potencial socializador da biblioteca. Entretanto, tais estudos foram considerados como de “usuários de bibliotecas” e não de “usuários da informação”.

desenvolveram modelos que se tornaram clássicos na área: o “*Wilson’s model of information behaviour*” desenvolvido em 1981, a “*Sense-making theory*” desenvolvida por Dervin, em 1983, e o “*Model of stages of information-seeking behavior*” desenvolvido por Kuhlthau, em 1991. De uma forma genérica, esses estudos identificaram etapas ou aspectos do comportamento informacional especificando as atividades realizadas ou envolvidas no processo de busca e uso da informação, o que possibilitou o desenvolvimento de estruturas que buscaram retratar a “conduta informativa” dos indivíduos considerando as características cognitivas, emocionais, fisiológicas e situacionais que permeiam a interação do usuário com a informação (GANDRA; ARAUJO, 2016).

Esses modelos, contudo, não contemplaram os aspectos socioculturais, contextuais e históricos relacionados aos indivíduos, o que se consolidou em outra “fase” dos estudos de usuários denominada abordagem social (GONZALEZ TERUEL, 2005). Nesta, não se busca, de acordo com Gandra e Araújo (2016, p.8), um “método explicativo para os fenômenos informacionais, como nas abordagens anteriores, mas sim a compreensão de tais fenômenos”, sendo a consideração do contexto nos estudos de usuários sob a perspectiva social um dos aspectos mais relevantes:

É o entendimento de que, além de sua dimensão objetiva, algo só se torna informação e ganha significado para os sujeitos a partir do contexto no qual a informação e o sujeito estão inseridos. [...]

Essa é uma diferença essencial entre a abordagem social e a cognitiva. Se antes o contexto é assumido como um fator interveniente - elementos que poderiam favorecer ou dificultar os processos de busca e uso da informação; nessa abordagem ele é considerado um fator constituinte, ou seja, o contexto em que o sujeito viveu toda a sua vida, os grupos sociais aos quais pertence, os papéis que assume diariamente, bem como a sua historicidade, são considerados aspectos que o formam, que constituem as suas ações e opiniões, inclusive no que tange sua interação com a informação. (GANDRA; ARAUJO, 2016, p 207)

Em outra vertente de estudos, verifica-se que a temática relacionada ao comportamento informacional tem tido destaque em abordagens não apenas da área da CI ou de sistemas de informação, mas também estudos ligados à neurociência, à psicologia e ao marketing apresentando perspectivas sobre os aspectos biológicos e de personalidade envolvidos no processo de busca e uso da informação. Wilson (2000) relata algumas dessas abordagens demonstrando que o campo de estudo sobre comportamento informacional se expandiu passando a abarcar muito mais do que a preocupação com as necessidades de informação dos cientistas, foco das primeiras investigações no campo.

Na análise sobre comportamentos informacionais em organizações, McGee e Prusak (1994, p.109), apontam um dos aspectos relacionados à complexidade da área quando citam a fala de um executivo que ocorria com uma frequência incômoda: *“Continuamos a gastar rios de dinheiro, mas nunca conseguimos as informações de que precisamos realmente”*. De acordo com os autores, percebe-se certo fracasso dos níveis executivos em questões relativas à informação e certa ineficiência, por conseguinte, no uso dos sistemas de tecnologia de informação por não conseguirem modelar as necessidades informacionais dos ambientes organizacionais, situação que se torna ainda mais complexa quando se tenta antecipar essas necessidades.

Esta linha de reflexão é ampliada por González Teruel (2005) quando esta afirma que muitos dos estudos sobre comportamento informacional têm centrado seus esforços nos aspectos mais tangíveis do processo, deixando de lado questões mais abstratas relacionadas às necessidades de informação. A autora apresenta uma abordagem sobre este tema em sua obra, na qual discorre acerca dos conceitos de necessidade, desejo, demanda e uso de informação, elementos “intrínsecos à dinâmica complexa do comportamento informacional de uma pessoa ou grupo” (SILVA, 2013, p.26) e destaca seus aspectos dinâmicos visto que

a necessidade de informação é evolutiva, porque vai mudando à medida que fica exposta a uma sucessão de informações que vão sendo acumuladas através de um processo de busca que não fica fechado logo no início, mas tende a prosseguir por mais tempo (LE COADIC, 1998: 20-21). E ela é uma necessidade extensiva, o que significa que a necessidade de informação não é estática, mas produzida dinamicamente (SILVA, 2013, p.31).

Na perspectiva informacional, Wilson (1981) define a necessidade de informação como uma experiência subjetiva que ocorre na mente do indivíduo. Entretanto, estudos sobre necessidades possuem diversas abordagens na literatura, como os de Henry Murray que, em suas pesquisas sobre personalidade e motivação, as considera como impulsionadoras de determinados comportamentos, identificando em seu trabalho um rol das necessidades comuns⁴⁹ a todos os indivíduos. Dentre os tipos mencionados, destacam-se as necessidades definidas como primárias (ou viscerogênicas) e secundárias (ou psicogênicas), podendo estas

⁴⁹ Hall et al (2000, p.199) apresentam de forma sistematizada as necessidades identificadas por Henry Murray em sua obra *Explorations in personality*, de 1938. De forma sintética, verifica-se que Murray estabeleceu algumas bases para distinguir diferentes tipos de necessidades definindo-as como primárias ou secundárias; aparentes ou ocultas; focais e difusas; pró-ativas e reativas; modais, de efeito ou de atividades em processo. As necessidades primárias ou secundárias, referidas nesta pesquisa, são as ligadas, respectivamente, a eventos orgânicos (como necessidade de ar, de alimento, de micção...) e as necessidades secundárias são relacionadas, por exemplo, a autonomia, a realização, a aquisição, a dominação e a deferência.

últimas ser derivadas das primeiras ou serem inerentes à estrutura da psique humana, o que inclui as ligadas à troca de informações.

Como uma base conceitual para os estudos de comportamento informacional, Silva (2013, p.56) destaca a inter-relação entre as necessidades informacionais e alguns elementos como o meio ambiente, o contexto, a situação:

Por um lado, temos de fixar a atenção na pessoa com suas características psicossomáticas próprias, nas quais é possível identificar a predisposição para ativar um certo tipo de necessidade informacional e não outros; e, por outro, é obrigatória a descrição precisa da(s) situação(ões) e contextos onde emergem os estímulos ou induções diretas/imediatas das necessidades informacionais passíveis de serem tipificadas.

Considera-se que não apenas as necessidades são condições de natureza subjetiva, mas que, nos processos de busca e uso da informação, várias outras questões dessa dimensão estão envolvidas nos comportamentos dos indivíduos. No contexto organizacional, em especial, nos aspectos relacionados ao processo de tomada de decisão, Correa (2011, p.7) destaca que a percepção, emoção, atenção e memória, entre outras funções cognitivas, interferem nesse processo sendo influenciado pela “experiência prévia do indivíduo, sua capacidade de identificar os principais fatores da situação na qual se deve decidir, de quais desses fatores são ressaltados e valorizados, além da afetividade relacionada à decisão”. Palmer (1991), também atenta a essas questões, procurou analisar em seus estudos sobre comportamento informacional, a personalidade dos sujeitos e O’Reilly (1983) destacou que, dentre outras, as “variáveis individuais” afetam o uso da informação no processo decisório em organizações.

Para dar conta desses aspectos, a Ciência da Informação tem se valido de sua perspectiva interdisciplinar e algumas pesquisas em CI têm procurado ampliar esses estudos adotando o conceito de práticas informacionais, que aborda o fenômeno infocomunicacional sob o ponto de vista da informação cotidiana, sem estar vinculado a conceitos como lacuna informacional ou estar retratado necessariamente sob a forma de modelos ou esquemas.

A ideia de práticas informacionais, segundo Araújo (2017), se baseia em um quadro teórico oriundo das ciências humanas e sociais no qual se destacam, neste movimento intelectual de construção do conceito e aporte para a compreensão do sujeito e sua relação com a informação numa perspectiva social, as contribuições de Agnes Heller, Michel de

Certeau, Stuart Hall, Jean Piaget e Paulo Freire⁵⁰. Também baseada no conceito de prática advindo da Etnometodologia, essa perspectiva procura destacar o caráter coletivo das ações dos indivíduos em contextos sociohistóricos, sendo que o enfoque no contexto social implica em considerar, segundo Duarte et al (2017, p. 113) “tanto as formas como o contexto interfere nas ações do indivíduo quanto como as ações do indivíduo são passíveis de alterar o contexto num ciclo constante”.

O estudo realizado pelos autores supramencionados apresenta uma retrospectiva que considera que a expressão “práticas informacionais” se apresenta como mais adequada às pesquisas sobre o sujeito informacional⁵¹. Para tanto, baseiam-se no entendimento de que a relação dos indivíduos com a informação ocorre em uma dimensão social, em papéis e grupos de convívio nos quais a recepção e interpretação das informações ocorrem em situações de vida cotidiana, o que remete a ideia de processo, implicando uma “ação social”.

Seja sob a perspectiva de comportamento ou práticas informacionais, verifica-se que a CI também deve procurar incorporar às pesquisas do campo uma análise profunda das motivações e pulsões inconscientes do indivíduo em seu relacionamento com a informação. Como mencionado anteriormente, alguns autores têm destacado a ausência de perspectivas de pesquisas que ampliem o olhar dado ao fenômeno informacional, necessidade que se torna visível com maior intensidade quando o contexto investigado são as organizações, pois verifica-se que a resposta à indagação posta por McGee e Prusak (1994, p.109), poderá não se dar apenas pela análise do cenário aparente.

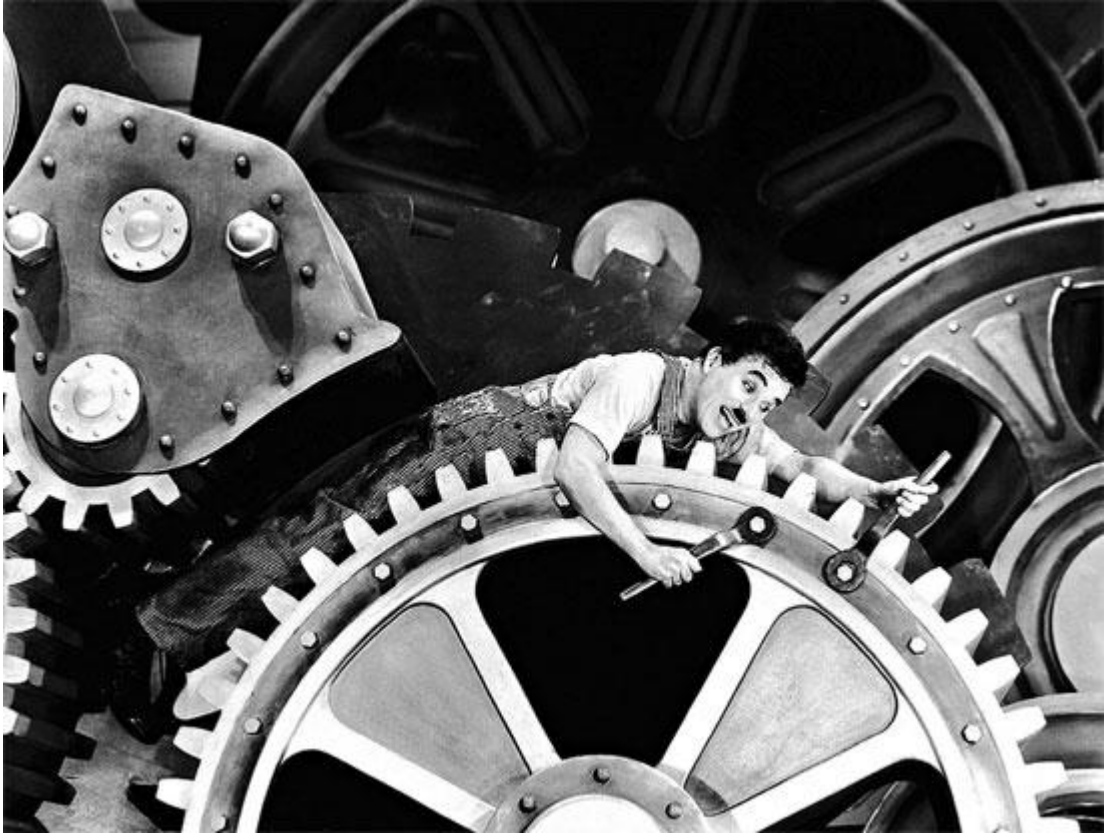
⁵⁰ Segundo Araújo (2017), o conceito de práticas informacionais ampara-se nos entendimento de Heller (1992) sobre individualidade, genericidade (que coexistem na vida cotidiana) e objetividade social; de Certeau (1994) que apresenta uma teoria e um método voltados ao conceito de táticas (focando a compreensão de como o indivíduo “inventa o cotidiano”); de Hall (2003) que trata do conceito de identidade; de Piaget (1975) que parte da compreensão de que o conhecimento é produto de uma relação dialética (acomodação e assimilação) do indivíduo com o mundo e de Freire (2017) que também desenvolve o entendimento do caráter dialético do processo de construção do conhecimento. A compreensão dessa narrativa pode ser ampliada em: CERTEAU, M. A invenção do cotidiano: artes de fazer, 1994; FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa, 2017; HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade, 2003; HELLER, A. O cotidiano e a história, 1992; PIAGET, J. A construção do real na criança, 1975.

⁵¹ Os autores utilizam a terminologia sujeitos informacionais em substituição a expressão usuários da informação por considerar que a primeira ressalta o caráter de ator do indivíduo em suas interações com a informação. Para tanto, abordam os estudos realizados por Talja e Hansen (2005) para subsidiar a perspectiva de vida cotidiana, estudo que pode ser consultado em TALJA, Sanna; HANSEN, Preben. Information Sharing. In: SPINK, Amanda; COLE, Charles (ed.). New Directions in Human Information Behavior. Berlin: Springer, 2005.

Conforme destaca Malvezzi (2010), gerenciar organizações em cenários dinâmicos e instáveis como os atuais, implica perseguir a inovação. Essa atitude subentende o uso intensivo de informações e um posicionamento e atuação dos gestores que nem sempre está associado apenas às habilidades cognitivas, racionais e contextuais, mas também possui estreita ligação com a intuição.

A perspectiva de gerenciamento que considera que a organização precisa observar não apenas as estruturas formais, mas também as informações, inserindo nas ações abordagens que visem tanto o alcance dos objetivos, quanto os aspectos comportamentais remetem a uma vertente da administração ligada à teoria neoclássica. Esta forma de conduzir as organizações tenta reformular os postulados clássicos da administração, mas em uma vertente que considera o papel gerencial, as decisões e estratégias e o indivíduo adaptados a uma realidade contemporânea.

CAPÍTULO 2. GERENCIANDO ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI



A imagem do apertador de parafusos compulsivo, física e psicologicamente deformado pela hiperespecialização da fábrica taylorista, foi imortalizada por Charlie Chaplin, no filme Tempos Modernos e, até bem pouco tempo atrás, dramatizou o modelo de expectativas de desempenho associadas ao trabalho industrial. Hoje, porém, verificam-se drásticas mudanças nesse cenário, com a exigência crescente de um trabalhador pró-ativo e polivalente, capaz de responder e, em alguns casos, até mesmo antecipar-se à volatilidade do ambiente tecnológico e econômico e à realidade de equipes cada vez mais enxutas...

*Manoel Pereira da Costa*⁵²

⁵² Costa (2012, Introdução)

2.1 ORGANIZAÇÕES EM NUVENS

No cenário em que se insere a sociedade do século XXI, verifica-se que o comportamento dos indivíduos e das organizações mudou radicalmente quando comparado à sociedade existente no final do século XX. Empresas virtuais, mercados mundiais, consumidores globais acessíveis em segundos: uma realidade inimaginável no início do século passado que não se estabeleceu da noite para o dia, mas que exigiu dos gestores das organizações uma rápida adaptação em função da velocidade com que a tecnologia transformou os conceitos de virtual e global.

Essa nova realidade deve ser considerada quando se aborda as organizações como objeto de estudo na sociedade contemporânea. De acordo com Freitas (2000), deve-se pensar as organizações relacionadas ao cenário em que se inserem, pois estas lêem o que se passa no ambiente e reelaboram respostas que possam ser direcionadas para os seus objetivos. Essa vertente, segundo a autora, é dupla, pois as organizações atuam como produto e produtor dos ambientes nos quais está inserida, sendo lícito reconhecer sua importância no desenvolvimento econômico das sociedades.

2.2 O QUE MUDOU

Alguns aspectos do contexto atual foram percebidos por autores, pesquisadores e analistas há algumas décadas. Naisbitt (1982), por exemplo, numa análise prospectiva realizada na década de 1980, relatou uma provável ocorrência de eventos na sociedade que parecem ter sido extraídos de uma bola de cristal. Já naquela época, o autor vislumbrou a emergência da “sociedade da informação”, a transformação da economia nacional em uma economia global e a mudança das relações de hierarquia para a hegemonia das redes⁵³. Estas

⁵³Em 1990 John Naisbitt realizou uma nova investigação, juntamente com Patrícia Aburdene, como projeção para a década de 2000, denominada Megatrends 2000, no qual aponta novas tendências para o século XXI como inovações tecnológicas e oportunidades econômicas. Na projeção dos autores, nesse novo século a fonte de poder não será mais dinheiro nas mãos de poucos, mas informação nas mãos de muitos. Também Castells (1999, p. 119) fala sobre as redes ao mencionar que as novas tecnologias da informação estão sendo responsáveis por integrar o mundo em redes globais de instrumentalidade: “É a conexão histórica entre a base de informações/conhecimentos da economia, seu alcance global, sua forma de organização em rede e a revolução da tecnologia da informação que cria um novo sistema econômico distinto”.

projeções vêm se consolidando a cada ano e, a este cenário idealizado, tem sido incorporados outros elementos que também são responsáveis por caracterizar a sociedade atual.

Um desses elementos – que tem se apresentado como fator de diferencial competitivo para as organizações – é o “tempo”. Destacado por Stalk (1988), o tempo foi denominado como condição de “vantagem-chave” e classificado pelo autor como “a próxima fonte de vantagem competitiva”. Este vislumbre continua cada vez mais atual, pois agilidade, antecipação de tendências, desenvolvimento e lançamento de novos produtos antes dos concorrentes são questões estratégicas relacionadas ao modo como as empresas gerenciam o tempo em seus processos produtivos e de inovação. Conforme destacado por Costa (2012), os gestores perceberam que a

produção em massa, em outras economias, tornava a tecnologia, por si só, variável insuficiente para garantir o diferencial de produtividade exigido pela concorrência. O tempo de resposta das equipes de trabalho frente a uma meta a cumprir passa a ser a variável estratégica, substituindo o controle dos movimentos, da destreza e velocidade de operação do trabalhador individual, relacionados à configuração de um posto de trabalho homem-máquina.

Outro fator característico da sociedade atual – a globalização – vem, neste século, considerada sob uma perspectiva diferente além da econômica uma vez que o comércio global não é um fator novo no cenário econômico-financeiro. Fleury e Fleury (2016) a definem como um processo multidimensional que pressupõe a redução das barreiras entre fronteiras com consequente aumento dos fluxos financeiro, econômico, material, informacional, bem como dos fluxos de conhecimentos, ideias e valores.

Percebe-se, pela definição dos autores, que a globalização está travestida de um significado mais complexo do que o simples comércio sem fronteiras, condição também observada por Levy (1992). Este autor destacou que, com o fim da guerra fria nos anos 1980, um “cenário de cooperação” internacional foi instalado, o que possibilitou a expansão do efeito da competência dos países asiáticos e a integração dos países comunistas no cenário econômico mundial como decorrência da abertura destes para a democracia e para a economia de mercado. Estes fatores foram responsáveis, dentre outros, por fortalecer a crescente liberalização do comércio internacional cujas ondas de mudanças passaram a exigir das empresas novas estratégias de atuação.

Uma síntese interessante do cenário econômico dos séculos XX e XXI é feita por Almeida (2001) quando este afirma que, apesar de ter havido grandes mudanças no contexto

econômico do século XX, algumas condições permaneceram inalteradas. A manutenção do grupo econômico dominante desde o século XIX, por exemplo, mesmo com a consolidação do bloco europeu (“herdeiro” das potências coloniais europeias), apresentou pouquíssimas exceções em sua composição. Entretanto, apesar da manutenção dos “atores” e de certos padrões econômico-financeiros, o autor destaca que a economia do século XX apresentou alguns traços distintivos importantes como a utilização do capital humano – que será responsável por personificar a economia do século XXI – nos diferentes sistemas nacionais.

Assim, o século XX econômico termina, segundo Almeida (2001, p.113),

...numa fase de combinação crescente dos sistemas produtivos e administrativos com as novas características da sociedade da *informação*, na qual os elementos *brutos* da produção – terra, capital, trabalho – são necessariamente permeados e dominados pela nova economia da inteligência. Os componentes de matéria prima e o valor extrínseco de um bem durável passaram a valer bem menos, no final do século XX, do que o valor intrínseco e a inteligência humana embutidas nesses produtos, sob a forma de concepção e *design*, propriedade intelectual sobre os processos produtivos e sobre os materiais compostos utilizados em sua fabricação, royalties pela cessão e uso de patentes, *trade-secrets* e transferência de *know-how*, marcas registradas, *marketing*, distribuição e publicidade.

Este cenário cada vez mais competitivo, devido ao acirramento da concorrência e às mudanças constantes na dinâmica produtiva, tem levado as organizações a buscarem diferenciais. Passou-se de uma realidade organizacional marcada pela racionalização do trabalho e pela execução de tarefas rotineiras para um cenário no qual a produção em massa deixou de ser o diferencial competitivo e a inovação passou a ser o ideal perseguido pelas organizações.

Uma das constatações de que os cenários tem se alterado cada vez mais intensamente pode ser vista, por exemplo, na mudança ocorrida no processo de internacionalização no Brasil. As organizações que sempre buscavam novos mercados no exterior, na última década passaram a procurar, para além das fronteiras, o acesso a novas tecnologias, conhecimentos e recursos de modo a incorporar em seus processos produtivos recursos intangíveis. Esta necessidade, identificada por Fleury e Fleury (2016), está marcada pela preferência de países como a China e a Índia em efetuar aquisições em mercados desenvolvidos, fato que tem impactado as estratégias das organizações brasileiras em suas políticas junto ao mercado internacional.

Verifica-se, também, neste novo século, que o planejamento nas organizações, voltado basicamente para as operações fabris até a década de 1950, se tornou mais institucional, o que tem reforçado a administração estratégica como cada vez mais fundamental à sobrevivência da organização e responsável por atuar na sustentabilidade de posições de mercado (CARDOSO, 2007; ABRAHAMSON, 2006). Este pensamento se alinha ao entendimento de que as organizações são tidas como um sistema de recursos que visa a realização de objetivos (MAXIMIANO, 2008). Neste sentido, a administração de recursos e o desempenho baseado nos conceitos de eficiência e eficácia remetem à necessidade do estabelecimento de planejamento por parte dos altos escalões das empresas.

Entretanto, é necessário pensar a estratégia para além do conceito de um simples plano da alta gerência. A estratégia, conceitualmente, é uma vertente ligada à ação e pode ser definida como o que as organizações pretendem fazer⁵⁴. Visa à execução de um conjunto de ações no tempo futuro e não é algo estático; pelo contrário, precisa ser remodelada em função de variáveis como o ambiente interno (“o que a organização sabe fazer”), ambiente externo (“o que a organização pode fazer”) e os propósitos da organização (“o que a organização quer ser”), este último sendo permeado pelas definições de visão, missão, posicionamento, princípios e valores (COSTA, 2001).

Este aspecto de dinamicidade da estratégia é fundamental à sobrevivência da organização, que pode estar mais vinculada à flexibilidade e agilidade no enfrentamento de desafios do que a fatores como porte, liquidez, estabilidade ou domínio de mercado (COSTA, 2001). Aqui o tempo também atua de maneira incisiva, “líquido” como denominado por Bauman (2011) e, à medida que o contexto muda, a organização precisa implementar a transformação de sua atitude estratégica.

A implantação de uma gestão estratégica – responsável na visão de Costa (2001) por assegurar o crescimento e a sobrevivência da organização e a capacitar para enfrentar e antecipar mudanças – é planejado, executado e acompanhado pela liderança mais alta da organização. Essa visão é ampliada na perspectiva de Fonseca e Silva (2002, p.107) que,

⁵⁴Mintzberg *et al* (2010) apresentam uma revisão das diversas “definições” de estratégia que pode ser entendida como planos e padrões, como futuras (pretendidas) e passadas (realizadas), como deliberadas e emergentes, como posições e perspectivas, e podem se configurar tanto como ações futuras quanto como extração de padrões do passado. Cabe destacar que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas, sendo necessárias algumas adaptações durante sua execução. Nesta pesquisa adota-se o conceito apresentado por Mintzberg e Quinn (2001), que corresponde a um plano que “integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”.

além de considerarem a estratégia como um fenômeno organizacional único a cargo dos gestores, também apontam que ela é fruto da “dinâmica de interação entre agentes internos e externos, envolvidos por circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas”, se configurando como um fenômeno amplo e complexo “capaz de moldar e de transformar as organizações”. Cabe destacar que o conceito de Administração ligado ao ambiente organizacional pressupõe o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos abrangendo nesse intento, segundo Maximiano (2008), cinco tipos principais de decisões relacionadas às funções de planejamento, organização, liderança, execução e controle.

A importância da estratégia como uma atividade organizacional – que considera o planejamento das atividades internas e coordenação dos setores com base em uma política da organização – foi abordada por Edith Penrose, em 1959. Para a autora, as decisões estratégicas são definidas pela articulação de planos, recursos, habilidades e capacidades, sendo recursos definidos como um conjunto de serviços produtivos potenciais passíveis de serem recombinaados. Alguns estudos posteriores a Penrose (1959) se utilizaram dos conceitos iniciais propostos pela autora e enfatizaram que o desempenho de uma organização⁵⁵ pode ser explicado pela maneira como são geridos e utilizados os seus recursos e ressaltaram que as decisões estratégicas são determinadas pela organização dos planos e recursos internos.

Esta perspectiva foi consolidada por meio da Visão Baseada em Recursos (*resource-based view* - RBV⁵⁶) – teoria explicativa do desempenho superior das organizações amparado na existência de recursos raros, de difícil imitação e valorizados – e que considera que a utilização diferenciada dos recursos disponíveis tanto dentro quanto fora da organização é o fator que pode trazer às empresas uma vantagem competitiva. Esses recursos devem estar

⁵⁵A abordagem feita por Penrose (2006) é relativa ao conceito de firma, cujo termo é por vezes usado como sinônimo de organização. Silva e Ferreira (2007) comentam sobre essa similaridade destacando que as firmas são organizações com hierarquia, divisão de trabalho e gerência executiva.

⁵⁶A Visão Baseada em Recursos (RBV) foi proposta a partir dos trabalhos de Edith Penrose (1959), ampliada por Birger Wernerfelt (1984) e consolidada nos estudos de Jay Barney (1991). Essa visão, que foi aperfeiçoada por Barney em 2007, estabelece que o desempenho superior de uma organização considera as características internas da organização e pode ser explicado pelo modo como seus recursos são gerenciados e utilizados, partindo de duas premissas: a) apenas alguns recursos são capazes de gerar uma vantagem competitiva e b) somente algumas firmas podem fazer isto de forma sustentável. Sobre este tema ver Gonçalves *et al* (2011) que realizaram um estudo que analisa as duas versões da teoria de Barney com destaque para os modelos criados pelo autor, denominado inicialmente VRIS (Valor, Raridade, Imitabilidade Imperfeita e Substituibilidade), que foi atualizado posteriormente para VRIO (Vantagem competitiva sustentável pela organização).

ligados a algum propósito estratégico e cabe aos gestores explorarem suas potencialidades de forma a destacarem suas organizações no mercado.

Entretanto, tão importante quanto a utilização dos recursos de forma estratégica é a identificação de quais recursos podem gerar para as organizações uma vantagem competitiva sustentável. Na RBV, os recursos são classificados como recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional. Nestes, cabe destacar o recurso de capital humano – que contempla a capacidade intelectual, de relacionamento, bem como os trabalhadores e os gestores – e a informação, entendida nesta abordagem como recurso. Na perspectiva de Jay Barney mencionada por Gonçalves *et al* (2011, p. 823), corresponde a “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela firma que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado”.

Esta abordagem da organização e de seus recursos fundamenta a concepção de que a organização é reflexo, não apenas de seus produtos ou serviços, mas principalmente do resultado das potencialidades e restrições de seus recursos e que a gestão estratégica destes pode resultar na geração de valor econômico, sustentabilidade de posições no mercado e vantagem competitiva. Esta perspectiva remete a teoria neoclássica da Administração que se configura numa perspectiva contemporânea de gerenciamento das organizações, fruto da evolução dos cenários sociais e econômicos próprios do final do século XX e deste início de século XXI.

2.3 NOVAS PERSPECTIVAS EM ADMINISTRAÇÃO

Desde as mais antigas civilizações é possível perceber a aplicação de “princípios administrativos” na execução de tarefas que envolvem “organizações”, como na construção das pirâmides e dos sistemas de irrigação pelos egípcios em torno de 2.500 a.C., ou na elaboração de leis, como o Código de Hamurábi⁵⁷, documento do período de 2.000 a 1.700 a.C. Nesses episódios históricos, de acordo com Kwasnicka (2006), já se encontravam presentes os princípios da divisão de tarefas, planejamento de atividades, linha de comando,

⁵⁷ Texto da civilização babilônica

além de princípios de trabalho que compreendiam orientações sobre a “paga” mínima, contratos de trabalho e recibos que possibilitavam o controle das transações comerciais.

Entretanto, os primeiros estudos formais sobre o processo administrativo se deram a partir do final do século XIX e início do XX, com Friedrich Taylor⁵⁸. Visando a melhoria da qualidade dos produtos e a redução dos custos de produção, Taylor estudou os tempos e os movimentos de trabalhadores na execução de suas tarefas durante suas atividades nas companhias de aço Midvale e Bethlehem situadas na Pensilvânia. O objetivo era estabelecer padrões de desempenho e eficácia buscando o incremento da produtividade por meio da organização racional do trabalho (GIGANTE, 2008; KWASNICKA, 2006; ROBBINS, COULTER, 1998).

Além de Taylor, outros pesquisadores pertencentes à Escola Clássica da Administração, como Henry Fayol, desenvolveram estudos na perspectiva de um “homem econômico, mecânico”, ou seja, o empregado era avaliado por seu desempenho e seu custo era associado à análise entre benefícios recebidos e trabalho realizado, com o olhar focado na organização e não no sujeito (LODI, 1973; MAXIMIANO, 2008). Contudo, com o desenvolvimento das ciências humanas, de modo especial a Sociologia e a Psicologia que traziam perspectivas diferentes daquelas que consideravam o homem como uma máquina – cujo desempenho se relacionava diretamente ao recebimento de salários – foi sendo incorporada aos estudos das organizações⁵⁹. Destacam-se nesse rol a Abordagem das Relações Humanas e a Abordagem Comportamental, perspectivas que aconteceram em momentos diferenciados na história da Administração, mas que foram as primeiras iniciativas que vislumbraram os trabalhadores enquanto seres humanos, suas relações sociais no trabalho, a existência de uma organização informal, de motivações e necessidades, considerando o indivíduo como um ser independente.

A Abordagem das Relações Humanas, que tem Elton Mayo⁶⁰ como um de seus principais teóricos, surgiu na década de 1920 como uma oposição à desumanização do

⁵⁸ Friedrich Wislow Taylor (1856-1915) foi um engenheiro mecânico norte americano, autor de *Princípios da Administração Científica* publicado em 1911. Devido aos seus estudos precursores, que procuravam estratégias para o alcance de maior eficácia nas empresas, é considerado o pai da Administração Científica. (LODI, 1973)

⁵⁹ Nesta perspectiva destacam-se os estudos de Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett e Chester Barnard que foram os primeiros defensores da abordagem de recursos humanos. (ROBBINS; COULTER, 1998)

⁶⁰ George Elton Mayo (1880-1949) foi um psicólogo australiano que conduziu estudos visando estudar fatores relacionados à fadiga e sua interferência no processo produtivo. Por meio de um experimento conhecido como *Experiência de Hawthorne* realizado na *Western Electric*, em Chicago, o autor evidenciou que as organizações

trabalho decorrente das teorias até então vigentes (que tinham em Taylor e Fayol seus maiores expoentes). Partindo do pressuposto de que, ao melhorar as condições de trabalho a produtividade aumentaria, esta abordagem, por meio dos experimentos realizados, constatou que o fator psicológico e as relações pessoais não visíveis na estrutura formal das organizações eram fatores que influenciavam o desempenho dos trabalhadores e concluiu que, apesar de serem importantes, as técnicas de gestão não eram totalmente determinantes do aumento da produtividade.

A Abordagem Comportamental, também influenciada pela psicologia em sua vertente organizacional (ou do trabalho), amparou-se em alguns pressupostos da Abordagem das Relações Humanas⁶¹ sobre o “homem social” e incorporou aos estudos dos trabalhadores conceitos advindos das pesquisas de Herbert Simon (autor da obra *O comportamento administrativo* publicado em 1947), de Abraham Maslow (que criou o modelo de hierarquia de necessidades) e de Frederick Herzberg (autor da obra *Motivação para o trabalho*, de 1959). (KWASNICKA, 2006; LODI, 1973).

Estas duas abordagens sinalizam um aspecto relevante no estudo das organizações: a importância da percepção do indivíduo em seus múltiplos aspectos e sua consideração como elemento essencial no processo produtivo. Apesar de outras teorias, escolas e abordagens terem sido desenvolvidas ao longo do século XX⁶², no cenário contemporâneo deste século XXI cabe destaque para as abordagens da Escola Neoclássica que procurou abordar princípios já mencionados na Escola Clássica, como o planejamento e o estabelecimento de objetivos, mas cujo foco foi ampliado pelos estudos de Peter Drucker⁶³.

eram compostas por um conjunto de indivíduos e suas relações, o que introduziu o conceito de “homem social” em oposição ao conceito de “homem econômico” oriundo das teorias da Escola Clássica da Administração.

⁶¹ A Abordagem das Relações Humanas, apesar de responsável por grandes contribuições ao estudo das organizações ao introduzir aspectos sobre motivação, liderança, organização informal e comunicação, foi alvo de várias críticas por conceber o indivíduo como um ser bondoso por natureza e se opor radicalmente à Escola Clássica. Segundo Lodi (1973, p.71) um dos erros de Mayo “foi estudar a fábrica como um antropólogo estudaria uma ilha isolada, isto é, não a compreendendo dentro de um sistema e um ambiente maior”.

⁶² Abordagem Burocrática, de Max Weber, Abordagem Estruturalista, de Amitai Etzioni, Abordagem de Sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy, Abordagem Contingencial, dentre outras

⁶³ Peter Ferdinand Drucker (1909-2205), nascido em Viena, foi professor, consultor e analista financeiro. Formado e doutorado em Direito, é considerado o pai da Administração Moderna.

Apesar de suas diretrizes não serem recentes – pois vem sendo desenvolvidas desde a década de 1950 – os estudos de Drucker⁶⁴ estabeleceram novas perspectivas para a Administração ao considerarem que as organizações devem focar, além do que ocorre dentro das empresas, também o ambiente social. Nesse sentido, o autor, que oscila suas análises entre questões relativas a eficiência e eficácia administrativa e as mudanças sociais fora da organização, destaca aspectos sobre a atuação dos gerentes nas empresas, a emergência de novas tecnologias, a ocorrência de grandes mudanças na economia mundial e a importância do conhecimento como novo centro da economia (LODI, 1973).

A abordagem neoclássica possui como uma de suas características principais, segundo Breternitz e Almeida (2008), uma ênfase acentuada nos aspectos práticos, apesar de redimensionar alguns conceitos – como estrutura da organização, relação autoridade-responsabilidade – visando dar-lhes uma configuração mais flexível. Caracteriza-se também por absorver conceitos de outras abordagens como a das Relações Humanas, da Burocracia, da Estruturalista, da Comportamental e a dos Sistemas. A abordagem neoclássica enfatiza, assim, que as organizações devem se adaptar aos novos cenários decorrentes do desenvolvimento da tecnologia da informação, devem atentar-se para sua responsabilidade social e para a atuação dos gestores na condução das empresas.

Os entendimentos decorrentes dessa abordagem têm sido incorporado por autores contemporâneos, como Ribeiro *et al* (2016). Ao mencionarem que a origem da vantagem competitiva foi deslocada de fora para dentro das organizações, os autores destacam a existência de um elemento importante e inerente a todas as estratégias corporativas: o talento do gestor⁶⁵.

2.3.1 Liderança e gestão

A percepção da alta administração organizacional – como função e como estrutura – surgiu, de acordo com Drucker (1975), entre 1870-1880 na Alemanha, quando, na fundação do *Deutsch Bank*, Georg Siemens organizou uma “administração de cúpula” na qual, para

⁶⁴ Constantes das obras *Prática da Administração de Empresas*, de 1954, *Fronteiras do Amanhã*, de 1959 e *The Age of Discontinuity*, de 1969

⁶⁵ Sobre esse tema ver Carvalho *et al* (2010); Saraiva (2007); Gonçalves *et al* (2011); Barney (1991); Drucker (2006).

cada atividade básica do banco, havia um membro de alto nível da equipe responsável por sua coordenação. Essa estrutura, considerada como “o primeiro órgão desse tipo na história da economia e dos negócios”⁶⁶, foi vista como uma inovação, pois compreendia uma equipe de alta administração baseada nas funções e não nos estatutos das sociedades alemãs. Esta equipe era coordenada por um líder no papel de presidente, com suporte de um secretariado executivo responsável por manter informados os membros da equipe e evitar o desmembramento do banco em feudos semi-independentes.

Drucker (1975) considera que o que destaca a importância da alta administração para as organizações não é sua relação de autoridade e poder, mas sim as tarefas realizadas e decisões tomadas por esse grupo que abrangem o negócio de uma forma global. Para o autor, não há “tarefa” de alta administração, mas “tarefas”, que compreendem a determinação do objetivo da organização e o desenvolvimento de estratégias para alcançá-lo, o acompanhamento do desempenho entre o que a organização pretende fazer e o que ela realmente faz, a representação da organização frente ao mercado, ao governo e à sociedade e a responsabilidade em atuar como um órgão de prontidão em situações de crise, representando a organização e conduzindo-a prontamente.

Essas tarefas de cúpula diferem fundamentalmente das tarefas dos outros grupos administrativos por serem multidimensionais, o que implica na necessidade de acesso a informações específicas para sua realização. Uma alta administração ideal é aquela que faz as coisas certas e adequadas para a organização no momento oportuno, o que implica, dentre outros atributos, a capacidade para ações rápidas e decisivas, além de audácia e coragem intuitiva (DRUCKER, 1975).

As atribuições da alta administração são consideradas tarefas a serem executadas por uma equipe. Entretanto, toda equipe necessita de um líder responsável por gerenciar os esforços desse grupo. Parafraseando as afirmações de Drucker (1975) quando este fala da função do Administrador nas organizações, o líder deve ser alguém que procure criar um todo que seja maior do que a soma de suas partes, ou seja, uma organização que produza mais do

⁶⁶De acordo com Drucker (1975, p. 669-670), “os livros de administração geralmente mencionam que o aparecimento da estrada de ferro transcontinental nos Estados Unidos durante a década de 1870 criou, pela primeira vez, a necessidade e a consciência da administração. Os livros não mencionam – e seus autores geralmente não o sabem – que, ao mesmo tempo, surgiu no continente Europeu uma instituição, o ‘banco universal’, que, embora totalmente diferente da grande ferrovia, apresentava, da mesma forma, o problema da administração de uma grande e geograficamente dispersa organização. O problema das ferrovias era organização e coordenação de operações; o problema do banco universal era a organização e **coordenação** de *alta administração*”.

que o total dos seus recursos, bem como procure harmonizar em toda decisão tomada, as exigências do futuro imediato. Deve também estabelecer objetivos e metas e o que deve ser feito para alcançá-los, além de organizar as atividades, decisões e relações, motivar a equipe e fixar normas e padrões que permitam avaliar o desempenho da organização.

Destaca-se que, apesar de o ambiente organizacional ter se alterado profundamente desde as análises iniciais de Peter Drucker sobre a administração e gestão na década de 1940, alguns conceitos trazidos por este autor possuem premissas que ainda continuam atuais, referendando seus postulados. As mudanças que ocorrem no contexto social e organizacional são consideradas por Drucker (2006) como um fenômeno natural – visto que o universo das ciências sociais não possui leis no sentido postulado pelas ciências naturais⁶⁷ - e que as adaptações nos conceitos, quando ocorrem, são necessárias e desejáveis. Considera-se, nesta pesquisa, que uma das premissas cujo conceito se mantém atual se refere à necessidade de um líder à frente dos negócios da organização.

É interessante observar que a habilidade de liderança tem sido investigada desde o ano 1.300 d.C. e sob perspectivas variadas, conforme retrospecto apresentado por Bergamini (1994). A autora destaca que alguns teóricos procuraram entender o que o líder é; outros, o que o líder faz; uma terceira corrente de estudos procurou analisar as circunstâncias que determinam a eficácia do líder; e outro grupo de teóricos procurou estudar as motivações subjacentes à atividade de dirigir pessoas. Esses estudos demonstram que a função de liderar não é sinônimo de administrar, sendo, contudo, desejável, que os gestores das organizações também sejam líderes.

Essa distinção terminológica entre liderança e gestão encontra uma reflexão na fala de Mintzberg (2006) segundo a qual os gerentes têm que liderar e os líderes tem que gerenciar, pois a gerência sem liderança se torna estéril e a liderança sem gerência é desconexa e estimula a prepotência. Ampliando esta perspectiva, o autor declara que entendimentos tradicionais relacionados à gestão baseiam-se no conceito de que a função de gerenciamento nas organizações vincula-se à análise, especificamente à tomada de decisão e formulação de estratégias deliberadas, o que se apresenta como uma visão distorcida e estreita. Gerenciar

⁶⁷Drucker (2006) afirma que as ciências sociais, como a Administração, tratam do comportamento das pessoas e das instituições humanas, ao passo que as ciências naturais tratam dos comportamentos dos objetos. Nessa perspectiva, a realidade de uma ciência natural, ou seja, seu universo físico e suas leis não se alteram, ou, se alteram, são em lapsos de milhões de anos, e não de séculos ou décadas. O universo social não tem leis naturais deste tipo e, portanto, está sujeito a mudanças contínuas, o que significa que suposições que antes eram válidas podem se tornar nulas ou totalmente errôneas em um tempo muito curto.

implica em obter das ciências e de outras fontes todo o conhecimento necessário, mas também está ligada ao *insight*, visão e intuição.

A liderança se exerce em um contexto relacional. Não corresponde à denominação de um cargo ou emprego, mas relaciona-se à competência para o desempenho de tarefas de alto nível. Essas competências, sistematizadas por Oliveira e Marinho (2006) em cinco categorias gerais (identificadas como pessoais e educacionais, interpessoais, organizacionais, cognitivas e profissionais)⁶⁸, perpassam questões como ética e responsabilidade social, desenvolvimento organizacional, informação, conhecimento e tomada de decisão, mudança, inovação e relacionamento interpessoal.

No ambiente organizacional, a função de liderança de alto nível pode ser exercida em cargos de diversas denominações: Administrador, Diretor, Gerente, Gestor, CEO (*Chief Executive Officer*), Presidente, dentre outras várias, de acordo com a estrutura hierárquica da organização. Independente do porte da organização, a função existe independente do cargo, podendo se concentrar muitas vezes na pessoa do proprietário da empresa. Barroso (2006, p.175) enfatiza que, no ambiente organizacional

o papel do líder é o de perpetuar a organização. O exercício dessa função é complexo, pois envolve ao mesmo tempo, a procura por lucros, valores morais e espirituais da instituição, e, em nível mais alto, o posicionamento estratégico da organização dentro de um mercado real, vislumbrando sempre o futuro. Para cumprir todas essas condições, é necessário que o líder tenha certas qualidades raras. É possível comandar organizações sem tais qualidades, embora seja impossível perpetuá-las, já que, sem as institucionalizações das relações, uma organização raramente sobrevive por longos períodos.

Da mesma forma, no contexto acadêmico e de pesquisa em ciências sociais aplicadas, as denominações dos cargos de liderança são múltiplas, assim como as atribuições e papéis. Algumas definições seguem modismos de determinadas épocas, nem sempre se atentando para uma homogeneização conceitual, mas há autores que diferenciam as características gerais dos cargos como, por exemplo, atribuindo ao Administrador a responsabilidade pela execução de tarefas operacionais e ao Gestor a execução de tarefas intelectuais. Nesta pesquisa optou-se por conservar a denominação original dos autores no referencial teórico, o que pode ocasionar uma miríade de expressões para a mesma função, mas que será unificada nos demais capítulos no termo “Gestor” se referindo ao cargo da estrutura organizacional

⁶⁸ Além destas, Oliveira e Marinho (2006) citam em sua obra as competências que foram elencadas pela Agência de Recursos do Governo Federal Americano como atributos pessoais e profissionais de um líder e as competências de liderança identificadas pela Associação para o Desenvolvimento de Supervisão e Currículo dos Estados Unidos.

responsável pela tomada de decisão estratégica e pelo exercício da função de liderança em cargos de hierarquia superior.

Uma denominação clássica do papel do gestor pode ser vista nos estudos de Mintzberg (1973) que identificou diferentes papéis exercidos pelo gerente, divididos em três categorias: interpessoal (Testa-de-ferro, Líder e Conexão), informacional (Monitoramento, Transmissão e Porta-voz) e decisório (Empreendedor, Gerenciador de conflitos, Alocação de recursos e Negociação). Essa tentativa de personificar e caracterizar o responsável pela coordenação dos mais altos níveis organizacionais encontra respaldo na importância que um gestor possui nas organizações. Sua competência na condução da organização é o diferencial entre o sucesso e o fracasso. McCarthy (1994) atribui ao gestor a responsabilidade pelo desempenho organizacional: para a pergunta “*Por que as empresas fracassam?*” a resposta dada pelo autor é “*porque os gerentes falham*”. McCarthy (1994, p.1) justifica essa afirmativa ao dizer que “As coisas não acontecem por acaso. Os homens fazem com que aconteçam ou impedem que aconteçam; e esses homens são gerentes ou estão sob a supervisão de gerentes”.

Tanto na perspectiva da liderança quanto na de gestão, um dos pontos mais complexos, como declara Kuzaqui (2006), está relacionado à “construção de meios que possibilitem que o processo decisório se efetue e que sejam tomadas as decisões que levem às ações mais profundas e assertivas”. Para Levy (1992), para analisar uma organização deve-se analisar o comportamento de seus membros. No tocante ao gestor, o autor destaca que a eficácia deste está diretamente relacionada com a qualidade de suas decisões: “O seu trabalho de estratégia, planejamento, organização, liderança e avaliação se baseia em decisões. A ação é complementada pelas decisões. Os esforços de seus subordinados são predeterminados e guiados por suas decisões (LEVY, 1992, p. 37).

Nesse aspecto, considera-se oportuno resgatar o pensamento de Mintzberg (2006) que considera as organizações como fenômenos complexos para os quais o gerenciamento implica inúmeras nuances, o que exige todos os tipos de conhecimento tácito. Como afirma o autor (2006, p.14), “o gerenciamento é importante demais para ser reduzido à maior parte do que aparece nas prateleiras das livrarias. Fórmulas fáceis e as soluções rápidas são hoje os problemas da administração, não as soluções”. Isto demonstra que decidir não cabe apenas em

fórmulas prontas, sistemas informatizados ou em receitas ensinadas em cursos de MBA⁶⁹, principalmente aquelas tomadas em nível estratégico nas organizações.

2.3.2 A decisão em contextos organizacionais

A tomada de decisão nas organizações pode ser considerada, em princípio, 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.

A complexidade das decisões se deve principalmente quando esta envolve incerteza – que é uma marca registrada das interações comerciais quando esta apresenta muitas alternativas e seu resultado impacta a organização como um todo. Compõe esse cenário complexo a volatilidade do mercado, que implica na necessidade de respostas rápidas, e as pressões competitivas que requerem varredura contínua do ambiente. Estes aspectos são o que normalmente diferenciam uma decisão em nível estratégico das decisões que ocorrem nos níveis tático e operacional, que frequentemente são programáveis e abrangem normalmente apenas suas áreas de atuação (BETTIS OUTLAND, 2012).

Para lidar com essa complexidade, alguns autores da área estabeleceram normas e passaram a tratar a tomada de decisão como um processo composto por etapas. Luecke (2009), por exemplo, elaborou um modelo de processo decisório composto por cinco etapas⁷⁰

⁶⁹Master of Business Administration (MBA) é uma especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* visando preparar profissionais para o exercício prático da gestão em organizações. Mintzberg (2006) faz uma crítica polêmica a esta formação ao alegar que os cursos de MBA muitas vezes treinam as pessoas erradas, de formas equívocas, o que gera consequências inadequadas.

⁷⁰As etapas do modelo proposto por Luecke (2009) compreendem: a) estabelecimento de um contexto para o sucesso; b) contextualização adequada da questão; c) geração de alternativas; d) avaliação das alternativas; e) escolha da alternativa que parece melhor. Esse processo compreende também um ambiente que estimule o diálogo racional, um bom nível de relacionamento interpessoal e uma equipe competente para que as discussões sejam favorecidas, bem como a contextualização adequada do “problema” a ser analisado. Contempla, ainda, o desenvolvimento de alternativas, a análise da viabilidade da implementação de cada uma e a consequente seleção daquela que se caracterize como a melhor solução encontrada.

como estratégia para auxiliar e orientar as ações frente ao desafio de uma decisão acertada. Entretanto, apesar de parecer uma receita de sucesso, o autor alerta que essas etapas apenas auxiliam a organizar o esforço da tomada de decisão, devendo ser observados os fatores que podem interferir na sua dinâmica.

Assim como Luecke (2009), que baseou sua proposta em várias publicações *online* da *Harvard Business School Publishing*, outros autores envidaram esforços visando estruturar o processo decisório de modo a fornecer subsídios para uma decisão mais efetiva no contexto organizacional, conforme pode ser visto nos estudos de Jones (1973), Mintzberg *et al* (1976) e, mais recentemente, em Bazerman (2004).

Estas iniciativas encontram aporte no entendimento de que, principalmente nas decisões em nível estratégico, as consequências repercutem em uma série de outras decisões a serem tomadas nos níveis tático e operacional. Por isso, a preocupação em estruturar as etapas que envolvem a tomada de decisão organizacional de forma a procurar auxiliar para que as decisões sejam mais assertivas possível. Colabora também para essa iniciativa a percepção de que, apesar do processo decisório ser considerado como racional, esta racionalidade é limitada, uma vez que os indivíduos tem limites perceptivos – e não conseguem processar todas as informações em função de restrições cognitivas – além do fato de que é impossível ter em mãos todas as informações existentes para subsidiar esse processo (SIMON, 1965; WEICK, 1973; KAUFMAN, 1999).

Sobre esta questão é interessante a visão de Choo (2006, p.266) quando este afirma que a racionalidade requer um conhecimento total, a previsão das consequências de cada escolha, além da seleção entre todos os comportamentos alternativos possíveis. Entretanto, aponta o autor, considerando que o conhecimento das consequências é sempre fragmentário, apenas algumas das possíveis alternativas vem à mente no comportamento real. Assim, como consequência desse processo e, ainda, em virtude de questões como a limitação de tempo, de recursos e de energia intelectual para identificar alternativas e prever consequências, os membros da organização adotam estratégias reducionistas para simplificar a situação problemática e substituem a “solução ótima” pela “solução satisfatória”.

De acordo com Simon (1979, p. 294), os sistemas de processamento de informação da sociedade contemporânea estão imersos em um mar de dados e, nesse contexto, “o recurso escasso não é a informação; é a capacidade de dar atenção à 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”.

Quando se analisa a literatura da área da Ciência da Informação sobre esta temática, verifica-se que o processo de tomada de decisão é perpassado por várias instâncias de suporte. Uma dessas instâncias, a inteligência competitiva, tem como objetivo fornecer informações necessárias aos responsáveis pela tomada de decisão nas organizações visando a compreensão do ambiente externo de modo a propiciar ajustes nas estratégias organizacionais e garantir a qualidade do processo decisório⁷¹ (TARAPANOFF, 2006; CASTRO, ABREU, 2006). Já no campo da Administração, várias abordagens sobre a tomada de decisão, visam analisar como esta se configura e quais as melhores estratégias para sua execução. Definições sobre a adoção de abordagem incremental ou abrangente permanecem em discussão⁷², assim como a proposição de vários modelos, sejam qualitativos, quantitativos ou computacionais, que se configuram como uma tentativa de compreender e subsidiar o processo decisório. Um exemplo, nesse sentido, é o modelo desenvolvido por Mintzberg *et al* (1976), denominado modelo processual, que procura estabelecer as etapas pelas quais um processo decisório deve passar para que seja selecionada a alternativa mais eficiente⁷³.

Os modelos, enquanto representações de uma realidade complexa, auxiliam a entender os fenômenos do mundo real e fornecem uma perspectiva sobre a realidade. Na tomada de decisão organizacional, além desses “modelos estruturais” (como o acima citado), há, ainda, modelos e sistemas implementados por meio de *softwares* cuja utilização visa apoiar o

⁷¹Outras instâncias também inseridas nesse processo são a gestão do conhecimento (em especial, no aspecto ligado à *expertise* das pessoas da organização), a gestão da informação (nos aspectos relacionados às fontes e tecnologias de informação e comunicação) e o estudo de comportamentos e práticas informacionais (que tratam das questões relativas aos sujeitos envolvidos no processo decisório).

⁷²Bettis Outland (2012) apresenta uma discussão sobre a tomada de decisão incremental e a abrangente procurando destacar os efeitos desses diferentes tipos de tomada de decisão. Segundo a autora, o incrementalismo sugere que a tomada de decisão deve ocorrer em pequenos passos e analisar apenas alguns cenários para tomar decisões, enquanto que a tomada de decisão abrangente requer a consideração de todos os cenários possíveis e resultados potenciais, resultando em uma grande revisão das tradições e procedimentos dentro da organização. A autora conclui que, na maioria dos casos, a tomada de decisão abrangente é mais bem sucedida em ambientes de negócios turbulentos e competitivos e a abordagem incremental funciona melhor em ambientes de negócios estáveis, previsíveis e menos competitivos.

⁷³ O modelo proposto tem como característica o processo decisório, que se traduz em três fases (identificação, desenvolvimento e seleção), com cada fase contemplando rotinas específicas, totalizando sete rotinas: à fase de identificação correspondem duas rotinas, a de reconhecimento da decisão e diagnóstico; à fase de desenvolvimento, associam-se as rotinas de procura e reformulação; na última fase do processo decisório tem-se as rotinas de seleção, avaliação e escolha e autorização. A essas rotinas relacionam-se outros três grupos: o de controle, comunicação e política.

processo decisório em diferentes perspectivas, podendo ser denominados como informativos, preditivos, diretivos e tomadores de decisão⁷⁴.

Independente do modelo ou sistema adotado, considera-se que uma decisão eficaz é um compromisso de ação e resultados e que não existe uma decisão “perfeita” visto que decidir não é um ato mecânico: “Resolve assumir riscos e constitui um desafio ao poder de julgamento [...] Além disso, decidir não é um exercício intelectual. O decidir exige visão, muita energia e recursos da organização para uma ação realmente efetiva e eficaz” (DRUCKER, 1975, p. 528).

A decisão envolve riscos e uma concepção moderna de risco, de acordo com Bernstein (1997), originou-se há cerca de oitocentos anos atrás, tendo seu marco no Renascimento⁷⁵ quando as pessoas desafiaram as crenças consagradas, as superstições e a tradição. Segundo o autor, as decisões tomadas pelos indivíduos nos tempos medievais e antigos aconteciam, mas sem uma compreensão real do risco:

O passado remoto foi repleto de cientistas brilhantes, de matemáticos, de inventores, de tecnólogos e de filósofos políticos. Centenas de anos antes do nascimento de Cristo, os céus haviam sido mapeados, a grande biblioteca de Alexandria fora construída e a geometria de Euclides era ensinada. A demanda por inovações tecnológicas para fins bélicos era tão insaciável quanto atualmente. Carvão, óleo, ferro e cobre estiveram a serviço dos seres humanos por milênios, e as viagens e comunicações marcaram os primórdios da civilização conhecida.

A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza. (BERNSTEIN, 1997, p.1)

Baseado numa teoria de probabilidades, que possibilitou a organização, interpretação e aplicação das informações, desenvolveram-se técnicas quantitativas de administração do risco e de apoio à tomada de decisão. Alguns questionamentos perpassam tal abordagem, como a indagação de que os modelos matemáticos, quando aplicados numa situação cotidiana na qual

⁷⁴ No rol de sistemas informatizados podem ser citados como exemplos os Sistemas de Informação Gerenciais (SIG), que apesar de não se constituir um modelo, mas sim um conjunto variado de informações, subsidia a tomada de decisão estruturada. Da mesma forma o *On-line Analytical Processing* (OLAP) que também permite explorar dados corporativos para subsidiar uma decisão estruturada. Outros sistemas, como o Sistema de Apoio a Decisão (SAD) utilizam modelagem analítica e rotinas computacionais para propor situações hipotéticas de decisão, sendo ideal para decisões organizacionais semi ou não estruturadas. Nessa mesma perspectiva, iniciativas na área de Inteligência Artificial (IA) compreendem redes neurais, uso da lógica difusa, algoritmos genéticos e sistemas especialistas (O'BRIEN, 2004; FREITAS *et al*, 1997; MASON, 1969).

⁷⁵ Período da história que se situa entre meados do século XIV e fim do século XVI.

há ambiguidade dos fatos, podem não se estabelecer, pois entende-se que o passado pode ser esquadrihado, mas o futuro não pode ser quantificado por ser desconhecido. Outra reflexão acerca da quantificação, que é destacada por Bernstein⁷⁶ (1997, p.7), considera que

Nossas vidas estão repletas de números, mas às vezes esquecemos que estes não passam de ferramentas. Eles não tem alma; podem até virar fetiches. Muitas de nossas decisões mais cruciais são tomadas por computadores, engenhocas que devoram números como monstros vorazes e que insistem em ser alimentados com quantidades crescentes de dígitos para mastigar, digerir e cuspir de volta.

Em uma análise sobre a teoria das probabilidades e os modelos qualitativos de tomada de decisão, Bernstein (1997) destaca uma similaridade entre ambos, classificando-os como instrumentos sérios e extremamente dependentes de um mesmo detalhe: a qualidade das informações que formam sua base. O autor (1997, p.6) ressalta, porém, uma controvérsia existente na sustentação das teorias e modelos relacionados à tomada de decisão que jamais foi solucionada e que se caracteriza pela existência de uma “tensão persistente entre os que afirmam que as melhores decisões se baseiam na quantificação e nos números, sendo determinadas pelos padrões do passado, e os que baseiam suas decisões em graus de crença mais subjetivos sobre o futuro incerto”.

Considera-se que ainda hoje não há um consenso sobre estas questões, mas é importante perceber que o universo que permeiam as decisões é vasto, pois parte de ações simples que envolvem poucas variáveis até decisões complexas que determinam o futuro das nações. Neste sentido, há espaço e demanda para que vários modelos qualitativos, sistemas quantitativos e computacionais coexistam visando estruturar o processo decisório, enumerar todas as possíveis possibilidades de ação e dar indícios de qual o melhor caminho a ser seguido, cada um sendo demandado conforme o processo envolvido.

Esta reflexão é importante, pois, conforme destaca Macedo (2002), os gestores passam mais tempo convivendo com as consequências de suas decisões do que as tomando, isto porque o processo decisório, de acordo com Drucker (1962) não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, o que denota que a principal questão nesse processo não está relacionada ao que a organização deve fazer no futuro, mas o que ela deve fazer hoje para se preparar para o amanhã.

⁷⁶Bernstein (1997, p. 187) apresenta algumas reflexões sobre a relação entre risco, gestão e informação quando questiona sobre que riscos devemos correr e quais devemos evitar, quais informações são relevantes e como introduzimos a gestão ao lidar com o risco.

Para estabelecer esses parâmetros, a organização se vale de informações. E, para Drucker (1975, p. 707), é por meio de informação e conhecimento que a alta administração pode se preparar para as decisões fundamentais que terá que enfrentar amanhã, sendo o valor maior desta condição a característica de que “somente a alta administração pode tomar decisões estratégicas que levem ao crescimento, diversificação ou inovação”. Assim, a capacidade de coletar, armazenar e utilizar a informação é um dos fatores que afeta o desempenho de uma organização no tocante a tomada de decisão, pois a chave para uma decisão eficaz é a qualidade da informação. A tomada de decisão, numa perspectiva racional, se torna eficiente quando a informação é maximizada e as necessidades são satisfeitas usando o mínimo de recursos⁷⁷. (CYERT, MARCH, 1963; BETTIS OUTLAND, 2012)

Contudo, conforme mencionado anteriormente nesta tese, a tomada de decisão não é apenas e totalmente racional. É um ato humano, por excelência, pois, por mais que seja amparado em sistemas de apoio a decisão, estes possuem um limite, apesar de, como menciona Alain Vanier⁷⁸, estar se vivenciando 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, situada no contexto da decisão na área médica, se aproxima do entendimento da decisão estratégica em nível organizacional ao trazer para a análise os aspectos individuais e situacionais que envolvem o sujeito no papel de decisor. Na perspectiva abordada, a subjetividade se apresenta influenciada por diversos prismas, dentre os quais se destaca, na fala do autor, 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 nos dizemos: "vou fazer isto" -, não é o mesmo em que a

⁷⁷ Cabe ressaltar que não se pretendeu nesse tópico aprofundar a análise de modelos ou sistemas de apoio a decisão, missão que foi realizada com profundidade pelos autores mencionados e pesquisadores de diversas áreas não citados por ser literatura demasiadamente vasta. O propósito foi demonstrar como a tomada de decisão é a ação que direciona os rumos das organizações e as vertentes que perpassam sua realização, procurando destacar os dois fatores estruturantes que envolvem toda e qualquer decisão que são o indivíduo e a informação: alguém decide e usa informações para ajudar a definir o que deve (ou não deve) ser feito.

⁷⁸ 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. Enjeux 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 *Âgora*, v.13, n.2, Rio de Janeiro, Dec. 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-14982010000200009>. Acesso em 10/09/2017

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, 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 puramente emocional” (FORSTER, 2014; PEREIRA, FONSECA, 1997; SILVA, 2001).

De acordo com Berganini (1994), a literatura em Administração, a partir da década de 1990, menciona ser inviável aos gestores liderarem sem perceber 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, percebe que, apesar da tecnologia e da informação serem acessíveis a qualquer um, duas pessoas utilizando a mesma 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.

CAPÍTULO 3. OS ASPECTOS SUBJACENTES AOS COMPORTAMENTOS VISÍVEIS



*Pelas Musas e pelo golpeante Apolo
há cantores e citaristas sobre a terra*

*Assim fala Hesíodo, sobre Apolo, filho de Zeus e Leto, deus da individuação, do sonho e da ilusão. Símbolo da inspiração profética e líder das musas, Apolo realiza o equilíbrio e a harmonia dos desejos, não pela supressão das pulsões humanas, mas por orientá-las no sentido de uma espiritualização progressiva que se processa graças ao desenvolvimento da consciência. Simboliza a vitória sobre a violência, o autodomínio no entusiasmo, a aliança entre a paixão e a razão, representando a suprema espiritualização, sendo um dos mais belos símbolos da ascensão humana*⁷⁹

⁷⁹ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 66), Perrusi (2000)

3.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUAS ESTRUTURAS NÃO ORGANIZACIONAIS

As pressões acarretadas pelo desenvolvimento industrial, de acordo com Zanelli (1994), foram as responsáveis por promover o incremento da psicologia no âmbito organizacional. Neste percurso, novas perspectivas foram sendo inseridas na área, que passou a considerar os aspectos ligados aos sentimentos e ao inconsciente do sujeito iniciando uma nova tendência de estudos. Sentimentos e desempenho, motivação e conflitos e suas relações com o imaginário inconsciente, por exemplo, estimularam a percepção da “potencialidade da chamada psicologia profunda⁸⁰ como recurso necessário para a plena compreensão do trabalho humano dentro das organizações racionais” (MALVEZZI, 1996, p.7).

Entretanto, o estudo das organizações sob a perspectiva da psicologia profunda, segundo Paula (2005) e Malvezzi (1996), é um fato relativamente novo na literatura da área. A partir da década de sessenta do século passado, segundo os autores, é que foi possível perceber o início de uma aproximação entre ambas, mas ainda de forma tímida e abordando apenas os elementos mais visíveis relacionados ao desempenho.

Considera-se que este ramo da psicologia – que investiga a relação entre o consciente e o inconsciente e identifica o mito como um repositório de significações – é o *locus* de onde se deve partir para compreender as motivações relacionadas ao que está “abaixo da superfície” das manifestações psíquicas como os comportamentos individuais e as relações sociais em qualquer contexto. Por esta perspectiva, o sujeito tem a possibilidade de acesso a sua subjetividade e a uma compreensão sobre si mesmo e sobre a realidade com a qual lida. De acordo com Passador (2001, p.48), essa abordagem “busca compreender o indivíduo e seu coletivo, seja na vivência coletiva da individualidade, seja na vivência individual da coletividade”.

3.2 DA SUBJETIVIDADE: EVOLUÇÃO DE UMA PERCEPÇÃO

O ser humano é um ser social e sua individualidade se constrói por meio da interação que ocorre entre ele, enquanto indivíduo, e o grupo social. Foucault (2004, p.291) já

⁸⁰O conceito de psicologia profunda foi proposto por Eugen Bleuler para se referir aos enfoques psicanalíticos que tem como ponto de referência o inconsciente.

mencionava essa condição ao afirmar acreditar que o sujeito “se constitui através de práticas de sujeição, ou, de maneira mais autônoma, através de práticas de libertação, de liberdade [...] a partir, obviamente, de um certo número de regras, de estilos, de convenções que podemos encontrar no meio cultural.” O subjetivo, portanto, se caracteriza como uma “dimensão da experiência”, uma forma peculiar e individual do sujeito perceber e interagir com o mundo sociocultural e histórico, ambiente no qual se concretizam as ações que o caracterizam enquanto indivíduo⁸¹.

A subjetividade se refere a uma dimensão singular do sujeito. Relaciona-se, segundo Bock *et al* (2011, p. 22), ao ser humano em todas as suas expressões, tanto as visíveis ou invisíveis – como os comportamentos e sentimentos, quanto as singulares (“porque somos o que somos”) ou genéricas (“porque somos todos assim”):

A subjetividade é a síntese singular e individual que cada um de nós vai constituindo conforme vamos nos desenvolvendo e vivenciando as experiências da vida social e cultural; é uma síntese que de um lado nos identifica, por ser única; e de outro lado nos iguala, na medida em que os elementos que a constituem são experienciados no campo comum da objetividade social. Essa síntese – a subjetividade – é o mundo de idéias, significados e emoções construído internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é, também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais. (BOCK *et al*, 2011, pags. 22 e 23)

Essa construção, conforme destacam os autores acima referidos, é feita aos poucos e muda de acordo com os grupos sociais – que nem sempre pensam e sentem a existência da mesma maneira. Guattari (1992, p.22) já mencionava essa percepção quando considerava que cada grupo social veicula seu próprio sistema de modelização da subjetividade. Para o autor, esta modelização compreende uma “cartografia” que é composta por demarcações cognitivas, mas também míticas, rituais, sintomatológicas, a partir da qual o sujeito se posiciona em relação aos seus afetos, suas angústias e tenta gerir suas inibições e suas pulsões. Nesta perspectiva de compreensão destaca-se a fala de Bock *et al* (2011), segundo os quais, ao criar e transformar o mundo (externo), o homem constrói e transforma a si próprio.

A percepção dessa relação intrínseca entre sujeito e contexto remete aos primórdios da psicologia científica que surgiu em meados do século XIX. Nesse período de efervescência sócio-científico-cultural, segundo os autores supracitados, alguns fatores se destacavam,

⁸¹Paula (2012a); Anzieu, Martin (1971); Castro, Viana (2010); Tittoni (1994); Lima (2007)

dentre os quais: o crescimento da produção capitalista (que ocupava cada vez mais o lugar das formas medievais), o desenvolvimento das ciências (que desencadearam mudanças de paradigmas – com o antropocentrismo dando lugar a outras percepções mais “científicas”), e o questionamento de dogmas religiosos. Assim, a necessidade de explicar as mudanças pelas quais a sociedade vinha passando suscitou a instituição de um campo científico que fosse capaz de entender o indivíduo frente a esses fenômenos e buscar compreender o psiquismo humano, visto que essas condições propiciaram ao homem passar a ser visto cada vez mais em sua individualidade:

Os humanos passam a ser tomados cada vez mais como indivíduos, isolados e livres. O capitalismo impôs sua forma de pensar cada humano como consumidor e produtor individual, livre para vender sua força de trabalho. Passam a ser vistos como sujeitos, ativos, capazes de escolher a trajetória de sua vida, de construir uma identidade para si e de viver, pensar e sentir sua experiência como subjetividade individualizada. (BOCK *et al*, 2011, p.39)

Em especial, contribuíram para o desenvolvimento desse novo viés, as descobertas feitas no campo da Psicofísica, decorrentes dos estudos de Fechner e Weber⁸², e na Psicofisiologia, com os trabalhos de Wilhelm Wundt⁸³ que abriram espaço para uma psicologia científica.

A “descoberta” do sujeito psicológico, ou seja, o nascimento deste sujeito no discurso ocidental moderno, na ótica de Prado Filho e Martins (2007), é tributada à psicologia, pois este [sujeito] era “uma figura inexistente na cultura ocidental antes do surgimento da psicologia científica na passagem do século XIX ao XX”. Essa apropriação, do “sujeito psicológico” enquanto objeto científico, pela psicologia e não por outros campos como a filosofia ou a antropologia, possibilitou a “objetivação” das instâncias que compõem este

⁸² Theodor Fechner (1801-1887) e Ernst Heinrich Weber (1795 – 1878) desenvolveram uma importante formulação no campo da Psicofísica - ramo da psicologia que estuda a relação entre estímulos físicos e as respectivas sensações. A Lei Fechner-Weber, ao estabelecer uma relação entre estímulo e sensação que possibilita sua mensuração, instaura uma possibilidade de medida do fenômeno psicológico, algo que até então era considerado impossível. (BOCK *et al*, 2011)

⁸³ Wilhelm Wundt (1832-1926) criou na Universidade de Leipzig, Alemanha, o primeiro laboratório para desenvolver experimentos na área de Psicofisiologia – ramo da psicologia que estuda as relações entre fenômenos psíquicos e fisiológicos. Wundt desenvolveu o conceito de paralelismo psicofísico (segundo o qual aos fenômenos mentais correspondem fenômenos orgânicos) e um método denominado introspecionismo (visando explorar a mente ou consciência do indivíduo). Por sua extensa produção teórica na área é considerado o pai da psicologia moderna. (BOCK *et al*, 2011)

sujeito⁸⁴, constituindo-se estas instâncias como “realidades psíquicas” e ancorando-as nas objetividades do corpo e da natureza, que era o modelo de ciência daquela época.

Entretanto, o desenvolvimento do campo caminhou no sentido de superar as concepções “cindidoras do homem” decorrente dessas vertentes anteriores de estudos, como menciona Bader Sawaia no prefácio da obra de Molon (2010, p.9). Nesse aspecto, têm-se os estudos desenvolvidos por Vygotsky⁸⁵ que buscaram inserir “a sociedade no homem, o biológico no psicológico e vice-versa” e contribuíram para pensar a subjetividade como uma experiência pessoal que se constitui no coletivo, no social e na cultura e que são a base da Psicologia sócio-histórica.

O desenvolvimento da Psicologia ao longo dos dois últimos séculos culminou no desdobramento em “várias psicologias”⁸⁶, o que implicou uma diversidade de abordagens divergentes dos fenômenos psicológicos. Algumas instâncias mais “integradas” ganharam visibilidade a partir de 1940, tendo a subjetividade se inserido neste grupo. Entretanto, a preocupação com o universo interior do indivíduo tem sua vertente inaugurada com 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”.

Em uma análise arqueológica do conceito, Prado Filho e Martins (2007) mencionam uma primeira problematização que surgiu na filosofia moderna com Kant, correspondendo esta a algo que precisava ser neutralizado para se ter acesso à verdade objetiva. Após mais de um século, o conceito migrou, pelas mãos de Sigmund Freud, passando a designar uma instância de interioridade sendo, a psicanálise freudiana responsável por naturalizar a subjetividade ao considerá-la inerente ao sujeito. A partir da década de 1980, entretanto, ainda segundo Prado Filho e Martins (2007), o termo se “despiu” do sentido naturalizado e

⁸⁴O psiquismo, a cognição, a “mente”, a consciência, a identidade, o self, as percepções, as interpretações bem como a dimensão “intrapsíquica”, das emoções, do desejo, do inconsciente – o “reino da subjetividade” (PRADO FILHO; MARTINS, 2007)

⁸⁵Lev Semenovitch Vygotsky (1896- 1934) foi um psicólogo cujos estudos se centraram na subjetividade e na constituição do sujeito. Seus trabalhos foram base para o desenvolvimento da Psicologia Sócio-Histórica e procuraram romper com concepções biologicistas, solipsistas ou deterministas do desenvolvimento humano. Vygotsky destaca a relação que o indivíduo estabelece com seu meio físico e social e a possibilidade de serem trabalhados sem antagonismos a individualidade e a historicidade. (MOLON, 2010, prefácio de Bader Burihan Sawaia)

⁸⁶ Como a Psicologia Clínica, Psicologia Social, Psicologia Cognitiva, Psicologia Organizacional, dentre várias outras.

substantializado de interioridade e passou a ser pensado também em termos históricos, sociais e políticos.

Apesar do conceito de subjetividade estar intrinsecamente ligado ao do sujeito, segundo Bock *et al* (2011), há diferentes formas de abordá-la, o que é determinado pelas concepções de homem adotada pelas diferentes “escolas” de psicologia. Para a Psicologia Sócio-Histórica, por exemplo, a subjetividade não está dada *a priori*, mas é relacionada à atividade do indivíduo e sua intervenção sobre o mundo. Assim, ao se conhecer as ideias de um indivíduo, pode-se saber sobre a sociedade onde ele vive e essa percepção amplia o conceito de subjetividade para fora do sujeito. Esta perspectiva, de acordo com os autores supramencionados, remete aos conceitos de subjetividade individual e subjetividade social, onde a primeira representa a constituição da história de relações sociais do sujeito e, a segunda, um sistema integral de configurações subjetivas que se articulam nos distintos níveis da vida social. Estas perspectivas consideram o homem como um indivíduo datado e determinado pelas condições históricas e sociais que o cercam.

Bernardes (2007) destaca que, anterior ao conceito de subjetividade, alguns outros conceitos são nucleares para o estudo da individualidade, como os de personalidade, sujeito e indivíduo, já que a ideia da subjetividade está relacionada com a expressão do sujeito. No tocante a personalidade, a autora (p. 90) destaca que os estudos realizados no Brasil sobre este tema “vão buscar as estruturas e processos subjacentes às ações das pessoas”. Tendem a um processo de normalização ao buscarem identificar aquilo que é igual em cada um, “o que parece sustentar mais o valor da padronização pela igualdade do que o da singularidade”.

Uma das perspectivas levantadas por Bernardes (2007) destaca o conceito de subjetividade sob o ponto de vista psicanalítico. Neste, a subjetividade decorrente do sujeito inconsciente é representada pela diferença e pela singularidade. Apesar de ser posta no campo individual, esta perspectiva deixa entrever, entretanto, a possibilidade de articulação com o plano social. Guattari (1992, p.170) fala também desse campo individual ao mencionar que “a vida de cada um é única. O nascimento, a morte, o desejo, o amor, a relação com o tempo, com os elementos, com as formas vivas e com as formas inanimadas são, para um olhar depurado, novos, inesperados, miraculosos”⁸⁷. Já Matteo (2007) menciona que o termo, a

⁸⁷Guattari (1992, p. 190-191), no decorrer de sua obra, amplifica esse conceito ao fazer uma ponte entre concepções primevas e contemporâneas sobre a subjetividade: “nas sociedades arcaicas os mitos, os ritos de iniciação tinham por tarefa modelar as posições subjetivas de cada indivíduo no interior de sua faixa etária, de seu sexo, de sua função, de sua etnia... Nas sociedades industriais desenvolvidas encontra-se o equivalente desses sistemas de entrada em Agenciamentos subjetivos, mas sob formas padronizadas e produzindo apenas

partir da modernidade, tem evocado mais um lugar, um “campo interior” no qual as experiências do sujeito são confrontadas com a corporalidade e a intersubjetividade. Segundo este autor, o significante “subjetivação” – do verbo subjetivar-se, fazer-se sujeito, construir-se – permite incorporar à noção de sujeito a de uma “possibilidade de singularização”. Em sua reflexão sobre a compreensão dos destinos da subjetividade na contemporaneidade, o autor procura, no discurso cultural de Freud, uma análise sobre essa articulação do campo pessoal para o social:

Uma leitura apressada dessa literatura psicanalítica pode dar a falsa impressão de que, ao questionar a primazia da consciência e da autodeterminação, a psicanálise freudiana reduza o psiquismo (a subjetividade) à interioridade do inconsciente, da vida das pulsões, da busca do próprio desejo, em suma, a um certo solipsismo. Freud, no entanto, foi um pensador lúcido que soube articular como ninguém a relação de conflito entre desejo e cultura.

Oliveira e Almeida (2013) ao discursarem sobre a subjetividade abordando a perspectiva de Freud, consideram que o sujeito se constitui pela estruturação inconsciente a partir de suas vivências e que a constituição da subjetividade possui um movimento que se dá entre as esferas consciente e inconsciente, numa interação entre o real e o simbólico.

3.3 DO INCONSCIENTE

A investigação de questões relativas à natureza humana, de modo especial, os processos de estruturação da personalidade, os comportamentos e as motivações dos indivíduos em um plano inconsciente, tem sua base referenciada, principalmente, nos trabalhos de Sigmund Freud e Carl Jung.

Freud foi o precursor⁸⁸ desses estudos e a orientação de suas pesquisas parte do princípio da primazia do fator erótico sexual na origem dos conflitos. Por acreditar que o desejo sexual é a motivação primária para a vida humana, esse pesquisador creditava às memórias ocultas ou reprimidas uma conotação desta natureza. Assim, de acordo com sua

uma subjetividade serializada. A “fabricação” de um sujeito passa doravante por longos e complexos caminhos, engajando, através da família, da escola, sistemas “maquínicos” tais como a televisão, os mass mídia, o esporte... Insisto no fato de que não é apenas o conteúdo cognitivo da subjetividade que se encontra aqui modelado mas igualmente todas as suas outras facetas afetivas perceptivas, volitivas, mnêmicas...”

⁸⁸ Apesar de Freud ter atribuído a Joseph Breuer as primeiras investigações sobre o tema (quando de sua fala em uma conferência norte-americana, em 1909), em sua publicação *The History of the Psychoanalytic Movement*, de 1914, ele assume toda a responsabilidade pela criação da Psicanálise.

teoria, o conteúdo do inconsciente corresponde às tendências infantis reprimidas em função da “incompatibilidade” com o caráter humano e contém apenas “partes da personalidade que poderiam ser conscientes se a educação não as tivesse reprimido” (JUNG, 1978, p.15).

Os trabalhos de Freud, de acordo com Paula (2017)⁸⁹, se inspiraram em outros pesquisadores que o antecederam⁹⁰. Freud foi, ainda, contemporâneo de Wilhem Wundt, que, como visto anteriormente, trabalhou a partir das preocupações tradicionais relacionadas às sensações, às percepções e à aprendizagem. Dentre os predecessores de Freud, Gustav Fechner contribuiu com o conceito de que uma parcela considerável da mente está oculta sob a superfície onde é influenciada por forças não observáveis; Já Pierre Janet⁹¹ antecipou muitas idéias de Freud sobre os fenômenos inconscientes e, por causa disso, se ressentiu do reconhecimento dado a ele.

Os trabalhos de Freud, que tinham como objetivo inicial a investigação dos processos inconscientes visando o tratamento das “doenças nervosas”, inauguraram uma vertente de pesquisa que utiliza a interpretação de sonhos e a associação de palavras como formas de investigar os desejos ocultos do indivíduo. Neste contexto, fundou-se a Psicanálise, com um método de investigação que buscava desvendar o significado oculto do que é manifestado pelas ações, palavras ou produções imaginárias (como os sonhos, delírios, atos falhos, associações livres...).

Dentre as várias contribuições que os estudos de Freud trouxeram para a compreensão dos aspectos ligados à personalidade e ao desvendamento dos mecanismos que impulsionam os comportamentos dos indivíduos, está a definição da estrutura do aparelho psíquico. Na primeira concepção, elaborada em 1900⁹², Freud identificou nesta estrutura a existência de três instâncias: o inconsciente, o pré-consciente e o consciente, às quais, com o desenvolvimento dos seus estudos, e na perspectiva de lhe inserir dinamicidade, foram acrescentadas, a partir de 1920, as noções de eu, super eu e isso.

⁸⁹ Aulas ministradas no programa de pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais no primeiro semestre de 2017.

⁹⁰Gottfried Wilhelm Leibnitz (1646 – 1716); Franz Anton Mesmer (1734 – 1815); Johann Friedrich Herbart (1776 – 1841); Arthur Schopenhauer (1788 – 1860); Gustav Theodor Fechner (1801 – 1887); Jean Martin Charcot (1825 – 1893).

⁹¹Pierre Janet (1859- 1947), médico e psicólogo francês, desenvolveu estudos sobre neurose. De acordo com sua teoria, a divisão da consciência é um traço primário da modificação mental na histeria. É baseada em uma fraqueza inata da capacidade de sínteses psíquicas, na estreiteza do "campo da consciência" (PEREIRA, 2008).

⁹² Ver FREUD, S. A interpretação dos sonhos. Rio de Janeiro: Imago, 1972

A primeira perspectiva compreende o inconsciente – que é constituído pelos conteúdos reprimidos, o pré-consciente – instância na qual se situam os conteúdos que são acessíveis pela consciência – e o consciente, que recebe as informações e na qual se inserem o fenômeno da percepção, da atenção e do raciocínio.

A segunda proposta configura o psiquismo em uma estrutura dinâmica na qual o isso corresponde à zona inconsciente e instintiva a partir da qual se formam o eu (que é a zona fundamentalmente consciente) e o super eu (base da consciência moral, essencialmente inconsciente e pré-consciente) que age sobre o ego, pressionando-o, a fim de controlar o isso e decidindo o destino das pulsões.

Scharinger e Chatelard (2010, p.405) elencam de forma sucinta a trajetória do desenvolvimento desta teoria mencionando que

A partir dos estudos sobre histeria Freud começou a dar importância a um tipo de estado mental o qual ele denominou de inconsciente. Trata-se de um estado que faz lembranças importantes serem inacessíveis à memória provocando falta de inibição, lapsos de memória e falta de controle das associações segundo os estudos de Breuer e Freud em 1893. Implica-se a partir daí que muitos de nossos processos mentais são desconhecidos. Ou seja, há algo em nós mesmos que desconhecemos. A partir disso não somos mais sujeitos da consciência. Esta é a ideia central na psicanálise que fundamenta toda a obra de Freud.

Na outra perspectiva de pesquisas em psicologia profunda tem-se Carl Jung que esteve ligado à escola freudiana por vários anos, mas, por considerar que o inconsciente não era integrado apenas por “recalques”, como postulado pela Psicanálise, desenvolveu uma corrente de estudos denominada Psicologia Analítica. Jung (1978) diverge das proposições de Freud ao postular que o inconsciente possui todo o material psíquico que subjaz ao limiar da consciência (o que inclui todos os componentes psíquicos subliminais, incluindo as percepções). Esta perspectiva considera o indivíduo como um todo, rejeitando uma concepção fragmentária da personalidade, e busca auxiliar os pacientes a recuperarem a “unidade perdida” e a fortalecer a psique⁹³ que é responsável por abranger todos os pensamentos, sentimentos e comportamentos conscientes e inconscientes. (HALL; NORDBY, 1973)

A psique, na perspectiva do Jung, é composta de numerosos sistemas e níveis, que, apesar de serem diversificados, são interatuantes, e pode ser distinguida em três níveis: a consciência, o inconsciente pessoal e o inconsciente coletivo.

⁹³ Na psicologia junguiana, a personalidade com um todo é denominada psique (HALL; NORDBY, 1973)

Segundo o autor, a consciência é a única parte da mente conhecida diretamente pelo indivíduo que compreende quatro funções mentais (pensamento, sentimento, sensação e intuição), além de duas atitudes que determinam a orientação da mente consciente (extroversão e introversão). Neste nível, Jung identifica também a ocorrência do processo de individuação, que é o meio pelo qual uma pessoa se torna um “*individuum*” psicológico⁹⁴ e que objetiva a autoconsciência, ou seja, o conhecimento de si mesmo. No processo de individuação identifica-se o ego, nome dado por Jung à organização da mente consciente, responsável por selecionar e eliminar materiais psíquicos visando a coerência da personalidade (HALL; NORDBY, 2003).

Segundo Jung (1985, p.4), a consciência constitui-se como uma película que cobre o inconsciente, cuja extensão é desconhecida: “um quinto, um terço, ou talvez metade da vida humana se desenrola em condições inconscientes”. O autor, que considera não ser possível lidar com os processos inconscientes devido a sua natureza intangível, o classifica em duas espécies: pessoal e coletivo.

Os conteúdos inconscientes são de natureza pessoal quando se pode reconhecer no passado seus efeitos, sua manifestação parcial ou sua origem específica. São partes integrantes da personalidade, pertencem ao seu inventário e tem fácil acesso à consciência quando necessário. Contém lembranças perdidas, reprimidas, evocações dolorosas, percepções que, por falta de intensidade, não atingiram a consciência. Possui a característica de reunir conteúdos para formar um aglomerado ou constelação (chamada por Jung de complexo).

O inconsciente coletivo, ao contrário dos anteriores, não é fruto das vivências do indivíduo. 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 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). Conforme denomina Jung (1985a, p.57),

⁹⁴Jung (2011, p. 275) usa o termo individuação no sentido do processo que gera um *individuum* psicológico, ou seja, uma unidade indivisível, um todo.

Afora as recordações pessoais, existem em cada indivíduo, as imagens “primordiais”, como foram designadas acertadamente por Jakos Burckhardt, ou seja, a aptidão hereditária da imaginação humana de ser como era nos primórdios. Essa hereditariedade explica o fenômeno, no fundo surpreendente, de alguns temas e motivos de lendas se repetirem no mundo inteiro e em formas idênticas [...] Isso não quer dizer, em absoluto, que as *imaginações* sejam *hereditárias*; hereditária é a *capacidade de ter tais imagens*, o que é bem diferente.

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 a 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:

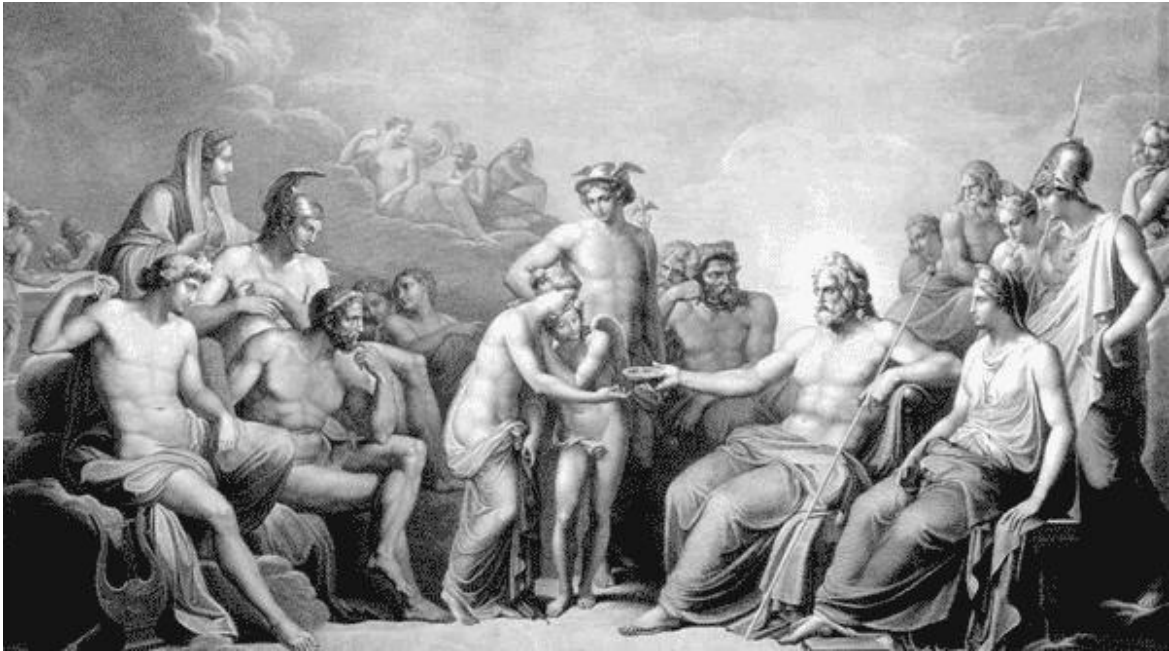
Qualifico a imagem como primordial quando ela possui caráter arcaico. E só falo de caráter arcaico quando a imagem apresenta uma concordância explícita com motivos mitológicos conhecidos. Neste caso, expressa, por um lado, sobretudo, os materiais derivados do inconsciente coletivo (JUNG, 1991, p. 418-419).

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 menciona Guerriero, (2001, p. 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.

Nesse sentido, Eliade (1991) já mencionava que não é necessário conhecer a mitologia para se viver os grandes temas míticos, pois o inconsciente é a morada dos deuses, heróis, fadas e monstros mitológicos. Esse imaginário simbólico revela certos aspectos da realidade, sendo o que auxilia o sujeito a libertar-se, fazendo “explodir” a realidade imediata. Conforme destaca o autor (p.21), os símbolos e os mitos vêm de longe e fazem parte do ser humano, sendo impossível não reencontrá-los “em qualquer situação existencial do homem no Cosmos”.

CAPÍTULO 4. O IMAGINÁRIO E A HERMENÊUTICA SIMBÓLICA



A Mitologia é um conjunto, sistemático ou não, de lendas e histórias que procuram explicar certos fatos com o auxílio de seres sobrenaturais, divindades, benéficas ou malfazejas. Retrata, assim, a história fabulosa dos deuses, semideuses e heróis da antiguidade e a consequente explicação dos mitos.

Mas a origem primeira dos mitos permanece uma incógnita. Nasce da ânsia que sente o homem – animal rationale – em procurar desvendar e conhecer seu Criador. A realidade pedia soluções. O Homem, então, cria os deuses, à sua imagem e semelhança.

Nas palavras de Heráclito: “os deuses são homens imortais, e os homens, deuses mortais”

Spalding (1965, VII-VIII)

4.1 CONSTRUINDO SIGNIFICAÇÕES

Se eu tivesse que refletir sobre minha posição pessoal ao longo dos anos, eu diria que, desde o começo, sempre rejeitei o ponto de vista do século dezenove que dividia a sociedade humana em “cultura”, que compreendia símbolos e idéias, e “civilização”, que compreendia coisas e artefatos. Para mim, a “civilização” sempre foi parte da personalidade do homem, uma área em que ele expressou seus ideais básicos, seus sonhos, suas aspirações e seus valores.

Peter Drucker⁹⁵

O ser humano, em sua relação com o ambiente, sempre procurou interpretá-lo e construir sentidos, seja por questões filosóficas ou por questões objetivas 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, p.1)

A faculdade de “significar o mundo” implica em entrar no plano simbólico, transformando-se as questões cotidianas por meio da cultura. O símbolo, por sua ambiguidade, assume múltiplos significados e exerce uma reequilibração constante. Entretanto, como alerta Marc Girard (1997), tudo – ou quase tudo – reivindica a etiqueta do símbolo, o que requer estudos que permitam compreender os conceitos atribuídos e os domínios referentes ao processo de simbolização e ao imaginário.

O modelo científico da modernidade se alicerça, segundo apontam Araújo *et al* (2001, p.6), em uma civilização constantemente solicitada pelo imaginário cujo estudo 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”.

⁹⁵ DRUCKER, P. Tecnologia, gerência e sociedade. Petrópolis: Editora Vozes, 1971

A 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. Conforme menciona Santos (2006), o conhecimento científico é socialmente construído e sua objetividade não implica neutralidade.

A busca exarcebada 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 1969⁹⁶, 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”.

Mas o imaginário tem se desembaraçado dessa “visão curta”. Conforme ressalta Pitta (1995), a ciência, enquanto conhecimento, pode ser obtida por caminhos variados e, no final do século XX, os progressos da física 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. Como destacam Araújo e Baptista (2003, p.14)

O imaginário não é redutível a explicações parcelares ou sectoriais a cargo deste ou daquele ramo de saber: ele postula sempre a abrangência integradora de um olhar poliédrico e multiperspéctico, melhor ainda, de uma entrelaçada e diversificada rede de “modos de olhar e de ver”, uma vez que o que está em causa não é só a natureza do Homem mas também a sua cultura e a sua história... Por isso mesmo é que o interesse pelo estudo do Imaginário não se limita a explorar a “substância” profunda do mito, mas intenta compreender também a acção humana no quadro das dinâmicas histórico-culturais e políticas envolventes, ou seja, os textos, os intertextos e os contextos...

A abordagem que se adota nesta pesquisa ampara-se nos pressupostos apresentados acima que, entretanto, cabe ressaltar, não são os únicos. Conforme destacam Laplantini e Trindade (1997) o estudo do imaginário pode ocorrer sob diferentes teorias: de um lado as que enfatizam o nível consciente sobre o inconsciente e nas quais imagem, imaginário e símbolo diferem segundo as relações que estabelecem, constituindo-se os símbolos como esquemas de ações intencionais produzidas nas interações dos indivíduos, e, de outro lado, as que

⁹⁶Citação 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)

consideram imaginário e símbolo como sinônimos que emergem do inconsciente universal, doador de significados e, ao mesmo tempo, irreduzível aos significados históricos e culturais que os homens atribuem a esses símbolos”.

De forma específica, a presente pesquisa parte do estudo do imaginário na perspectiva desenvolvida por Gilbert Durand⁹⁷, um dos principais responsáveis por trazer o imaginário ao campo científico. O trabalho deste antropólogo, que pretendia se constituir em “um modesto repertório inventariado e classificado dos dinamismos imaginários”⁹⁸, se transformou em uma teoria que visa uma ordenação do imaginário baseada em um trajeto antropológico. O sentido de “antropológico” empregado pelo autor se associa com a antropologia enquanto um conjunto de ciências que estudam o *homo sapiens*, entendimento que é visto na citação, extraída de Lévi-Strauss⁹⁹, que Gilbert Durand apresenta na introdução de sua obra “*As Estruturas Antropológicas do Imaginário*” na qual concebe

Uma antropologia entendida no seu mais amplo sentido, ou seja, um conhecimento do homem que associe diversos métodos e disciplinas, e que um dia nos revelará os mecanismos secretos que movem este hóspede que está presente sem ter sido convidado para os nossos debates: o espírito humano...(DURAND, 2012, p.21)

Para Teixeira e Araújo (2013), Durand se destaca como um dos grandes pensadores do século XX em função do valor que atribuiu ao *homo symbolicus* e aos processos de simbolização, o que possibilitou a reabilitação da dimensão dos arquétipos e a força diretiva do mito, demonstrando que o imaginário não é uma vaga abstração, mas segue regras estruturais visando a uma hermenêutica.

Assim, a hermenêutica simbólica adotada nesta tese parte da concepção de uma cultura do imaginário estabelecida por Gilbert Durand que considera o imaginário como um elemento constitutivo e instaurador do comportamento específico do *homo sapiens* e que tem no “trajeto antropológico” a sua pedra angular (Durand, 2012, p.41). A opção por utilizar esta perspectiva se deve à hermenêutica instauradora e integradora desenvolvida por Gilbert Durand nas suas estruturas antropológicas que culmina em uma articulação biopsicossocial. Considera-se que essa condição, aliada ao eixo estruturante (e não estruturado) da teoria proposta pelo autor, permite uma análise mais profunda do imaginário organizacional.

⁹⁷ Gilbert Durand, discípulo de Gaston Bachelard, é conhecido mundialmente por seus trabalhos sobre imaginário e mitologia. Indicações sobre sua biografia estão disponíveis em <http://www.yle-seti-imaginario.org/userfiles/file/In+Memoriam+12-2012%20-%20202.pdf>

⁹⁸ Durand (2012, p.15)

⁹⁹ Cl. Lévi-Strauss, *Antropologie structurale*, p.91

4.2 O IMAGINÁRIO

Para Cemin (2001) o mundo do “homem” não é um mundo de fatos, mas um mundo de percepções, sendo que a relação estabelecida entre ambos (homem-mundo) acontece de forma indireta, pois o ser humano não lida diretamente com as coisas, mas com os significados atribuídos a elas pela cultura:

Não há contraposição entre o real e o imaginário porque o real é construído socialmente, o real, portanto, é a interpretação que os homens atribuem à realidade através de incessantes trocas entre as objetivações e as subjetivações das quais resultam configurações específicas, ou seja, sistemas simbólicos particulares: linguagem, mito, arte, religião, política, ciência, economia; que, expressos por várias formas com diferentes conteúdos, possibilitam que o estudo do imaginário possa ser abordado a partir de múltiplas problemáticas e do ângulo de diferentes disciplinas.

O imaginário corresponde, portanto, ao fundamento sobre o qual se constroem todas as concepções de homem, de mundo e da sociedade e, por meio de seu estudo, pode-se compreender o dinamismo que regula a vida social e suas manifestações culturais¹⁰⁰. Se expressa por meio de diferentes práticas simbólicas e contém imprecisões conceituais – por possuir tanto uma dimensão representativa quanto emocional – sendo que a concepção que interessa a esta pesquisa é a que relaciona o imaginário aos agrupamentos sistêmicos de imagens que comportam uma espécie de princípio de auto-organização e de autopoiesis, expressa em Teixeira e Araújo (2013) e sintetizada em Araújo *et al* (2001, p.6), segundo a qual

É o imaginário que subjaz aos modos de ser, de pensar e de agir dos indivíduos, das culturas e das sociedades, que lhes organiza as imagens e faz a mediação da relação do homem com o mundo. Por isso, a imagem é portadora de sentido que não pode deixar de ser procurado dentro da própria significação imaginária.

Nos primórdios da civilização humana eram os mitos e as “religiões” os responsáveis por dar sentido ao mundo, explicando as origens e os acontecimentos cuja interpretação não era possível ocorrer de forma objetiva e racional. Em todas as culturas, e por todas as civilizações, foram os mitos que explicaram a estruturação do universo, a criação do mundo e

¹⁰⁰Estrada (2003); Teixeira (1994); Durand (2012); Porto (2000); Oliveira (2007); Wunenburger (2001); Pitta (1995a)

das sociedades, os fenômenos naturais e sociais, configurando-se, assim, em uma forma primordial de explicar a realidade do ser e estar no mundo. Em todas as mitologias (sejam elas gregas, romanas, egípcias...) é possível identificar um padrão comum explicativo dos conceitos de início-fim, vida-morte, criação-destruição e uma angústia frente ao desconhecido que precisa ser explicado para ser “domado”. Conforme mencionado por Pitta (1995a, p. 17), “para se defender da angústia existencial e da morte é preciso representá-las, pois representar já é uma maneira de exorcizar”.

Entretanto, a partir de Aristóteles e, mais fortemente, com René Descartes, esse modo de analisar a realidade foi sendo substituído pela necessidade de que as explicações e o conhecimento da verdade pudessem ser feitos por meio de um argumento formal, de natureza intelectual e não “supersticiosa”. Esse discurso se firmou no século XVIII (o “século das luzes”), quando o pensamento científico, baseado em métodos de investigação objetivos, consolidou a ciência moderna, levando o imaginário, por sua plurivocidade, a ser descartado, sendo a imagem relegada a um papel ilustrativo e fantasioso, passando a ser vista como uma “ilustração didática”. A modernidade, assim, se construiu sobre o paradigma da “cientificidade” remetendo o imaginário, por influência de uma visão cartesiana, ao domínio do erro e da falsidade sendo, por isso, subestimado durante muito tempo¹⁰¹.

O estudo do imaginário, todavia, permaneceu vivo, apesar de ocorrer de forma “marginal”, mas as teorias desenvolvidas ou minimizavam a imaginação pervertendo o seu objeto, como em Bergson (que a considerava como uma lembrança, um resíduo mnésico), ou a reduziam, numa perspectiva sartreana, a um modo de consciência. Como consequência dessa não associação da imagem enquanto símbolo, o imaginário acabou perdendo sua eficácia, situação que, no início do século XX, começou a se alterar por meio de discussões que visaram quebrar os conceitos cartesianos e positivistas das ciências e resgatar o imaginário em toda sua potencialidade. Uma das iniciativas mais importantes para a consolidação dos estudos do imaginário foram as conferências de Eranos (*Eranoskreis*) que aconteceram anualmente a partir de 1933, na Suíça, da qual fizeram parte importantes pensadores da época dentre os quais Henry Corbin, Mircea Eliade, Marie Louise von Franz, Gilbert Durand, James Hillman e Carl Jung (SILVA; ARAUJO, 2006).

¹⁰¹ Teixeira, Araújo (2013); Durand (1999); Araújo *et al* (2001); Estrada (2003); Mello (1994); Alvarenga (2007); Oliveira (2007)

A partir da década de 1950, de acordo com Yves Durand (2001), as investigações teóricas do imaginário começaram a ter em Gaston Bachelard¹⁰², C. Lévi-Strauss, J. Jakobson e Gilbert Durand uma abordagem antropológica de “funcionamento” do imaginário apoiadas sobre fatos de natureza sociocultural (literatura, artes, mitos, contos e lendas), rompendo com uma abordagem vigente até então inscrita em uma prática médica relacionada às “doenças da mente”.

O “ressurgimento” do imaginário, enquanto perspectiva de investigação, vem se consolidando em função dos questionamentos pelos quais vem passando a ciência moderna decorrentes, por exemplo, das descobertas de Einstein sobre a relatividade da simultaneidade, do advento da física quântica e das descobertas feitas a partir da teoria das estruturas dissipativas, que contribuíram para a instalação de uma “crise” no modelo de racionalidade científica vigente¹⁰³.

Esse fenômeno vem quebrar uma prerrogativa do Ocidente que, conforme Gilbert Durand (1999), ao originar-se do racionalismo socrático (fundamentado em uma lógica binária com apenas dois valores, um falso e um verdadeiro) e basear-se no iconoclasmo religioso, considera-se o único herdeiro de uma única verdade. É, portanto, numa perspectiva de ruptura, que o autor desenvolve suas idéias:

Quanto a nós, recusamo-nos a alienar o que quer que seja da herança da espécie. Foi-nos claro que as jovens verdades estudadas pelas epistemologias se gastam e se combatem. Por que pôr de lado os “erros” quando mostram ser a coisa do mundo mais bem partilhada? [...] Uma das convicções que resulta da nossa investigação é que precisamos rever, quando se trata de compreensão antropológica, as nossas definições sectárias da verdade. (DURAND, 2012, p.427-428)

¹⁰²É com o filósofo francês Gaston Bachelard (1884-1962) que, na sociedade moderna, tem início um estudo sistemático e interdisciplinar sobre o símbolo com a fundação da *Société de Symbolisme* em 1930, em Genebra. (PITTA, 1995)

¹⁰³A teoria de Einstein sobre a relatividade da simultaneidade (segundo a qual dois eventos que são simultâneos em um referencial não são simultâneos em nenhum outro referencial inercial que esteja em movimento em relação ao primeiro) revolucionou a concepção de espaço e tempo vigentes. Já a teoria das estruturas dissipativas proposta por Ilya Prigogine incorpora uma nova visão do tempo pautada na irreversibilidade. A física quântica, por sua vez, ao constatar que o átomo se manifesta ora como partícula, ora como onda, questiona a realidade, se ela é ou não aquilo que nos parece. Para aprofundamento desses temas ver Capra (1985, 1990), Santos (1999) e Costa *et al* (2009).

4.3 O IMAGINÁRIO SEGUNDO GILBERT DURAND

Gilbert Durand define o imaginário como o conjunto de imagens e de relações de imagens que constitui o capital pensado do *homo sapiens*. Mas esse conjunto não é estático; antes, constitui a essência do espírito, ou seja, o esforço do indivíduo para erguer uma esperança diante o mundo objetivo da morte, pois, segundo o autor, a principal função do imaginário é encontrar modos de enfrentar a angústia original decorrente da consciência do tempo e da morte. Durand (2012) considera que, diante da impossibilidade de encarar o desconhecido e manusear os perigos que este possa representar, o imaginário cria imagens buscando desenvolver estratégias para enfrentar as situações que as evoquem. Assim, a imaginação atrai o tempo e a morte a um terreno onde pode vencê-los com facilidade, condição que é relatada por Yves Durand (2001):

...para Gilbert Durand, ser um indivíduo humano é, particularmente, tomar consciência de uma condição própria aos seres vivos decorrente do seu destino mortal. É por isso que coloca originalmente o imaginário destas realidades que são o tempo (que passa) e a morte. Nesta perspectiva, a imaginação simbólica tem por função resolver a angústia existencial.

Para compreender como o imaginário se estrutura, Gilbert Durand fundamentou uma proposição pela via da antropologia visando, assim, afastar os problemas de uma anterioridade ontológica. Essa postura foi necessária para que os estudos sobre o imaginário se colocassem no que o autor chamou de trajeto antropológico¹⁰⁴, que corresponderia a uma troca incessante que ocorre entre as pulsões subjetivas e as intimações objetivas que emanam do meio, pois, para Durand (2012, p.41) , “o imaginário não é mais que esse trajeto no qual a representação do objeto se deixa assimilar e modelar pelos imperativos pulsionais do sujeito”:

Podemos dizer, parafraseando a equação de Lewin, que o símbolo é sempre o produto dos imperativos biopsíquicos pelas intimações do meio. Foi a esse produto que chamamos de trajeto antropológico, porque a reversibilidade dos termos é característica tanto do produto como do trajeto (DURAND, 2012, p.41).

¹⁰⁴ Conforme menciona Durand (2012), a teoria do trajeto antropológico encontra-se implícita no livro de Bachelard, *O ar e os sonhos*, e nas reflexões de Bastide sobre as relações da sociologia e da psicanálise. “Para Bachelard, os eixos das intensões fundamentais da imaginação são os trajetos dos gestos principais do animal humano em direção ao seu meio natural, prolongado diretamente pelas instituições primitivas tanto tecnológicas como sociais do *homo faber*. [...] A imaginação de um movimento, reclama, diz Bachelard, a imaginação de uma matéria: ‘À descrição puramente cinemática de um movimento... é preciso sempre acrescentar a consideração dinâmica da matéria trabalhada pelo movimento’.” (DURAND, 2012, p.41-42).

A posição antropológica adotada por Gilbert Durand considerou, como mencionado pelo próprio autor (2012, p. 42), “a psicanálise, as instituições rituais, o simbolismo religioso, a poesia, a mitologia, a iconografia ou a psicologia patológica”¹⁰⁵. Com base nos pressupostos contidos nessas vertentes de estudos, Gilbert Durand desenvolveu o método de convergência que visa delinear as constelações de imagens considerando certo isomorfismo simbólico. Este método objetiva, não uma classificação dos símbolos, mas sua localização sobre um eixo dinâmico balizado por polos visto que, para Durand (2012, p.42; 45), os símbolos constelam devido ao fato de serem desenvolvidos de um mesmo tema arquetipal:

São esses conjuntos, essas constelações em que as imagens vem convergir em torno de núcleos organizadores que a arquetipologia antropológica deve esforçar-se por distinguir através de todas as manifestações humanas da imaginação. [...]

[Percebemos] que as constelações se organizam ao mesmo tempo em torno de imagens de gestos, de esquemas transitivos e igualmente em torno de pontos de condensação simbólica, objetos privilegiados onde se vêm cristalizar os símbolos.

Assim, a conformação do imaginário, na perspectiva de Gilbert Durand, segue as premissas relativas ao isomorfismo imaginário (imagens se constelam em torno de um eixo central) e ao trajeto antropológico (dynamismo organizador que orienta o modo pelo qual as imagens vão se constelar).

O método de convergência proposto por Gilbert Durand possibilitou perceber que as imagens podem ser “agrupadas” em núcleos organizadores, sendo que o ponto de partida utilizado pelo autor para essa análise foi o campo psíquico. Tal perspectiva implicou observar quais os gestos básicos no ser humano que organizam as representações e estabelecer um paralelismo entre os reflexos e o dinamismo que organiza as imagens, pois Durand (2012, p.50) acreditava haver uma “estreita concomitância entre os gestos do corpo, os centros nervosos e as representações simbólicas”.

¹⁰⁵Segundo Teixeira e Araújo (2013), os estudos de Gilbert Durand se alicerçam em cinco pilares teóricos: o primeiro é a poética romântica (imaginação criadora) por meio da qual a exploração do imaginário se torna um conhecimento de domínio real; o segundo tem como base a teoria junguiana do imaginário coletivo, uma espécie de memória da experiência humana, estruturada pelos arquétipos. Os outros pilares são a imaginação material, de Bachelard – que considera a construção imaginal mais verbal do que substantiva, o *mundus imaginalis*, de Henry Corbin (uma espécie de mundo acolhedor de sonhos, símbolos e visões) e a arquetipologia culturalista, de Mircea Eliade, que considera a perenidade das imagens e dos mitos.

Por sua condição dinâmica, o trajeto antropológico tende em direção a dois polos antagônicos que representam duas formas opostas do indivíduo se posicionar no mundo (PITTA, 1995). Esta organização se baseia na análise das imagens feita por Gilbert Durand em diversas culturas, que possibilitou identificar a existência de polos estruturais, considerados pelo autor como linhas de “força de coesão”. Esses polos, que correspondem a maneiras opostas de “organização do mundo”, foram denominados por Durand (2012) como regimes diurno e noturno.

O regime diurno é caracterizado pelo sentido de antítese, oposição e divisão, e o regime noturno pela condição de harmonizar, reunir e integrar. A essa percepção foi acrescido o postulado anteriormente referenciado da relação entre o corpo e as representações que, de acordo com Pitta (1995a), considera que um indivíduo ou uma cultura organiza as suas imagens a partir de uma sensibilidade básica específica em interação com o meio ambiente e que se relaciona com as características físicas do ser humano. Assim, baseado na Reflexologia¹⁰⁶, Durand identifica três reflexos dominantes: o de posição, o de deglutição e o de copulação, estabelecendo uma tripartição, relacionada aos reflexos ou gestos básicos e associando-os a uma bipartição relacionada aos regimes polarizados – diurno e noturno.

As imagens simbólicas, na estrutura proposta por Gilbert Durand, relacionam-se aos primeiramente aos regimes diurnos e noturnos. O regime diurno tem associada uma dupla polarização: a primeira “consagrada ao fundo das trevas sobre o qual se desenha o brilho vitorioso da luz; a segunda manifestando a reconquista antitética e metódica das valorizações negativas da primeira”. (DURAND, 2012, p.68). O regime noturno da imagem, caracterizado como oposição à antítese, está associado à conversão e ao eufemismo.

A associação dos conceitos relacionados ao trajeto antropológico, ao método da convergência e isomorfismo das imagens, que consideram os polos estruturantes e os reflexos dominantes, compõe a proposição básica de Gilbert Durand sobre uma estrutura do imaginário. Segundo o autor (2012), essa estrutura desempenha o papel de protocolo motivador para todo um agrupamento de imagens e sua consolidação se dá por meio da associação das imagens à forma do indivíduo responder à angústia da consciência da finitude decorrente da morte e do tempo que passa.

¹⁰⁶ De acordo com a Reflexologia, existem três reflexos dominantes, ou seja, aqueles que, quando em atividade, inibem os outros: o de posição, que corresponde à verticalidade do ser humano, o de deglutição, relacionado ao caminho interior dos alimentos, e o de copulação, relacionado à rítmica sexual, que são considerados os três grandes gestos fundamentais (PITTA, 1995a).

4.3.1 As Estruturas Antropológicas do Imaginário

As *Estruturas Antropológicas do Imaginário* correspondem, segundo Yves Durand (1987), às modalidades de agrupamento e de origens das imagens que diz “como algo se estrutura” e “aquilo que estrutura” tendo como princípio as noções de isomorfismo, estruturação e polarização das imagens. Em uma narrativa sintética entende-se que Gilbert Durand, ao estudar as imagens visando estabelecer uma relação entre elas, identificou – ao verificar como cada cultura estabelecia a relação entre sua sensibilidade (pulsões) e o meio (geográfico/histórico/social) – um trajeto que indicava a possibilidade de uma estruturação:

o isomorfismo dos esquemas, arquétipos e símbolos no seio dos sistemas míticos ou de constelações estáticas levar-nos-á a verificar a existência de certos protocolos normativos das representações imaginárias, bem definidos e relativamente estáveis, agrupados em torno dos esquemas originais e a que chamaremos estruturas (DURAND, 2012, p.62).

A elaboração das Estruturas, por Gilbert Durand, considera que, diante da percepção da impossibilidade de controlar o tempo e a morte, o imaginário utiliza símbolos para representar esta angústia – relacionados às faces do tempo – que são expressos em três grandes conjuntos simbólicos¹⁰⁷: os símbolos teriomórficos (ligados à animalidade agressiva), os símbolos nictomórficos (ligados à escuridão e à noite) e os símbolos catamórficos (relacionados a queda).

Contudo, no gesto de significação do mundo, e como estratégia para eufemizar a morte e reduzir a angústia existencial, o imaginário irá controlar essa angústia também por meio da representação e da simbolização. Esse enfrentamento irá ocorrer a partir de três eixos estruturantes (ou “soluções”): armar-se para destruir a morte, criar um universo harmonioso no qual a morte não possa entrar ou pela estruturação sintética, que é um misto destas duas posturas¹⁰⁸. A base imagética de cada estrutura pode ser visualizada na Figura 7, que demonstra as constelações de imagens conforme o modo de resolução da angústia, além da antítese presente no regime diurno representada pelas faces do tempo:

¹⁰⁷ Os símbolos teriomorfos se agrupam em três grupos distintos: o formigamento, a animação e a mordicância. Os símbolos nictomorfos também se subdividem em três grupos: a situação de trevas, as águas tristes e a mulher fatal. Já os símbolos catamorfos tem sua associação relacionada à queda.

¹⁰⁸ Durand (2012); Pitta (1995a); Paula (2012); Oliveira (2007)

Figura 7. Constelações de imagens

REGIME DIURNO		REGIME NOTURNO	
As faces do tempo	Heroico	Místico	Sintético
Símbolos teriomorfos	Símbolos ascencionais	Símbolos de inversão	Símbolos cíclicos
Símbolos nictomorfos	Símbolos espetaculares	Símbolos da intimidade	
Símbolos catamorfos	Símbolos diairéticos		

Fonte: elaborado pela pesquisadora referenciado em Durand (2012)

Tem-se, portanto, uma estrutura baseada, por um lado, em um regime diurno de imagens, que corresponde a uma estrutura heroica, caracterizado por antíteses (bem-mal, sim-não,...) e por rituais de separação, ligado à dominante reflexa postural e, por outro lado, em um regime noturno de imagens, que contempla as estruturas mística e sintética, caracterizado pela busca de uma intimidade e pelo movimento cíclico, ligado às dominantes reflexas copulativa e digestiva. As estruturas desse esquema oscilam ao redor dos *schèmes* separar/distinguir (heroico), incluir/confundir (místico) e dramatizar/ligar (sintético ou disseminatório) conforme demonstrado esquematicamente na Figura 8¹⁰⁹.

Figura 8. Esquema sintético das Estruturas Antropológicas do Imaginário

Regimes ou polaridades	DIURNO		NOTURNO	
Estruturas	ESQUIZOMÓRFICAS (ou heroicas)		MÍSTICAS (ou anti-frásicas)	SINTÉTICAS (ou dramáticas)
Reflexos dominantes	POSTURAL		DIGESTIVA	COPULATIVA
Esquemas verbais	DISTINGUIR		CONFUNDIR	LIGAR
	Separar	Subir		Amadurecer
	Misturar	Cair	Descer, Possuir, Penetrar	Progridir
Arquétipos “atributos”	Puro			Voltar
	Manchado	Alto Baixo	Profundo, Calmo, Quente, Íntimo, Escondido	Recensear
	Claro Escuro			Para a frente, Futuro
				Para trás Passado

Fonte: elaborado pela pesquisadora referenciado em Durand (2012, p.443)

¹⁰⁹ A classificação isotópica das imagens elaborada por Gilbert Durand encontra-se no Anexo A desta tese em seu formato integral.

De acordo com Teixeira e Araújo (2013), a motivação de Gilbert Durand em seus estudos sobre o imaginário foi buscar identificar as estruturas arquetípicas que ancoravam as representações simbólicas e o pensamento humano. Em suas análises, Gilbert Durand utilizou métodos que se situavam numa perspectiva pós-estruturalista – que considera as homologias qualitativas e dinâmicas dos sentidos dos símbolos – e sua arquetipologia se estrutura na compreensão de que o imaginário é baseado em quatro elementos sequenciais: *schème* – arquétipo – símbolo – mito. O ineditismo de sua obra está na proposição de “métodos lógicos” de análise, o que permitiu situar sua antropologia na convergência entre as ciências naturais e humanas (WUNENBURGER, ARAUJO, 2003; TEIXEIRA, ARAUJO, 2013; MELLO, 1994).

4.3.2 Vocabulário do simbolismo: símbolos, arquétipos e mitos

O imaginário se manifesta por meio de símbolos, mitos e em torno dele “orbitam” ainda vários outros conceitos. Apesar de Gilbert Durand (1998) não atribuir demasiada importância às definições, por considerar que elas se modificam operacionalmente, o autor ressalta que se deve ter uma base conceitual para demonstrar de onde e de qual contexto se parte nas análises e nos discursos.

Portanto, para que se compreenda o imaginário é fundamental entender aquilo que o constitui, destacando-se neste propósito os conceitos de símbolo, mito, arquétipo e, de maneira específica, visando à compreensão das estruturas do imaginário de Gilbert Durand, também a definição de *schème*. Cabe, entretanto, neste intento, destacar o alerta feito por Girard (1997) sobre o fato de que, no emprego de termos relativos ao imaginário, os conceitos correm o risco de sofrer o “suplício do leito de Procusto”¹¹⁰ segundo os interesses e gosto dos pesquisadores....

Partindo de uma base etimológica, Girard (1997), define símbolo – palavra originária do grego *symbolon* e derivada do verbo *sym-ballein* – com um primeiro significado relacionado a “lançar com”, “por junto com”, “juntar” e que possui como derivações as noções de “comparar”, “trocar”, “encontra-se”, “explicar”. O autor ressalta, no entendimento

¹¹⁰ Procusto, também chamado Damastes ou Polipemão, foi um salteador da Ática. Dono de uma inacreditável crueldade, estendia seus hóspedes em um leito de ferro e quando estes eram demasiadamente altos e ultrapassavam o comprimento do leito, cortava-lhes as extremidades das pernas; ao contrário, quando eram muito curtas, esticava-as com cordas até atingir o comprimento do leito (SPALDING, 1965).

do termo, que a palavra símbolo, por sua origem, implica em uma dualidade seguida de uma unificação: duas coisas formando uma só, não por fusão, mas por ajustamento, sem perda da individualidade. Sem desvincular do sentido posto por Girard (1997), o referencial que se considera sobre a definição de símbolo nesta pesquisa parte da perspectiva de Jung (2008, p.18-19) segundo a qual:

O que chamamos de símbolo é um termo, um nome ou mesmo uma imagem que nos pode ser familiar na vida cotidiana, embora possua conotações especiais além do seu significado evidente e convencional. [...]

Assim, uma palavra ou uma imagem é simbólica quando implica alguma coisa além do seu significado manifesto e imediato. Esta palavra ou esta imagem tem um aspecto “inconsciente” mais amplo, que nunca é precisamente definido ou inteiramente explicado. E nem podemos ter esperanças de defini-lo ou explicá-lo. Quando a mente explora um símbolo, é conduzida a idéias que estão fora do alcance da nossa razão.

Parte, também, da noção de como o símbolo se insere no comportamento humano, ainda sob a ótica de Jung, que afirma que “por existirem inúmeras coisas fora do alcance da compreensão humana é que frequentemente utilizamos termos simbólicos como representação de conceitos que não podemos definir ou compreender integralmente” (JUNG, 2008, p.19).

Alguns autores¹¹¹, tomando como base a perspectiva junguiana segundo a qual o símbolo pressupõe sempre a “melhor designação ou fórmula possível de um fato relativamente desconhecido, mas cuja existência é conhecida ou postulada” (JUNG, 1991, p.444), incorporaram outros aspectos ao entendimento do símbolo definindo-o, por exemplo, conforme mencionado por Paula (2005, p.65), como “expressões pictóricas cativantes, retratos indistintos e metafísicos da realidade psíquica que em suas representações podem ser reconhecidos como aspectos daquelas imagens que **controlam, ordenam** e dão **significado** à vida humana.”

Yves Durand (1987, p.134) resume a busca de vários especialistas pela compreensão do que é o símbolo no entendimento de que este envolve a idéia de uma reunião entre um sentido e uma imagem, ou seja, “a reunião de um aspecto ‘vivenciado’ (o sentido) e de um componente ‘espacial’ (a imagem)” ressaltando que o símbolo constitui o campo eletivo de estudo do imaginário.

¹¹¹ Morgan (1986); Olson (1987); Moscovici (1993); Samuels *et al* (1988); Sharp (1993)

Na visão de Gilbert Durand (2012), o símbolo corresponde a uma maneira de expressar o imaginário, pois evoca, por uma relação natural, algo ausente ou impossível de ser percebido. É uma representação que faz “aparecer” um sentido secreto que tende a se repetir (caracterizando uma redundância), o que lhe soma uma potência complementar. Gilbert Durand o classifica como rituais - relativo aos gestos, iconográficos - relacionado à imagem visual, e mitos - relativo à palavra (PITTA, 1995a).

O mito é uma narrativa privilegiada do imaginário que conta uma história verdadeira, exemplar e significativa, (ou seja, sagrada) que relata um acontecimento que teve lugar no tempo primordial, imemorial: o tempo dos “começos”. Não é um mero discurso; antes, se configura como um esboço de racionalização que utiliza o fio do discurso no qual os símbolos se resolvem em palavras e os arquétipos em ideias¹¹². Sobre a origem do termo, Araújo e Silva (1995, p.119) trazem a conceituação apresentada por Walter Otto¹¹³ segundo a qual

...em grego existem dois conceitos para designar “palavra” e “discurso”: *mythos* e *logos*. Porém, enquanto que *logos* significa o discurso lúcido, e portanto, justo, o mito significa originalmente a palavra verdadeira, o discurso que é válido por si, independentemente do contexto ou pressuposições. Ele é o discurso daquilo que é e assim sendo encontra-se intimamente ligado ao divino (refira-se que Jean Rudhardt também assinala esta ligação), ou “as coisas divinas que não tem necessidade de provas, pois elas (as coisas divinas) são imediatamente dadas ou reveladas”

O mito aparece como um relato no qual são colocados em cena personagens, cenários, objetos ao qual se investe, obrigatoriamente, uma crença, o que o diferencia da fábula e do conto. É, por isso, carregado de significados afetivos (“presença semântica”) e possui uma lógica, que não é a clássica ocidental, binária, mas constituída pela redundância, o que permite a expressão dos antagonismos próprios da vida como um todo e não só o racional (PITTA, 1995a).

Mircea Eliade (1972) esclarece que os protagonistas dos mitos são geralmente deuses e entes sobrenaturais, enquanto os dos contos e fábulas são os heróis ou animais miraculosos. Apesar desta diferença, ambos possuem a característica de não pertencerem ao mundo cotidiano. Os mitos, segundo o autor, narram não apenas a origem do mundo, dos animais e do homem, mas também todos os acontecimentos primordiais, o que os tornam (os mitos)

¹¹² Silva, Araújo (2006); Araújo, Silva (1995); Durand (2012); Pitta (1995a)

¹¹³ *La langue comme Mythe, em Essais sur Le Mythe*. Mauvezin, Trans-Europ-Repress, 1987

uma questão da mais alta importância por constituírem a experiência existencial do homem que lhe permite encontrar-se e compreender-se:

...o homem dessas sociedades [arcaicas e tradicionais] encontra nos mitos os modelos exemplares de todos os seus atos. Os mitos lhe asseguram que tudo o que ele faz ou pretende fazer, já foi feito no princípio dos tempos, *in illo tempore*. Os mitos constituem, portanto, a sùmula do conhecimento útil. Uma existência individual se torna, e se conserva, uma existência plenamente humana, responsável e significativa, na medida em que ela se inspira nesse reservatório de atos já realizados e pensamentos já formulados. Ignorar ou esquecer o conteúdo dessa “memória coletiva” constituída pela tradição equivale a uma regressão ao estado “natural” (a condição acultural da criança), a um “pecado ou a um desastre (ELIADE, 1972, p.111-112).

Nessa perspectiva, Gilbert Durand (2012) considera que o mito é o último fundamento teoricamente possível de explicação humana, um alicerce de conteúdo arquetípico, passível de procedimento analítico. Configura-se, portanto, como um sistema dinâmico de símbolos, arquétipos e *schèmes* que tende a se compor em relato, ou seja, se apresentar sob a forma de história.

Jung (2008) considera o arquétipo como sendo uma “tendência instintiva”, mas para o entendimento do significado dos arquétipos no contexto do imaginário, Silva e Araújo (2006) mencionam ser essencial que o conceito seja complementado com contribuições advindas da antropologia de profundidade e da fenomenologia religiosa abordadas nos estudos de Gilbert Durand e Mircea Eliade. Para Araújo e Silva (1995), os arquétipos são como imagens primordiais numinosas imperativamente potentes e pertencentes ao domínio genético do comportamento humano que irão emergir à análise por meio de “imagens arquetípicas”. Yves Durand (2003, p.174) enfatiza que “estas ‘imagens primordiais’ não devem ser compreendidas como motivos simbólicos definidos”, pois, na perspectiva junguiana, os arquétipos encontram-se na “tendência” da representação dos motivos visto poder variar ao nível de detalhes sem perder, contudo, seu tema fundamental.

A imagem arquetípica para Araújo (2001,2014) é considerada como a parte visível dos arquétipos que apresenta conexões e semelhanças com os grandes mitos tradicionais, sendo, senão coletivas, pelo menos comuns a um povo ou a uma época¹¹⁴. O autor traz também o

¹¹⁴Todo arquétipo carece de imagens arquetípicas para se exprimir, manifestar-se, formular ou dar a ver e, por conseguinte, a este tipo de imagens corresponde geralmente um enredo, um desenvolvimento mitológico específico (ARAUJO, 2014, p.121)

conceito na visão de Emma Jung e de Marie-Louise von Franz¹¹⁵, que consideram os arquétipos como disposições psíquicas inconscientes, primariamente existentes, que só assumem uma forma determinada quando penetram, como imagens, no consciente. São aparentados com o instinto, formando com este uma correlação. Araújo (2001, p.91) depreende um grande “esforço hermenêutico” para realçar o valor da imagem arquetípica, em detrimento da noção de arquétipo, por considerar que o arquétipo “é o verbo, é a acção que precisa de encarnar na *imagem arquetípica*, na medida em que esta é o seu meio de existir como realidade antropológica e cultural e não como mera entidade metafísica, isto é, ontológica”.

Ainda em relação às imagens primordiais, Teixeira e Araújo (2013, p.47) destacam a posição de Gilbert Durand que considera que estas têm por base

as estruturas de reflexos dominantes, tanto as que o ser humano partilha com grande número de seres vivos (de deglutição, nutrição e copulativo), como aquelas que são mais específicas do *homo erectus*, como os reflexos dominantes posturais. Essas três dominantes reflexas [...] são as matrizes sensório-motoras dos três grandes esquemas dominantes na natureza comportamental e morfológica do *sapiens* e a cada um vai corresponder, na sua teoria, uma estrutura do imaginário.

Uma característica do arquétipo que o diferencia do símbolo, segundo Araújo e Silva (1995), é a sua falta de ambivalência, a sua universalidade constante e a sua adequação ao *schème*. O arquétipo é a representação dos *schèmes* e, para Gilbert Durand, é o *schème* e não o arquétipo que está na base da figuração simbólica, fazendo com que este último tenha uma atuação secundária, “quer sob a sua forma substantiva (monstros, heróis, luz, trevas, etc...) quer sob sua forma epítética, qualitativa (alto-baixo, pureza-impureza, claro-escuro...)”. (TEIXEIRA; ARAUJO, 2013).

Para Durand (2012), o *schème* é o responsável por fazer a junção entre os gestos inconscientes da sensório-motricidade, as dominantes reflexas e as representações, formando desta maneira, a estrutura dinâmica do imaginário. Pertence à categoria das abstrações, sendo assim, não se constitui em imagens, situando-se mais próximo da intencionalidade e do gesto do que das representações. O *schème*, em contato com o ambiente, irá se consubstanciar em gestos, pois é na motricidade do corpo, segundo Teixeira e Araújo (2013), que Gilbert Durand

¹¹⁵JUNG, Emma; FRANZ, Marie-Louise von. A lenda do Graal: do ponto de vista psicológico. São Paulo: Cultrix, 1991

identifica a linguagem primeira do *sapiens*, ou seja, o verbo, que é antes de tudo, expressão corporal, como se pode ver nas palavras de Oliveira (2007, p.75):

O reflexo de posição no gesto postural, correspondendo a dois schèmes, o da verticalização ascendente e o da divisão visual e manual. O reflexo da deglutição no gesto do engolimento, corresponde ao schème de descida e do aconchego na intimidade. O reflexo de copulação, no gesto copulativo, corresponde ao schème cíclico.

Gilbert Durand (1985, p.246) demonstrou que o imaginário, e as grandes imagens arquetípicas, são formados por séries de esquemas estruturais, isomorfos e irredutíveis entre si. Assim, os métodos de análise desse discurso “dilemático” devem levar em conta a dimensão paradoxal do mito e tratá-lo “simultaneamente sob o ângulo da diacronia disseminatória e da sincronia combinatória (ou “redundâncias, diz L. Strauss)”

4.3.3 Métodos do imaginário

O conjunto da obra de Gilbert Durand contempla, dentre várias contribuições ao estudo do imaginário, a elaboração de uma teoria que sistematizou uma classificação dinâmica das imagens – considerando como princípio uma configuração baseada na constelação de imagens simbólicas – e o desenvolvimento de uma metodologia apoiada no método crítico do mito. Esses estudos deram origem às *Estruturas Antropológicas do Imaginário*, já apresentada neste capítulo, e a uma metodologia denominada Mitodologia, que possui como formas de análise a Mitocrítica e a Mitanálise.

A Mitodologia emergiu como uma tentativa de abordagem científica considerando, de acordo com Mello (1994, p.46) que

em todas as épocas, em todas as sociedades existem, subjacentes, mitos que orientam, que modulam o curso do homem, da sociedade e da história. Daí que a metodologia durandiana se proponha a desvelar estes que são os grandes mitos diretivos, responsáveis pela dinâmica social ou pelas produções individuais representativas do imaginário cultural, localizado no tempo e no espaço.

A Mitodologia ampara suas abordagens na Mitocrítica, um método de análise do “texto cultural” que busca evidenciar o(s) mito(s) que atua(m) por detrás dele, e na

Mitanálise, um método de análise científica dos mitos que tenta apreender os grandes mitos que orientam os momentos históricos, os tipos de grupos e de relações sociais.

O termo Mitocrítica foi criado por Gilbert Durand a partir da “Psicocrítica”, de Charles Mauron, expresso na sua obra *Des Métaphores Obsédantes au Mythe Personnel. Introduction à la psychocritique* (1949). É um método de crítica literária ou artística que centra o processo compreensivo sobre o relato mítico inerente ao significado de todo relato. Considera que as estruturas, história ou meio sócio-histórico, assim como o aparelho psíquico, são indossociáveis e fundam o conjunto compreensivo ou significativo da obra de arte e, de forma especial, do relato literário. Coloca em evidência, seja em um autor ou em uma obra, os mitos diretores e suas transformações significativas (PITTA, 1995).

Já o termo Mitanálise, inicialmente proposto por Denis de Rougemont na obra *Comme Toi-Même, essais sur les mythes de l'amour* (1961), teve Gilbert Durand como o responsável pela sua aplicação “sociológica” ao terreno dos mitos, forjando o conceito do termo como o estudo dos mitos diretores que habitam nas profundezas das sociedades (ARAUJO; SILVA, 1995). É um método de análise científica que visa identificar os grandes mitos diretores dos momentos históricos e de grupos sociais e que procura perceber como o imaginário coletivo e cultural é caracterizado por determinadas figuras míticas (G. DURAND, 1979, 1982, 1983, 2000). Segundo Teixeira e Araújo (2013, p.70), a Mitanálise se afirma como um modelo de análise de mitos em tensão numa sociedade em determinada época e parte da “aceitação do pressuposto de que o mito fornece a chave da organização social”.

De forma sintética considera-se que, enquanto a Mitocrítica está centrada na análise dos mitos de textos culturais, a Mitanálise estende sua análise ao contexto social no sentido de identificar a presença dos mitos diretivos, configuradores dos fenômenos socioculturais de uma dada sociedade num período de tempo relativamente extenso e delimitado, que gira em torno de um século (ARAUJO, SILVA, 1995; MELLO, 1994).

Além dos métodos desenvolvidos por Gilbert Durand relacionados à teoria por ele proposta, outros métodos e conceitos foram sendo incorporados à hermenêutica dos aspectos simbólicos sob a perspectiva durandiana. Dentre esses se destaca a proposição de Yves Durand¹¹⁶ (1988), discípulo do próprio Gilbert Durand, que desenvolveu um teste que visa consolidar, por meio de uma aplicação empírica, a arquetipologia durandiana.

A criação do teste, denominado Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT.9) por

¹¹⁶ Psicólogo francês

Yves Durand em meados de 1960 teve como motivação testar a teoria proposta por Gilbert Durand relativa às *Estruturas Antropológicas do Imaginário*. Segundo o Yves Durand (2001, p.13) “se o imaginário existe de acordo com os processos (estruturas) descritos por Gilbert Durand com base em materiais de alto nível cultural, nós devemos poder obter fatos em conformidade com esta teoria de documentos produzidos por uma população comum”¹¹⁷. Na prática, isso implicava em adotar uma perspectiva experimental, o que foi feito por meio da criação do AT.9, que teve seus primeiros resultados apresentados no Colóquio de Simbolismo de Paris, em 1963.

4.3.3.1 Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT.9)

A proposta inicial de Yves Durand, de submeter à prova a teoria proposta por Gilbert Durand numa tentativa de verificar a existência das estruturas imaginárias, procurou simular os pressupostos da teoria 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) elabora um instrumento composto por nove termos (que designam os *schèmes*, 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 micro-universos míticos. Nesse sentido, os nove estímulos possibilitarão indicar uma

¹¹⁷Si l'imaginaire existe selon les processus (structures) décrits par G. Durand sur la base de matériaux de haut niveau culturel, on doit pouvoir obtenir des faits conformes à cette théorie à partir de documents réalisés par une population “ordinaire”

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.

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 subcategorias¹¹⁸:

- a) O micro-universo Heroico poderá ser de quatro tipos: Heroico integrado, quando todos os elementos integram o cenário de combate; Heroico impuro, quando há um grupo de elementos que destoa desse cenário de luta; Super heroico, se centrado basicamente nos três elementos de base (personagem, espada, monstro) e Heroico descontraído, quando a luta é iminente, mas não se concretiza.
- b) O micro-universo Místico também poderá se dividir em quatro possibilidades: Místico integrado, quando predomina um cenário pacífico; Místico impuro, quando o monstro e espada encontram-se desfuncionalizados; Super místico quando o monstro e/ou espada não são representados, ou apenas um deles aparece de forma eufemizada; e Místico lúdico, quando o monstro e espada são inseridos em um cenário de brincadeira.
- c) O micro-universo sintético se divide em existencial ou simbólico. O primeiro poderá corresponder a dois tipos: Duplos universos existenciais diacrônicos, no qual o personagem vive dois episódios de modo sucessivo, ou Duplos universos existenciais sincrônicos no qual o personagem participa de dois universos de forma desdobrada.

Se o micro-universo for simbólico, poderá ser estruturado de forma diacrônica ou sincrônica: o tipo diacrônico é de evolução cíclica, quando configura um eterno retorno (ou uma progressão cíclica), ou de evolução progressiva, quando o ciclo

¹¹⁸Para um melhor detalhamento dos micro-universos, ver obra original de Yves Durand (1988, 2005), e também os estudos realizados por Oliveira e Maia (2008), Estrada (2002), Oliveira (2007), Cardoso e Loureiro (2009)

não é fechado porque há progressão. O tipo sincrônico também se subdivide em dois micro-universos: o do dualismo, no qual há uma organização dualista do espaço gráfico, e da mediação, no qual o personagem é o ponto de articulação de uma bipolarização.

Além dos micro-universos acima elencados, que se configuram em uma postura positiva no enfrentamento da angústia, também pode haver outros tipos de micro-universos representados por uma estruturação negativa ou pela desestruturação. A estruturação negativa compreende os tipos heroico negativo, místico negativo, duplo universo existencial negativo e micro-universo sintético simbólico negativo, cujas composições são caracterizadas pelo fracasso do herói, insegurança ou concepções fatalistas ou pessimistas. O Universo da não estruturação ocorre quando não há ligação entre os elementos do teste.

A estruturação proposta pelo AT.9 sobre os micro-universos, que corresponde à Análise Estrutural do imaginário, pode ser vista de forma esquemática na figura abaixo (Figura 9).

Figura 9. Representação esquemática dos micro-universos

Formas positivas		
Micro universo heroico	Heroico integrado	
	Heroico impuro	
	Super heroico	
	Heroico descontraído	
Micro universo místico	Místico integrado	
	Místico impuro	
	Super místico	
	Místico lúdico	
Micro universo sintético	Micro-universos sintéticos existenciais	Duplos universos existenciais diacrônicos
		Duplos universos existenciais sincrônicos
	Micro-universos sintéticos simbólicos de forma diacrônica	Micro-universo da evolução cíclica
		Micro-universo da evolução progressiva
	Micro-universos sintéticos simbólicos de forma sincrônica	Micro-universo do dualismo
		Micro-universo da mediação
Formas negativas		
Estruturação negativa	Heroico negativo	
	Místico negativo	
	Duplo universo existencial negativo	
	Micro-universo sintético simbólico negativo	
Universo da não estruturação		

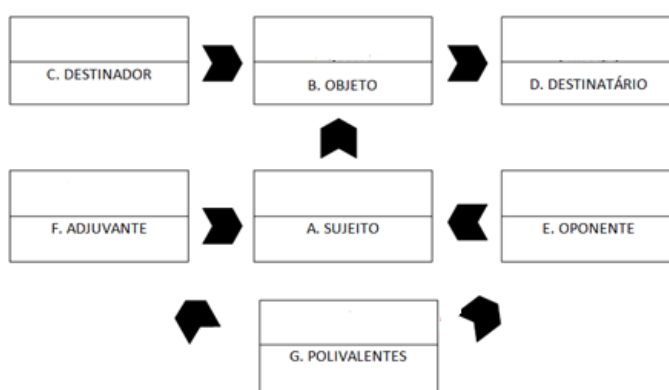
Fonte: baseado em Durand, Y (1988)

Além dessa análise, que segue a classificação das imagens conforme as estruturas do imaginário de Gilbert Durand, o teste propicia também a realização de outras análises: uma análise das imagens utilizadas para representar os elementos do teste (Análise Elemencial), uma análise da ação empreendida pelo personagem (Análise Actancial) e uma análise das conexões.

A Análise Elemencial proporciona uma compreensão sobre como as imagens foram utilizadas e qual sua significação. Baseia-se nas informações que o sujeito utilizou no preenchimento do quadro do teste, especificamente nas colunas B e C, que tratam da função de cada imagem no desenho realizado e o que aquela imagem simboliza¹¹⁹.

A Análise Actancial permite visualizar a dinâmica da ação feita pelo sujeito e que tipo de actante está presente na composição. Esta análise alia as estruturas do imaginário à proposta sobre actantes elaborada por Aljirdas Greimas¹²⁰, perspectiva que considera os participantes ativos em uma narrativa. Esta análise trata de três conjuntos de relações: sujeito-objeto, destinador-destinatário e adjuvante-oponente. O desejo de resolver a ansiedade constitui o eixo do modelo (Figura 10), no qual se destaca a posição central do sujeito e sua relação com o objeto. As principais categorias e funções auxiliares dessa análise constam da Figura 11. Yves Durand (1988, p.279) propõe, ainda, a elaboração de um diagrama que auxilia na análise dos actantes que constituem um universo mítico, configurando este como uma ferramenta de análise na qual os actantes são graficamente representados. O inventário dos actantes segundo Durand (1988, p.265) pode ser visto no Quadro 1.

Figura 10. Modelo actancial mítico



Fonte: baseado em Durand, Y. (1967, p.97)

¹¹⁹ O quadro é apresentado nesta tese no capítulo sobre percurso metodológico.

¹²⁰ GREIMAS, A.J. *Sémantique structurale*. Larousse, Paris, 1966

Figura 11. Principais categorias e funções

A. SUJEITO	Personagem do teste
B. OBJETO	Resolver a ansiedade
C. DESTINADOR	Examinador
D. DESTINATÁRIO	Sujeito criador do espetáculo do teste (resposta à questão “e” do questionário)
E. Oponente	Tempo mortal (obstáculos lógicos; dificuldades pragmáticas, mistério, morte) sob a forma de Monstro devorador ou Queda
F. ADJUVANTE	a) Temática: Espaço..... Refúgio Ação Espada b) Formais: Elemento cíclico
G. POLIVALENTES	Água, Animal, Fogo

Fonte: baseado em Durand, Y. (1967, p.96)

Quadro 1. Inventário dos actantes

As actanciais (operantes no AT.9)	Actantes dos universos míticos (Segundo Durand, Y.)
Isomorfizante, atualizante (todas as estruturas organizadas)	Actante principal
Potencialmente (estruturação defeituosa)	Actante potencial
Diferenciação-exclusão (universo heroico)	Actante individuado
Matricial-inclusão (universo místico)	Actante matricial
Atrativo (universo sintético diacrônico progressivo)	Actante atrativo
Evolutivo (duplo universo existencial e universo sintético diacrônico cíclico)	Actante evolutivo
Bipolarisante: duplo universo existencial e universo sintético sincrônico (dualismo)	Actante diferencial
Interativo (universo sintético sincrônico/mediação)	Actante interativo

Fonte: adaptado de Durand, Y. (1988)

A análise das conexões das imagens, que também é prevista nos protocolos do teste, irá permitir verificar as relações estabelecidas entre o indivíduo e os nove elementos representados. As conexões podem ocorrer por união ou por separação (denominadas respectivamente como classe primal e classe dual). Essa análise compreende o registro das conexões por meio de traçados que irão demonstrar de forma gráfica as relações estabelecidas.

Segundo Yves Durand (1967, p.94-95), vários planos de compreensão do AT.9 são possíveis. Desde a análise estrutural baseada nas *Estruturas Antropológicas do Imaginário*, à análise actancial baseada nos estudos de Greimas (1966), que permite demonstrar o aspecto

dinâmico do teste, o AT.9 tem se configurado em um instrumento que possibilita compreender como o indivíduo se posiciona frente à angústia existencial e visualizar as ações que o mesmo executa nesse enfrentamento.

O teste, que obteve mais de 10.000 protocolos, apresentou resultados que validaram a estrutura proposta por Yves Durand (MELLO, 1994). O instrumento elaborado possibilita identificar os micro-universos míticos dos indivíduos, o que permite compreender como estes reagem à interferência externa, denotando o que permeia suas ações no dia a dia.

4.4 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO IMAGINÁRIO NO PROCESSO DECISÓRIO

O princípio da teoria desenvolvida por Gilbert Durand (2012) considera que o imaginário, ao se equipar de um repertório de imagens para enfrentar a morte dando-lhes um sentido, acaba por resignificar a vida. Verifica-se que a intenção do autor de situar a elaboração de uma teoria ao nível de uma antropologia geral – inserindo as imagens em um trajeto antropológico, que começa no nível neurobiológico e se estende ao nível cultural – contribuiu para sistematizar uma verdadeira “ciência do imaginário” (WUNENBURGER; ARAÚJO, 2013).

As *Estruturas Antropológicas do Imaginário* possuem, de acordo com Pitta (1995), uma abordagem fenomenológica, pois se constitui em um método “compreensivo” que tem como objetivo decifrar o sentido próprio da realidade humana, em oposição aos métodos “explicativos”, que procuram apenas estabelecer as relações de causa-efeito. O trajeto antropológico corresponde, na obra de Gilbert Durand, a um incessante intercâmbio que existe, ao nível do imaginário, entre as pulsões subjetivas e assimiladoras e as intimações objetivas que emanam do meio. Sobre esse “trajeto” Pitta (1995, p.11) esclarece que

deve-se ter em mente que é o contexto sociológico que modela os arquétipos e os símbolos. Os schèmes, na base da dimensão cultural, orientam a ação, mas as imagens concretas presentes nas artes, nas mitologias, nos relatos diversos (orais ou escritos), adquirem contornos específicos em relação ao contexto (meio ambiente) social.

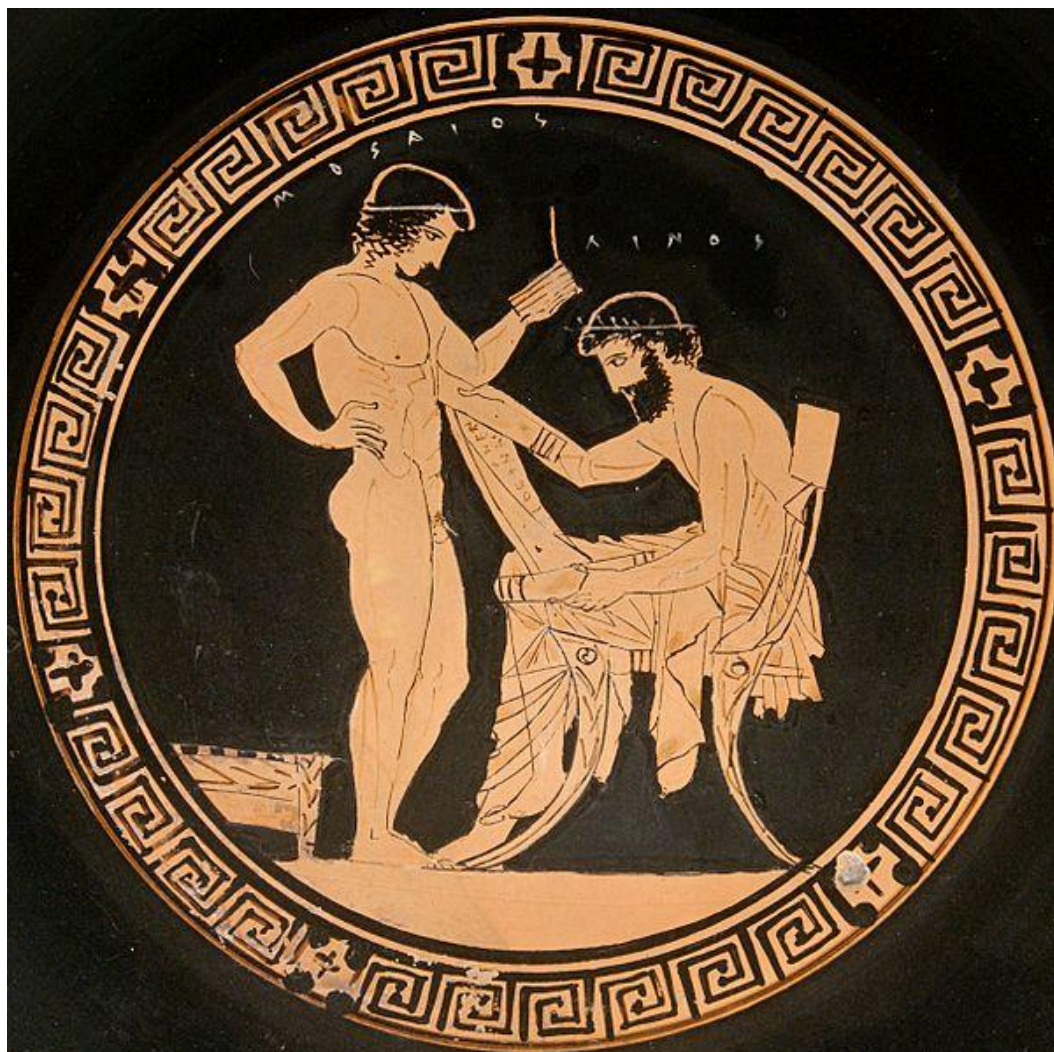
Percebe-se, na dimensão cultural, sob a ótica de Marteleto (1995), que cultura e informação são fenômenos interligados por suas naturezas, sendo que a cultura funciona como uma memória, transmitida por gerações na qual se encontram todos os artefatos simbólicos e materiais que mantêm a complexidade da sociedade humana, o que possibilita atuar como

depositária da informação social. Na cultura, segundo a autora, os padrões culturais – religioso, filosófico, estético, científico ou ideológico – funcionam como estrutura para a organização dos processos sociais e psicológicos e representam fontes extrínsecas de informação funcionando como mecanismo para a compreensão, julgamento e manipulação do mundo. Ainda segundo a autora (1995),

Na leitura antropológica da informação, seu processo de construção como objeto só se complementa, quando se levam em conta, concretamente, tanto as estruturas materiais e simbólicas de um dado universo cultural, quanto as relações, práticas e representações dos sujeitos cada vez mais mediadas por um modo informacional e competente de ser e estar em sociedade.

De acordo com Bouchard (1996, p.258), “mais do que *sapiens*, o homem é *symbolicus*” e a estrutura simbólica pode ser identificada em vários contextos e civilizações, o que possibilita que o simbolismo seja 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).

CAPÍTULO 5. PERCURSO METODOLÓGICO



Será que, por vezes, não compreenderíamos melhor a humanidade se identificássemos nas causas e nos motivos das acções e dos pensamentos a força estruturante, ou mesmo criadora, das imagens, dos símbolos e dos mitos que sustentam a memória, que se introduzem na percepção e forjam as antecipações?

Há já mais de um século que as ciências humanas dissecam constantemente os humanos através de um conjunto de disciplinas que pretendem apoderar-se de uma fracção ou de um nível de organização das representações e dos comportamentos. Devido a esta divisão e objectivação do humano, raramente atingiram o próprio homem, composto de forma complexa por encaixes de determinação dos comportamentos, que se sobrepõem da maneira como o Anthropos tradicional estava estratificado, ou seja, em intelecto, alma e corpo.

Jeam-Jacques Wunenburger¹²¹

¹²¹ Prefácio em *Variações sobre o imaginário: domínios, teorizações e práticas hermenêuticas*. 2003

5.1 EM BUSCA DE UMA CIENTIFICIDADE

As pesquisas em Ciências Sociais seguem um caminho diferenciado em relação às Ciências Naturais, o que é um fato compreensível em função dos objetos de interesse de ambas. Percebe-se, contudo, apesar dessas diferenças, a existência de um ponto de similaridade entre ambas quando, em seus procedimentos, se esforçam em se fazerem formais e científicas no intuito de que suas descobertas e contribuições tenham validade e sejam reconhecidas no contexto acadêmico e de pesquisa.

Essa preocupação metodológica segue o princípio de que a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”, definição apresentada por Lakatos e Marconi (2010, p.139) que ilustra bem essa característica do fazer científico.

Teorias e métodos são a base para que as pesquisas ocorram em parâmetros que viabilizem a investigação com o mínimo de interferência do pesquisador, com procedimentos passíveis de serem replicados em outros contextos e objetos de análise e com a possibilidade de serem verificáveis. Considera-se que o método é o eixo estruturante da pesquisa, que direciona e centraliza os esforços orientados à análise de uma dada questão, e pressupõe a adoção de algumas técnicas, entendidas como atividades e processos sistemáticos que permitem a coleta e análise de dados.

No percurso metodológico das pesquisas, o uso de técnicas adequadas aos objetivos propostos consolida os estudos em patamares científicos, mas não deve se restringir apenas a isto. Entende-se que essa perspectiva apresenta um viés reducionista, no qual a concepção de método e percurso científico se tornam similares a uma mera execução de procedimentos ou acompanhamento de uma “receita”. Para o campo das Ciências Sociais, estes procedimentos parecem não contemplar a complexidade das pesquisas realizadas, que necessitam de um aporte reflexivo constante durante a sua execução e não apenas o cumprimento de etapas lineares.

Na Ciência da Informação, em especial, na área de Gestão da Informação e Conhecimento (GIC) e no campo de Estudos de Usuários – onde se situa a presente pesquisa – os estudos realizados vêm procurando rever conceitos e identificar práticas, comportamentos e tendências de forma a construir um referencial teórico sólido e

sustentável¹²². Neste sentido, a investigação que se propõe, em seu aspecto metodológico, parte do pressuposto da necessidade de se inserir uma nova percepção dos métodos e abordagens de pesquisas em Ciências Sociais, ampliando o olhar sobre o percurso a ser adotado alçando-o a um patamar norteador e não apenas procedimental. Para tanto, optou-se pela utilização de um método cujo uso ainda é incipiente na área: o Método Quadripolar adaptado para a Ciência da Informação (MQCI). Esse método, que se compõe de etapas retroalimentativas, possibilita a realização de um acompanhamento reflexivo durante a execução da pesquisa, o que visa garantir uma consistência em todas as etapas do processo científico.

Além de utilizar o MQCI, optou-se também pela inserção da Abordagem Clínica da Informação no percurso metodológico, estratégia que considera – parafraseando Damásio (1996) – a indissociabilidade entre “corpo, mente, espírito, emoção e razão” nas pesquisas sobre estudos de usuários em CI, o que implica na introdução de técnicas baseadas na dimensão simbólico-afetiva para uma hermenêutica dos aspectos intrínsecos ao comportamento informacional.

Do ponto de vista paradigmático, adotou-se a posição explícita por Silva (201?) segundo a qual

... paradigma é um modo de pensar, de formular princípios que regem as teorias e as práticas científicas durante um período de tempo que pode ser longo (mais de uma geração). E a mudança de paradigma fora do âmbito da “ciência normal” (ou ciências naturais e exactas) e até mesmo dentro desse âmbito, não ocorre necessariamente por revolução ou ruptura. A existência de um processo de transição paradigmática que implica a permanência de elementos do paradigma anterior e a coexistência mais ou menos prolongada do antigo e novo paradigmas, parece-nos uma evidência que corrige a formulação kuhniana, redutora e incompleta.

Os princípios ora adotados consideram uma perspectiva da CI que integra os aspectos sócio-culturais e simbólicos a investigações que buscam uma análise integradora, abordando os campos conscientes e inconscientes, paradigma que se considera estar em construção na Ciência da Informação e que tem sido denominado, nesta pesquisa, pela expressão “abordagem psicossocial”. Essa abordagem se aproxima dos estudos incipientes apresentados

¹²²No campo da GIC, algumas reflexões trazidas por Pollard (2003) apontam que ainda existem questionamentos epistemológicos na área, apesar do entusiasmo inicial sobre a gestão do conhecimento estar se arrefecendo. Neste sentido, destaca-se a discussão sobre a alteração de alguns parâmetros estruturais, como a ideia de que se gerencia “para o” e não “o” conhecimento conforme reflexão apresentada por Alvarenga Neto et al (2007)

por Silva (2017) que pertencem a uma proposta de paradigma denominado político-ideológico e sócio-cultural que pressupõe, dentre outros, a substituição da égide científica da História, da Filologia e das Humanidades pela Sociologia e a Antropologia.

Assim, com base nesses pressupostos, construiu-se um trajeto metodológico que é detalhado a seguir:

5.2 MÉTODO QUADRIPOLAR ADAPTADO À CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

A proposta inicial de um Método Quadripolar foi apresentada pelos autores belgas Paul de Bruyne, Jacques Herman e Marc de Schoutheete¹²³, na década de 1970, que conceberam uma prática metodológica para as pesquisas em Ciências Sociais sob uma perspectiva de “diretrizes orientadoras”. Esta perspectiva implicava no rompimento do pressuposto do método científico visto como um plano instrumental composto de etapas lineares, no qual o percurso metodológico de uma pesquisa é reduzido a uma sequência de procedimentos cronológicos, e passa a vislumbrá-lo a partir de “instâncias articuladas”.

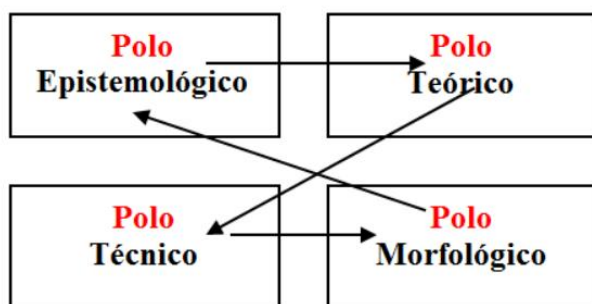
O objetivo dos autores foi romper com o poder “esmagador”, baseado em um excesso de formalismos, dos métodos das Ciências Naturais e buscar uma autonomia para as pesquisas nas áreas humanas e sociais. Tal intento culminou na elaboração de uma proposta para a prática científica estruturada em quatro polos metodológicos – denominados epistemológico, morfológico, teórico e técnico – que possibilita perceber o processo de pesquisa de maneira holística e sistêmica, com interpretações e análises contínuas e retornos constantes e alternados entre os polos. Este viés torna o fazer científico dinâmico e articulado, fundamentando a cientificidade das ciências sociais por meio de uma dinâmica quadripolar e dotando-a de integridade metodológica (SILVA, 2014).

Alguns autores, baseados na proposição de Bruyne, Herman e De Schoutheete, desenvolveram adaptações do Método Quadripolar reorganizando os polos, mas mantendo a linha articuladora e o pensamento holístico que o caracteriza. Silva e Ribeiro (2002), Silva (2006, 2014), Martins e Théophilo (2007) e Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1994) adaptaram a proposta original, sendo que a proposta de Silva e Ribeiro (2002) atualizada por Silva (2014) trouxe essa abordagem aplicada à Ciência da Informação.

¹²³ Proposta apresentada na publicação *Dynamique de La recherche em sciences sociales*, de 1974

A vertente proposta por Silva (2014), apresentada na Figura 12, redefine o desenho do modelo proposto pelos autores belgas e realoca algumas premissas do modelo original em relação ao que contém cada polo. Mantém, contudo, a ideia de retroalimentação, que atua como uma “espiral”, permitindo que todos os polos sejam revisitados a todo o momento, articulando-os entre si. Seu desenho geral a situa numa perspectiva mais orientadora do que instrumental.

Figura 12. Método Quadripolar adaptado à Ciência da Informação



Fonte: Silva (2014, p.32)

O polo epistemológico, no modelo proposto por Silva (2014), pode ser considerado como um polo estruturante, pois ele encerra o paradigma que irá orientar a pesquisa e influenciar toda a dinâmica da investigação. Contempla a “função de vigilância crítica” – terminologia utilizada pelos autores belgas – que, no modelo adaptado à CI, visa garantir a objetivação científica e aplicação coerente do paradigma.

Já o polo teórico abrange a estruturação dos conceitos, a elaboração das hipóteses e a escolha das abordagens a serem utilizadas na interpretação da questão da pesquisa. Neste polo, o problema deve ser evidenciado por meio da pergunta de partida e definição da problemática. Devem ser contempladas as revisões de literatura e o suporte conceitual, pois o polo teórico é responsável por respaldar a técnica e dar sentido aos resultados obtidos na pesquisa.

A recolha dos dados e posterior análise ocorrem no polo técnico, instância na qual as estratégias de pesquisa são operacionalizadas e por meio da qual o pesquisador irá vislumbrar o objeto. Silva (2014) destaca que esses polos – técnico e teórico – são os polos centrais do método, cuja combinação em contínuo “vai e vem” assegura uma flexibilidade investigativa crucial, condição que será referência para a formação do objeto científico, que ocorre no polo

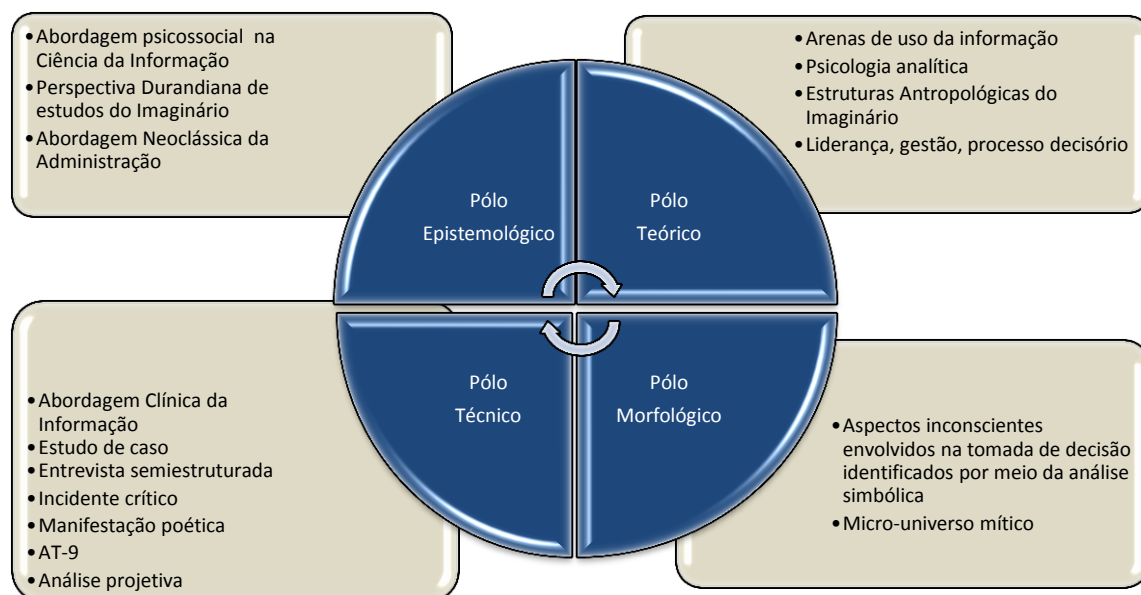
morfológico. Este último polo contempla os resultados da pesquisa e confirma ou questiona o paradigma que norteou a investigação. Constitui-se o plano no qual os dados são organizados e apresentados.

Considera-se que a utilização do Método Quadripolar aplicado à CI, como princípio norteador, consolida a vertente de estudos que se pretende com a presente pesquisa que procura, no seu percurso metodológico, uma coerência nos processos investigativos que possibilite pensar o fazer científico de forma holística por meio de um método capaz de assegurar os princípios de validade e confiabilidade, características intrínsecas à Ciência. Parte-se do pressuposto de que a característica “pós-positivista, sistêmica e construtivista” é uma das maiores vantagens do método e que uma de suas mais significativas contribuições é permitir verificar que a construção de um trabalho científico se consolida nas interpretações e voltas constantes entre os princípios preconizados em cada polo, que tem sua essência na “interação dialética” (ALMEIDA; SILVA; GUIMARÃES, 2012).

Na presente pesquisa tem-se a perspectiva Durandiana dos estudos do imaginário, a abordagem psicossocial de estudos de sujeitos informacionais e a abordagem neoclássica de estudos das organizações no polo Epistemológico estruturando a condução da pesquisa. No polo Teórico as proposições da psicologia analítica, as arenas de uso da informação nas organizações, as *Estruturas Antropológicas do Imaginário* e a Abordagem Clínica da Informação forneceram os conceitos e o aporte teórico necessário ao desenvolvimento dos trabalhos. A parte empírica abordada no polo Técnico foi desenvolvida por meio do estudo de caso, da entrevista semiestruturada, da técnica do incidente crítico, da manifestação poética, do Teste Arquetípico de Nove Elementos e da análise projetiva. O polo morfológico contempla, por fim, os aspectos inconscientes envolvidos no fenômeno infocomunicacional relacionados à tomada de decisão por gestores evidenciados por meio da dimensão simbólico-afetiva e pela identificação dos micro-universos míticos.

Cabe destacar que a “revisitação” que o método proporciona em todos os seus polos durante o desenvolvimento da pesquisa (Figura 13) permite ao investigador atentar para não cair em desacordo sobre pontos fundamentais estabelecidos, o que auxilia a conformação da desejada cientificidade e coerência epistemológica. Neste trajeto, importa analisar o material coletado com a devida abertura hermenêutica, cuidando para não haver “o encontro de dados que se quer encontrar”.

Figura 13. Estrutura metodológica da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Considera-se que a utilização desse método como princípio norteador consolida uma vertente de estudos que vislumbra uma coerência nos processos investigativos que possibilita pensar o fazer científico de forma holística, o que permite consolidá-lo como um método capaz de assegurar os princípios de validade e confiabilidade, características intrínsecas à Ciência.

5.3 ABORDAGEM CLÍNICA DA INFORMAÇÃO

A Abordagem Clínica da Informação (ACI) é uma perspectiva de investigação em Ciências Sociais Aplicadas – especificamente no contexto da Ciência da Informação – que busca investigar o comportamento informacional considerando a influência de elementos culturais, simbólicos, cognitivos, afetivos, além de fatores psicodinâmicos conscientes e inconscientes.

Idealizada por Paula (2012), a ACI se caracteriza por um olhar profundo sobre o fenômeno infocomunicacional visando atingir níveis de análise não usuais nos estudos comportamentais tradicionais. Tal intento pode ser viabilizado por meio da combinação de

várias técnicas e instrumentos de pesquisa de modo a permitir descrever fenômenos e tecer diagnósticos numa perspectiva clínica, sem contemplar o viés patológico.

A denominação “clínica”, na perspectiva desta abordagem, implica em procurar compreender o sujeito em suas interações com o contexto que o rodeia e com seus elementos intrínsecos, tal como numa anamnese, por meio da qual o pesquisador adota uma postura investigativa procurando compreender as atitudes consideradas subjetivas do comportamento humano.

A Abordagem Clínica da Informação tem como pressuposto o fato de que o comportamento informacional “é um processo experimental e contingencial, consciente ou inconscientemente marcado pelos campos psíquico, cultural, histórico e social” e que o campo psíquico – que inclui as dimensões cognitiva, perceptiva e afetiva de forma indissociável – tanto influencia, quanto é influenciado por aqueles campos (PAULA, 2012).

Considera-se que, para a condução de estudos sobre os aspectos subjetivos que permeiam o comportamento e as práticas informacionais, é necessário que os instrumentos de pesquisa deem conta de questões que envolvem, de um lado, a motivação e a necessidade da busca e uso de informação e, de outro, questões relacionadas à personalidade e as estruturas individuais psíquicas. Neste aspecto, a ACI se constitui como uma abordagem que permite enveredar por uma perspectiva profunda devido a sua característica de se “reclinar” sobre todas as nuances que permeiam os comportamentos do sujeito. Não há procedimentos exclusivos a serem utilizados nesta abordagem; antes, vários métodos e técnicas podem ser utilizados, devendo estes inserir em suas aplicações instrumentos que possibilitem captar e explorar o objeto de estudo em todas as suas dimensões. O único referencial pré-estabelecido é que, devido às suas características, o estudo de caso é o método por excelência desta abordagem.

Paula (2017) aproxima a construção da ACI ao paradigma indiciário de Ginzburg (1980) que, utilizando-se de uma abordagem a partir de uma analogia com os métodos de três “personagens”¹²⁴, desenvolve um modelo epistemológico de investigação. As concepções de Ginzburg (1980) partem da sabedoria que os ancestrais do homem moderno desenvolveram

¹²⁴Ginzburg faz uma analogia com os métodos utilizados por três sujeitos: Morelli, Holmes e Freud. Giovanni Morelli foi um médico responsável por criar um critério original de atribuição de autoria para pintores antigos baseado na observação e análise de detalhes não usuais; Sherlock Holmes é um detetive fictício, personagem criado por Arthur Conan Doyle, famoso por suas deduções aparentemente miraculosas; Sigmund Freud foi um médico neurologista que inaugurou uma semiologia dos fenômenos mentais inconscientes (PAULA, 2017).

em observar vestígios do ambiente e que foram responsáveis por subsidiar operações mentais complexas que garantiram a sobrevivência da espécie.

Segundo Paula (2017), Ginzburg (1980) ao partir das perspectivas do médico Giovanni Morelli, do personagem Sherlock Holmes e do psicanalista Sigmund Freud, propõe um paradigma como

extensão do modelo da semiótica médica – disciplina centrada em diagnosticar as doenças inacessíveis à observação direta a partir da identificação de sintomas superficiais e aparentemente irrelevantes aos olhos de um observador leigo – para o universo da pesquisa em ciências humanas. Segundo esse autor [Ginzburg], no método indiciário o pesquisador reproduziria a postura do conhecedor de arte, do detetive ou do psicanalista que descobrem o autor do quadro, do crime ou a doença com base em indícios imperceptíveis para a maioria das outras pessoas.

Nesta perspectiva, a ACI se consolida como uma abordagem na área da Ciência da Informação que busca referenciar os estudos de comportamentos e práticas informacionais como uma “ferramenta metodológica” que permite apreender elementos e subsidiar estudos que atentem para a necessidade de serem reconhecidas as “pegadas” e os “sinais” que possibilitarão compreender os aspectos subjacentes às atitudes visíveis, ou, segundo as palavras de Paula (2017) “decifrar a teia que se esconde por trás do manto do óbvio”.

5.4 DIMENSÕES SIMBÓLICAS

Estudos que abordam a temática relativa ao comportamento e às práticas informacionais evoluíram nas últimas décadas, mas percebe-se que ainda não foram contempladas e exploradas em toda sua potencialidade as dimensões subjetivas e inconscientes do indivíduo na sua relação com a informação. O que se percebe de novo nesta área, considerando esta reflexão a partir dos anos 1990, é apenas a realização de pesquisas baseadas em abordagens que inserem os aspectos sociocognitivos nos estudos de usuários havendo uma lacuna sobre a aplicação de novas perspectivas de investigação¹²⁵.

Também as pesquisas que abordam os aspectos inconscientes do comportamento de líderes e gestores são incipientes. Paula (2012) destaca tal fato e apresenta alguns estudos

¹²⁵Gasque, Costa (2010); Baptista, Cunha (2007); Araújo (2009); Venâncio (2007); Paula (2012); Araújo (2013); Borges (2005)

pioneiros, como os de Kalsched (1996), Pearson (1986), Greenleaf (1988), Jaworski (1998). Kets de Vries (2001) e Du Tot *et al* (2011). A inserção da vertente simbólica, entretanto, apenas foi identificada no estudo de Du Tot *et al* (2011) que utilizaram em sua grade metodológica o simbólico como estratégia para analisar o exercício efetivo da liderança. Nesta pesquisa, a abordagem simbólica foi consolidada por meio de duas vertentes: a expressão poética e o universo imaginário.

5.4.1 A expressão poética

Uma das estratégias para acessar a subjetividade, em pesquisas na área das ciências sociais, pode se dar por meio do poético, dimensão que, segundo, Tassara e Rabinovich (2001), é comum a todos os homens. As autoras partiram, em seus estudos, da utilização do fenômeno da *poïesis* como forma de acessar a dimensão subjetiva, termo que designa, segundo Souza, (2007, p. 87), “a aptidão para a criação, para a inauguração de sentidos que são e estão no criado como conteúdo (sentido) e expressão (realização), ao mesmo tempo”.

A subjetividade da expressão poética, segundo Tassara e Rabinovich (2001), é aflorada através do que emerge da expressão emocional, o que implica que a condição humana da poética pode se tornar operacionável como conhecimento científico. Ainda segundo as autoras (p.216), “a poética seria a capacidade de comunicação humana que ocorre, conjuntamente, com o próprio existir humano”, condição que se expressa

pelas figuras que representam as imagens e estas, por sua vez, alimentam o pensamento que se expõe através de falas. O que se conhece do sujeito é aquilo que ele vai ser capaz de expressar a respeito destas imagens que compõem o seu acervo experiencial, mediado pela linguagem, que não o define mas o veicula (TASSARA e RABINOVICH, 2001, p.217).

Considera-se, pela fala das autoras, que esta dimensão possibilita ao indivíduo transcender sua própria história revelando a condição humana que se estrutura por meio de uma experiência. Tal faculdade é possível porque a imagem contém as dimensões afetiva e cognitiva que exteriorizam por meio da linguagem enquanto representante do social. Essa perspectiva é corroborada por Minayo (2011, p.9) segundo a qual “a poesia e a arte continuam a desvendar lógicas profundas e insuspeitadas do inconsciente coletivo, da vida cotidiana e do destino humano”. Pode-se, por essa perspectiva, propor uma abordagem da subjetividade por

meio do estímulo à faculdade poética do indivíduo como uma alternativa de acesso à dimensão afetiva dos sujeitos.

Esta condição, na presente investigação, foi expressa pela solicitação, durante as entrevistas, de associação de imagens simbólicas representativas de três momentos da vida dos gestores: um relacionado à trajetória pessoal, ligado à sua história de vida, uma representativa da trajetória profissional e uma que expressasse a posição atual no cargo ocupado.

5.4.2 O Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT.9)

A utilização do AT.9 permite identificar os micro-universos individuais, o que possibilita a realização de um diagnóstico capaz de descrever a interação do sujeito com a estrutura mítica, dramática e simbólica na qual ele se insere. Essa identificação possibilita a construção de inferências sobre as motivações que agem como pano de fundo nos processos de tomada de decisão considerando como cada indivíduo se posiciona no enfrentamento das angústias às quais estão sujeitos. Segundo Estrada (2002, p.28) por meio do AT-9 é possível caracterizar grupos sociais específicos pois, como teste projetivo¹²⁶, este instrumento pode indicar “como o indivíduo percebe sua angústia existencial e como reage diante desta”.

Os elementos que compõe o teste se configuram como estímulos – entendidos também como “palavras-chave” ou símbolos arquetípicos que estimulam o sujeito – e por meio deles pretende-se conduzir a emergência do imaginário. O que se espera é “a construção de uma história imaginada elaborada à forma de um mito ou de um conto” utilizando estímulos arquetípicos que têm o papel de colocar o problema trabalhado numa perspectiva de tempo, ameaça e finitude, que permitam a construção de modos de enfrentamento para um problema (PAULA, 2012).

O teste, conforme apresentado por Oliveira (2011), pode ser considerado um instrumento que possibilita a leitura do imaginário ao projetar, por meio do simbolismo, situações existenciais do indivíduo, o que permite a compreensão do universo mítico pela “mensagem” composta por símbolos que são dispostos, em princípio, de forma organizada e

¹²⁶Schultz e Schultz (2011, p.13) definem o teste projetivo como um meio de avaliação da personalidade em que os sujeitos projetam suas necessidades pessoais, medos e valores nas interpretações ou na descrição de um estímulo ambíguo.

interrelacionada. Essa organização, que ocorre sob o efeito de uma “energia imaginária”, possibilita a emergência de um formato, que pode ser heroico, místico ou sintético.

Os protocolos do teste, segundo Durand, Y. (1967; 1988) preveem as seguintes etapas a serem realizadas pelo sujeito investigado:

- a) Elaboração de um desenho em uma folha de formato 21x27cm na qual conste a seguinte instrução: “Componha um desenho com: uma queda, uma espada, um refúgio, um monstro devorador, alguma coisa cíclica (que gira, que se reproduz ou que progride), um personagem, água, um animal (pássaro, peixe, réptil ou mamífero), fogo”. O desenho deverá ser elaborado a lápis, não sendo permitido o uso de régua ou borracha. O tempo estimado de realização é de 30 minutos, podendo se estender até que o sujeito o conclua.
- b) Elaboração de uma narrativa por escrito explicando a história do desenho, em outra folha de mesma dimensão.
- c) Resposta a um questionário e preenchimento de um quadro após o termino do desenho e escrita da história conforme modelo abaixo:

I - Responda as seguintes questões:

- a. Sobre que ideia você centrou sua composição?
- b. Você foi eventualmente inspirado? Através de que (leitura, filme, etc)?
- c. Entre os 9 elementos do texto de sua composição, indique:
 - i. Os elementos essenciais em torno dos quais você construiu o desenho.
 - ii. Os elementos que você teria vontade de eliminar; por que?
- d. E como acaba a cena que você imaginou?
- e. Se você tivesse que participar da cena composta, onde você estaria? O que faria?

II – No quadro seguinte, você deve especificar:

- a) Por meio de que você representou os 9 elementos do texto (coluna A)
- b) O papel, a função, a razão de ser de cada uma de suas representações (coluna B)
- c) O que simboliza, para você, cada um dos 9 elementos do texto (coluna C)

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

Na pesquisa foi utilizada uma adaptação do teste ao solicitar que os entrevistados utilizassem, como inspiração para a composição, a decisão relatada no incidente crítico.

A interpretação do AT.9 nesta pesquisa foi realizada por meio das análises estrutural, elemencial e actancial, esta última apenas na apresentação do seu modelo mítico. A análise estrutural possibilitou a identificação do micro-universo mítico de cada entrevistado. A análise elemencial compreendeu a análise de cada símbolo utilizado pelo entrevistado para compor o quadro, em consonância com os demais protocolos do teste. A análise actancial permitiu compreender a ação empreendida pelo personagem possibilitando identificar a dinâmica presente na resolução da ansiedade.

5.5 DA PESQUISA

A pesquisa realizada é definida como qualitativa aplicada de caráter explicativo, caracterizada pelo intento de procurar identificar os fatores que contribuem para a ocorrência determinados fenômenos (GIL, 2006). Sua estrutura empírica baseou-se em estudos de Du Toit *et al* (2011), Palmer (1991), Paula (2012) e Araújo (2013) e teve como objetivo investigar os aspectos inconscientes presentes no comportamento informacional de gestores em situação de tomada de decisão estratégica utilizando, para tanto, o imaginário e as dimensões simbólicas e afetivas como base para uma hermenêutica.

Em atendimento às determinações do Conselho de Ética em Pesquisa (COEP) da Universidade Federal de Minas Gerais, que visa proteger o bem-estar dos indivíduos que participam de pesquisas, foi elaborada uma carta de anuência e um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido objetivando dar ciência do teor da pesquisa aos sujeitos e organizações participantes, bem como informar sobre possíveis riscos da participação no estudo. A pesquisa obteve aprovação do COEP por meio do parecer 2.028.224 (Anexo B)

A investigação 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 casos no qual o comportamento de indivíduos em situação de tomada de decisão foi estudado por meio da análise de onze unidades.

O quantitativo de sujeitos da pesquisa foi definido, não pelo critério de saturação das respostas como previsto na técnica, mas pela saturação/atendimento dos “clusters”¹²⁷ estabelecidos no Quadro 2, baseados na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)¹²⁸.

Quadro 2. Ramos de atividades econômicas organizados por clusters

Cluster	Ramos de atividades econômicas previstos na CNAE
G1	a) Indústrias extrativas b) Indústrias de transformação c) Água, Esgoto, Atividades de gestão de resíduos e descontaminação d) Eletricidade e Gás
G2	a) Construção b) Alojamento e Alimentação c) Atividades imobiliárias d) Comércio, Reparação de veículos automotores e motocicletas
G3	a) Administração pública, Defesa e Seguridade social b) Educação c) Atividades administrativas e Serviços complementares d) Organismos internacionais e outras Instituições extraterritoriais
G4	a) Atividades financeiras, de Seguros e Serviços relacionados b) Atividades profissionais, Científicas e Técnicas c) Transporte, Armazenagem e Correio d) Agricultura, Pecuária, Produção florestal, Pesca e Aquicultura
G5	a) Informação e Comunicação b) Saúde humana e Serviços sociais c) Artes, Cultura, Esporte e Recreação d) Outras atividades de serviços

Fonte: elaborado pela autora

A configuração desses clusters foi feita pela pesquisadora baseada na similaridade de grupos de atividades econômicas. Foi delimitado, inicialmente, o quantitativo de dois representantes por cluster visando possibilitar a comparação tanto intra, quanto extra-grupos. Entretanto, visando contemplar a heterogeneidade do universo pesquisado, foi inserido mais

¹²⁷ A definição de cluster na pesquisa remete a um grupo de atividades semelhantes.

¹²⁸ A Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE é uma classificação adotada oficialmente pelo Sistema Estatístico Nacional e pelos órgãos federais gestores de registros administrativos. Sua versão 2.0 é derivada da versão 4 da *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities – ISIC 4 (Clasificación Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas – CIIU 4)* cujo gestor é a Divisão de Estatísticas das Nações Unidas. Suas principais aplicações são: a) no sistema estatístico: no Cadastro Central de Empresas, em pesquisas econômicas estruturais e conjunturais, no Sistema de Contas Nacionais do Brasil e pesquisas domiciliares; b) na administração pública: nos cadastros e registros administrativos nas três esferas de poder. Na presente pesquisa não foi incluída a categoria de Serviços Domésticos pelo perfil do público a ser investigado que é composto por gestores. Fonte: <http://cnae.ibge.gov.br/classificacoes/por-tema/atividades-economicas/classificacao-nacional-de-atividades-economicas>

um pesquisado além do quantitativo inicialmente proposto, cuja característica diferia dos dez sujeitos já entrevistados (as indicações até aquele momento eram apenas de gestores do sexo masculino), culminando na inserção de uma gestora para compor o universo de pesquisa.

Para efeito de caracterização das organizações quanto ao porte (Quadro 3) foram utilizadas as referências constantes da Lei Complementar nº139/2011 e da Nota Metodológica do Sebrae¹²⁹.

Quadro 3. Classificação por porte utilizada na pesquisa

Tipo de empresa ¹³⁰	Receita bruta anual	Quantitativo de funcionários	
		Indústria	Comércio/serviços
Microempresa	Igual ou menor a R\$360.000,00	Até 19	Até 9
Pequena empresa	Superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00	De 20 a 99	De 10 a 49
Média empresa	Superior a R\$3.600.000,00 e igual ou inferior a R\$12.000.000,00	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande empresa	Superior a R\$12.000.000,00	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Definido o universo de participantes, foi utilizada como estratégia de investigação e análise uma abordagem que contemplou¹³¹:

- Entrevista semiestruturada que incluiu uma abordagem baseada na manifestação poética e a aplicação da Técnica do Incidente Crítico;
- Produção de um desenho e narrativas elaborados com base nos protocolos do AT.9 tendo como referência o episódio relatado no incidente crítico, seguido de entrevista livre na qual os pesquisados dissertaram sobre a estruturação do desenho e do texto;
- Análise do material reunido sob o crivo de métodos de análise projetiva e das *Estruturas Antropológicas do Imaginário*, de Gilbert Durand.

¹²⁹ Lei Complementar disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm. Nota do Sebrae (página 17 do Anuário do trabalho 2013) disponível no endereço http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Utilizou-se também orientação constante do endereço <http://ibama.gov.br/conteudo-do-menu-superior/28-menu-superior-perguntas-frequentes/1004-perguntas-frequentes-ctf#portedaempresa>.

¹³⁰ Em caso de divergência entre receita e quantitativo de funcionários classificou-se a empresa pela designação dada pelo entrevistado quanto a receita bruta anual.

¹³¹ Baseado em Du Toit *et al* (2011), Araújo (2013) e Paula (2012)

Os procedimentos empíricos foram assim estruturados: durante a entrevista¹³², foram coletados dados da empresa e dados demográficos dos sujeitos pesquisados (sexo, idade, nível de instrução, formação), bem como informações sobre história de vida, trajetória profissional e exercício na função atual. Os sujeitos foram estimulados a efetuar uma reconstrução de seu passado pessoal e profissional visando reunir elementos a serem utilizados na análise dos dados.

No roteiro da entrevista foi inserida a “expressão criativa”, como procedimento metodológico, desencadeada pela apresentação de imagens ou metáforas para acesso à dimensão subjetiva. Pretendeu-se buscar “a subjetividade da expressão poética por meio daquilo que emerge da expressão emocional, através da linguagem, na locução do falante” (PAULA, 2012).

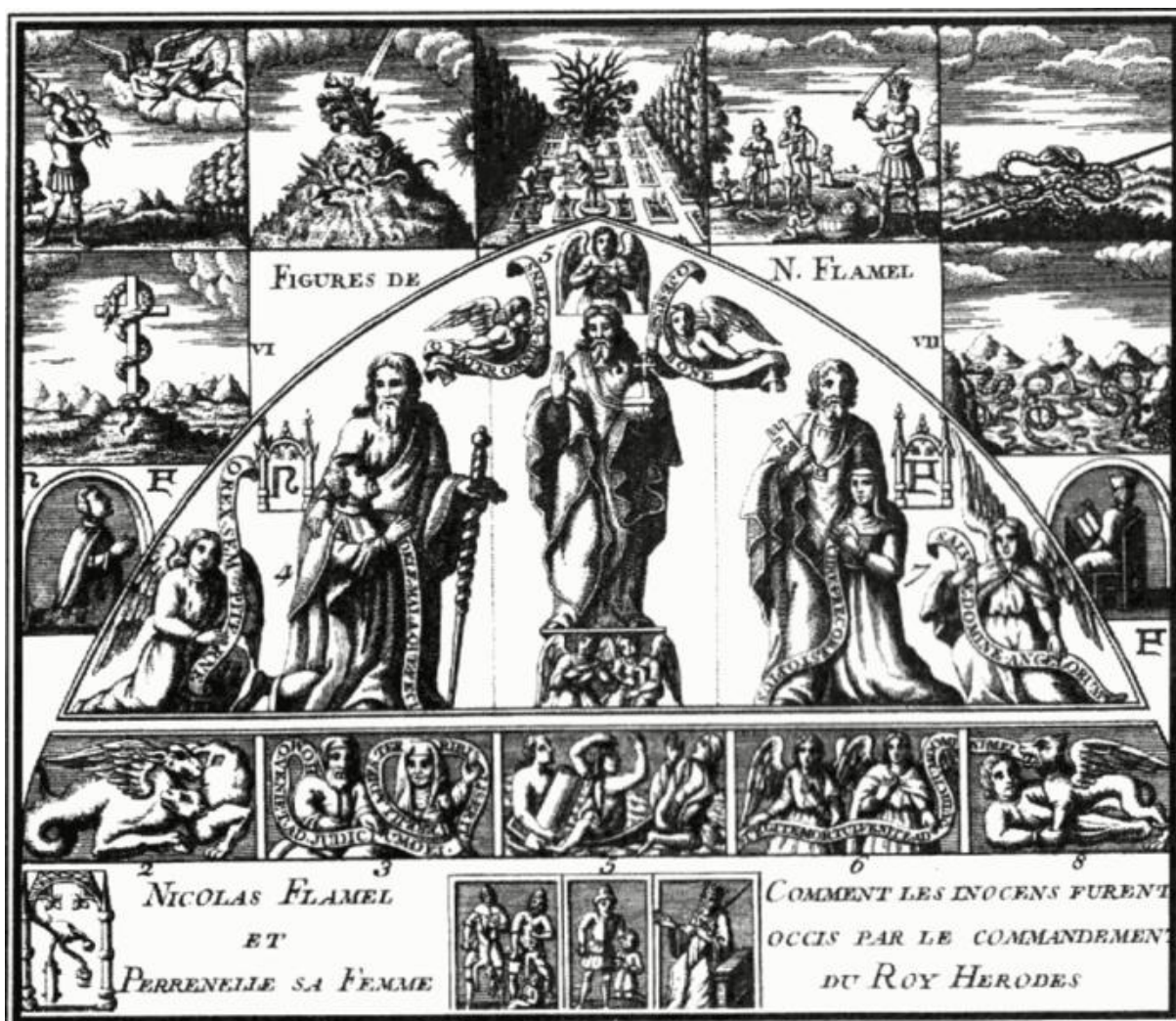
A Técnica do Incidente Crítico – que foi introduzida na entrevista – é um procedimento que visa coletar observações diretas do comportamento humano baseado na fala do próprio sujeito. Buscou-se por essa técnica o relato de uma situação que envolveu uma tomada de decisão em nível organizacional que o entrevistado julgou ser estratégica. Um incidente é definido por Flanagan (1973, p.100) como “qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato”.

Consolidando a perspectiva de trazer à tona o subjetivo nos comportamentos a serem analisados nesta pesquisa, foi utilizado o AT.9 com o objetivo de identificar uma convergência simbólica que permitisse conhecer os mecanismos imaginários do indivíduo, uma vez que os arquétipos, como centros organizadores do imaginário, indicam a dominante imaginativa do sujeito.

Para a análise das informações obtidas no aspecto simbólico, foi utilizada a análise projetiva, que visa identificar fenômenos presentes nas produções dos indivíduos buscando revelar a “trama dinâmica das construções e das redes que configuram o universo psíquico individual” (AMARAL, 2008). Como ponto estrutural tem-se a utilização do modelo de classificação das estruturas do imaginário proposto por Gilbert Durand (2012) como chave hermenêutica para interpretação do material simbólico obtido na pesquisa de forma a procurar identificar indícios que revelem como se dá o processo de busca e uso de informações para a tomada de decisão.

¹³²Baseado em Palmer (1991)

CAPÍTULO 6. DA PESQUISA EMPÍRICA



Quando se toma por objeto de estudo a imagem, seu campo (o imaginário) e a suposta função psíquica (a imaginação), a escolha pode oscilar entre três grandes concepções clássicas. Pode-se, inicialmente, resolver a questão negando-se a imaginação como função psíquica, assimilando-a à recalcada face do espírito, de que conhecemos somente a Lógica ou a Razão, rejeitando-se a fantasia criadora e o sonho. Pode-se, inversamente, eludir a questão da existência de uma função imaginante. Para isso basta assimilar imaginação e memória: é a tese da imaginação reprodutora. Pode-se, enfim, conciliar os anteriores pontos de vista e atribuir à imaginação um valor produtor de novas realidades (imaginação criadora).

Yves Durand (1987, p.133)

6.1 PROCEDIMENTOS INICIAIS

A pesquisa empírica ocorreu no período de 01 a 31 de agosto de 2017. Foram realizadas onze investigações compostas por entrevista semiestruturada e aplicação do Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT.9) baseadas no roteiro constante do Apêndice B. As investigações foram conduzidas em locais e horários acordados com os gestores, conforme agendamento prévio, e foram gravadas com autorização dos entrevistados, tendo sido o conteúdo posteriormente transcrito.

Foram observados os procedimentos aprovados pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Minas Gerais, por meio da leitura e assinatura dos termos de consentimento e respectivas cartas de anuência (Apêndice A), sendo os entrevistados esclarecidos sobre seu teor no ato da entrevista.

Este capítulo apresenta a caracterização dos participantes e de seus ambientes organizacionais. Contém os resultados obtidos pelas falas dos sujeitos relacionados aos tópicos: uso de informação, tomada de decisão e caracterização do ambiente dinâmico e competitivo. Apresenta também os aspectos simbólicos e afetivos presentes nas narrativas, além dos resultados oriundos da aplicação do AT.9.

6.2 PARTICIPANTES

A seleção dos participantes observou uma adaptação da técnica *Snowball Sampling*, que permitiu a indicação de sujeitos que atendessem aos pressupostos da pesquisa, ou seja, gestores que atuavam dentro de determinados clusters definidos pela pesquisadora em sua proposta metodológica.

A indicação inicial partiu de um gestor que atuava no ramo de comércio e representação que, apesar de não aceitar o convite por considerar não se enquadrar no perfil estudado, indicou sujeitos que se prontificaram a participar da pesquisa compondo o grupo de entrevistados conforme disposto no Quadro 4.

Quadro 4. 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 Seguridade 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
G5	• 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: elaborado pela pesquisadora

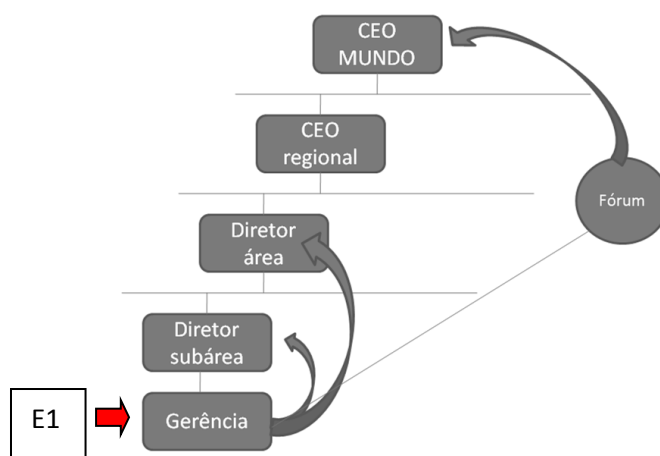
Com base nas informações coletadas nas entrevistas, têm-se as seguintes descrições dos sujeitos participantes:

a) Entrevistado 1 (E1)

E1 é do sexo masculino, com idade entre 35 - 44 anos. Possui graduação em Engenharia Elétrica e três cursos de pós-graduação em nível de especialização nas áreas de Gestão de Empresas, Engenharia de Produção e Gestão de Projetos. Ocupa o cargo de Gerente há cinco anos em uma empresa na área da indústria automobilística, para a qual foi contratado como funcionário há 15 anos.

A empresa, de capital aberto, é um conglomerado industrial que possui vários brands¹³³ com operações divididas em quatro regiões no mundo, numa das quais se inclui o Brasil, país onde o entrevistado está situado. Hierarquicamente, E1 ocupa uma posição de gestor de quarto escalão dentro da estrutura regional da empresa, como gerente de primeira linha, conforme demonstrado graficamente na Figura 14. Sua subordinação ocorre em dois níveis, em nível direto com o Diretor da subárea, se remetendo em certas questões diretamente ao Diretor de área, ambos localizados no Brasil. Em função de outras atividades exercidas, E1 também participa de uma estrutura de inovação da empresa que remete diretamente ao CEO (*Chief Executive Officer*) Mundo¹³⁴. E1 reporta aos seus níveis hierárquicos superiores as decisões que envolvem questões de responsabilidade deles, entretanto, tem autonomia para tomar decisões estratégicas relacionadas às suas atividades que não dependem do aval dos seus níveis hierárquicos superiores.

Figura 13. Representação hierárquica de E1 na estrutura organizacional



Fonte: elaborado pela pesquisadora

E1 coordena diretamente o trabalho de 72 (setenta e duas pessoas), mas seu perímetro de influência, ou seja, pessoas cujas atividades podem ser influenciadas pelas decisões tomadas por ele, gira em torno de 40.000 (quarenta mil) funcionários. Apesar da empresa ser de âmbito mundial, E1 tem sua área de atuação na América Latina. Suas atividades principais são em nível de supervisão e coordenação de projetos. Sua equipe é composta por três

¹³³ O termo *Branding* ou *brand* se refere à gestão da marca de uma empresa

¹³⁴ CEO é a maior autoridade na hierarquia de uma organização empresarial

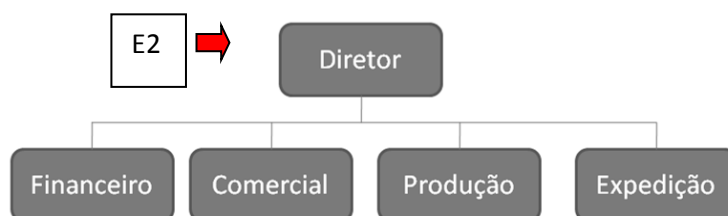
coordenadores de projetos e dois supervisores, sendo que os demais funcionários se dividem em vários cargos técnicos.

b) Entrevistado 2 (E2)

E2 é do sexo masculino, com idade entre 55 - 64 anos. Possui ensino médio completo e ocupa o cargo de Sócio-Diretor de uma indústria do ramo moveleiro voltada para a fabricação de móveis de escritório. A indústria é uma empresa familiar, do tipo limitada, classificada como pequena empresa. A área de atuação da empresa é tanto no mercado local (cidade), quanto no mercado interno (estado e país).

E2 é sócio fundador da empresa desde sua constituição, em abril de 2000, gerenciando-a com seu irmão. Hierarquicamente, E2 ocupa uma posição de gestor de primeiro escalão (Figura 15), coordenando os trabalhos de um grupo de aproximadamente 30 funcionários. Apesar da sociedade, E2 é quem toma as decisões sobre todas as áreas da empresa estando suas atividades relacionadas à administração geral. Configura-se como uma gestão centralizada, ou seja, todas as decisões passam por seu aval.

Figura 14. Representação hierárquica de E2 na estrutura organizacional

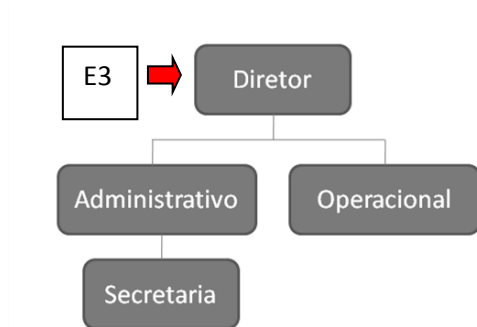


Fonte: elaborado pela pesquisadora

c) Entrevistado 3 (E3)

E3 é do sexo masculino, com idade entre 35 - 44 anos. Possui graduação em Engenharia Civil e ocupa o cargo de Diretor-proprietário de uma empresa que atua no ramo da construção civil predial. A empresa foi fundada em 2007 por E3, que já atuava no ramo como pessoa física desde 1998. É uma empresa de único dono, o que implica que E3 é o dirigente proprietário, ocupando hierarquicamente uma posição de primeiro escalão (Figura 16).

Figura 15. Representação hierárquica de E3 na estrutura organizacional



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A empresa é classificada como pequena empresa. Possui um quadro composto por 16 pessoas, sendo a maior parte funcionários “flutuantes” (contratados de acordo com o andamento das obras) havendo, ainda, a terceirização de serviços nas áreas de projeto elétrico, hidráulico, arquitetônico, dentre outros. Na estrutura operacional a cadeia é extensa, com mais de 50 pessoas vinculadas a empreiteiros. A empresa tem atuação no mercado local (cidade) e as principais atividades de E3 estão relacionadas à gestão da empresa.

d) Entrevistado 4 (E4)

E4 é do sexo masculino, com idade entre 55-64 anos. Possui ensino médio completo e ocupa o cargo de Diretor administrativo de um conjunto de quatro empresas na área do comércio varejista em um mercado local (cidade) atuando em uma determinada região. O ramo de comércio da empresa situa-se na linha de tecidos, cama, mesa, brinquedos e papelaria (magazine). E4 fundou a empresa em 1979, o que implica em 38 anos de atividade na função de gestor. É uma empresa familiar, do tipo limitada, classificada como pequena empresa. Possui uma equipe de aproximadamente 40 funcionários. Hierarquicamente, E4 ocupa uma posição de gestor de primeiro escalão (Figura 17). Tem autonomia nas decisões, não necessitando de aprovação hierárquica, mas divide as atribuições da gestão com outros dois integrantes da família, cada um coordenando uma área: um responsável pela área financeira e outro responsável pela área de tecnologia. As demais atribuições são exercidas por E4 que faz uma gestão compartilhada, mas sob sua coordenação.

Figura 16. Representação hierárquica de E4 na estrutura organizacional



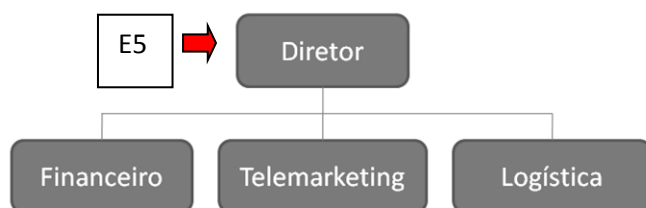
Fonte: elaborado pela pesquisadora

A empresa possui um quadro composto por funcionários divididos na funções de venda, gerentes de lojas, gerentes de áreas (tecidos, cortinas, brinquedos e papelaria) e funcionários de manutenção.

e) Entrevistado 5 (E5)

E5 é do sexo masculino, com idade entre 55-64 anos e possui curso superior incompleto na área de Engenharia Mecânica. É Sócio-proprietário de uma empresa do ramo de comércio varejista na área de distribuição de artefatos de borracha (recapagem de pneus). E5 fundou a empresa há 6 anos, mesmo tempo de trabalho no cargo de Diretor Comercial. Divide a gestão da empresa com um sócio ficando responsável pela parte de desenvolvimento técnico e relações comerciais, enquanto o sócio cuida da parte administrativa-financeira. A empresa atua tanto no mercado local (cidade), quanto no mercado interno (estado e país), especificamente nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia. É uma empresa do tipo limitada, classificada como pequena empresa, com uma equipe composta por 7 funcionários distribuídos nas áreas financeira, telemarketing e logística (Figura 18).

Figura 17. Representação hierárquica de E5 na estrutura organizacional



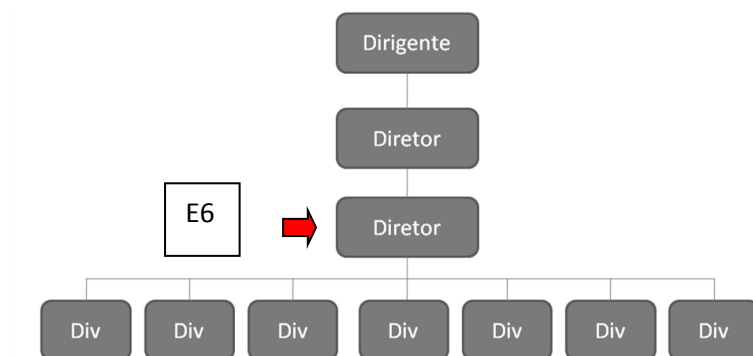
Fonte: elaborado pela pesquisadora

E5 tem autonomia nas decisões de sua área e coordena as outras. Exerce uma gestão compartilhada na qual as decisões são discutidas com a equipe administrativa-financeira da empresa, mas a tomada de decisão final fica a seu cargo. Suas principais atividades estão relacionadas à captação e manutenção de clientes visando a inserção dos seus produtos no mercado.

f) Entrevistado 6 (E6)

E6 é do sexo masculino, com idade entre 55-64 anos. Possui graduação em Ciência da Computação e especialização em Gestão Estratégica. Ocupa o cargo de Diretor Geral em um departamento de uma instituição pública voltada para a área de educação. Entrou para a instituição há 34 anos e há 23 ocupa o cargo de Diretor. A instituição tem atuação no município onde está localizada sua sede, além de algumas cidades do estado. E6 ocupa um cargo de direção em nível de terceiro escalão (Figura 19), tendo sob sua responsabilidade uma equipe de 100 funcionários, a maioria exercendo funções na área de tecnologia da informação (TI).

Figura 18. Representação hierárquica de E6 na estrutura organizacional



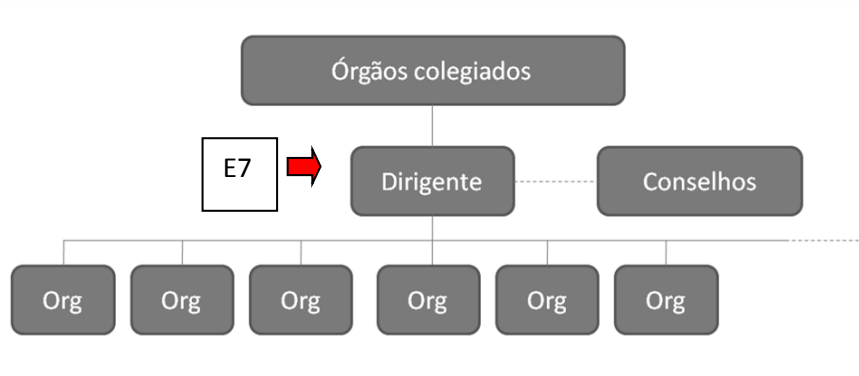
Fonte: elaborado pela pesquisadora

As principais atribuições de E6 estão relacionadas à representação da gestão administrativa de TI junto às instâncias superiores e coordenação dos serviços de tecnologia de dados e voz ofertados para toda a instituição. Sua subordinação ocorre em nível direto com um Diretor que intermedia as relações do departamento junto ao dirigente máximo da instituição. Contudo, E6 também tem autonomia para tomar decisões estratégicas relacionadas às suas atividades que não dependem do aval dos seus níveis hierárquicos superiores, desde que alinhadas ao plano de desenvolvimento institucional (PDI).

g) Entrevistado 7 (E7)

E7 é do sexo feminino, com idade entre 45-54 anos. Possui graduação em Letras e pos-doutorado em Literatura. Ocupa o cargo de vice-dirigente de uma instituição pública de ensino superior há três anos, tendo ingressado na instituição há 22 anos (1995). A instituição tem atuação no município onde se concentram seus *campi*, além de algumas cidades no estado. E7 ocupa um cargo de direção em nível de primeiro escalão (Figura 20), tendo sob sua responsabilidade uma equipe de 7.000 funcionários e aproximadamente 49 mil alunos, contendo, sua equipe direta, em torno de 26 pessoas.

Figura 19. Representação hierárquica de E7 na estrutura organizacional



Fonte: elaborado pela pesquisadora

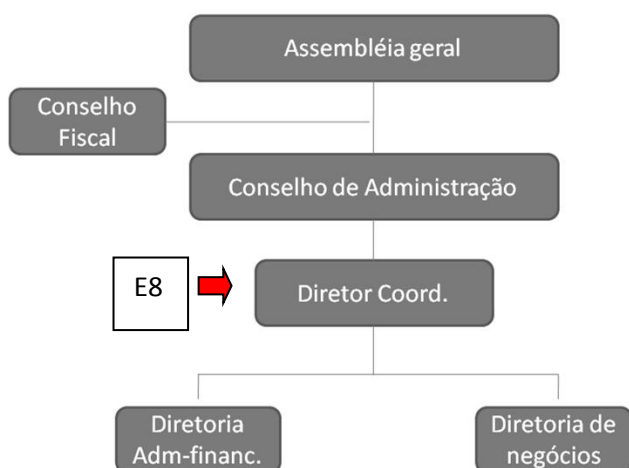
As atividades de E7 perpassam toda a gestão da instituição, mas, de forma específica, a entrevistada tem autonomia de decisão em assuntos relacionados à esfera discente – vida acadêmica, ingresso de alunos – relações internacionais, governança informacional e atividades de cultura e extensão. Apesar de sua designação estatutária para conduzir essas áreas, algumas decisões estratégicas são tomadas por E7 também em outras áreas, seja de forma autônoma ou de forma colegiada, ocorrendo essas decisões junto ao dirigente máximo ou aos conselhos deliberativos da instituição.

h) Entrevistado 8 (E8)

E8 é do sexo masculino, com idade entre 55-64 anos. Possui graduação em Engenharia Elétrica e em Administração, especializações na área de gestão e mestrado em Ciência da Informação. Ocupa há dois anos o cargo de Diretor Coordenador em uma instituição financeira de crédito cooperativo, tendo sido admitido na instituição há aproximadamente três

anos e meio. A instituição faz parte de um sistema financeiro, cuja área de atuação situa-se no mercado interno (estado), com postos de atendimento em quatro cidades. Em termos de faturamento, a instituição é classificada como uma grande empresa. Hierarquicamente, E8 ocupa um cargo de primeiro escalão, cujas atividades são orientadas pela Assembléia geral dos associados e um por Conselho de administração (Figura 21), tendo sob sua subordinação direta uma equipe composta por 70 funcionários.

Figura 20. Representação hierárquica de E8 na estrutura organizacional



Fonte: elaborado pela pesquisadora

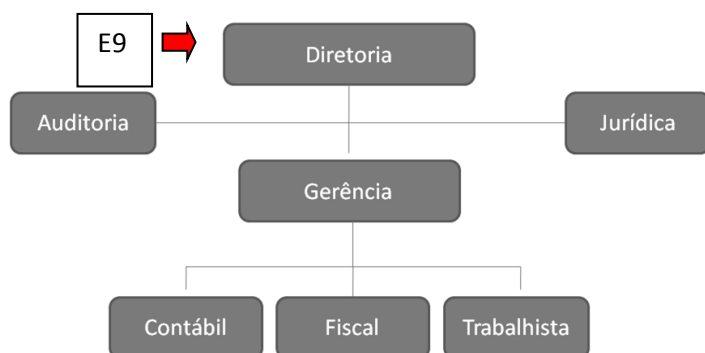
E8 tem autonomia de decisão em todos os aspectos da instituição, observando sempre as deliberações feitas pela Assembléia e pelo Conselho de administração. Suas atividades englobam a coordenação de toda a estrutura e o relacionamento com os cooperados cujo quantitativo gira acima de nove mil pessoas.

i) Entrevistado 9 (E9)

E9 é do sexo masculino, com idade entre 35-44 anos. Possui graduação em Ciências Contábeis e em Direito e mestrado profissional em Administração na área de Gestão da Inovação e Competitividade. Ocupa na empresa o cargo de Sócio-Administrador desde a sua constituição, há 18 anos (1999). A empresa atua no ramo de serviços atendendo as áreas de contabilidade, auditoria, perícia técnica, judicial e as áreas de direito trabalhista e tributário. Por questões tributárias e legais, compreende legalmente três empresas distintas, mas cuja

direção e atividades são realizadas por uma equipe única composta por E9, dois sócios e 24 pessoas entre funcionários e estagiários (Figura 22):

Figura 21. Representação hierárquica de E9 na estrutura organizacional



Fonte: elaborado pela pesquisadora

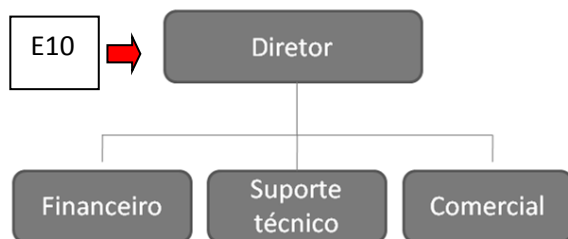
A empresa é do tipo limitada, classificada como uma pequena empresa, com atuação tanto no mercado local (cidade) quanto no mercado interno (estado e país), estando em vias de estruturar atendimento no mercado externo (Estados Unidos), na área de serviços contábeis.

E9 tem autonomia de decisão nas áreas que acompanha com exclusividade na empresa (serviços jurídicos) e gestão compartilhada nas demais áreas junto com os sócios.

j) Entrevistado 10 (E10)

E10 é do sexo masculino, com idade entre 45-54 anos. Possui graduação em Administração de empresas e especialização em Finanças. Ocupa o cargo de Diretor de Desenvolvimento na área de *software* em uma empresa da qual é proprietário há 26 anos (1991). A empresa, do tipo limitada, faz parte de um grupo no ramo de desenvolvimento de *software* na área de radiologia odontológica, com atuação no mercado interno (país). Classificada como pequena empresa, possui seis funcionários, sendo um na parte de finanças, um na área comercial e quatro no suporte técnico (Figura 23).

Figura 22. Representação hierárquica de E10 na estrutura organizacional



Fonte: elaborado pela pesquisadora

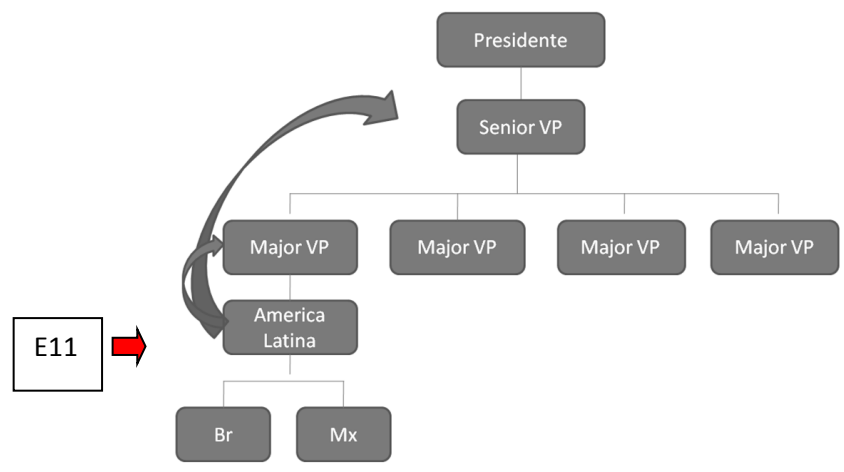
Além da atividade de gestão estratégica da empresa, E10 executa atividades de desenvolvimento de sistemas, ficando a parte de comercialização do produto final com a empresa principal do grupo. Possui autonomia nas decisões estratégicas ligadas à sua empresa conforme planejamento executado junto ao grupo a que se vincula.

k) Entrevistado 11 (E11)

E11 é do sexo masculino, com idade entre 45-54 anos. Possui graduação em Administração e ocupa o cargo de Diretor Regional em uma empresa internacional na área de serviços de tecnologia e consultoria voltada para o ramo do turismo. E11 trabalha na empresa há 22 anos e há 5 anos ocupa a função de Diretor, sendo que, na função atual, está formalmente há apenas 7 meses. A empresa, de capital aberto, possui 10.000 funcionários no mundo, sendo que E11, que ocupa uma diretoria em nível de terceiro escalão, tem sob sua coordenação direta dois funcionários responsáveis pelo atendimento dos clientes na América Latina (Figura 24)

E11 tem como atividades o atendimento a clientes no âmbito de treinamentos, consultoria e serviços, sendo responsável pela parte de relacionamentos. As decisões em nível estratégico são tomadas em alinhamento ao planejamento geral da empresa, possuindo E11 autonomia para decisões em sua área de atuação.

Figura 23. Representação hierárquica de E11 na estrutura organizacional



Fonte: elaborado pela pesquisadora

De forma esquemática, o universo de entrevistados que compõe a pesquisa pode ser visualizado no Quadro 5.

Quadro 5. Universo da pesquisa

Entrevistado	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	38 anos	38 anos
E5	Masculino	55-64 anos	Ensino médio	Sócio proprietário	Nacional	6 anos	6 anos
E6	Masculino	55-64 anos	Especialização	Diretor área	Pública	34 anos	23 anos
E7	Feminino	45-54 anos	Pós Doutorado	Vice líder	Pública	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 mes

Fonte: dados de pesquisa

6.3 NARRATIVA SIMBÓLICA E AFETIVA

Como previsto nos protocolos constantes da estrutura metodológica da pesquisa, 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.

Como resultado desta perspectiva de investigação, foram relatadas pelos entrevistados as seguintes associações:

a) Entrevistado E1

E1 associou à sua história de vida duas imagens: inicialmente a imagem de uma pedra bruta, e posteriormente, a imagem de uma floresta. O entrevistado não discorreu sobre a primeira imagem, mas, em relação à segunda, associou a floresta a uma sensação de liberdade, de algo em sua forma natural:

Ah..eu acho que..., o que vem a mente assim nessa parte da minha, da minha vida aí é como se fosse uma pedra... ehh bruta, não lapidada... eu acho que é uma coisa .. eu acho que é como se fosse assim um pouco ..eh ... tinha muita felicidade estar com meus irmãos, meus amigos, essa questão de liberdade sabe, eu acho que é um pouco, sabe, assim meio floresta, eu acho que a imagem melhor é assim meio floresta, é muito imperfeita, mas era muito bacana [RISOS] estar lá, você entendeu [RISOS]. Parecia assim que a vida ia ser sempre muito... muito, muito livre, muito, muito ... eh ... divertida. E a floresta me dá essa sensação de liberdade, em contato um pouco mais com aquilo que é... que ainda não está desenvolvido, não está aperfeiçoado, eu acho que, eu acho que é isso que me retrata...

Em relação à sua trajetória profissional, E1 associou sua história à imagem de uma espaçonave:

Ah, eu, eu tenho claro até um termo que eu sempre usei muito com uma... com os meus amigos na [PAÍS], que é a de uma espaçonave. E lá a gente chamava “la astronave”. Então, na verdade, eu entendo como, só pra você entender, ehh, eu entendo que é assim. Uma espaçonave, eu estou em subida constante. [...]. Então é como se eu tivesse em progressão. [...] Então eu acho que o que representa bem é, em todos os momentos...

No tocante à sua atuação como gestor na empresa atual, E1 associou sua atuação a um pastor de ovelhas:

Eh, para o meu trabalho atual eu acho que uma imagem que me simboliza mais é a imagem do pastor. Porque basicamente hoje eu, baseado nas atitudes das pessoas, eu, eu as direciono,

as conduzo, eu as levo para um resultado. Uma das imagens assim que ...uma das coisas que eu vejo hoje é aquela imagem de Abraham Lincoln sentado na cadeira, eu acho que eu estou muito ali, ... não sou nem dedinho do pé do Abraham Lincoln [RISOS] mas é,... mas tem muito essa visão de como Abraham Lincoln, né, fazia as coisas acontecerem. Então, assim, como ele articulava, as decisões que ele tomava, eu tenho muito essa, essa visão dele, como ele conduzia as coisas. Hoje em dia eu acho que eu estou mais assim no intuito de ser o pastor, aquele que conduz mesmo e que são peças importantes, são vidas né, não são eh... e que no final das contas assim, eh, a fazenda vai dar certo se a gente conduzir bem as ovelhas.

b) Entrevistado E2

E2 associou, à sua história de vida, a imagem da sua mãe.

Eh....é, eu acho que foi minha mãe, sabe, ela que me deu assim muita orientação, muito esclarecimento, sabe, pra me tornar a pessoa que eu sou hoje.

Em relação à sua trajetória profissional, E2 associou sua história à sua própria imagem:

Não, não acho que, eu não associo a música ou objeto. Associo a mim mesmo sabe... Sempre fui muito, muito empreendedor, muito ativo, sempre. Nunca gostei de ficar parado, sempre buscando novos desafios, entendeu... Então acho que... foi... talvez a minha visão, posso até tá falando aqui né, mas eu acho que foi a minha visão, sabe, de querer fazer e acontecer.

No tocante à sua atuação como gestor na empresa atual, E2 associou sua atuação a imagem de um pai:

Eu fiz uma até., até pouco eu fiz tempo uma reunião com os funcionários, né, a gente ... marcou uma reunião, [...] E... eu falei pra eles uma coisa que a [NOME DA EMPRESA], pra mim, é como um filho, né, porque... eu criei, eu cuidei né, eh, eu vi crescer ... né, então essa foi a pauta da minha reunião com eles. Então eu vejo aqui dentro eu como um pai mesmo, sabe, um paizão até, as vezes [RISOS].

c) Entrevistado E3

E3 associou à sua história de vida a imagem de um triângulo:

Uma imagem... eu penso num triângulo. O triangulo tem uma, eh, uma base, um equilíbrio, um, um propósito. Ele tem foco, tem direção, ele tem ao mesmo tempo, eh, um, um sentido de hierarquia, de liderança, alguém que conduz pelo vértice, eu penso... a imagem que me vem é essa.

Em relação à sua trajetória profissional, E3 associou sua história à imagem de uma elipse:

...uma... elipse, é como se eu tivesse assim, ehh, crescendo, desenvolvendo, produzindo, mas não de forma linear, tem hora que a gente dá uma caída, tem hora que a gente abre mais, expande mais, tem hora que a gente vai assim ascendente, mas um movimento ondulatório, assim, em forma de uma elipse sim, porque os altos e baixos que o empresário tem, que... né, está sujeito a eles.

No tocante à sua atuação como gestor na empresa atual, E3 associa sua atuação ao símbolo do infinito:

Como gestor, talvez um símbolo do infinito que a gente busca...um, um alinhamento, um equilíbrio entre as partes, entre todas as dificuldades de... das polaridades de ambas as partes pensando numa dificuldade, mas que precisa manter o equilíbrio, manter a lógica e, e a condução disso.

d) Entrevistado E4

E4 associou à sua história de vida a imagem de sua mãe:

A... primeira imagem que me vem a mente é, é primeiro da minha mãe sempre uma grande incentivadora e ela sempre..., nas conversas que nós tínhamos, ela sempre dizia o seguinte: meu filho nunca volte, vá sempre em frente. E eu tinha sempre esse pensamento de seguir, de sempre ir em frente, atendendo os princípios básicos que regem qualquer família que é o ponto básico: ho-nes-ti-da-de e acima de tudo transparência.

Em relação à sua trajetória profissional, E4 associa sua história à imagem de uma chave:

Eu... ehhhh eu colocaria que é uma imagem que abre e que fecha qualquer coisa, a chave. [...] a chave é aquela que abre, e se você caminha de uma forma tranquila, de uma forma suave, não é isso, você... você vai, ela vai abrir os caminhos pra você, ela... o seu campo de visão vai ser mais amplo, não é isso, e ela se fecha a partir das atitudes, a partir do momento em que você não consegue... ser aquilo a que você se propôs, ou seja, você se torna um mau pagador, né isso, ou seja, um mau patrão, né. Então eu acho que...ehhh a partir disso é que a gente enxerga onde se abriu e onde se fecha.

No tocante à sua atuação como gestor na empresa atual, E4 associa sua atuação a um degrau ascendente:

Eu computo tudo isso, eh... a um degrau ascendente. Porque para você subir uma escada há, há uma necessidade de você ... que você galgue o primeiro, não é isso... Então pra que você chegue no ápice...

e) Entrevistado E5

E5 associou à sua história de vida a imagem de sua mãe:

Olha, eu tenho muito a minha mãe, a imagem da minha mãe, tudo o que eu faço assim .. as vezes até nos momentos muito difíceis da vida que... que eu não tomei outros caminhos né, não só eu, mas acho que a família toda, é por causa da minha mãe.

Em relação à sua trajetória profissional, E5 associa sua história a imagem de um conceito relacionado ao reconhecimento profissional:

Reconhecimento profissional, eu acho que é isso aí. E foi uma coisa que eu tentei minha vida toda foi reconhecer os profissionais que estavam do meu lado, entendeu, porque eu liderei muitos anos grandes indústrias que... eu cheguei a montar umas quatro indústrias e elas estão aí até hoje, então assim, motivando e reconhecendo os profissionais.

Entretanto, o início da fala de E5 sobre essa pergunta apresenta um contraponto à questão do reconhecimento. A primeira menção do entrevistado foi relacionada a desilusão por um não reconhecimento de suas competências que o fizeram mudar os rumos da carreira que se iniciou no ramo da aeronáutica: “*Minha imagem profissional, pra falar a verdade pra você, a gente tem desilusão...*”

No tocante à sua atuação como gestor na empresa atual, E5 associa a imagem do seu negócio ao conceito de simplicidade:

Olha, a imagem que eu tenho do meu negocio em si, como todo mercado eu acho que tem, tem a imagem de um homem simples que vem, um borracheiro que vai crescendo devagarzinho e se mantém toda essa estrutura que é salutar e simples. E tem aquela imagem que ela já é de arrogância, de egoísmo e de ganância, que já é segunda ou terceira geração, que o pai montou, sofreu, bateu marreta, o filho herdou e o neto talvez tá jogando fora, entendeu... Então existe uma imagem simples, bom negócio, salutar que o velho que montou, ou mesmo tem o novo que está montando, mas vem de um berço mais simples. Então vai tomar cafezinho, abraçar, comer um bolo, broa, goiabada, mas que tem aqueles caras também que são a imagem da arrogância, você chega e ele te olha por cima. Então a imagem que eu tenho do meu negócio é simplicidade.

f) Entrevistado E6

E6 associou à sua história de vida duas imagens: inicialmente à imagem de fitas amarelas e depois à imagem de um DVD (disco óptico digital). As associações estão relacionadas a dois casos relatados pelo entrevistado que marcaram sua vida pessoal:

Eu acho que dessas coisas que eu te falei, são essas fitas amarelas. No segundo fica mais difícil né, ... eu acho que talvez um DVD, que eu dei pro meu pai por essa conquista da libertadores. Eu vi com ele umas duas ou três vezes, só que eu ficava olhando ele, eu ficava vendo ele olhando, e ficava olhando assim “ih, daqui a pouco não está mais comigo...” E ele prestando atenção no vídeo [e falando]: “eu lembro disso...” e eu olhando e pensando assim “nó, já está quase indo...” pelo, pelo quadro que ele estava né...mas, mas eu não consigo assim talvez simbolizar, porque uma coisa assim, materializada né, que simbolize isso...

Em relação à sua trajetória profissional, E6 associa sua história à imagem de um momento de apoio:

Uma coisa que me marcou quando a [NOME] se despediu, quando ela aposentou, né, eu – eu comentei quando eles entraram na minha sala pra me falar que eu tinha que, eu tinha que querer ser diretor deles... – é um baita respaldo né... eu não tinha pensado nisso, mas aí você vê, e como que eles sempre se relacionaram comigo depois né. Ainda tem isso, não é só aquele momento né... [NOME] aposentou tem menos de um ano né, então são vinte e tantos anos chefiando e tudo rola numa boa né... exigências, pressões, essas coisas [...]e funciona numa boa. Então eu acho que se eu fosse representar eu acho que seria esse momento, essa, esse empurrão que eles me deram né, essa entrada deles na minha sala e tal...

No tocante à sua história como gestor na empresa atual, E6 associa a sua trajetória uma imagem ligada aos conceitos de respeito e reconhecimento:

... o que eu sinto é muito essa relação... das, das pessoas, comigo, tanto... hierarquias superiores quanto como as pessoas que estão abaixo de mim, né. Eu acho que é aquilo que eu falei com você, que o chefe tem que dar condições para que as pessoas trabalhem porque quem vai gerar o resultado, quem vai ser julgado por isso, acho que não é a pessoa, é o órgão[...] eu não acho que eu tenho que ter os louros sozinho... no [BOLETIM DO DEPARTAMENTO] sempre quando sai um negócio, tem quem participou, fulano, beltrano, tam, tam, tam... faço questão que tenha a lista de todo mundo que mexeu, pra reconhecer, para as pessoas verem as pessoas que participaram, terem o reconhecimento do trabalho delas.

g) Entrevistado E7

E7 associou à sua história de vida duas imagens: inicialmente, a imagem de sua avó e depois, na narrativa, a imagem de uma professora:

Então, foram duas inspirações na minha vida, uma foi essa minha vó, então, que ela falava com a minha mãe “não fica ensinando essas coisas de arrumar casa, fazer comida, não, o caso dela é outro, pros outros você ensina, pra ela você deixa que ela gosta de estudar...” . Então foi uma influência muito grande no contexto de uma família que não, não ia na universidade isso foi muito importante né...

[...]E a outra influência foi [NOME] que foi minha professora e ela, na época que eu estudei com ela, fui aluna dela, ela virou pra mim e falou assim, “o que você vai fazer da sua vida?”, eu falei “uai, eu acho que eu vou fazer um, eu gosto do mestrado, acho que vou fazer um mestrado em lingüística”, ela falou assim “não, você é boa demais pra fazer lingüística, você tem que fazer literatura”, eu falei assim “[NOME], literatura pra mim é hobby, eu leio assim... aos montes”, “mas quem que falou que hobby não é... não pode ser profissão...”

Em relação à sua trajetória profissional, E7 associa sua história à imagem de um leão:

... é do leão, eu mato um leão por dia se precisar, e eu sou leonina, mas eu não acredito muito nesse negócio, tenho que confessar que eu não, não acredito. Mas, [...] porque é realmente isso, é matar um leão por dia, sempre fui de fazer muito isso, sabe, muito de pegar o boi pelo chifre, sempre. Pegar o trabalho, “tem que fazer esse trabalho?”, pode deixar que eu faço, eu faço, eu dou um jeito, vou fazendo e nunca tive medo de trabalho, né, então eu acho que seria mais isso.

No tocante à sua atuação como gestora na instituição atual, E7 associa sua atuação a imagem de uma guerreira:

É.. uma guerreira, uma guerreira, eu acho que tem que ser, ... é uma luta diária, é a imagem do leão também, do, de alguém lutando sempre. Me vem..., você falando, me vem a imagem do... de uma indígena, entendeu, uma pessoa que está desbravando caminhos, que está lutando, sempre, sempre, sempre, sempre lutando. Eu acho que uma guerreira, acho que a idéia é essa mesma, uma guerreira medieval, uma indígena, [RISOS] alguma coisa assim... não sei porque, te falar sobre a imagem que me vem é de uma coisa... não é um guerreiro atual não, lidando com questões digitais, é uma coisa bem mais.... primitiva, digamos assim, primitiva no sentido bom, não e primitivo nesse outro sentido não.

h) Entrevistado E8

E8 associou à sua história de vida a imagem de um personagem de Guimarães Rosa:

Olha, eu, eu gosto muito do ... Augusto Matraga... do Guimarães Rosa. É um conto que ele tem, que ele tem o momento dele, sabe. Isso, isso me bateu muito, eu acho que eu tenho que ter minha hora e minha vez também. Essa é uma imagem recorrente que eu tenho, que eu acho que me bateu.

Em relação à sua trajetória profissional, E8 associa sua história à imagem de um trabalhador:

... eh, um trabalhador que acredita muito no país. Eu, eu sempre fui muito realista, otimista sabe, sou um realista otimista. Mas eu sou realista, não sou só otimista não. Eu sei das dificuldades, tudo, mas eu sempre penso que as coisas podem melhorar. E não sou realista pessimista, apesar dos percalços, de toda corrupção que você vê, todas as coisas aí...

No tocante à sua atuação como gestor na empresa atual, E8 associa sua atuação à imagem de um padroeiro:

...é quase que um padroeiro né, é quase como alguém que você tem que cuidar de..., da coisa mesmo né, e de muita gente, sacô, tem muita gente acreditando em você. [...] ... então não é um padroeiro talvez nesse sentido... não tão ... místico, né, mas no sentido assim de ter alguém que tá cuidando, que tem que cuidar, sabe como, daquele negócio ali, porque é só acreditar que aquilo dá certo, e dá sim...

i) Entrevistado E9

E9 associou à sua história de vida à imagem de um vencedor:

Posso dizer pra você que eu me sinto como uma pessoa que venceu na vida, mas não no sentido negativo da palavra vencedor. Eu não tenho que me achar, nem nada, acho que é assim, é olhar pra trás e ver a vida que eu tinha dentro de condições que não eram tão fartinhas assim, e chegar num lugar que eu acho que, que me dá condições de ter algumas decisões, tomar algumas decisões que pode... sei lá ... deixar minha família mais feliz, um funcionário um pouco mais feliz... sei lá, hoje você tem o poder de decisão de algumas questões...

Em relação à sua trajetória profissional, E9 associa sua história a uma imagem ligada ao aprendizado:

... eu posso falar pra você que foi um período de aprendizado pra mim né, pode ser uma imagem ligada ao aprendizado, não sei, eu acho que foi uma construção ali né, eu acho que foi a base né, a base da pirâmide.... porque eu comecei com 16... e saí com 28. Eu acho que a base ali tava formada... nós somos produtos do meio, dependendo de onde você começa você ... não sei, muito difícil terminar bem se você começar mal né, então você tem que começar bem pra terminar bem...

No tocante à sua atuação como gestor na empresa atual, E9 associa sua atuação profissional a uma imagem de proteção: “...aí eu acho que a imagem é de proteção, de um protetor mesmo, não só da minha equipe como também do patrimônio dos meus clientes, né”.

j) Entrevistado E10

E10 associou à sua história de vida a música “The Power” :

...existe uma música que é interessante, mas ela..., uma música americana que ela fala sobre poder “The Power” [...] ...foi a única coisa que eu consegui imaginar num sentido mais abrangente, no sentido de que se você não... não... o poder.... é ... eu tenho poder mas ele, ele tem que ser aproveitado, usado, porque se você ficar dentro de um ... ou de achar que não é capaz, talvez seja ruim né, e, no meu caso, eu acho que... tudo foi baseado em mim, nesse aspecto, porque, vindo dos meus pais, eu tive foi apenas uma educação, não incentivos, né, talvez seja mais por isso.

Em relação à sua trajetória profissional, E10 associa sua história à imagem de uma freira num bordel:

...a que melhor representaria, assim, talvez, todos os, todos nós três seria um.....seria uma expressão que um amigo nosso usou outro dia, é uma freira num bordel, por exemplo, ou seja... [RISOS] né, eh, é o mercado pegando fogo né, e desse jeito e três idiotas lá dentro [RISOS] é mais ou menos isso [RISOS] né... bem bobo mesmo, né, mas eu acho que depois, quando o conhecimento passou a se tornar ... parte.... aí eu acho que já mudou bastante sabe. Ehhh eu acho que o bordel continua, mas eu acho que a gente não passou a ser mais freira né, ali dentro.

No tocante à sua atuação como gestor na empresa atual, E10 associa sua história a uma subida num degrau:

... eu diria que se é como se a gente estivesse subindo uma escada, tipo cada degrau. Só que essa escada eh, é como se lá trás tivesse muito no início do degrau, mas eu estivesse usando ...algo que me dificultasse a subir, e a medida em que voce vai subindo você vai sentindo que tem algo que você tá, que você está mais bem ancorado né eh.... [...] ...eu diria que a gente está subindo esse degrau, que esses degraus, que cada degrau desse é uma luta pra subir, né, porque tem cordas segurando...

k) Entrevistado E11

E11 associou à sua história de vida a imagem de uma águia:

Olha, eu não sei, talvez, um bicho independente, eu sempre fui bem independente...

...talvez uma águia, que, realmente, eu sempre, né, corri atrás, nunca fiquei esperando, então ...nunca pensei nisso.

... [A águia te dá essa sensação?]Sim, de liberdade, e de tomar as decisões que eu tenho que tomar entendeu, então, realmente nun.....nunca, nunca fui muito de ... de... eu sou Ariano, então Ariano é bicho difícil né [RISOS], eu sou bem cabeça dura, bem metódico, sou bastante

metódico, então ..., as vezes não ouve, eh, o que as outras pessoas estão dizendo, então dá muita cabeçada, eu acho que uma águia talvez fosse um... né, eu fiz um curso de neurolinguística e o nome, um dos símbolos era uma águia, é, legal, eu acho que pode ser uma águia sim...

Em relação à sua trajetória profissional, E11 associa sua história à imagem de um gato:

... não sei, mais um bicho, talvez um gato que é livre, faz o que tem que fazer e tal, é, é um animal ...dócil, mas ao mesmo tempo as vezes não quer conversa com ninguém, gato é meio assim né, e eu sou assim também, eu sou..., eu me relaciono muito bem com as pessoas mas as vezes eu quero ficar no meu canto, sem ninguém me enchendo o saco...

No tocante à sua atuação como gestor na empresa atual, E11 associa sua atuação profissional a uma balança:

Talvez uma balança que eu tenho que ficar equilibrando os lados, o lado da empresa e o lado do, do cliente, né, então ah... tem que ser sempre uma relação ganha-ganha, então, eu tenho que estar aqui segurando dos dois lados. Talvez uma balança fosse uma imagem que representasse isso né.

De forma esquemática, as imagens evocadas pelos entrevistados podem ser visualizadas no Quadro 6.

Quadro 6. Imagens associadas pelos entrevistados na perspectiva da manifestação criativa

Entrevistado	Imagem associada a		
	História de vida	Trajetoária 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: dados de pesquisa

6.4 USO DE INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

No tocante à identificação de fontes de informação utilizadas pelos entrevistados, verificou-se que estas são diversificadas em função do contexto de cada empresa, tanto em função da área ou ramo de atuação, quanto em relação ao cargo gerencial exercido. No diagnóstico realizado junto aos gestores, por meio da entrevista, pode ser verificado o uso das seguintes fontes:

a) Entrevistado E1

Em suas atividades cotidianas, E1 utiliza como fonte de informação jornais, tanto em formato impresso quanto digital, tendo sido destacados como referência de leitura diária a Folha de São Paulo, Estado de Minas, G1, BBC News, *New York News*, *La Estampa* e *Corriere della Serra*. São verificadas principalmente as informações político-econômicas para leitura do contexto, pois a análise da existência de eminências de crise neste campo demonstra se haverá ou não possibilidade de novos investimentos, influenciando as decisões a serem tomadas. E1 utiliza como fonte de informação para o seu trabalho revistas como Quatro rodas e Auto esportes, além de repositórios das universidades de Harvard, Massachusetts, USP e de uma universidade que fica em Torino, na Itália, com informações relacionadas ao ramo automobilístico. No repositório de Harvard, por exemplo, são consultadas informações selecionadas, monitoradas no mundo inteiro, sobre novas tecnologias no ramo. Também são disponibilizados cursos na área de gestão com material didático sobre desenvolvimento de *business case*, de *benchmarking*¹³⁵, dentre outros, cujo conteúdo serve de fonte de informação para projetos a serem desenvolvidos por E1.

Livros são utilizados em casos específicos, estando disponíveis alguns em formato digital dentro de uma plataforma na empresa. Os relatórios da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfávea) são uma fonte de informação importante, pois a Anfávea é o fórum nacional que trata sobre desenvolvimento e comercialização de veículos no Brasil, apresentando o panorama de vendas de veículos e contendo também as leis de incentivo ao desenvolvimento na área.

¹³⁵ Os termos significam, respectivamente, plano de negócios e processo de busca das melhores práticas em uma organização.

E1 utiliza o Google como buscador para pesquisas na internet e, em termos de sites específicos, utiliza a intranet da empresa que possui repositórios nos quais a informação já vem “filtrada: basta lançar argumento de busca que são recuperadas informações publicadas sobre o tema no mundo. O entrevistado houve as rádios CBN e Band News quando no trajeto para o trabalho e não usa a televisão intencionalmente como fonte de informação para o negócio. Participa de congressos, feiras e eventos, alguns em telepresença.

O uso de leis, normas técnicas e patentes é muito importante como fonte de informação havendo um site específico na intranet com toda a parte normativa da empresa, bem como informações sobre relações trabalhistas, dentre outras. Os clientes, os concorrentes e os produtos dos concorrentes são fontes de informação essenciais para o trabalho de E1. Em relação a este último, é atividade usual na empresa utilizar os veículos da concorrência e fazer análise e uma validação objetiva e subjetiva, por várias “vozes”, de todas as performances que o veículo pode ter, seja ela mecânica, estrutural, elétrica e etc.

Reuniões de equipe acontecem praticamente todo dia, constituindo uma importante fonte de informação. Segundo E1, a empresa não possui um sistema único com todas as informações de todas as áreas interligadas, mas possui softwares de *business intelligence*¹³⁶ que apóiam a tomada de decisão.

O entrevistado, devido à sua posição na empresa, recebe no celular e no e-mail informações através da comunicação corporativa, as quais são filtradas e enviadas apenas aquelas que realmente tem a ver com sua área de atuação. E1 participa de vários grupos de WhatsApp para tratar de assuntos corporativos. Um deles, o *Whatslearning*, é muito voltado para o cliente e fomenta discussões sobre o que está acontecendo, suscitando reflexões: “*Olha só, será que é legal a gente fazer isso aqui também?*”

Informações mais técnicas, como uma tecnologia nova, um novo tipo de solda, um robô novo para fazer determinado trabalho, são enviadas por outros meios de comunicação, normalmente e-mail. Diariamente são enviados por esse canal o relatório da Anfávea sobre emplacamento de veículo, que demonstra como está o *Market share* (participação da empresa no mercado) e comunicações organizacionais que informam o que está acontecendo com o grupo no mundo: fusão, aquisição, novas rotas, informações mais comuns do meio

¹³⁶ *Business Intelligence* (BI) são softwares que coletam e processam grandes quantidades de dados não estruturados de sistemas informatizados com o objetivo de auxiliar a preparação de dados para análises, possibilitando a criação de relatórios, painéis e visualizações de dados. Fonte: <https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-are-business-intelligence-tools/>

automobilístico. Também são enviadas por e-mail pesquisas sobre qualidade dos veículos em geral, como eles estão sendo valorizados na visão do cliente, dentre outras.

b) Entrevistado E2

Em suas atividades cotidianas, E2 utiliza basicamente a internet para acessar informações em sites na web, atividade que, para o interessado, substituiu o uso de jornais e revistas: *“Quando nós começamos era muita revista e muito jornal, né... hoje,..., eu praticamente é, é internet. Hoje, informação, divulgação, contato, tudo é através da internet.*

O entrevistado não acessa nenhum site específico, apenas informa um argumento de pesquisa para obter informações desejadas, sendo o buscador Google o instrumento utilizado para esse fim:

...hoje você tem informação, igual eu te falei, né, muito mais rápida do que ficar lendo, perdendo tempo. Você vai, já vai no google né, coloca lá e já sai a resposta pra você. Então, quer dizer, a coisa ficou mais fácil né.

As informações obtidas por outros canais, também digitais, são os boletins informativos dos sindicatos, enviados por e-mail, que falam sobre crescimento, tendência do mercado e projeções para a área, relatórios produzidos pela Federação das indústrias do estado de Minas Gerais (Fiemg) e por várias associações do ramo da indústria e do comércio, como a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), o Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais (Ciemg), o Centro de Desenvolvimento Tecnológico da Madeira e do Mobiliário (Cedetem), dentre outras. Além dos informativos, E2 participa de reuniões de associações e contrata empresa específica para obter informações de editais abertos pelo governo sobre licitações de mobiliário de escritório.

Algumas informações sobre contexto são obtidas pelo rádio, que o entrevistado escuta pela manhã; os jornais televisivos não são utilizados por E2 para esse fim por considerá-los tendenciosos. A participação em congressos, feiras e eventos é uma fonte de informação utilizada por E2, que considera os concorrentes, parceiros e fornecedores também como fontes informativas importantes.

Os clientes são vistos como fontes de informação relevante, havendo na empresa um serviço de pós-venda, por meio do telemarketing, que procura acompanhar como foi a entrega dos produtos e verificar a satisfação do cliente.

Na empresa, as normas técnicas e legislação são fontes de informação importante, pois os móveis são desenvolvidos dentro das normas de ergonomia da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). As informações são trocadas internamente por meio de e-mail, relatórios, reuniões de equipe ou conversas com funcionários e os dados são armazenados em um *software* de gestão empresarial no ramo moveleiro (Tek-System) que congrega toda a informação contábil, fiscal, produção, controle de transporte, dentre outros, numa única plataforma.

c) Entrevistado E3

Em suas atividades cotidianas, E3 não tem o hábito de ler jornais, mas usa algumas revistas especializadas na área de arquitetura e construção, assim como revistas que falam de negócios e economia, como a Exame. Considera que o trabalho não pode ficar desvinculado de outros campos, como o da energia e espiritualidade, por acreditar que a empresa é um organismo vivo, e sua atividade em lidar com pessoas em seus sonhos e desejos, assim como com fornecedores e empreiteiros pouco qualificados, exige uma compreensão melhor do indivíduo. Nesse sentido, o entrevistado procura alinhar sua energia por meio da leitura de livros voltados para a neurociência, psicologia, havendo um variado leque de opções neste campo.

E3 recebe e analisa relatórios bancários da sua empresa para verificar dados sobre mercado e aplicações financeiras. Para informações mais específicas sobre índices de correção ou indicação de fornecedores de materiais, acessa o site do Sindicato da Indústria da Construção Civil (Sinduscon). O entrevistado realiza consultas via internet a uma grande variedade de sites de fornecedores de materiais e insumos e utiliza o buscador Google para pesquisas por argumento de busca. Rádio e televisão não são utilizados como fonte de informação para o trabalho de E3, que costuma participar de feiras da área da construção civil, quando essas ocorrem em Belo Horizonte ou São Paulo, e em algumas reuniões do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA). Leis e normas técnicas são utilizadas pelo entrevistado em casos pontuais, já que a atenção às normas geralmente é observada pelos terceirizados contratados para os serviços específicos. Assim, normas de instalação, segurança e outros procedimentos nas obras é responsabilidade dos técnicos e as informações sobre assentamentos de pisos e outros materiais construtivos, por exemplo, são obtidas nos sites dos próprios fabricantes.

Projetos já finalizados e arquivados na empresa também são uma fonte de informação importante para referenciar novos projetos. Por ser uma empresa com poucos funcionários fixos, a troca de informações cotidianas ocorre mais por meio oral do que escrito, sendo realizada toda segunda-feira uma reunião nas obras para a definição do planejamento semanal, quinzenal ou mensal e para monitorar o andamento dos trabalhos. E3 utiliza grupo de conversa no WhatsApp para troca de informação com os funcionários e terceirizados. A empresa possui um software de gerenciamento de informações contábeis, fiscais e de prestação de contas, o Nibo, que não é específico para a construção civil, mas atende as necessidades da empresa.

Os clientes são uma fonte de informação essencial para o trabalho de E3, assim como os concorrentes, fornecedores e parceiros. A empresa disponibiliza periodicamente uma pesquisa de opinião no próprio site para colher informações sobre o que as pessoas esperam encontrar em um imóvel de padrão alto luxo. Essa pesquisa auxilia a alinhar o planejamento das construções com o desejo dos consumidores.

E3 tem procurado investir na qualidade da informação que oferta para os clientes, situação que acaba também se tornando uma fonte de informação que orienta suas atividades:

A gente não sabe como, quando e por onde o cliente vai chegar pra ver a nossa empresa, então a gente investe muito no nosso site e investe muito no Google Adwords¹³⁷ que consegue estimular para que a nossa empresa seja bem vista, bem ranqueada, ao cliente digitar o produto que a gente fornece. [...] E aí existe um software que chama Google analytics que ele traduz, interpreta esse tipo de comunicação, que está tendo entre o cliente e o site, pra saber realmente o perfil do cliente, os horários que ele busca, as páginas que ele visita, a quantidade de clics que ele dá, qual é o interesse deles no site, e tudo mais. Então isso tudo pra gente também é uma fonte de informação importante pra gente criar novos estímulos para o cliente voltar e para novos clientes.

d) Entrevistado E4

E4 utiliza jornais, em especial, o Estado de Minas, para ter acesso a informações sobre contexto e cenário econômico, e assina a revista Veja, apesar desta não ser de leitura constante. O entrevistado recebe e utiliza os informativos enviados por associações de classe, como a Associação Comercial e Empresarial de Minas (Aceminas) e a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), por meio dos quais obtém informações sobre índices financeiros, dentre

¹³⁷ Google Adwords é um sistema no qual os anunciantes inserem os anúncios que desejam ver publicados nos resultados de busca do Google, bem como na rede de parceiros, pagando, para tanto, um valor por clique, que varia de acordo com a concorrência pela palavra-chave escolhida. Fonte: <https://www.e-commerce.org.br/adwords/>

outras relacionadas ao negócio. E4 ouve rádio e assiste jornais televisivos como fonte de informação.

Uma importante fonte utilizada por E4 são os catálogos de produtos enviados por fornecedores, principalmente em formato impresso, pois considera que os disponibilizados via internet não são de manuseio prático. Nesse ambiente digital, o entrevistado acessa sites diversos, utiliza o Google como buscador e possui uma página da empresa no Facebook como canal de comunicação com o cliente. Dois importantes instrumentos de comunicação e informação para o entrevistado é o telefone e o WhatsApp, meios pelos quais faz o acompanhamento diário das atividades das empresas administradas por ele e executa operações de compra, venda e divulgação.

O entrevistado participa de feiras para obter informações sobre novidades e adquirir produtos. Para E4, os clientes e concorrentes são fontes importantes de informação. Entretanto, considera como uma das suas principais fontes, os colegas de trabalho, sendo os vendedores o meio principal de informação: *“Oh, o cliente passou aqui e falou que a concorrência está praticando assim, assim...”*

e) Entrevistado E5

E5 não faz uso de jornais em sua rotina diária. Assina algumas revistas – Veja, Isto é, Época, Grandes empresas, pequenos negócios – cuja leitura é ocasional, apenas quando algum assunto interessa, não especificamente em relação ao tema do negócio em que atua, mas sobre generalidades e política econômica. Como atua principalmente na área comercial, o entrevistado trabalha o tempo todo com celular e acesso a internet via Google realizando pesquisas pelo notebook:

Mas hoje é celular e WhatsApp. Não precisa revista nem nada não. A gente já vê as tendências mundiais. Por exemplo, eu pesquiso muito o mercado chinês, porque o mercado chinês ele manda no mundo hoje, entendeu. Então a China tá fazendo isso, daqui a pouco... assim... borracha natural, quando é entressafra na Tailândia, no Vietnã, que eles mandam em relação a isso, quando eu vejo que é entressafra lá eu já começo a ler sobre ele lá, vou na internet, notebook.... [Algum site específico?] São sites que mexem com borracha em geral, né, borrachas e produtos químicos, então são sites de fabricantes, entendeu, eu vou e já pego a tendência mundial.

O entrevistado não utiliza relatórios financeiros ou publicações governamentais:

Não consulto porque no meu negócio quem cria a regra é o próprio mercado. Eu sou puxado, meu negócio é pequeno nesse horizonte. Então, tipo assim, a minha fornecedora deu aumento, eu sou obrigado a dar aumento para os meus clientes na mesma proporção.

Não olho nada do governo. [...] Porque eles vão falar lá, até chegar a repercutir, tem muita empresa grande lá em cima, eu sou só um grão de areia... então, se eu tiver que atuar na minha empresa, esses caras já sofreram as consequências muito mais, eles é que veiculam tudo né, os mega empresários, aí com a política, fazem o que querem...

E5 escuta rádio – rádio Itatiaia, para saber das notícias locais. Obtém informações por meio das associações da categoria, mas, principalmente, por meio das pessoas vinculadas a elas, com quem tem contatos informais. O mesmo acontece com os concorrentes, com os quais E5 se encontra frequentemente em momentos sociais, e por meio de conversa em grupos de WhatsApp:

Eu tenho uma turma que se reúne todo fim de ano [...]e a gente se reúne, cada um é concorrente meu, e se reúne pra falar, eu falo do meu mundo, e eles falam do deles, pa-ra-ra, e eles são tudo empresas muito grandes, então é fonte de informação também. E a gente tem um grupo de WhatsApp que a gente... “oh gente, como é que tá isso em relação com as suas empresas?”, a gente bate bola, “aqui não vai ter nada não”, “não vai ter aumento”, “a gente vai partir pra isso”,... a gente conversa sobre o mercado nesse WhatsApp.

Os clientes são uma importante fonte de informação para E5, principalmente por darem *feedback* sobre os produtos comercializados. Internamente, o entrevistado obtém informações na empresa por meio dos funcionários e reuniões com a equipe. Utilizam e-mail nas comunicações (o WhatsApp não é utilizado para este fim) e possuem um *software* de gestão no qual são controlados produção, estoque, vendas, dentre outras funções administrativas e gerenciais.

f) Entrevistado E6

E6, para ter um panorama geral sobre os acontecimentos, acompanha diariamente notícias veiculadas no ambiente digital por meio do site do UOL, acessando algumas vezes o site do UAI quando deseja acompanhar notícias locais. No caso de busca de uma notícia específica, o entrevistado acessa diretamente o site desejado ou, dependendo do assunto, dá um “goolgada”, pois, segundo o entrevistado, “*hoje em dia há uma quantidade de informação muito grande*”. Na relação de sites específicos acessados por E6, constam os sites

institucionais, “*principalmente para ver se eles estão funcionando*”, o portal do SISP¹³⁸ que provê informações sobre resoluções e portarias que o entrevistado utiliza em suas atividades, além do portal de governança do Tribunal de Contas da União (TCU).

O entrevistado, em função de sua área de atuação, tem uma assinatura gratuita de uma revista na área de redes, cuja leitura é pontual, pois nem sempre a publicação traz artigos relacionados ao seu trabalho. E6 normalmente escuta rádio quando está no trânsito – de forma específica a CBN e a Itatiaia, e assiste jornais televisivos matutinos antes de sair para o trabalho, além de alguns jornais de canais de TV fechados ao retornar para casa no final do expediente.

A participação em congressos ou eventos como fonte de informação é bem seletiva. Normalmente E6 avalia o programa do evento, ou os participantes, para verificar a relevância de participação, pois considera que os bastidores muitas vezes são mais importantes do que as palestras: “*setenta por cento é networking*”¹³⁹. Um evento que constitui uma importante fonte de informação para o entrevistado é o fórum de dirigentes de tecnologia da informação das instituições federais de ensino superior que proporciona uma ótima oportunidade para a troca de experiências.

E6 destaca, como uma excelente fonte, as informações fornecidas pelo Gartner group, instituição que é líder mundial em pesquisa e aconselhamento em tecnologia. Entretanto, o acesso ao conteúdo é pago e, como a instituição não possui assinatura, E6 acessa o que é disponível gratuitamente, que é pouco, mas sempre útil para suas atividades.

Usuários, fornecedores, parceiros são importante fonte de informação para o entrevistado. Nesta lista se incluem os funcionários sob a subordinação de E6, com os quais o entrevistado se reúne toda segunda-feira para avaliação dos trabalhos de rotina e projeção da agenda da semana. Há também reuniões quinzenais com as equipes para tratar de projetos específicos e estabelecer as estratégias de atuação. Além do contato pessoal direto, o WhatsApp tem sido muito utilizado para repasse de informação, quando há necessidade de

¹³⁸“O Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) é a estrutura institucional do governo federal que visa o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão da área de Tecnologia da Informação (TI) em sua administração direta, autárquica e fundacional. Seu objetivo central é alcançar os objetivos previstos para a área de TI alinhados às ações governamentais, com mais eficiência, eficácia e economicidade no emprego dos recursos públicos previstos para área.” Fonte: http://www.planejamento.gov.br/assuntos/tecnologia-da-informacao/sites-coordenados/copy_of_portal-sisp

¹³⁹Termo relacionado à rede de contatos profissionais

suporte em eventos, e comunicação com a equipe técnica que trabalha nos finais de semana e nos plantões.

Como ferramentas de gestão são utilizados os softwares Geplanes, orientado ao planejamento estratégico, o Redmine – para projetos táticos e operacionais, e o RT na gestão de atividades de rotina. O órgão gerenciado por E6 possui um repositório de informações técnicas e administrativas que é usado para construir bases de conhecimento organizacional. O entrevistado usa o Google analytics¹⁴⁰ como ferramenta de análise, além de desenvolver vários sistemas informatizados que fornecem e gerenciam informações não apenas para a instituição, mas que também são usadas por E6 e seus diretores de divisão no monitoramento e adequação dos serviços prestados.

g) Entrevistado E7

E7 é uma leitora assídua de jornais utilizando-os como uma importante fonte de informação sobre o contexto: assina a Folha de São Paulo em formato digital, e lê o Estado de Minas, Hoje em Dia e O Globo pela internet. Em relação a revistas, a entrevistada lê, mas com pouca frequência, a Exame e a Carta Capital. A leitura de livros é uma prática diária, relacionada mais às suas atividades docentes do que ao cargo de gestor. Também é frequente a leitura de periódicos científicos, principalmente por meio do portal Capes, o acesso a bases de dados específicas de sua área, disponíveis tanto no Brasil quanto no exterior, e a leitura do jornal da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). A entrevistada segue alguns blogs de pessoas que tratam de temáticas específicas.

E7 acessa os sites do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, do Ministério da Educação e da própria instituição que gerencia, para obter informações relevantes para sua atividade. As normas institucionais, que compreendem os regimentos, estatutos e resoluções, e a legislação em forma de leis, decretos e outros instrumentos também são fontes de informação essenciais.

Outros canais por meio dos quais a entrevistada obtém informações são os “clippings” feitos pela instituição, a rádio CBN e a rádio da própria instituição, que ouve no trajeto para o trabalho, além de vários eventos dos quais participa. As informações advindas das associações

¹⁴⁰Sistema gratuito de monitoramento de tráfego que permite saber quantos usuários acessam um site e de que forma esses usuários se comportam ao navegar pelas diversas páginas e seções deste site. Fonte: <https://www.academiadomarketing.com.br/o-que-e-google-analytics/>

de classe são importantes. Internamente, as informações recebidas por e-mail, que é um canal institucional de comunicação, e do WhatsApp, utilizado por grupos específicos de trabalho são importantes para as funções de E7. As reuniões de equipe, que ocorrem em vários níveis e com grupos diferentes também são fontes fundamentais de informação.

Nas falas de E7 são destacados dois elementos importantes de acesso diário à informação – a internet e o WhatsApp:

...a gente tem usado muito grupo de WhastApp. No [EVENTO] nós fizemos isso, não teve jeito: conversar com não sei quantas pessoas ao mesmo tempo... aí a gente fez um grupo...

Hoje em dia a gente não entra muito em site, a gente usa muito o Google. Tem até um estudo que foi feito sobre isso. Você não entra no site, você dá um “google” e ele te traz o que você quer...

h) Entrevistado E8

E8 utiliza como fonte de informação para o exercício de suas atividades jornais como Valor Econômico, Estadão e a Folha de São Paulo. Utiliza também publicações fornecidas pelo Banco Central, como o Boletim Focus (que é um relatório sobre o mercado financeiro), revistas sobre cooperativismo, relatórios da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) e faz uso de livros sobre contabilidade financeira e gerencial para fundamentação sobre o seu universo de trabalho. O entrevistado acessa os sites do Banco Central, do Sistema de Cooperativas de Crédito, da Central das cooperativas de crédito (Crecemge), além do site da própria instituição, utilizando o Google como buscador na realização de pesquisas genéricas.

As informações obtidas por meio de associações, como o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg) são relevantes para E8, assim como as leis e outros dispositivos editados pelo governo.

O entrevistado ouve no rádio estações como a Band News e programas como a Hora do Brasil como fonte de informação para seu trabalho. Assiste a alguns jornais televisivos e, sempre que possível, participa de eventos, principalmente porque está numa nova área de trabalho. A instituição possui um setor de comunicação responsável por coletar informações e elaborar *clippings* sobre assuntos de interesse, o que se torna uma fonte de informação importante. Os clientes, concorrentes e parceiros também são fontes fundamentais de informação para o entrevistado. Uma característica da área, relatada por E8, é que o cooperativismo tem por princípio a interação, que pressupõe que uma cooperativa coopere

com a outra, o que implica, dentre outros, o compartilhamento de informações, pois o propósito é que o sistema cresça como um todo.

Para E8, são meios de troca de informação institucional os e-mails, a intranet, os grupos de WhatsApp formados por gerentes, diretorias, por delegados de cooperativas, sendo utilizado também o recurso da webconferência para conversar com gerentes que se encontram em setores geograficamente dispersos. São realizadas reuniões de equipe e reuniões com conselhos deliberativos e assembléias, cujas resoluções são registradas em atas. Em termos documentais, a instituição possui importante acervo arquivístico que contém informações extremamente relevantes, como contratos. Esses documentos, que estavam sob guarda de uma empresa especializada, estão sendo digitalizados e sendo armazenados novamente nas instalações da instituição: *“a própria legislação exige que uma parte fique... ainda tem que ter lá contrato... tem que estar assinado... a justiça não reconhece. Eu tenho que ter muita coisa no papel.”*

A instituição possui um sistema informatizado que gerencia as informações da instituição, o Sisbr, responsável por integrar operacional e nacionalmente as cooperativas do Sistema no tocante ao controle administrativo e financeiro.

i) Entrevistado E9

E9 utiliza como uma de suas fontes de informação diária o jornal Valor Econômico em formato digital e impresso. Utiliza também as revistas Exame, Fenacon¹⁴¹, além das produzidas pelo Conselho Regional de Contabilidade (CRC), pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), pela IOB (da empresa Sage) e pela Econet, essas duas últimas especializadas em informativos jurídicos e tributários. Utiliza também uma revista ligada a Harvard, sendo esta voltada para estratégia de negócios.

O entrevistado consulta muitos livros, principalmente na área do Direito. Visando a capacitação de sua equipe e compartilhamento de informações, implementou um projeto junto aos funcionários, que se reúnem uma hora por dia, uma vez na semana, para troca de informações e treinamentos, que são ministrados pelo entrevistado. E9 mencionou o recebimento de vários artigos publicados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), mas

¹⁴¹Revista produzida pela Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas

que não são específicos, visto se tratarem de noções gerais e não de aplicações práticas, não se constituindo, por esse motivo, em uma fonte de informação relevante do dia a dia.

A consulta a relatórios financeiros é uma importante fonte de informação, uma vez que a empresa possui clientes que tem ações na bolsa de valores, assim como a consulta a publicações governamentais, de forma especial, leis envolvendo questões tributárias, fiscais, trabalhistas, dentre outras. Neste sentido, os principais sites utilizados por E9, de acesso diário, são o do planalto (governo federal), da OAB, do CRF, do CFC, do IOB, da Econet: *“já começo o dia vendo esses aí, não tem jeito. Dependendo da hora que chega [no escritório] já pega o smartphone mesmo e já fez uma mapeada dependendo do que tem ser feito”*.

O entrevistado utiliza o buscador Google para pesquisas na internet, ouve a rádio CBN no trajeto para o trabalho e assiste os canais televisivos como Globo News, TV Senado, TV Câmara, esses últimos principalmente quando há temas importantes sendo discutidos ou votados:

...TV senado, que as vezes é um saco, mas é importante, dependendo do que está sendo discutido lá e TV Câmara. Vira e mexe, quando tem uma votação importante acontecendo lá, a gente deixa a TV aqui ligada [no escritório] e vai acompanhando, então faz parte do nosso dia a dia.

Os clientes, concorrentes, parceiros, funcionários e estagiários são fontes de informações muito importantes para E9, que utiliza também como fonte interna os e-mails, a intranet, as reuniões de equipe, projetos e relatórios elaborados. A empresa utiliza os sistemas de gestão de informação Alterdata (*software* para a área contábil-financeira), e Contazul (*software* para a área financeira). O entrevistado destaca, dentre as fontes utilizadas, duas importantes fontes de informação para o seu negócio: *“O nosso é lei e livro. Lógico que tem artigos... mas, depende da área que você está. A lei seca e a lei comentada. A gente tem que ir atrás de doutrina, isso é muito comum na nossa área”*.

Pela fala do entrevistado percebe-se que o ramo de atividade em que se situa a sua empresa está envolto em um grande volume de informações:

...tem hora que são tantas que a gente fala assim, “nó, vocês viram...”; “não é possível que eu não vi...”. Isso pode acontecer e já aconteceu. É um volume tão grande que não consigo te descrever. [...] Sempre tem alguma coisa interessante... como aqui tem vários acadêmicos, a gente está sempre recebendo coisas interessantes. Tem horas que voce tem até que fazer dieta de informação..., Ah, você viu? Vi, vi, vi, mas você não consegue ver tudo. Não consegue...

j) Entrevistado E10

E10 utiliza jornais apenas para notícias de contexto, como o G1, o Estado de Minas e a Folha de São Paulo, todos em formato digital. Segue alguns formadores de opinião pela internet por meio do Facebook, de *blogs* de economistas ou páginas similares com esse mesmo objetivo. Tem acesso a relatórios financeiros elaborado pela Empiricus, uma empresa de consultoria financeira e obtém informações técnicas por meio de livros da área de TI (tecnologia da informação).

Uma importante fonte de informação para E10 são os sites e *blogs* dos fornecedores: como trabalha com fornecedores de ponta no mercado (como a Microsoft), o entrevistado é “bombardeado” diariamente com o que seus fornecedores geram de informação, cada um numa determinada área: soluções web, cliente-servidor, banco de dados, interface, que o baliza com informação sobre desenvolvimento de tecnologia. O entrevistado participa de muitos *workshops* promovidos por esses fornecedores, o que auxilia a direcionar como a empresa deve seguir dali pra frente, pois, como se tratam de empresas internacionais, eles conhecem sobre o que está acontecendo no mundo e apresentam um panorama mais abrangente sobre o que é o mercado.

O site Inovação Tecnológica também é bastante acessado e E10 segue os *blogs* dos chamados “evangelizadores”, pessoas que acompanham o que está acontecendo na área e divulgam em suas páginas. Utiliza o Google como buscador e, no ambiente televisivo, assiste apenas alguns canais de TV fechada e o jornal Band News.

As associações de classe ligadas ao ramo para o qual desenvolve sistemas (ramo odontológico) são fonte de informação indireta, acessadas normalmente quando E10 frequenta congressos da área. O entrevistado não consulta leis ou normas diretamente, sendo essa informação filtrada pelo Contador da empresa.

Internamente, as comunicações ocorrem em reuniões, cujas atas são armazenadas digitalmente em “nuvens” por meio do Google Docs, sendo compartilhada com todos, não só as atas, mas toda a documentação produzida na empresa. A empresa desenvolveu seu próprio sistema de gestão administrativa responsável por armazenar e controlar todos os dados financeiros e comerciais.

Duas fontes de informação importantes para E10 são os clientes e os concorrentes. Nos congressos da área odontológica, nos canais de atendimento, nos treinamentos ofertados, o entrevistado recebe informações e *feedback* sobre os produtos e serviços na visão do cliente.

Em relação aos concorrentes, muitas das informações coletadas advém da super exposição feita por estes nas redes sociais:

Meus concorrentes não sabem o que eu faço, mas eu sei o que eles fazem. Por que? Porque eles acham que expor nas redes sociais o que eles estão fazendo, é, talvez seja bonito[...] eles nunca sabem o que nós vamos soltar e eu sei o que eles vão soltar. Então, eu faço parte da rede social deles, porque eles me colocaram lá, né, eu fico sabendo o que eles estão fazendo [...] E geralmente todo ano a gente tem coisas novas apresentando. Eles só sabem quando eles chegam no local né, e no caso deles, não. Eu diria que, que ele tá, ele tá me dando, como Potter coloca nas cinco forças competitivas, ... conhecer o concorrente é.... é uma força né...

k) Entrevistado E11

E11 acompanha o cenário econômico por meio da leitura ocasional de alguns jornais como a Folha de São Paulo e o Estadão em formato digital, mas não de forma intensa. Também eventualmente lê revistas, como a Exame, em formato impresso, mas lê com mais frequência revistas especializadas no ramo do turismo, como a Panrotas. O entrevistado utiliza relatórios da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), uma importante fonte de informação por trazer dados relacionados a quantidade de passageiros embarcados, quantidade de voos, quantidade de rotas, dentre outros. Acessa o site da empresa para busca de informações e utiliza o Google como buscador na web.

A participação em congressos e feiras é uma fonte de informação importante para E11, em especial, os específicos do ramo do turismo, os promovidos pela Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), a “Jet”, que é um congresso realizado no Chile, os eventos promovidos pela empresa para os clientes e os eventos que são promovidos pelos próprios clientes.

Os clientes, concorrentes, parceiros, fornecedores, incluídos nesse rol as companhias aéreas e o ramo hoteleiro, são importantes fontes de informação para E11. Também a equipe de trabalho, as reuniões realizadas na empresa e os sistemas de gestão que a empresa possui. Esses sistemas, que contém vários tipos de informação, não são integrados: há, por exemplo, um sistema de comunicação que disponibiliza os comunicados da presidência e vice-presidência, um que traz informativos sobre treinamentos, produtos, modificação nos sistemas, um no qual são inseridas informações sobre metas e objetivos a serem alcançados se configurando como um repositório de informação sobre várias coisas que acontecem na empresa na área de gestão.

Uma importante fonte de informação para E11 são os relatórios sobre o desempenho do setor:

Eu tenho relatórios para que eu possa medir como está a performance dos meus clientes. Se eles estão atingindo as metas contratuais, ou se não estão atingindo... Eu também uso esses relatórios, por exemplo, se eu quero buscar algum cliente da concorrência, eu tenho como saber o que esse cliente produz na concorrência pra eu poder estimar um modelo de negócios e apresentar uma proposta financeira, se for o caso. Relatórios internos, a gente usa bastante nesse sentido.

6.5 PRESSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Um dos pressupostos da pesquisa considera que o ambiente organizacional em nível estratégico é alvo de muita pressão. Sobre esta temática foram obtidos, pela fala dos entrevistados, os seguintes panoramas:

a) Entrevistado E1

E1 caracterizou o mercado automobilístico como um ambiente de extrema pressão. Identificou em suas falas a pressão exercida não só pelos concorrentes, mas também pelos clientes e pela necessidade de apresentar resultados positivos frente aos acionistas. Extratos dessas análises podem ser visualizados nas seguintes falas:

Muita pressão, muita pressão. Com certeza absoluta, não tentando minimizar os outros, mas o mercado automobilístico é extremamente agressivo e dinâmico aqui. Principalmente o brasileiro, né.

[Antes] Não existia esse tipo de coisa [...] Hoje não, hoje o cliente compra o carro, vai na concessionária, busca, na primeira semana que ele dá volta ele posta tudo no facebook e o mundo inteiro vê. Então o impacto é muito grande.

Uma coisa é você ter a estratégia da empresa, outra coisa é você ter o cliente. É sempre lembrar que aqui na estratégia da empresa eu tenho os acionistas, e eu tenho de os convencer de que aquilo que eu estou fazendo realmente é tecnicamente viável e vai me fazer ganhar o market share, ganhar um pouco mais de profit [lucro] pra empresa, de retorno pra empresa. E do lado de cá eu tenho o cliente que eu tenho que cada vez mais conquistar ele porque, no final das contas, é quem paga. Quem faz o dinheiro entrar na empresa é essa persona aqui.

b) Entrevistado E2

E2 considera o mercado moveleiro voltado para o segmento de escritório um ambiente em que há muita pressão, principalmente em função de dois motivos: o primeiro é que o maior consumidor dos produtos dessa linha é o governo (federal, estadual ou municipal) e o mercado fica sujeito à capacidade de compra do setor público e isso é uma pressão constante. O segundo aspecto são as políticas e crises econômicas porque impactam o mercado e as empresas param de investir e ocorrem as demissões. Um exemplo da consequência desse cenário pode ser vista na situação na qual um escritório, que comportava quatro funcionários, passa a ter apenas dois, o que reduz a necessidade de mobiliário implicando numa retração do mercado. Conforme ponderação feita por E2: *“Infelizmente o Brasil ele é político né, ele não é ehheh empresarial, vamos dizer assim”*.

No caso específico da empresa de E2, outro ponto de pressão é o fato da gestão da empresa ser caracterizada como uma empresa familiar. Conforme mencionado pelo entrevistado

... numa empresa familiar você não pode errar, entendeu?, numa empresa familiar ela, ela é totalmente da empresa....ehhhh...vamos falar assim, particular,.....porque.... família é reunião..., é convívio..., né, então se você erra, você é cobrado, você errou..., então a coisa é meio difícil.

[...] então às vezes a gente... perde noite de sono, fica pensando que, qual é a decisão que deve ser feita..., mas tem que ser feito. Então, errando ou acertando, tem que fazer...

c) Entrevistado E3

E3 considera que o seu ramo de atuação é de muita pressão, seja pela atividade do empresariado em si, que é bastante difícil no Brasil em decorrência de situações impostas pelo próprio governo como o excesso de burocracia, carga de impostos excessiva, pouco comprometimento das instituições e ineficiência nos processos, seja por questões inerentes ao próprio ramo. O entrevistado relata que a pouca qualificação do setor, em termos de mão de obra, fornecedores pouco preparados e tecnologia pouco desenvolvida, tornam complexa sua atuação no setor de construção de alto luxo que tem na outra ponta do processo clientes com um nível de exigência muito alto. Esse contraste gera um problema de eficiência na área, algo que E3 considera inadmissível para uma indústria de tamanha grandeza no país, tornando a atuação no ramo bastante tensionada:

Ah, muita pressão, tanto, tanto pela atividade do empresariado em si, né, no país é bastante difícil, chega a ser até cruel em certas situações, quanto também no setor da construção civil, é um setor que... eh, de um lado ele tem pouca qualificação em termos de mão de obra...

d) Entrevistado E4

E4 considera que a competitividade no ramo do comércio varejista faz o ambiente ser de muita pressão. Mas essa é uma pressão administrável visto que, segundo o entrevistado, quando abre uma empresa do mesmo ramo na sua área de atuação, há uma queda nas vendas porque as pessoas gostam da novidade. Mas, com o passar do tempo, os índices voltam a se equilibrar porque, na sua área, as pessoas buscam uma empresa tradicional, na qual o cliente conhece do gerente ao funcionário da limpeza, o que constitui uma identidade. Essa identificação é uma das estratégias pra E4 driblar a pressão da concorrência, principalmente por estar no mesmo ponto há quase quarenta anos.

Entretanto, o entrevistado pontua que uma das maiores pressões está relacionada ao governo: instabilidade econômica, índices flutuantes, dentre outras situações correlatas derivadas das ações governamentais, tornam um desafio para a empresa conseguir se manter em equilíbrio no mercado, o que requer bastante habilidade do gestor, o que se configura como uma pressão constante:

Olha, a competitividade é muito grande. Isso requer... como se diz, da gente, bastante habilidade... A pressão é... ela vem da própria situação... do país de um modo geral [...] Então, eu acho isso um desafio muito grande pra nós, pra que você consiga manter dentro do mercado hoje você tem que ter principalmente equilíbrio, e esse equilíbrio se dá em cima dos seus compromissos, porque nós temos compromissos com nossa equipe de funcionários, nós temos com os nossos fornecedores, nós temos uma tributação que extrapola né...

e) Entrevistado E5

E5 considera que em seu mercado há bastante pressão, tanto em função do governo quanto dos concorrentes:

Pressão tem demais porque a concorrência está firme, o governo quer só tirar, quando não é da gente é dos empregados. Então a pressão é constante porque se você relaxar, você perde o seu espaço. O espaço é pra quem tem competência, pra quem é dinâmico, tem que estar de olho neles, entendeu. Por mais que você venda um produto bom, tem alguém que está vendendo um produto equivalente.

Hoje o que eu faço é tentar colocar os meus produtos no mercado. E dar sequência nisso, é o que eu faço hoje. Captar um cliente pra mim é uma coisa, manter é uma questão de honra. Então assim, eu prezo muito a assistência técnica e o pós-venda porque perder um cliente... você ganhar um cliente é difícil, perder um cliente é muito fácil, e manter é mais difícil ainda. Então, assim, eu

vivo hoje disso, de cativar o cliente, estar perto dele, ehh, eu sou um profissional que penso desse jeito, eu foco muito no cliente e dependo dele pra minha empresa permanecer aberta. [...] se eu não tratar bem meus clientes e não incentivar, eu perco eles também porque a concorrência é acirrada.

f) Entrevistado E6

O ambiente de pressão vivenciado por E6 se diferencia das empresas de iniciativa privada por não haver o elemento “concorrência” presente em seu contexto visto se tratar de uma instituição pública. A pressão em seu cargo vem, de forma sumarizada, basicamente de três fontes. Uma pressão está relacionada ao nível de competência de sua atuação. Os superiores hierárquicos, apesar de serem indivíduos dotados de notório saber, normalmente são pessoas dedicadas à docência e não possuem experiência em gestão administrativa e tomada de decisão organizacional. Esta peculiaridade, que acaba se somando a outro ponto ligado a indefinição de normatização da área de tecnologia da informação (TI) na instituição, culmina tensionando as relações, o que exige habilidade de E6 em sua posição de gestor.

Outro ponto de pressão direcionado às atividades desenvolvidas por E6 é referente às demandas e às expectativas da comunidade em relação aos serviços de TI oferecidos:

...realmente a gente é muito pressionado. As pessoas exigem da área de TI [...], mas esquecem as limitações das suas próprias áreas e acham que a gente tem que competir pau a pau com Google, com Microsoft, com o software que ela baixou no aplicativo, no i-phone.

...não entendem que o nosso movimento é mais lento, que as vezes um aplicativo que a pessoa baixou no celular, [...] que atrás daquilo ali você tem equipes de mil, duas mil, três mil pessoas trabalhando para aquilo, né. Então, ao entrar para uma instituição, exige que os [NOMES SISTEMAS INTERNOS] funcionem como se fosse similar a empresa que tem esse recurso todo, então ficam pensando muito alto...

O terceiro ponto se relaciona à complexidade dos serviços que são executados sob sua coordenação: o órgão de E6 é responsável pela estrutura de TI de toda a instituição, em seus *campi* e unidades isoladas, o que compreende a rede de computadores, que somam aproximadamente vinte mil equipamentos, a rede de telefonia, que possui em torno de sete mil ramais, o serviço de celular e modem, a rede de internet sem fio, que atende em média vinte e duas mil pessoas/dia, além do controle do banco de dados, desenvolvimento de produtos, manutenção dos serviços e atendimento ao usuário: “*tem o usuário que reclama do telefone[...], que o site está fora do ar[...], que o sistema deu pau...*”

g) Entrevistado E7

E7 considera que o ambiente em que atua possui vários níveis de pressão. Um desses níveis relaciona-se à sua posição de gestor de primeiro escalão, cargo sujeito a resolução de assuntos complexos e urgentes, o que compromete as agendas e planejamentos:

É, muita pressão [...] o que eu mais reclamo é que você não tem como fazer muito uma programação. Por exemplo, ontem foi um dia: eu tinha uma programação, a tarde eu estava na [UNIDADE], numa mesa, tinha muita coisa na [UNIDADE] e surgiram dois abacaxis digamos assim, duas situações que eu tive que parar tudo para tentar resolver... eh, então, as vezes você não consegue fazer um planejamento sobre como vai ser o seu dia, sobre como vai ser a sua semana, e... pode acontecer uma coisa que simplesmente você tem que cancelar agenda, tem que fazer mil mudanças

Outra pressão relatada é referente a complexidade de se trabalhar em uma instituição pública, dependente diretamente das políticas do governo:

E, e tem o lado também, que não é fácil você trabalhar na [CARGO], não é fácil... a pressão nos últimos quatro anos foram muito grandes pra nós porque foi um período muito difícil na vida do país né, restrição orçamentária... então, é muito difícil você fazer gestão sem recursos. Politicamente é um momento muito delicado também, pelo cenário que está colocado...

Em âmbito interno, há pressões exercidas pelos grupos colegiados, que compõem a administração junto com os gestores de primeiro escalão, e pelos movimentos de alunos ou funcionários: “... é muito difícil você agradar a todos, né, você faz uma coisa que uns gostam, mas a outra metade não.”

h) Entrevistado E8

E8 considera que o ambiente no qual executa suas atividades compreende um contexto de muita pressão e, nesse aspecto, duas condições influenciam bastante – a oscilação do mercado e a confiança no sistema financeiro:

É um dia a dia forte trabalhar no sistema financeiro no Brasil com todas essas questões financeiras, ... Selic uma hora tá lá em cima, outra hora tá lá em baixo...

[...]porque o sistema financeiro tem muito isso,você tem que acreditar nele, qualquer sistema financeiro. Se o pessoal fizer uma corrida num banco, o banco quebra né, banco nenhum consegue cobrir porque naquele momento os, os ativos dele estão aplicados, o dinheiro tal e tal. Se todo mundo for lá sacar, até ele vender as coisas, resgatar... então credibilidade é uma coisa fundamental no sistema financeiro.

Segundo o entrevistado, o atual contexto econômico-financeiro do país influencia muito o trabalho das instituições de crédito ao implicar, muitas vezes, na necessidade dos clientes realizarem solicitações de empréstimo junto a instituição, o que se constitui uma pressão interna grande:

...nós temos hoje em torno de quase dez mil cooperados, então é muita gente sabe, você tem que gerir isso aí e, e, cooperativa de crédito não é um banco, é uma instituição que você eh, assim, é um dono, e tal. Todos os nove mil e tantos são donos e todos têm seus direitos, e muitos brigam mesmo, e você tem que cuidar desse grupo todo, né, assim, pra ter uma instituição forte capaz de retribuir a eles os benesses que esse sistema pode oferecer.

Esta condição relatada por E8, traz outras situações complicadas, pois o gestor não pode agir apenas conforme sua vontade. Conforme relata o entrevistado:

...é um negócio muito sensível, pois é um ambiente totalmente financeiro. Então, você trabalha, você atende pessoas... a pessoa tá com problema, você fica querendo ajudar, fazer e tudo, mas hoje, inclusive, a própria legislação te coíbe de muita coisa. Eu não posso, [...] por exemplo, se eu der um empréstimo a uma pessoa que não tem condições nenhuma de pagar..., aqui é pior do que banco, porque banco se fizer isso, normalmente como são acionistas, você é dono e tudo,... aqui não, se você fizer, você está prejudicando todos os cooperados, entendeu. Então, de certa forma, as auditorias do Banco Central ficam até mais ... até... mais fortes contra você por conta disso, então realmente há uma pressão, é maior, porque é outro tipo de ambiente.

E8 destaca a existência de outra pressão externa grande em se ocupar o cargo de diretor geral de uma cooperativa de crédito

Pra você ser um diretor aqui, todos os seus bens, tá tudo lá no Banco Central, entendeu, qualquer coisa aqui eles bloqueiam tudo seu, apartamento e tal. Então, assim, você tem uma, uma pressão externa de assinar, de fazer, de documento, é tudo muito forte...

i) Entrevistado E9

E9 considera que o ambiente no qual exerce suas atividades é um ambiente de muita pressão porque lida com questões muito complexas, como legislação tributária, e envolve apuração de resultados, patrimônio das pessoas, além da regularidade de todas as obrigações das empresas-clientes, que devem estar com todas as suas documentações em dia. Isso implica para a empresa de E9 agilidade e precisão em todas as suas atividades:

a pressão é diária, prazos, muitas absurdas, muitas e muitas... hoje nós temos duzentos e ... acho que duzentos e quarenta empresas, para cada empresa dessa a gente entrega no mínimo três declarações, uma média de três declarações, então sai daqui hoje do escritório aproximadamente setecentas declarações por mês. E cada declaração dessas que você deixa de entregar por algum motivo, porque alguém, na hora que foi entregar, o computador desligou, na hora que ele voltou, esqueceu, ou alguém ligou, o telefone tocou e tal..., tem muita aí que chega a cinco mil reais, mil e

quinhentos reais, e nós estamos mexendo com o patrimônio das pessoas. Então a pressão ela é diária, diária, diária, de você às vezes ficar sem dormir...

A pressão exercida em relação às atividades desenvolvidas na empresa de E9 é decorrente, dentre outras, das implicações que podem vir a acontecer no caso de uma prestação de serviço inadequada:

[Pressão] por saber da responsabilidade que a gente tem porque, por exemplo, alguma informação errada, pode impedir o cliente x ou y de... obter uma certidão negativa de débito, que é a CND, e que pode impedir ele de participar de uma licitação, e se ele participar de uma licitação e não ganhar ou for impedido, a gente poderia ser responsável por uma não geração de receita pra empresa dele,... então tem várias coisas, tem vários motivos ali que deixam... eh, de cabelo branco e em pé, né, então, tem vários, sem falar nos problemas normais, que as empresas tem dos empregados, coisas normais de uma empresa, mas a responsabilidade técnica nossa ela é assim, enorme.

j) Entrevistado E10

E10 considera que o ambiente no qual sua empresa se insere é de muita pressão: há a pressão do cliente, a pressão do concorrente e a do governo. A pressão do cliente é bem direcionada ao produto, pois este sempre deseja algo mais, o que gera uma pressão constante na área de desenvolvimento. A pressão exercida pela concorrência em TI é complexa porque envolve um cenário que é invadido constantemente por novos desenvolvedores, que muitas vezes não entendem de administração. Assim, alguns concorrentes desenvolvem produtos “bonitinhos”, mas que não são sustentáveis, os oferecem a preços baixos para os quais não houve cálculo de custo de produção, o que coloca o mercado nivelado “por baixo”, mas um baixo não fundamentado, executado apenas para tentar conquistar espaço no mercado. Nesse aspecto, o alinhamento da pressão “cliente procurando algo novo e barato” versus “concorrente querendo conquistar fatia de mercado a qualquer custo” gera um ambiente com bastante tensionamento:

O que eu sinto de pior na concorrência são o que eu chamaria de concorrência desleal em termos de tecnologia, que são pessoas mais novas e que entram no mercado de forma muito afoita, e ficam colocando... é, geram demandas que os nossos clientes enxergam aquilo e dizem “poxa, vocês já deveriam ter isso e eles acabaram de nascer”... Só que eles não têm a preocupação de fazer aquilo com perenidade, ou seja, eles até fazem ... igual o último que aconteceu, bonito, apresentação bacana, não sei o quê, era uma startup ganhou dinheiro da [EMPRESA], mas perdeu tudo do cliente, o cliente botou todos os “ovos” dele ali dentro, imagina colocar todas as informações ali dentro e os caras são tão, tão amadores, embora sejam excepcionais em alguns aspectos né, mas sem muito critério né e deu um prejuízo enorme para várias, vários clientes. Isso é difícil porque quando o cliente sabe avaliar a qualidade e os riscos em que ele está envolvendo é mais fácil...

No tocante à pressão exercida pelo governo, E10 destaca que o governo atrapalha o mercado devido o excesso de burocracia, pois para gerir uma empresa o gestor tem que dispende muito tempo preocupado com questões marginais ao negócio. Para o entrevistado, as empresas deveriam recolher os impostos devidos e o governo deveria deixar que os empresários pudessem se dedicar mais ao desenvolvimento de seus produtos.

k) Entrevistado E11

E11 considera o ambiente de negócios no qual sua empresa opera um contexto de grande pressão que é oriunda em grande parte do cliente, que está sempre demandando muito coisa, mas também da estrutura diretiva, que é composta por acionistas:

A gente tem muita pressão [...] por ser uma empresa de capital aberto é uma empresa que tem que apresentar resultado a cada três meses. Se não tem resultado, o acionista retira o dinheiro, se o acionista tira o dinheiro não tem empresa. Então, basicamente, você tem que ficar em cima de... tentando ter receita, lucro e tornar a empresa atrativa para o acionista investir...

Uma pressão que também é constante está relacionada ao concorrente que, no mercado onde o entrevistado atua, é personificado basicamente em duas grandes empresas em nível internacional que atuam também com sistemas de distribuição de conteúdo. Porém, esse fato é potencializado por uma condição na qual seus clientes também podem ser seus concorrentes:

Eu tenho alguns clientes que também são concorrentes, porque a gente tem uma condição em alguns países da América Latina que permitem com que exista alguns players no mercado que forneçam serviços similares aos nossos utilizando os nossos serviços, utilizando os nossos softwares, utilizando a nossa tecnologia. Então, em algumas situações, tem clientes-concorrentes.... Assim, pressão tem todo dia...

6.6 PROCESSO DECISÓRIO

As decisões tomadas pelos gestores entrevistados variaram tanto em dimensão (nível de impacto na empresa), quanto em complexidade (variáveis envolvidas no processo). A caracterização das decisões de responsabilidade dos entrevistados é apresentada a seguir. Também é apresentado o caso relatado por eles utilizando-se a técnica do Incidente Crítico como estratégia para coletar informações referentes a uma tomada de decisão que os

entrevistados consideraram relevante destacar em sua trajetória profissional e como se configurou o uso de informação para subsidiar a decisão.

a) Entrevistado E1

E1 toma decisões estratégicas relativas à sua gerência e está envolvido em vários projetos em nível internacional. Na primeira perspectiva, suas decisões são autônomas nas áreas de planejamento e financeira (possui um *budget* – orçamento – para isso) e seu trabalho impacta as decisões tomadas em escalões superiores quanto às atividades de produção, recursos humanos e *marketing*. As atividades atuais de E1 estão mais focadas em reuniões e suas decisões são baseadas nas análises feitas pelos engenheiros de sua equipe.

Em nível internacional, a participação do entrevistado em projetos de inovação pressupõe uma decisão colegiada que culmina na apresentação de propostas ao CEO Mundo e a consequente condução do projeto aprovado, caso este seja implementado em alguma planta na América Latina, área de atuação de E1.

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E1 mencionou a decisão de investir um recurso na construção de uma nova área na empresa ao invés de simplesmente efetuar uma mudança de local. Para tanto, E1 contou com a provável aprovação de projeto submetido por ele dentro de um programa de incentivo do governo. Se a proposta desse certo, a empresa teria uma nova área com investimentos baixos; entretanto, se desse errado, haveria um prejuízo de alguns milhões para a empresa e a posição e o emprego de E1 poderiam estar ameaçados. A decisão de construir foi tomada, se mostrando acertada e a empresa, além de uma estrutura nova e mais moderna no segmento de atuação do entrevistado, obteve um crédito financeiro a ser investido na área.

De acordo com o entrevistado, uma análise feita a partir da ponderação de custo-benefício da criação da nova área, do conhecimento do programa governamental de incentivo e de sua estrutura de análise e do conhecimento de que o projeto apresentado se encaixava nos pré-requisitos para aprovação foram responsáveis por subsidiar sua tomada de decisão.

b) Entrevistado E2

E2 toma decisões relativas a todos os segmentos da empresa: recursos humanos, planejamento, compras, produção.... Nada é decidido sem o seu aval ou conhecimento. As

decisões normalmente são precedidas de reuniões com o sócio, mas a decisão final é tomada por ele.

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E2 mencionou a decisão de comprar um equipamento muito caro para a empresa. A opção pela compra implicava em um “divisor de águas”: a não aquisição implicava em se manter no mercado na mesma posição, o que poderia implicar certa estagnação a médio prazo; a aquisição poderia abrir possibilidade de crescimento, mas aliado ao risco de contrair uma dívida muito grande, visto que a compra implicaria na solicitação de um vultoso empréstimo bancário, bem como no compromisso de ter que honrar o pagamento. A contrapartida da aquisição seria a melhoria do processo produtivo, que passaria a ser todo automatizado, mas havia a dúvida: *“Irá valer a pena investir tanto dinheiro nisso? E se não conseguirmos pagar o empréstimo?”*. E2 decidiu pela compra do equipamento, o que trouxe para a empresa um novo patamar de produção, encurtando prazos de entrega, que era um dos problemas decorrentes do processo antigo, e conseguiu quitar o empréstimo bancário.

De acordo com o entrevistado, a decisão se baseou na constatação de uma necessidade. A empresa não estava conseguindo cumprir os prazos de entrega dos produtos por falta de agilidade e, por meio da visita de um fornecedor, verificou-se que a mudança no processo produtivo poderia resolver esse problema.

c) Entrevistado E3

E3 toma decisões em todas as áreas da empresa. Por ser único dono, sua decisão é a palavra final, apesar do entrevistado procurar sempre ouvir as pessoas de sua equipe para ter uma contribuição com outro olhar sobre a questão. Entretanto, havendo uma incongruência de opiniões, a decisão final é a dele.

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E3 mencionou a decisão de conduzir, de dentro da empresa, a oferta dos imóveis construídos diretamente aos clientes sem ficar na dependência de imobiliárias e corretores. Essa foi uma decisão difícil porque implicava, segundo o entrevistado, em toda uma reestruturação do site da empresa, na criação de sistemas e ferramentas de controle e no investimento em um sistema de divulgação mais efetivo. Entretanto, a incapacidade e o risco da empresa ter um patrimônio gigante, com imóveis prontos, perfeitos para receber visitas, dependente da intervenção junto ao mercado das imobiliárias e corretores, na maioria das vezes pouco qualificados, era um argumento

forte para influenciar na decisão: “[a gente] perde a oportunidade de fazer um bom trabalho com um cliente nosso né...”

E3 optou pela mudança, que surtiu efeitos positivos, já tendo apresentado retorno no quadro de vendas. De acordo com o entrevistado, a decisão se baseou na constatação de uma necessidade decorrente de uma leitura de contexto baseada na atuação desses parceiros:

[...] não tem porque eu ficar tão vulnerável, tão a deriva assim das imobiliárias... então foi isso que estimulou pra que a gente controlasse a única parte que estava de fora do nosso controle que é a parte de mídia e de vendas.

d) Entrevistado E4

E4 toma decisões em todos os níveis da empresa, porém, de forma colegiada. Como a empresa é de gestão familiar, as atividades são divididas com outros dois membros da família, esposa e filha, ficando a primeira com a administração financeira e a segunda responsável pelas questões tecnológicas. É uma gestão democrática, sendo as decisões discutidas em reuniões e ponderadas, onde um pode até discordar da opinião do outro, mas as conversas procuram um consenso.

A atividade principal de E4 na empresa se refere a decisões sobre compras, a qual, segundo ele, é um dos grandes segredos do comércio:

... esse é o meu papel principal dentro da empresa, é onde eu vou pra feiras, ou seja, eu vou buscar no mercado de repente aquilo que o meu cliente tá buscando né. Eu tenho que mostrar pra ele que a minha empresa tá buscando lá fora alguma coisa que seja interessante pra ele aqui. Eu tenho que mostrar pra minha equipe de vendas que o produto que eu estou trazendo é aquele produto que vai atender as necessidades do cliente.

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E4 mencionou a decisão de ampliação física da loja. A loja ficava situada em uma esquina e uma parte dela era fechada ao público, consistindo em uma garagem que dava frente para a principal avenida da região, um ponto excelente do estabelecimento, mas que estava ocioso. A dúvida era sobre o investimento a ser feito em propriedade de terceiros, já que o imóvel era alugado.

A decisão de ampliar as instalações utilizando esse espaço foi tomada e se mostrou estratégica para a empresa, pois contribuiu em vários aspectos: mobilidade interna, exposição de produtos, reorganização dos espaços, maior visibilidade da loja para as pessoas que transitavam no local. Houve um custo grande para este investimento, mas na análise do custo-benefício, o investimento valeu a pena. Como resultado da ampliação, a empresa teve as

vendas alavancadas e a visibilidade do estabelecimento deu uma conceituação ainda melhor para a empresa.

A motivação para a decisão, segundo o entrevistado, foi a percepção da necessidade de que o espaço não era suficiente para expor todos os produtos comercializados pela empresa, estando alguns em condição não acessível ao cliente, o que atrapalhava sua comercialização.

e) Entrevistado E5

E5 é responsável por conduzir diretamente a relação comercial, tanto de venda quanto pós-venda, apesar de tomar decisões em todas as áreas da empresa. Neste ponto, o entrevistado se considera um gestor que gosta de compartilhar tudo, mesmo sabendo qual é a decisão que deve ser tomada.

Eu sempre sou assim, não é que eu decido porque sou dono e pronto e acabou, não... eu sou muito participativo com tudo. Eu não vou errar sozinho, também não quero acertar sozinho. Não tenho motivo nenhum pra falar assim, “eu acertei” ou “eu errei”, ou “ah, eu errei, foda-se que a empresa é minha” ... eu não penso assim. Eu penso que é um conjunto ali; uma empresa depende de ideias, depende de participação, e eu não sou dono da razão, da verdade. [...] Eu discuto tudo antes de tomar uma decisão.

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E5 mencionou a decisão de vender uma distribuidora de sua propriedade localizada em outro estado e focar em uma só unidade. Tal decisão tinha como motivador o fato de E5 não ter condições de administrar presencialmente o negócio *full time* deixando, assim, grande parte da administração sob a coordenação de um sócio que estava agindo com desonestidade. A justificativa para a decisão era terminar um ciclo negativo na gestão, visto que E5 não podia administrar sozinho duas empresas localizadas em cidades tão distantes. Entretanto, essa decisão implicaria no fechamento do negócio, com a demissão de várias pessoas, além do aspecto emocional envolvido, pois o entrevistado havia estruturado toda a empresa e apenas convidado o sócio para gerenciar um negócio totalmente montado por ele: “Qualquer coisa que você vai fechar, que você vai vender e entregar, você se sente um pouco fracassado... “Por que eu tenho que fechar um negócio desses?”, “Pra que eu vou vender?... ”

E5 efetuou a venda da empresa, decisão que considerou adequada por ter terminado a situação estressante causada pelo mau comportamento do sócio, e por ter condições de poder usufruir tanto de uma melhor qualidade de vida – por não ter que transitar semanalmente entre dois estados – quanto por poder se envolver em outros projetos.

f) Entrevistado E6

E6 toma decisões em nível de subordinação, em relação aos superiores hierárquicos, quando se trata de determinações da cúpula da Instituição. Em nível autônomo, o entrevistado, dentro de suas competências institucionais, toma decisões tanto em nível tático, quanto operacional e estratégico. Segundo E6, devido a ausência de um comitê de TI na instituição, a definição das competências não são muito claras em algumas situações, o que cria uma grande instabilidade para quem está conduzindo um órgão executivo. Em face desta indefinição, cuja linha é divisória é muito tênue, o entrevistado opta por *“pecar por fazer do que omitir”*, pois sua área de atuação é estratégica e precisa de agilidade na decisão.

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E6 mencionou uma decisão relativa a um procedimento operacional, mas de impacto estratégico, que solucionou um grave problema vivido pela Instituição. O rompimento de uma fibra ótica deixou prédios importantes sem acesso a internet. A solução pelos caminhos formais levaria um tempo muito longo e prejudicaria milhares de pessoas. O entrevistado analisou as alternativas junto com a equipe operacional e, não só autorizou que uma solução emergencial fosse implantada, contrariando a solução tradicional para o problema, bem como auxiliou na implantação, coordenando *in loco* para que a solução resolvesse o problema.

Na avaliação de E6, o risco da decisão assumida era menos danoso do que o prejuízo da não solução. Era um problema crítico que necessitava de alguém com autoridade para tomar uma decisão estratégica na hora: *“...então você tem que ter também essa leitura de contexto, o problema era operacional, mas eu tinha que estar lá porque tinha determinada tomada de decisão [...] e então, assim, tem que ter essa sensibilidade, né..”*.

g) Entrevistado E7

E7 toma decisões relacionadas à sua designação estatutária, mas não se restringe a elas. Assume algumas atribuições junto a administração da instituição e, nesse caso, quando os assuntos são pertinentes a temas que ela está conduzindo, ela tem autonomia para decidir. Quando as decisões são mais delicadas ou complexas envolvendo outras questões, E7 procura compartilhar e discutir com o dirigente da instituição antes de decidir, o mesmo ocorrendo com ele [dirigente], que a consulta em assuntos complexos: *“Se é algo mais sensível que vai impactar mais na instituição e que vai também ter algum tipo de consequência, a gente discute junto.”*

Ao ser solicitada a rememorar uma decisão importante tomada, E7 mencionou uma situação na qual estava como dirigente máximo em exercício num período em que havia um forte movimento grevista de uma categoria não vinculada à instituição, mas que prestava serviços terceirizados no ramo da construção civil predial. Em virtude do perfil das manifestações, que não eram muito “pacíficas”, havia o risco das instalações da instituição serem invadidas, o que estava gerando insegurança junto a comunidade institucional. A decisão a ser tomada referia-se à solicitação, ou não, de apoio da polícia militar para garantir a segurança. A questão é que a decisão poderia ser um procedimento extremamente questionável por alguns, podendo ter grandes implicações, tanto a convocação da polícia, quanto a não solicitação de intervenção, caso as instalações fossem “invadidas”. Tencionava a decisão o fato de não ser um procedimento consensual a entrada da polícia militar em uma área de propriedade da União, condição que legalmente não é impeditiva, mas que culturalmente sempre foi evitada pelas administrações anteriores.

A entrevistada, que estava acompanhando o movimento em nível nacional por meio de jornais, e baseada em sua percepção de contexto, optou por não convocar a polícia, o que foi uma decisão acertada porque a possível invasão pelos manifestantes não se concretizou:

Nada foi me dizendo... foi intuitivo, por um lado, [mas] foi informativo também, que é uma coisa que eu faço, todos os dias de manhã, leio jornais. [...] Eu sabia que eles estavam fazendo esse movimento, mas que o movimento não estava tão grande aqui na instituição. [...] Nada está me dizendo que eu tenho que colocar um carro de polícia aqui dentro nessa situação. Então essa foi.... e eu estava correta, eu estava correta na minha avaliação.

h) Entrevistado E8

E8 toma decisões em todas as áreas da instituição: financeira, recursos humanos, planejamento, administração. A coordenação institucional de todas as atividades é da responsabilidade do entrevistado que tem, em sua equipe de coordenação direta, dois diretores que cuidam das divisões administrativo-financeira e de negócios. O entrevistado é subordinado às instâncias deliberativas colegiadas, mas ocupa o primeiro escalão na direção de toda a instituição, sendo responsável por intermediar e implementar os encaminhamentos decididos na Assembléia e Conselho junto às diretorias executivas.

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E8 mencionou a decisão de demitir um funcionário de grande influência na instituição, principalmente junto aos presidentes das instâncias colegiadas, que possuía muitos anos de trabalho, mas que tinha atitudes que comprometiam o bom desempenho das equipes. A decisão foi complexa porque

envolvia um tipo de atitude que não era habitual ao entrevistado, que tinha trabalhado toda a sua vida em instituições públicas em que esse procedimento não era usual. Configurava-se também numa situação delicada pelas relações que o funcionário tinha dentro da instituição.

E8, após várias tentativas de resolver a situação por meio de conversas e aconselhamentos, acabou por demitir o funcionário:

Era uma pessoa que estava aqui há muitos e muitos anos, mas eu fui vendo que ela era uma pessoa que... contaminava muito aqui o ambiente. Ela era uma pessoa que remava pra trás. No início ela até tentou me cativar e tudo, mas eu fui percebendo que... não, não adiantava[...] Foi uma decisão assim... forte, no momento, mas foi tremendamente acertada.

i) Entrevistado E9

E9 toma decisões em duas frentes na empresa: na parte jurídica, sua decisão é independente e fica sob sua gestão única. Na parte de auditoria e perícia, que o entrevistado coordena com dois sócios e que se constituem nas outras duas empresas do grupo, as decisões estratégicas sempre são tomadas com o entrevistado e mais um sócio. Assim, E9 participa de cem por cento das decisões que são tomadas na empresa, buscando sempre um consenso quando as opiniões são conflitantes. Para o entrevistado, tomar decisões faz parte da atividade de um gestor:

Tem decisões na vida da gente que são difíceis, mas precisam ser tomadas. Por exemplo, decisões em nível trabalhista, mandar alguém embora, dar uma advertência, são decisões difíceis porque mexem com as pessoas, mas é necessário, tem que tomar, senão eu não poderia estar empreendendo, não poderia estar gerindo um processo. Não posso terceirizar a gestão. Terceirizar a gestão tem um custo, não só financeiro, mas psicológicos...

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E9 mencionou a decisão de romper uma sociedade. A empresa estava com quatro sócios, e por questões de desalinhamento de objetivos pessoais e diferença de perfis, que estavam tornando complicado o exercício da sociedade, o entrevistado decidiu pelo rompimento, o que implicava a saída de um dos sócios. A complexidade da decisão girava em torno, tanto de questões práticas, quanto questões pessoais: o sócio era uma pessoa competente e havia sido convidado por E9 para participar da sociedade; mas sua saída implicava em uma série de reestruturações tanto de ordem jurídica, de responsabilidade civil, de sequência de trabalho e custos de dissolução da sociedade.

Do jeito que estava não dava... tinha que ter uma.... tinha que ter uma ruptura. Isso é um tipo de decisão muito difícil, acho que foi uma das mais difíceis que eu tomei, eh, muito embora o pessoal ache que decisão difícil é dar solução para um problema técnico. Não é, o problema

técnico faz parte do nosso dia a dia. Então, eu não sei se eu consegui trazer pra você o que eu acho que é difícil...ah, porque [o cliente] receber uma multa de um milhão...: “meu irmão, primeiro vamos olhar aqui, num precisa desesperar, se precisar divide né, e tal...” Então, decisões desse tipo a gente toma direto, faz parte do dia a dia. Isso aí a gente não trata como um problema, a gente sabe que é um problema que precisa ser resolvido, mas existem outras questões que são mais difíceis de resolver, entendeu.

j) Entrevistado E10

E10 toma decisões autônomas tanto em nível de desenvolvimento dos sistemas, quanto na parte de gestão e estratégia da empresa, sendo a parte comercial discutida pelo entrevistado dentro do grupo que comercializa o sistema desenvolvido por sua empresa. Como a empresa de E10 tem uma estrutura pequena, com pouca amplitude, as decisões cotidianas ocorrem de forma tranqüila, passando pelo seu conhecimento as relacionadas ao desenvolvimento de sistemas e, em relação às decisões relacionadas a área de finanças, apenas aquelas que envolvem investimento. As decisões relacionadas ao planejamento estratégico da empresa são sempre tomadas exclusivamente pelo entrevistado.

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E10 mencionou a decisão relacionada à forma de comercialização dos sistemas desenvolvidos por sua empresa. Até 2004, os sistemas desenvolvidos eram vendidos e passavam a ser de propriedade dos clientes. Ou seja, os clientes compravam, pagavam e usavam aquela versão enquanto ela estivesse funcionando dentro das regras legais. A decisão envolvia mudar o formato do negócio: ao invés da venda, que implicava um único dispêndio financeiro, os clientes passariam a pagar um licenciamento mensal que daria direito ao uso do sistema, suas atualizações e suporte técnico. A motivação da mudança estava na obsolescência daquele modelo de negócio:

Eu tinha que decidir se eu continuava com aquele modelo que eu considerava fracassado, né, porque você tinha que vender, vender, vender pra pagar conta, e haja venda. Então eu gastava muito pra vender, vendia e praticamente a empresa não tinha rentabilidade suficiente...

O ponto crítico estava relacionado à aceitação pelo cliente da mudança, pois nenhuma empresa quer aumentar custo fixo, principalmente aquelas que não vêem o investimento em TI como algo imprescindível para o bom andamento dos negócios. E10 decidiu pela mudança, o que trouxe um impacto grande para a empresa: num primeiro momento houve a perda de cinquenta por cento dos clientes. Mas a situação e impactos foram planejados e previstos por E10. Com o tempo, os negócios foram se reestruturando nesse novo formato:

Mas foi interessante porque a empresa se rentabilizou muito mais. Vários concorrentes viram aquilo como um movimento que, talvez, num primeiro momento, eles acharam estranho e não seguiram, mas em menos de um ano eles seguiram também. Como a gente era líder de mercado, então é óbvio que a gente ia sentir, né. [...] Foi uma decisão difícil de ser tomada porque eu não ..., eu não copieei ninguém né, eu sabia que o mercado de TI tem isso, mas em outras áreas, que é área de contabilidade, de folha de pagamento, softwares que eram considerados mais, mais primordiais e atendiam empresas maiores, mas para o segmento em que a gente atuava, não. Então..., e foi importante, e eu diria que se não fosse isso a gente tinha fechado.

k) Entrevistado E11

E11 toma decisões relacionadas às suas atividades que são voltadas para a área de consultoria, serviços, treinamento e relacionamento com os clientes localizados na América Latina. Seu trabalho visa a manutenção da carteira de clientes e a fidelização destes à empresa. O entrevistado ocupa a diretoria de uma área específica e se reporta ao responsável pela empresa na América Latina, mas toda a estratégia, orçamento e orientações vem da vice-presidência localizada nos Estados Unidos.

As decisões estratégicas de E11 estão alinhadas ao planejamento global feito pela empresa. O entrevistado administra o relacionamento com os quatro maiores clientes da empresa (que tem o papel de cliente-fornecedor), cujas ações se desdobram em dezessete países, e coordena diretamente o trabalho de duas pessoas, uma que fica sediada no Brasil e outra, no México.

Ao ser solicitado a rememorar uma decisão importante tomada, E11 relatou a implantação de mudança no processo de relacionamento com fornecedores e clientes em virtude da contestação de um fornecedor sobre o modelo de negócios adotado pela empresa. Foi questionado o procedimento que a empresa utilizava em relação ao fornecimento de serviços ao cliente, o que implicou para a empresa alterar totalmente seu *modus operandi*. Estava implícito nessa mudança o risco de se perder tanto o fornecedor, caso a mudança não fosse realizada, quantos os clientes, caso a mudança fosse realizada. O acordo sobre a mudança foi feito por meio das hierarquias superiores da empresa nos Estados Unidos, mas coube a E11 a responsabilidade por decidir como implantar da melhor forma os novos procedimentos, cuidando para não haver rejeição e perda de clientes.

Essa decisão foi em colegiado, ela veio de uma área específica da nossa matriz, mas no final das contas a decisão de como seria, quais seriam as nuances e como seria implementado no Brasil foi tomado aqui. Na época foi uma decisão tomada entre eu, meu vp e mais duas pessoas. Nós desenhamos como seria o processo [...] era uma coisa muito específica, não tinha acontecido na empresa ainda, nenhum mercado, era uma coisa muito específica do Brasil, [...]Então, como seria feito, como seria o processo, como seria o aditamento

contratual, o que nós íamos fazer com o cliente, quais seriam os nossos argumentos para convencer o cliente que aquilo seria a melhor opção pra ele e tudo mais. Então toda essa decisão foi tomada aqui, e eu liderei esse processo todo...

De forma esquemática, as decisões relatadas pelos entrevistados podem ser vistas no quadro a seguir (Quadro 7):

Quadro 7. 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 <i>market share</i>
E11	Mudança no modelo de negócios	Estruturação da implantação de nova estrutura de negócios que era algo inédito na empresa

Fonte: dados de pesquisa

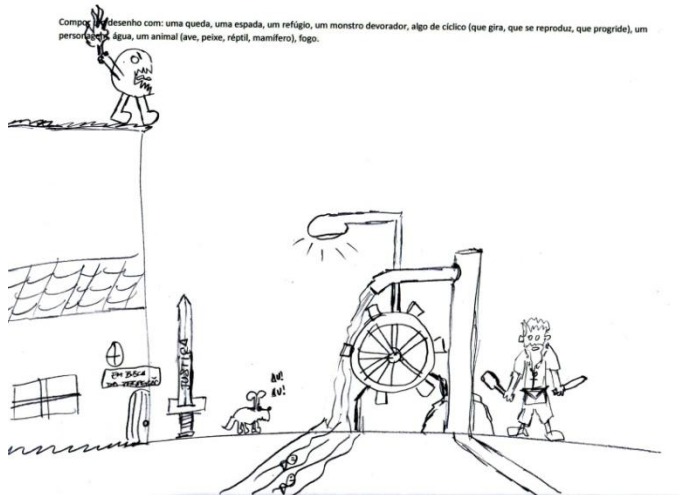
6.7 DIMENSÃO SIMBÓLICA – APLICAÇÃO DO AT.9

Com base nos incidentes críticos narrados pelos entrevistados (Quadro 7), foi aplicado o Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT.9). A instrução dada foi que, considerando a decisão apresentada, o(a) entrevistado(a) deveria compor um desenho, relatar por escrito a história do desenho e responder a um questionário. Os resultados da aplicação do teste são apresentados a seguir:

a) Entrevistado E1

- Desenho:

Figura 24. Desenho elaborado por E1



Fonte: dados de pesquisa

- 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 pra 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 8. Associações feitas por E1

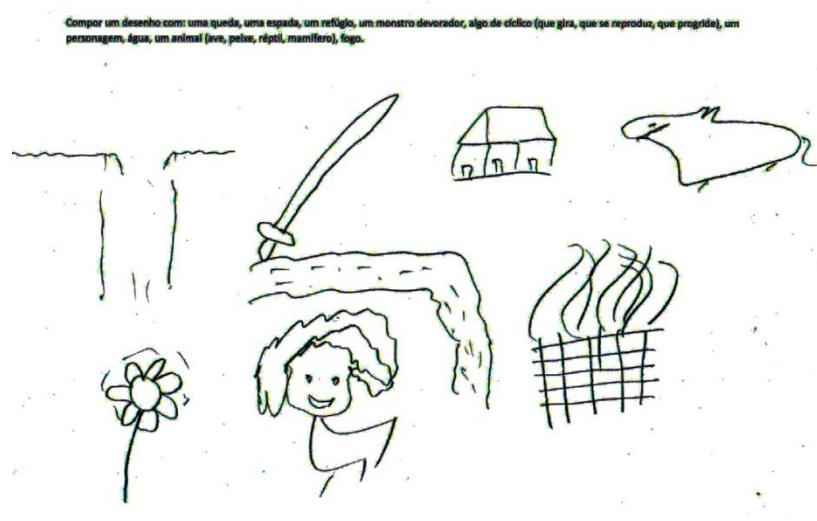
Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	A queda d'água	Mover a roda d'água	A força
Espada	Espada	Defesa/julgamento	Justiça
Refúgio	Casa	Acolhimento e conforto	Segurança
Monstro	Monstro com tocha	Destruir, assustar	Risco, motivação
Cíclico	Roda d'água	Gerar energia	Transformação
Personagem	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: dados de pesquisa

b) Entrevistado E2

- Desenho:

Figura 25. Desenho elaborado por E2



Fonte: dados de pesquisa

- Narrativa sobre o desenho:

“Quando se caminha por uma estrada, podemos encontrar surpresas, um abismo, mas temos que ter força para empunhar uma espada e força para lutar, defendendo nossa casa (lar) trabalho. Podemos encontrar também monstros perigosos que devoram tudo, mas temos que encontrar forças para renovar nossa energia como o personagem do desenho “Rei Leão” onde o filho perde-se do pai (família) mas consegue vencer e se formar alguém, como o fogo que nos dá o calor e alimento.”

- Respostas ao questionário:
 - Ideia central do desenho: Quando se encontra adversidades deve-se estar preparado para vencê-las
 - Inspiração para a composição do desenho: Filme Rei Leão (desenho animado da Disney)
 - Elementos essenciais: Fogo, casa, espada
 - Elementos a eliminar: Monstro
 - Como acaba a cena: Conseguindo atingir o ideal, os sonhos
 - Como você participaria da cena: Estaria lutando para vencer os obstáculos (que não são poucos)
- Preenchimento do quadro

Quadro 9. Associações feitas por E2

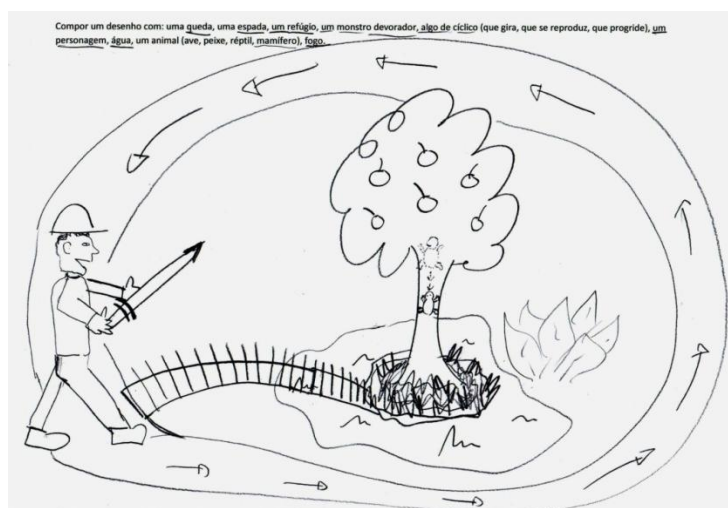
Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	Abismo	Que podemos ter quedas na vida	Erros
Espada	Arma	Luta	Segurança
Refúgio	Segurança	Descanso	Proteção
Monstro	Rato	Destruir	Praga
Cíclico	Cata-vento	Energia	Vento
Personagem	Rei Leão	Força	Domínio
Água	Rio	Correnteza	Caminho com curvas
Animal	Leão	Força	Domínio
Fogo	Fogueira	Calor	Luz

Fonte: dados de pesquisa

c) Entrevistado E3

- Desenho:

Figura 26. Desenho elaborado por E3



Fonte: dados de pesquisa

- Narrativa sobre o desenho:

“Analiso esse desenho sendo eu (gestor) como o monstro devorador daquilo que não estava alinhado na empresa e nos trazendo muito incômodo. Com minha espada (ferramentas e idéias) vou em direção ao meu refúgio (ilha que me gera os frutos) na intenção de “combater” a ineficiência e descomprometimento/preguiça do animal sossegado (bicho preguiça) que está tomando conta dos nossos frutos. O intuito é evitar que nossos frutos caiam na água, no fogo ou apodreçam sem serem consumidos. Assim, me mantenho como guardião do nosso refúgio, aumentando a assertividade e a qualidade de produção/distribuição dos nossos frutos sem depender de terceiros. O caminho cíclico representa que sempre terei que estar monitorando e fiscalizando para proteger esse refúgio e seus frutos”.

- Respostas ao questionário:
 - Ideia central do desenho: Trazer um pouco mais de controle para que os nossos produtos cheguem com qualidade ao cliente
 - Inspiração para a composição do desenho: Não
 - Elementos essenciais: Fruto, Personagem, Monstro
 - Elementos a eliminar: Espada
 - Como acaba a cena: Expulsando o bicho preguiça e trazendo o controle e a segurança para o refúgio e para os frutos
 - Como você participaria da cena: Seria o personagem principal atuando para combater esse desalinhamento
- Preenchimento do quadro

Quadro 10. Associações feitas por E3

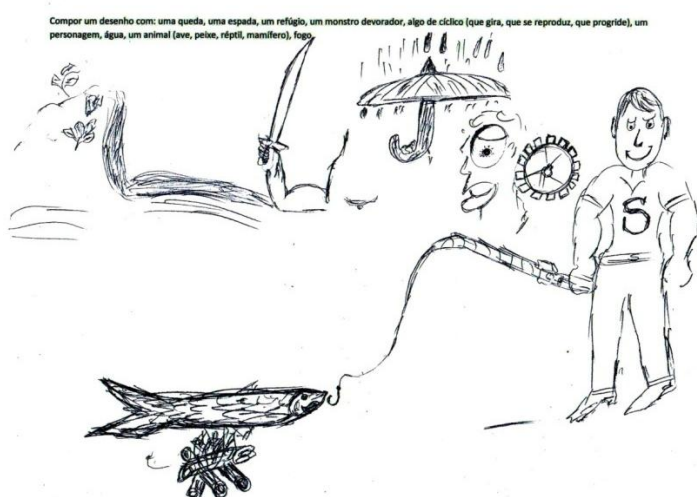
Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	Bicho preguiça em queda	Mostrar a queda do animal	A falta de resultados e bons trabalhos nas vendas
Espada	Espada nas mãos do homem	Combater a ineficiência e preguiça	A atitude do homem para trazer novo equilíbrio
Refúgio	Ilha com árvore frutífera	Prosperidade	Nosso maior bem, nossos imóveis e clientes
Monstro	Homem	Acabar com a desarmonia e preguiça	A intolerância e vontade de mudar para trazer equilíbrio de volta
Cíclico	Caminho ao redor do refúgio	Monitoramento e presença	Necessidade de controle sobre nossos frutos
Personagem	Homem	Corrigir e proteger	Ação decisiva e corajosa para corrigir a ineficiência
Água	Lago ao redor dos frutos	Risco de perda dos frutos	Risco de não fechar as vendas por falta de competência
Animal	Bicho preguiça	Proteção e cuidado aos frutos	A preguiça e ineficiência dos corretores nas vendas dos aptos
Fogo	Fogueira	Queimar e destruir	A perda dos frutos com trabalhos ineficientes

Fonte: dados de pesquisa

d) Entrevistado E4

- Desenho:

Figura 27. Desenho elaborado por E4



Fonte: dados de pesquisa

- Narrativa sobre o desenho:

“Uma queda representa a água como fonte da vida... com suas nascentes no alto de uma montanha, espalhando por vales e constituindo rios. Com o homem soberano com sua espada, desafiando tudo, mas se abrigando diante das necessidades cotidianas e temporais. Este mesmo homem devorador da própria natureza, mas dependente da evolução cíclica representada pela engrenagem que move a própria existência e o personagem é a própria imagem do redator, que se sente e tenta ser super protetor em todos os aspectos familiar, empresarial e social, onde finaliza com um hobby, atentando às suas paixões na pesca e produtividade, nas chamadas constantes da evolução espiritual. Fim.....”

- Respostas ao questionário:

- Ideia central do desenho: Na criação. “Porque você tem que criar”
- Inspiração para a composição do desenho: Não
- Elementos essenciais: Personagem, Fogo, Água
- Elementos a eliminar: Monstro
- Como acaba a cena: Um final feliz, eliminando o monstro devorador.
- Como você participaria da cena: Estaria usufruindo daquilo que plantei, pescando ou passeando, girando a engrenagem

- Preenchimento do quadro

Quadro 11. Associações feitas por E4

Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	Água	Abastecimento	Vida
Espada	Braço forte	Luta	Poder
Refúgio	Sombrinha	Proteção	Chuva
Monstro	Olho grande	Ver/enxergar	Cobiça
Cíclico	Engrenagem	Girar	Progresso
Personagem	Super homem	Presença	Amor
Água	Vara pesca	Pescar	Lazer
Animal	Peixe	Cadeia	Alimentos
Fogo	Fogueira	Aquecimento	Fé

Fonte: dados de pesquisa

e) Entrevistado E5

- Desenho:

Figura 28. Desenho elaborado por E5

Compor um desenho com: uma queda, uma espada, um refúgio, um monstro devorador, algo de cíclico (que gira, que se reproduz, que progride), um personagem, água, um animal (ave, peixe, réptil, mamífero), fogo.



Fonte: dados de pesquisa

- Narrativa sobre o desenho:

“Um guerreiro com uma espada na mão, guerreando contra os monstros da vida que estão escondidos dentro deles mesmo, mas estão soltando fogos e acendendo fogueiras achando que podem ficar tranquilos e que nunca vão ser descobertos e sua tranquilidade ser detonada”.

- Respostas ao questionário:

- Ideia central do desenho: Um guerreiro, correndo pra lá e pra cá, vendo que ia ter uma queda violenta
- Inspiração para a composição do desenho: Não
- Elementos essenciais: Água e fogo
- Elementos a eliminar: O esconderijo
- Como acaba a cena: Acaba rompendo, a água. O cara tava pescando, rompeu, o peixe foi embora e acaba tudo sem sobrar nada
- Como você participaria da cena: Estaria com a espada na mão guerreando

- Narrativa sobre o desenho:

“1) Quando tudo parecia estável, com a primeira solução implantada, um imprevisto faz com que tudo volte à estaca zero. 2) Ainda sem rumo, vem a ideia do improviso, era necessário motivar quem estava trabalhando e buscar nova solução! 3) A madrugada avançava. Era melhor pensar, descansar e recomeçar pela manhã. 4) A pressão pela solução era enorme. Milhares de pessoas e processos dependiam da volta da rede. 5) O tempo era inimigo. As ações não eram imediatas e a pressão só aumentava. 6) Virei o personagem chave. As pressões dependiam das minhas decisões. 7) A chuva foi amiga. Com ela menos pessoas na rua, menos ladrões de cabo, menos fiscais da prefeitura. 8) Os ratos foram os vilões iniciais. Mas os homens o principal problema (órgãos da prefeitura). 9) Mas tudo deu certo em função do apoio dos parceiros”.

- Respostas ao questionário:

- Ideia central do desenho: Buscou uma representação mais organizada dos nove itens dentro da história narrada
- Inspiração para a composição do desenho: Não
- Elementos essenciais: Espada, monstro e fogo
- Elementos a eliminar: Refúgio, água e algo cíclico
- Como acaba a cena: Acabaria no fim da sequência, a galera junto
- Como você participaria da cena: Estaria com a turma que trabalhou junto para ver o assunto encerrado com tudo no lugar

- Preenchimento do quadro

Quadro 13. Associações feitas por E6

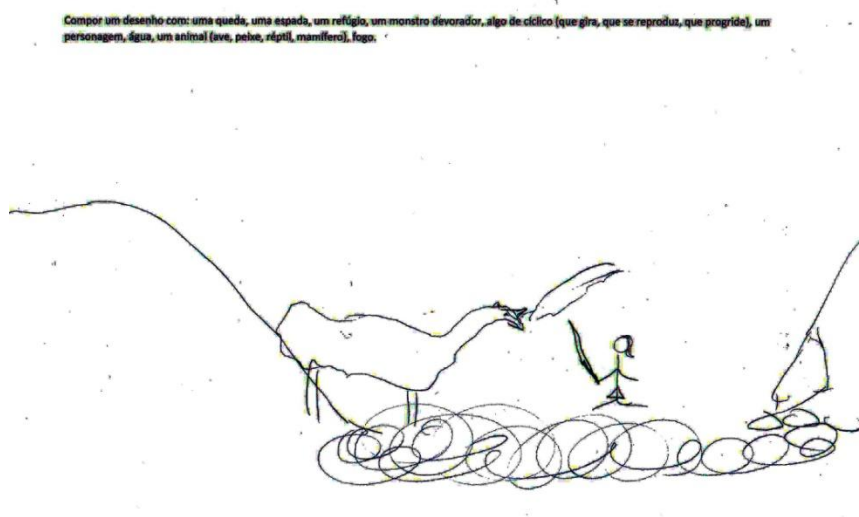
Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	Rompimento da 1ª solução de fibra	Mostrar o impacto da perda	O caminhão de 4,70m e a fibra aérea
Espada	A convocação para improvisar a solução	Mostrar a motivação do grupo	O voluntarismo e a confiança da equipe
Refúgio	A hora de dormir	Mostrar que refletir e planejar é necessário	O sono e a reflexão para prever a ação
Monstro	A pressão dos afetados pelo problema	Mostrar o impacto e as expectativas	A pressão sofrida durante as ações
Cíclico	O relógio e o tempo	Apontar que cada minuto aumentava a pressão	O correr do tempo
Personagem	Eu mesmo	Indicar a dependência das minhas decisões	Que tudo girou em torno de mim
Água	A chuva	Apontar os riscos corridos durante as ações	A chuva que caiu e reduziu os riscos
Animal	O rato	Indicar porque surgiu o problema	A fibra roída pelo rato
Fogo	A amizade e a parceria	Mostrar quem participou da solução	Que a união traz a solução

Fonte: dados de pesquisa

g) Entrevistado E7

- Desenho:

Figura 30. Desenho elaborado por E7



Fonte: dados de pesquisa

- Narrativa sobre o desenho:

“Vemos um monstro atacando uma personagem feminina, que sai de um refúgio e entra em um lago, com redemoinhos. A personagem tenta atacar o monstro que solta fogo pela boca”.

- Respostas ao questionário:

- Ideia central do desenho: Representação pictórica de uma questão que está no imaginário (da entrevistada)
- Inspiração para a composição do desenho: *Game of Thrones* (o monstro é o dragão)
- Elementos essenciais: A mulher, monstro e água
- Elementos a eliminar: O declive
- Como acaba a cena: Ela ganha, vence o monstro
- Como você participaria da cena: Estaria destruindo o dragão

- Preenchimento do quadro

Quadro 14. Associações feitas por E7

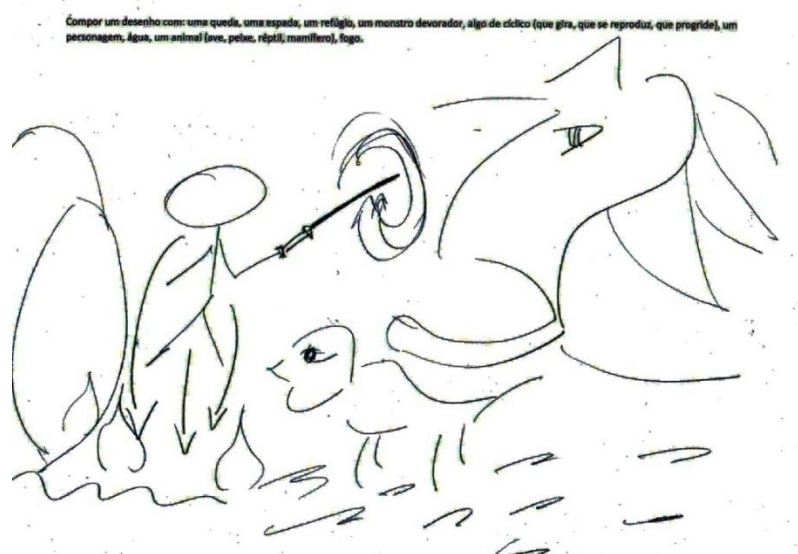
Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	Declive	De onde vem o monstro	Chegada de um desafio
Espada	Espada na mão da personagem	Para se defender	Defesa diante das pressões
Refúgio	Caverna	Servir de lugar seguro	Acomodação, não decisão
Monstro	Monstro que solta fogo, dragão	Ameaça	Desafio a ser enfrentado
Cíclico	Água em redemoinho	Desestabilizar	Mais um desafio
Personagem	Mulher	Lutar	“eu”
Água	Lago	Conduzir a mulher	Os meios
Animal	Monstro	Ameaça	Desafio
Fogo	Fogo que sai do monstro	Ameaça	Perigo

Fonte: dados de pesquisa

h) Entrevistado E8

- Desenho:

Figura 31. Desenho elaborado por E8



Fonte: dados de pesquisa

- Narrativa sobre o desenho:

“Uma pessoa (monstro devorador) até então poderosa, mas cheia de malícias, de relacionamento pernicioso, que gostava de “subir” profissionalmente pisando nos outros – girava a espada como proteção e tinha um animal que o protegia, e ficava entre a água e o fogo, fogo esse que ajudou a derrubá-lo. Uma outra pessoa, personagem, percebeu o mal que ele fazia para toda a equipe de trabalho e resolver agir proporcionando a sua queda (dispensá-lo do trabalho).”

- Respostas ao questionário:
 - Ideia central do desenho: Desfazer um imperiozinho criado cuja situação não era benéfica para o ambiente
 - Inspiração para a composição do desenho: Não
 - Elementos essenciais: Monstro, personagem, espada, fogo
 - Elementos a eliminar: Água, caverna
 - Como acaba a cena: Acaba o fogo consumindo e eliminando o monstro
 - Como você participaria da cena: No personagem, e tacando fogo
- Preenchimento do quadro

Quadro 15. Associações feitas por E8

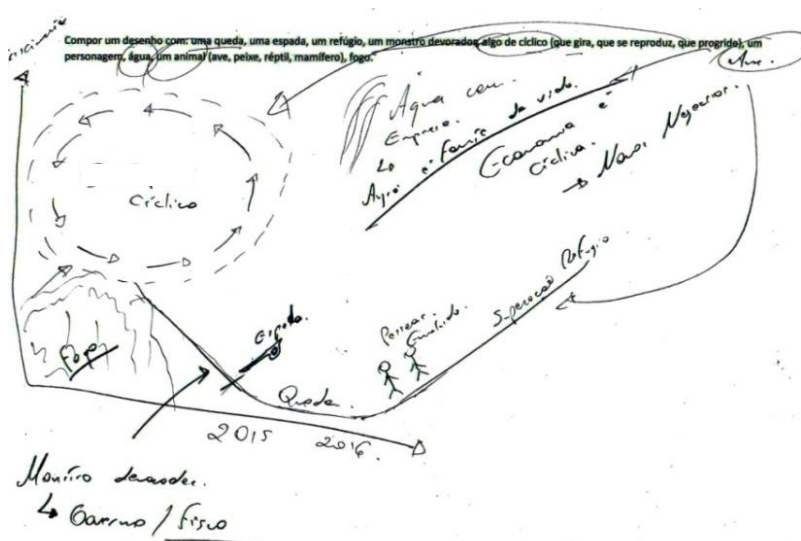
Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	Setas pra baixo	Queda (distribuição)	Perda do trabalho
Espada	Desenho da espada	Proteção	Poder
Refúgio	Caverna	Fuga	Esconderijo
Monstro	Pessoa	Fazer mal aos outros	Pessoa ruim
Cíclico	Giro da espada	Névoa	Confundir o outro
Personagem	Rosto grande	Melhorar o ambiente	> poder/responsabilidade (maior poder)
Água	Riscos	“Água fria” no ambiente	Diminuir conflitos
Animal	Desenho bicho	Proteção do monstro	Mais poder
Fogo	Chamas	Destruir o monstro	O declínio

Fonte: dados de pesquisa

i) Entrevistado E9

- Desenho:

Figura 32. Desenho elaborado por E9



Fonte: dados de pesquisa

- Narrativa sobre o desenho:

“Representação gráfica

O desenho descreve o momento econômico vivido pela [NOME EMPRESA] que por sua vez encontra-se inserida em um gráfico de crescimento. Na representação gráfica, o monstro devorador foi representado pelo governo devido a sua necessidade infinita de arrecadação e a má gestão dos recursos públicos. Todavia, como a economia é cíclica e acreditamos na sua recuperação, certamente necessitaremos de pessoas engajadas com nossos objetivos para que possamos conquistar novos negócios. Representamos a queda nos anos de 2015/2016 e inserimos a água como a fonte da vida e das questões empresariais necessárias para esse processo de recuperação. Por fim, vinculamos a ave como o animal capaz de observar os movimentos do mercado e gestão da empresa com vista a auxiliar na tomada de decisão.”

- Respostas ao questionário:
 - Ideia central do desenho: Inseriu a empresa dentro das questões econômicas atuais
 - Inspiração para a composição do desenho: Não
 - Elementos essenciais: Personagem, Cíclico
 - Elementos a eliminar: Monstro
 - Como acaba a cena: Acabaria em festa, em superação
 - Como você participaria da cena: Estaria no meio das pessoas segurando a onda
- Preenchimento do quadro

Quadro 16. Associações feitas por E9

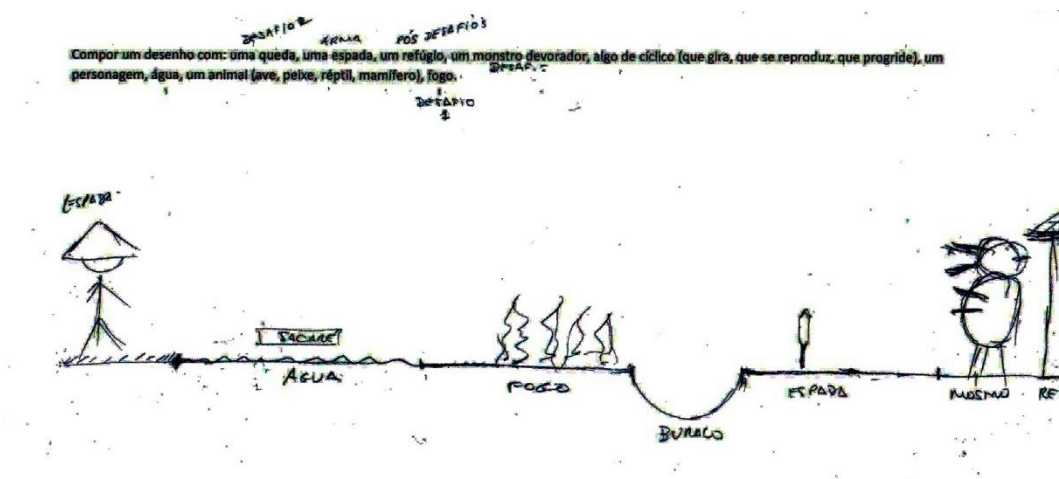
Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	Gráfico	Representar momento econômico de 2015/2016	Necessário para futura superação e aprendizado
Espada	Corte	Acabar, cortar a queda	Novo rumo de momento econômico, expectativa de um novo momento
Refúgio	Superação	Reflexão	Novos caminhos
Monstro	Governo/ fisco	Excesso de arrecadação e má gestão r. público	Desgoverno
Cíclico	[NOME EMPRESA]	Geração emprego	Negócio
Personagem	Pessoas	Primordial para superação	Maior patrimônio da empresa
Água	Fonte	Alimentar conhecimento	Crescimento
Animal	Ave	Aprendizado e observação	Gestão
Fogo	Fogo na parte baixa do gráfico (onde ninguém quer ficar né, não cresce, não vai pra lá nem pra cá)	Algo perigoso que deve ser observado	Alguma coisa que pudesse... (o fogo está bem perto do governo). Crescimento baixo

Fonte: dados de pesquisa

j) Entrevistado E10

- Desenho:

Figura 33. Desenho elaborado por E10



Fonte: dados de pesquisa

- Narrativa sobre o desenho:

“Um espadachim precisa transpor os obstáculos, desafios. Para chegar ao refúgio, terá que transpor um rio com jacaré, uma área com fogo, logo em seguida um buraco. Ao atravessar o buraco encontrará uma espada que utilizará para enfrentar seu último desafio, um monstro devorador. Ele terá que ser rápido, pois certos desafios podem piorar com o tempo”.

- Respostas ao questionário:

- Ideia central do desenho: Algo cíclico onde os desafios são crescentes
- Inspiração para a composição do desenho: Atari (jogo de computador)
- Elementos essenciais: Monstro, espadachim, personagem, espada
- Elementos a eliminar: Fogo
- Como acaba a cena: O espadachim conseguindo transpor os obstáculos, pegando a espada, matando o monstro e chegando ao refúgio
- Como você participaria da cena: Seria o espadachim, transportaria os obstáculos e faria o possível para chegar ao refúgio.

- Preenchimento do quadro

Quadro 17. Associações feitas por E10

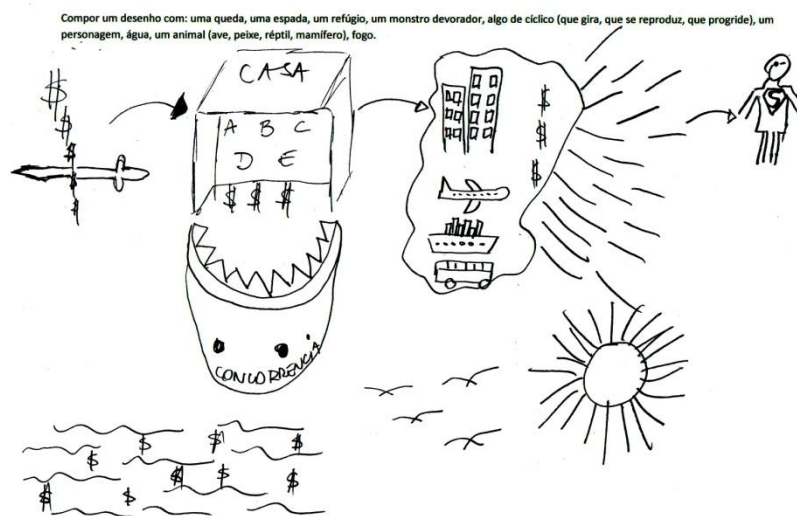
Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	Buraco	Obstáculo	Dificuldade
Espada	Espada	Arma	Um facilitador, ponto forte
Refúgio	Casa	Símbolo	Prêmio
Monstro	Monstro	Obstáculo	Dificuldade
Cíclico	Tempo	Ampliação do problema	Aumento do problema
Personagem	Arqueiro	Responsável por transpor obstáculos	Elemento capaz
Água	Rio	Obstáculo	Dificuldade
Animal	Jacaré	Obstáculo	Dificuldade
Fogo	Fogo	Obstáculo	Dificuldade

Fonte: dados de pesquisa

k) Entrevistado E11

- Desenho:

Figura 34. Desenho elaborado por E11



Fonte: dados de pesquisa

- Narrativa sobre o desenho:

“Tínhamos uma espada cortando nossas receitas devido ao desejo de um fornecedor que não queria usar nossos serviços e com isso a concorrência estava focada em nossos clientes, pois tinham uma solução diferente para o tal fornecedor. Ao mesmo tempo tínhamos que continuar nosso ciclo de crescimento e buscar conteúdo de novos fornecedores e quem conseguisse isso seria, ou seriam heróis, pois ajudariam a empresa a manter suas linhas de receita, o que permitiria a manutenção dos seus funcionários, sem necessidade de reduções nos quadros funcionais e nem na carteira de clientes”.

- Respostas ao questionário:
 - Ideia central do desenho: A ideia principal é de que tem que ter receita para a empresa continuar existindo
 - Inspiração para a composição do desenho: Performance feita do filme Gladiador pelo grupo da empresa
 - Elementos essenciais: Espada, monstro
 - Elementos a eliminar: Espada
 - Como acaba a cena: Todo mundo feliz para sempre
 - Como você participaria da cena: Estaria buscando manter o cliente, nessa área cíclica de fazer a coisa funcionar
- Preenchimento do quadro

Quadro 18. Associações feitas por E11

Elemento	Representado por	Função	Simbolizando
Queda	\$\$\$\$\$ (cifrões que vão diminuindo)	Demonstrar queda	Queda de receitas
Espada	Espada	Demonstrar a pressão do fornecedor	Um corte/ruptura no relacionamento
Refúgio	Casa/empresa	Dizer aos clientes que aqui é o melhor lugar	Um só local para que clientes acessem informação
Monstro	Concorrência	Alertar para a concorrência sempre pronta	O desejo da concorrência em ganhar mercado
Cíclico	Balão com prédios, avião, navio, etc	Demonstrar necessidade de sempre buscarmos novos conteúdos	A manutenção de nossos clientes e fornecedores
Personagem	Super homem	Demonstrar nossa boa reputação	As pessoas que conseguem manter os clientes e fornecedores
Água	Água e \$\$\$	Demonstrar a fluidez de nossas receitas	Receitas perenes e continuidade
Animal	Aves	Demonstrar liberdade, céu de brigadeiro	Novos vôos alçados com a conquista de novos clientes
Fogo	Sol	Representar que se tudo for feito com critério o sucesso vem naturalmente	O sucesso da empresa no mercado

Fonte: dados de pesquisa

CAPÍTULO 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS: COMPREENDENDO OS PROCESSOS INFORMACIONAIS PELO VIÉS SIMBOLICO



Em tempos que já lá vão, muito antes de o Homem surgir na Terra, havia uma árvore gigantesca cujos ramos se elevavam até aos céus. Eixo e coluna vertebral do Universo, tal árvore atravessava três mundos: enquanto as raízes mergulhavam nos abismos subterrâneos e o tronco contemplava a imensidão terrestre, os ramos erguiam-se até atingirem as estrelas no firmamento. A seiva, ia busca-la às águas que brotavam do sol; os raios do sol alimentavam as suas folhas e, mais tarde, as flores e os frutos. Era através dela que o fogo descia do céu, e tocando nas nuvens, a sua copa abundante gerava as chuvas que fertilizavam a Terra e a tornavam fonte de Vida. Na sua verticalidade, a árvore gigante assegurava assim a reunião e a cumplicidade entre o universo ouroniano e as profundezas ctonianas: nela se realizava pois a permanente regeneração do Cosmos.

Pontes (2000, p.83)

7.1 IMAGINÁRIO: UMA HERMENÊUTICA SIMBÓLICA

“Há alguma razão de peso para substituírmos o conhecimento vulgar que temos da natureza e da vida e que partilhamos com os homens e mulheres da nossa sociedade pelo conhecimento científico produzido por poucos e inacessível à maioria?”

Boaventura de Souza Santos¹⁴²

A informação e o imaginário possuem características semelhantes. Ambos fazem parte da estrutura da história humana e situam-se na perspectiva de significação do real. Por meio da informação, o indivíduo, dentre outras coisas, constrói sentido e compõe sua história de mundo; por meio do imaginário, ele também faz a mesma coisa. Duas faces da mesma moeda, como Jano, o deus das transições e passagens¹⁴³.

Baseado em estudos anteriores¹⁴⁴ desenvolvidos sob o entendimento de que o imaginário pode se consolidar como uma estratégia para a compreensão dos comportamentos e práticas informacionais, buscou-se, nas análises efetuadas, integrar os dois elementos (informação-imaginário) num binômio, utilizando o imaginário como um objeto sobre o qual se aplica uma hermenêutica para subsidiar investigações na área da Ciência da Informação. Considerando que o universo imaginário é estruturado a partir da necessidade do homem simbolizar sua angústia existencial, associar esse entendimento à angústia de um processo decisório em um ambiente dinâmico se configurou como um cenário propício para o entrelaçamento desses dois elementos.

Sob esse viés, abordou-se também a informação nessa pesquisa como parte de um fenômeno infocomunicacional, caracterizado, segundo Silva (2013), pelas situações nas quais indivíduos partilham sentido por meio da interação pessoal e social. Esta “perspectiva infocomunicacional” de compreender o fenômeno remete a uma percepção de informação que perpassa o campo da cultura que, abordada em um sentido antropológico, pode ser

¹⁴²Questionamento resgatado de Jean-Jacques Rousseau por Boaventura de Souza Santos em seu “Discurso sobre as Ciências”(SANTOS, 2006, p. 16).

¹⁴³Jano é uma divindade romana, considerado o guia das almas. Com seus dois rostos voltados um para a terra e outro para o céu, possui um bastão na mão direita e uma chave na mão esquerda, guardando assim, todas as portas e governando todos os caminhos (CHEVALIER e GHEERBRANT, 2015, p.233).

¹⁴⁴ Esta pesquisa está inserida no escopo de estudos desenvolvidos pelo Gabinete de Estudos da Informação e Imaginário da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – GEDII/ECI/UFMG

considerada como um modo de relacionamento humano com o real e depositária da informação social (MARTELETO, 1995). Neste aspecto, reforça-se a percepção de informação como forma de criação e instituição dos significados, o que remete a uma “probabilidade de sentido” e reflete uma forma de relação dos sujeitos com a realidade, aproximando-se de uma dimensão imaginária que também tem como esquema dominante a significação.

Considera-se, portanto, que analisar os comportamentos de uma dada sociedade importa lembrar que ela está permeada por matrizes de significações diferentes (simbólica, informacional, cultural...), perspectiva que aproxima o imaginário e o simbólico do fenômeno informacional e infocomunicacional.

7.2 DA DIMENSÃO SIMBÓLICA-AFETIVA-INFORMACIONAL

As análises realizadas na perspectiva simbólica tiveram como eixo a teoria de Gilbert Durand, que atribui ao imaginário a capacidade de realizar uma sutura epistemológica entre a natureza e a cultura. A instrumentalização desta teoria por meio de uma das “técnicas” do imaginário, o AT.9, possibilitou identificar como o indivíduo se organiza simbolicamente e como se constitui seu micro-universo mítico. Possibilitou também compreender a ação que move o sujeito no enfrentamento da angústia, que caminha no sentido de uma ordenação.

Ainda nessa perspectiva simbólica, a manifestação criativa, baseada nos estudos de Tassara e Rabinovich (2001), se alinhou ao propósito de trazer a dimensão simbólico-afetiva para uma compreensão do ambiente real, perspectiva complementada por uma análise projetiva utilizando-se a significação das imagens. Uma terceira perspectiva, a vertente informacional, intentou compor esse universo de análise sob outra forma de significação do real que ocorreu por meio do simbólico.

Procurou-se, assim, estabelecer um alinhamento entre as três perspectivas e desvendar uma possível correlação simbólica. Contudo, conforme destacado por Chevalier e Gheerbrant (2015, p. XIII), as imagens simbólicas não devem ser tratadas literalmente, e não o foram, pois um símbolo escapa a toda e qualquer definição visto que as palavras são incapazes de lhes expressar todo o valor.

Na análise realizada foram conjugados esforços para decifrar os enigmas que os símbolos propõem, alinhados com os significados que foram atribuídos pelos próprios sujeitos. Uma ampliação do sentido, baseada no que preconizam os autores supracitados de que “seria dizer pouco que vivemos num mundo de símbolos – um mundo de símbolos vive em nós” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p. XII).

7.2.1 Análise simbólica-afetiva-informacional de E1

E1 saiu de casa muito novo para trabalhar e estudar. Aos dezessete anos já tinha estabelecido sua estratégia de vida – se manter financeiramente e se capacitar para poder ter uma boa condição de vida. Foi nesse trajeto que construiu sua história contando com o apoio da namorada (com quem se casou posteriormente) e de um tio, que identifica como seu ídolo. Mudou de cidade para buscar melhores oportunidades, entrou para a faculdade, estagiou em uma grande indústria onde foi contratado após se formar e construiu uma carreira de destaque, sendo indicado para funções de grande responsabilidade e visibilidade dentro da organização. Esse trajeto, segundo o entrevistado, não foi fácil: exigiu um planejamento de onde queria chegar, foco para se manter na estratégia traçada e visão de futuro. Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

Então, assim, eu venho através de uma estratégia né, desde quando eu conheci a [NOME ESPOSA] e a gente começou a namorar...

Porque eu sempre tive essa coisa de que eu precisava me sustentar e me desenvolver ao mesmo tempo.

Me dediquei aquilo, sempre fui dedicado, sempre me dedico aquilo que me proponho a fazer.

...ficou muito pesado, eu não tinha mais condições físicas de levar... e as disciplinas [da faculdade] ficaram me exigindo muito mais..., então, assim, eu fiquei esses dois anos, foram dois anos assim muito difíceis, muito difíceis mesmo, pra mim...

...sou extremamente disciplinado, muito disciplinado, e as vezes isso me atrapalha um pouco, ehh... sou muito rigoroso, com todos os critérios, eu acho que aquilo que faz a gente... ehh, vamos falar assim, conviver bem. As regras que são colocadas, na minha opinião, elas tem de ser seguidas e não interpretadas.

a) Universo simbólico-afetivo de E1

As imagens que E1 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram respectivamente, a pedra bruta e a floresta, uma astronave e um pastor de ovelhas.

Na narrativa de E1, a pedra representa um estado original, não lapidado. Segundo Chevalier e Gheerbrant (2015), a pedra ocupa um lugar de distinção no simbolismo, existindo entre ela e a alma uma estreita relação. Para Cirlot (1984), simboliza o ser, a coesão e a conformidade consigo mesmo. Dentre os vários significados que lhe são atribuídos em seus diversos formatos, a pedra, em estado bruto, simboliza liberdade; é a matéria passiva, ambivalente, andrógina, sendo essa androginia a perfeição do estado primordial¹⁴⁵.

Mais do que a uma pedra bruta, E1 associou à sua história de vida a imagem da floresta, atribuindo-lhe um significado de liberdade, alegria, imperfeição. A floresta, em seu simbolismo, remete ao princípio materno e feminino onde floresce a vida vegetal não dominada nem cultivada¹⁴⁶, sendo considerada pelos celtas como um santuário em estado natural¹⁴⁷.

Na associação feita à sua trajetória profissional, a escolha de E1 pela imagem da astronave destaca dois elementos: a subida constante em um sentido progressivo e a existência de uma equipe para conduzi-la juntamente com ele: *“astronave é uma coisa que você não consegue ir sozinho, não tem como pilotar uma espaçonave sozinho, então você sempre tem um time”*.

O movimento de uma espaçonave ocorre em sentido de progressão, podendo indicar uma subida – que tem sentido ascensional – e uma verticalidade, já que para atingir seu destino é necessário direcionar seu trajeto em uma linha vertical para o espaço. O simbolismo da subida pode ser associado a uma interiorização¹⁴⁸, um voltar-se a si mesmo, enquanto que a verticalidade remete a valores morais¹⁴⁹.

A imagem de um pastor de ovelhas associado ao cargo atual encontra uma significação simbólica junto ao conceito de sabedoria intuitiva ao simbolizar a vigília, um ser desperto e que tudo vê¹⁵⁰, além de evocar *Tammuz*, deus lunar, pastor dos rebanhos de estrelas¹⁵¹.

Buscando uma compreensão do universo simbólico-afetivo de E1 dentro das imagens associadas por ele à sua vida pessoal e profissional, verifica-se uma possibilidade de dois

¹⁴⁵ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 696)

¹⁴⁶ Cirlot (1984, p. 257)

¹⁴⁷ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 439)

¹⁴⁸ op. cit p. 853

¹⁴⁹ Cirlot, (1984, p. 597)

¹⁵⁰ Chevalier e Gheerbrant (2015, pags. 691 e 692)

¹⁵¹ Cirlot, (1984, p. 449)

contrapontos: liberdade x falta de liberdade. E1 fala da alegria da vida natural (*“...parecia que a vida ia ser sempre muito, muito livre, ...muito, muito eh, divertida.”*) ligada as suas origens à qual tenciona voltar um dia (*“...acho que um dia talvez eu volte né...”*). Entretanto, sua história está envolta desde cedo em compromissos morais que ele assumiu consigo mesmo que o colocaram numa posição de responsabilidade em conduzir – o que se pode inferir pela menção das ovelhas – a sua vida no sentido de um “sacrifício”. A superação dos desafios, que foram vários, está associada a si mesmo e baseado em sua interioridade que almeja, no fundo, o conforto e a alegria das coisas naturais. Neste trajeto, E1 é fortalecido em seus propósitos pelas pessoas que o acompanharam e deram suporte: sua namorada, seu tio e um chefe que foi seu mentor na empresa: *“...eu não queria que ele [chefe] sáísse, porque aquilo [...] pra mim significava uma certa perda né, de uma, de uma base muito sólida pra fazer tudo”*.

b) Micro-universo mítico de E1

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E1 sobre investimento de recursos na construção de uma nova área na empresa que, caso fosse bem sucedido, iria gerar economia de recursos e implantação de uma unidade bem estruturada, mas, se não fosse efetivo, poderia custar o prestígio e o cargo do entrevistado.

E1 utilizou como símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada, a queda d’água representando a queda, uma espada representando a espada, uma casa como o refúgio, um monstro com tocha para representar o monstro, a roda d’água representando o cíclico, um mestre construtor como personagem, um córrego para representar a água, um cachorro como animal e a tocha como representante do fogo.

O entrevistado construiu o desenho em torno da idéia central da criação de algo novo por meio das ferramentas disponíveis. Para isso, os elementos essenciais foram o personagem e a espada, com o personagem assumindo sua posição central na trama e a espada cumprindo seu papel previsto no protocolo do AT.9 de resolução de ansiedade. E1 não eliminaria nenhum dos elementos do teste e não baseou sua composição em nenhuma inspiração “externa” (como filmes, músicas etc). A história termina com a luz sendo gerada, o monstro indo embora – mas não para sempre, o personagem indo para o refúgio usufruir dos bônus do seu trabalho e o cachorro defendendo o que foi construído. Nesta história, E1 é o personagem principal.

b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos ansiógenos do teste (monstro e queda) se apresentam em funções diferentes: a queda, representada pela queda d'água, tem sua função eufemizada pelo sentido da força que movimenta e gera a luz. Em contraposição, o monstro, representado por um monstro com uma tocha na mão, personifica uma ameaça. O personagem tem ferramentas em suas mãos para criar algo novo, já que a espada da justiça é quem protege contra o que aflige. O combate não é visível no desenho, mas é referenciado na narrativa: “*defender com a espada da justiça os monstros que querem destruir tudo com fogo*”. Assim, apesar das associações positivas (luz, justiça, vida), não há um cenário unicamente pacífico porque o monstro constitui uma ameaça.

Os outros elementos complementares (água, fogo e animal) potencializam os dois cenários criados, sendo que o animal parece ser a ligação entre esses dois mundos que ocorrem de forma simultânea (pois enquanto o personagem constrói, o monstro espreita), estando o refúgio de um lado e o elemento cíclico de outro.

Este tipo de construção remete a dois cenários – um ameaçador e outro bucólico, com peixes nadando em um córrego – o que dá indícios de que o micro-universo de E1 pertence ao regime noturno e se caracteriza como Micro-universo do dualismo cujo espaço é dividido em opostos que abrigam conjuntos míticos portadores de dualismo. O entrevistado se integra nos dois cenários, tanto pela coragem contida na espada, quanto pela atitude construtiva do personagem.

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho possibilitou a realização das inferências expostas a seguir:

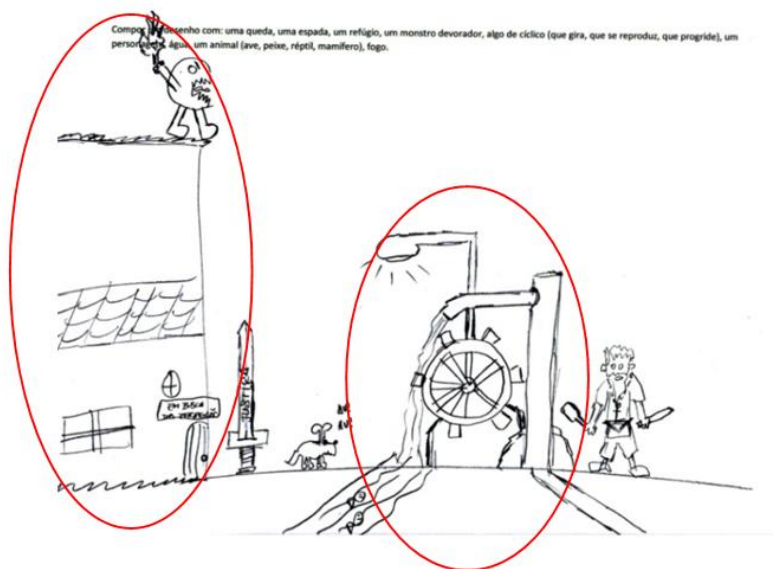
A idéia central do desenho, que se baseou na espada e no personagem, parece representar a convicção de que a decisão que foi tomada por E1 foi justa e sábia, conceitos relacionados à idéia de justiça, simbolizada pela espada, e de sabedoria, associada ao personagem. O personagem não é um sujeito qualquer, mas um mestre que constrói, podendo essa construção estar associada, segundo o Tratado da Flor de Ouro¹⁵², ao símbolo do rigor e

¹⁵² Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 274)

do método. Assim, a decisão de E1 se reveste do significado da justiça, pois visa, pela intenção construtiva do personagem, conduzir a empresa ao progresso. Essa ação defensável, também apresenta uma relação de vida e morte contida no simbolismo da espada. Esta inferência se faz presente no sentido da verticalidade e horizontalidade evocada por esse símbolo que se manifesta, na decisão tomada, pelas perspectivas de sucesso ou fracasso. O simbolismo da espada também parece remeter à defesa da decisão, visto simbolizar a bravura (E1 precisou de coragem para tomar a decisão), a virtude (bons propósitos motivavam a ação) e a razão (pelo custo-benefício envolvido, aquela seria a melhor decisão). Interessante observar que “em todas as regiões do mundo a construção seja acompanhada de práticas rituais, sobretudo de natureza sacrificial” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p.274), sentido que liga o mestre construtor, representado no AT.9, ao pastor e suas ovelhas, presentes na primeira manifestação simbólica de E1, ambos se relacionando à atividade profissional do entrevistado.

Os outros elementos de resolução de ansiedade previstos no teste – o refúgio e o cíclico – compõe dois agrupamentos no desenho composto por E1 (Figura 36):

Figura 35. Análise dos elementos representados na cena composta por E1



Fonte: dados de pesquisa

O cíclico ocupa uma posição central na composição do desenho ao ser registrado próximo ao centro da folha, sendo representado pela roda d'água. A ele se associa o elemento ansiógeno da queda, que é desfuncionalizado na composição, configurando-se como um

elemento de força¹⁵³. Percebe-se que aquilo que deveria amedrontar (queda) é o que impulsiona a decisão: a possibilidade de transformar, a força que move para gerar algo belo e vivo, alimentando o córrego com peixes; ou, ainda, a luz, que é gerada pelo movimento da queda. Essa associação dos elementos queda-cíclico-água apresenta uma conotação positiva de força e transformação, que gera a luz e a “luz sucede às trevas (**Post tenebras lux**), tanto na ordem da manifestação cósmica como na da iluminação interior”(CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p.568).

Outro agrupamento visualizado no desenho compõe a tríade monstro-fogo-refúgio. Assim como a primeira, aqui também se unem três elementos: um ansiógeno (monstro), um de resolução (refúgio) e um complementar (fogo). Nessa composição, o fogo potencializa o monstro que ameaça a casa que E1 construiu, ou seja, ameaça seu refúgio que simboliza sua segurança. Mas não é um fogo qualquer. Na história, ele se apresenta como uma tocha, que corresponde a um símbolo de purificação pelo fogo e pela iluminação¹⁵⁴. Assim, o risco pode se reverter em luminosidade.

Observa-se que tanto o monstro quanto a queda são para o entrevistado elementos motivadores. A queda no sentido de movimento e o monstro, enquanto risco, são necessários na trama, pois, apesar da possibilidade do risco assumido trazer consequências negativas destruindo os sonhos de E1, ele pode se configurar em um elemento que vai permitir que os caminhos sejam iluminados. O monstro posicionado no alto da casa, sobre o telhado, simboliza uma ameaça sob o controle da consciência. O risco é conhecido e espreita o cenário do alto.

A representação do animal como um cão remete ao sentido de companheirismo para E1 e tem sua função mítica primeira associada ao psicopompo, o guia do homem na noite da morte após ter sido seu companheiro na vida. Pode assumir a figura de um intercessor entre este mundo e o outro ou ser associado ao mundo dos guerreiros, como sugere o imaginário da cultura celta¹⁵⁵. Na composição de E1, o cão “fala” como se exercesse a figura de um espírito protetor, uma das faces da dualidade desse símbolo que oscila entre a diurna e a noturna.

¹⁵³ Chevalier e Gheerbrant (2015, p.160)

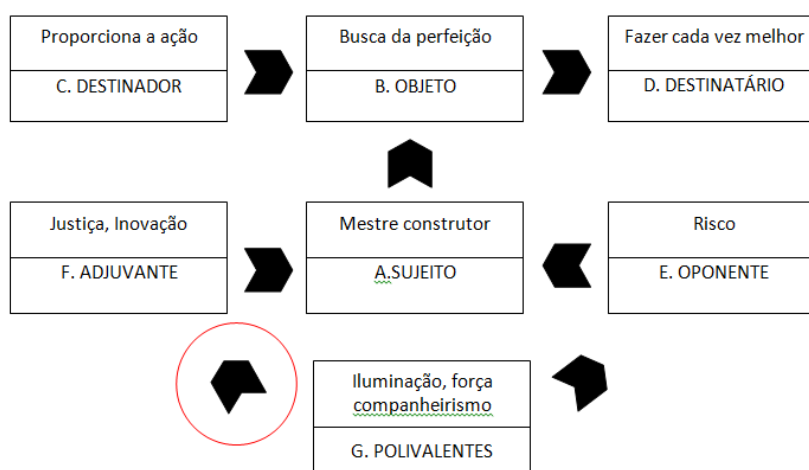
¹⁵⁴ op.cit p. 886

¹⁵⁵ op.cit p. 176-179

b.3) Análise actancial

A análise actancial, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem, expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 37). Por essa análise pode-se inferir que o sujeito é um mestre construtor que tem por ação conduzir o progresso buscando a perfeição, objeto que diz respeito à resolução da angústia. O sujeito autor tenciona procurar fazer tudo cada vez melhor, se alinhando ao mesmo objetivo. O elemento oponente ao alcance desse objetivo é o risco e os elementos adjuvantes que se relacionam a ele são os propósitos de desenvolvimento, inovação e justiça. Busca-se, pela ação empreendida, uma ordem a ser mantida.

Figura 36. Análise actancial de E1 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação para subsidiar a decisão tomada por E1. Pela estruturação do desenho, contudo, é possível inferir que a presença de ferramentas sendo utilizadas pelo personagem pode ser associada à informação como instrumentos utilizados pelo entrevistado para construir sua decisão. Esta alusão é facultada pela associação ao conteúdo da fala de E1 na entrevista, pois foi por meio do seu conhecimento do sistema de financiamento, da dinâmica do governo no processo, da sua análise do custo-benefício sobre o que seria a decisão mais acertada e o conhecimento também dos riscos envolvidos, que E1 baseou sua decisão. Essas foram as “ferramentas” que o entrevistado utilizou para decidir, entendimento que se coaduna com a perspectiva de que a informação se manifesta sob várias formas no cotidiano e na trajetória do

indivíduo, não se constituindo obrigatoriamente no ambiente organizacional, em uma fonte única, sendo, assim, atemporal e polimorfa.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E1 remetem a um perfil caracterizado pela ponderação, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

A pedra bruta, ao se relacionar com o personagem, remete ao sentido de que E1 foi “lapidado” em sua história de vida pela observância do rigor e do método. A astronave, ao simbolizar a interiorização, se associa a espada como guia para as ações. E1 se baseia no sentido de justiça e virtude, manifestado por esse símbolo, para a ascensão na sua carreira. E se mantém onde está por uma atitude de vigília ante aos desafios e riscos, algo que amedronta. Conduz sua ação no sentido de monitorar as possibilidades presente nesse “monstro” que pode ser tanto ameaçador, mas também o responsável por abrir os caminhos. Metaforicamente, o pastor, atento a essas possibilidades, não se furtará ao sacrifício caso as oportunidades lhe guiem para um caminho promissor e iluminado.

A trajetória de E1 é também marcada pelo uso de ferramentas para construir essa visão ponderada e planejada: lapidar as potencialidades, introjetar um caminho de ascensão baseado em princípios e virtudes, monitorar as possibilidades de crescimento e seguir para onde a luz guia, mesmo que implique sacrifícios. Um micro-universo simbólico, caracterizado pela luta e reflexão, no qual se encontra presente o dualismo luta/sacrifício – reflexão/conforto, no qual o enfrentamento dos desafios de forma planejada tem levado E1 a uma vida de sucesso e conforto financeiro.

7.2.2 Análise simbólica-afetiva-informacional de E2

E2 iniciou seu relato a partir de sua vida profissional. Começou sua carreira trabalhando no sistema bancário e, como na época do governo Collor o mercado financeiro “desabou”, resolveu sair do emprego e montar um negócio próprio na área de representação comercial na linha de vestuário. Tinha em torno de 25 anos nessa época. Por não se identificar com o segmento, mudou para o ramo de móveis usados junto com dois irmãos e depois,

quando a economia do país reaqueceu, para o ramo de móveis de escritórios novos. Como a demanda por produtos estava alta e os fornecedores não conseguiam atender, E2 resolveu montar uma fábrica de móveis de escritório, que gerencia até hoje junto com um dos irmãos, sendo, contudo, o responsável pela condução da empresa. No início, o negócio transcorreu em uma época de prosperidade para o comércio em geral, mas como o mercado financeiro está em crise nos últimos anos, E2 está procurando focar em outro segmento ligado ao mobiliário para escolas e restaurantes. A fala de sua vida pessoal foi discreta, apenas mencionando, quando foi solicitado a associar sua vida pessoal a uma imagem, a cobrança das filhas por maior presença.

Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

A minha vida começou... é... como funcionário bancário, né, comecei a trabalhar no banco, na área de investimentos.

Então começou a melhorar. Então o novo começou a ficar mais barato do que o usado, por incrível que pareça. Então a gente começou a direcionar para a linha de móveis de escritório nova.

Então a gente alugou um galpão de 200 metros quadrados, só pra começar [...]passamos para outro galpão, de 500 metros, maior, hoje....depois disso passamos para um de 800, hoje estamos aí com mais ou menos com uns 4.000 metros de área de fábrica, né, é...muito, muito problemático [RISOS] muito problema...

...apesar de que, não é que eu seja centralizador, mas eu que gosto de tudo que acontece eu fico sabendo. Tudo o que aconteceu eu quero ficar sabendo, porque?, porque ... numa empresa familiar, você não pode errar...

...eh, com esse negócio de empresa, eu sou até muito cobrado por não ter dado uma atenção muito grande à família, você entende, as minhas filhas: “pai, poxa pai, você só trabalha..., você não tem tempo pra nós...” Normal né... então..., mas eu sempre fui preocupado, sempre ... olhei o lado familiar, não só família pessoal, mas a família num todo, né, sempre.....eh...olhando todo mundo, procurando o melhor pra todos né

a) Universo simbólico-afetivo de E2

As imagens que E2 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram, respectivamente, a de sua mãe, a dele próprio e a figura de um pai.

Na narrativa de E2, a imagem de sua mãe significa para ele orientação e esclarecimento, elementos que o guiaram para ser o que é hoje. Essa significação pode remeter a um arquétipo materno quando este significa sabedoria e cuidado que se manifesta em forma de orientação¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Jung (2011, p.88)

A associação da trajetória profissional de E2 a si próprio significa, para o entrevistado, a representação do espírito empreendedor e da busca por desafios:

Associo a mim mesmo sabe... Sempre fui muito, muito empreendedor, muito ativo, sempre. Nunca gostei de ficar parado, sempre buscando novos desafios, entendeu? Então acho que... foi... talvez a minha visão, posso até tá falando aqui né, mas eu acho que foi a minha visão, sabe, de querer fazer e acontecer.

Essa significação também pode remeter a um arquétipo, o do herói, no sentido relacionado ao herói guardião, o protetor, papel que E2 exerce em relação a sua empresa e sua família.

A imagem de pai associada ao cargo atual encontra na fala do entrevistado uma relação paternal e de cuidado com a empresa: “a [NOME DA EMPRESA] pra mim é como um filho, né, porque... eu criei, eu cuidei né, eh, eu vi crescer ... [...]. Então eu vejo aqui dentro eu como um pai mesmo, sabe, um paizão até, às vezes [RISOS]”

A significação simbólica de pai pode remeter tanto ao sentido de domínio, numa representação de forma de autoridade, quanto de um papel paternal na perspectiva de privar e manter na dependência.

Buscando uma compreensão do universo simbólico-afetivo de E2, dentro das imagens relacionadas por ele à sua vida pessoal e profissional, é possível perceber uma associação entre o sentido dessas três imagens e a inspiração para a composição feita pelo entrevistado no AT.9 que remete ao filme Rei Leão.

No filme, um longa metragem de animação¹⁵⁷, Simba é o protagonista e herói da trama. Sua ação na história é motivada pela ganância de poder de seu Tio Scar, que deseja ser o rei e, para tanto, planeja o assassinato do pai de Simba, o rei Mufasa. Morto o rei, Simba é acusado pelo tio do assassinato e foge, encontrando em seu caminho dois personagens que o acompanharão durante toda a história – Timão e Pumba. Scar assume o reinado, que exerce em forma de tirania junto com as hienas, até o retorno de Simba, anos mais tarde, que reivindica seu posto e luta pela posição de governante. Vencida a batalha, Simba restabelece a ordem, a prosperidade e um reinado como o de seu pai, um rei justo e sábio.

¹⁵⁷ Rei Leão (*The Lion King*) é um filme produzido pelos estúdios Disney. Foi inspirado na peça teatral Hamlet, de William Shakespeare, uma tragédia escrita em meados de 1600 que narra a história da tentativa de vingança do príncipe Hamlet sobre a morte de seu pai, que foi envenenado pelo próprio irmão, explorando temas como traição e vingança.

Na trama, dois personagens se relacionam com Simba de uma forma que influencia seu destino: o pai, Mufasa, e o conselheiro, Rafiki, um macaco mandril. Rafiki é o conselheiro de Mufasa e sua atuação na trama o coloca como um sábio, que orienta Simba em momentos decisivos na história. É quem o apresenta ao reino quando nasce, é quem conversa com Mufasa após sua morte percebendo os sinais da mudança dos tempos e é quem orienta Simba a voltar e reivindicar seu trono. No final da história, Rafiki apresenta o filhote de Simba ao reino, mostrando a continuidade do ciclo da vida.

O pai, Mufasa, é para Simba uma grande inspiração. Personifica o poder, o domínio sobre as terras, que exerce com sabedoria, provendo a todos os animais do reino as condições de uma vida harmônica dentro dos princípios da savana. Quando criança, Simba desejava tornar-se um governante tão poderoso quanto ele, mas acreditava que ser rei implicava apenas em ser destemido, conceito que lhe trouxe grandes problemas.

Considera-se que a triangulação Rafiki-Simba-Mufasa remete às imagens associadas por E2 – a mãe, a si próprio e o conceito de pai – que parecem simbolizar, respectivamente, orientação, ação e provisão. Esses conceitos se consolidam em um sentido de cuidado, tanto com a família quanto com a empresa, na preocupação com a condução da “empresa-família” e no espírito empreendedor.

Assim como Simba, que tinha suas primeiras ações inspiradas por uma coragem e audácia que o impulsionavam a agir de forma corajosa, E2 também tem na coragem em superar os desafios e no espírito empreendedor, características comuns com o personagem. Como menciona o entrevistado: “...*pelo que eu me conheço, entendeu, não gosto de perder..*”

b) Micro-universo mítico de E2

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E2 sobre a compra de um equipamento muito caro para a empresa cuja aquisição, apesar de se configurar num “divisor de águas” no processo de produção, implicava na solicitação de um vultoso empréstimo bancário.

E2 utilizou como símbolos, para representar os nove elementos do teste na situação relatada, o abismo representando a queda, uma arma representando a espada, a segurança como o refúgio, um rato para representar o monstro, um cata-vento representando o cíclico, o

“Rei Leão” como personagem, um rio para representar a água, um leão como animal e a fogueira como representação do fogo.

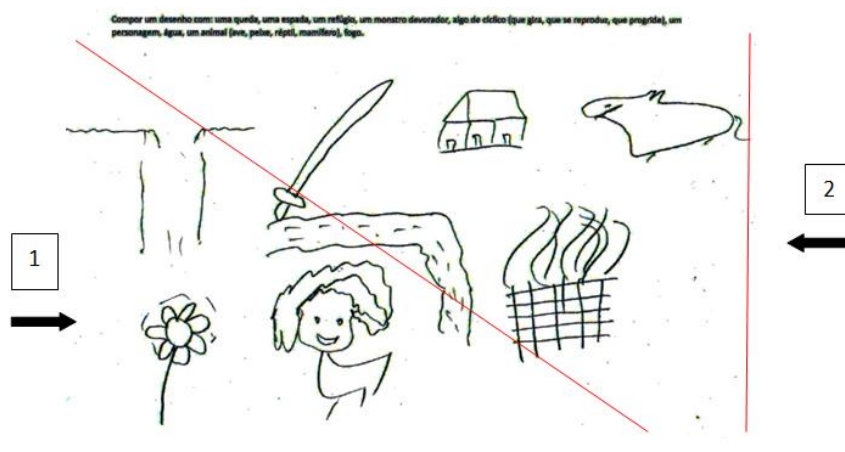
O entrevistado construiu o desenho em torno da idéia central de que, quando se encontra adversidades, deve-se estar preparado para vencê-las. Para isso, elencou como elementos essenciais o fogo, a casa e a espada. E2 eliminaria o monstro dentre os elementos do teste e sua composição foi baseada no desenho animado da Disney “Rei Leão”. A história termina com os sonhos e os ideais do entrevistado sendo atingidos. De acordo com o relato, nessa composição, E2 estaria lutando para vencer os obstáculos, que considera não serem poucos.

b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos do teste estão dispostos em toda a composição, mas não apresentam uma interligação visual direta, encontrando-se dispersos. Os elementos ansiógenos do teste (monstro e queda) foram representados, respectivamente como um rato e um abismo. O personagem foi representado pelo personagem do filme Rei Leão, mas este não empunha a arma (espada) numa atitude de defesa ou ataque. Na composição, o personagem e o animal se fundem no mesmo elemento e significações – força e domínio. Os outros elementos complementares (água e fogo) possuem conotações positivas – respectivamente, caminho e luz, e os elementos de resolução de ansiedade são colocados de forma diagonal na composição e correspondem à função prevista no teste: o refúgio no sentido de proteção e o cíclico como o cata-vento que gera energia pelo movimento do vento.

A disposição dos elementos parece observar dois quadrantes cujo divisor é o elemento água (Figura 38). No primeiro cenário, a queda, representada por um abismo que simboliza os erros, termina no movimento do cata-vento em forma de flor, triangulação feita com o personagem-animal, que possui força e o domínio para superá-la: um ambiente de enfrentamento da angústia eufemizado. No segundo cenário, o monstro ameaça a casa. A espada é a arma empunhada que irá defender o refúgio e o fogo é a luz que ilumina e conforta. A água representa um caminho com curvas que ora compõe um cenário, ora o outro.

Figura 37. Análise dos elementos representados na cena composta por E2



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Este tipo de construção remete a dois cenários – um ameaçador e outro bucólico, com o cata-vento em forma de flor, o que dá indícios de que o micro-universo de E2 pertence ao regime noturno e se caracteriza como Duplos universos existenciais sincrônicos apresentando duas ações temáticas em torno das quais os elementos são mostrados individualmente ou em subconjuntos. Conforme consta da narrativa elaborada, o personagem se desdobra nas ações em dois elementos: na empunhadura da espada que defende e na proteção pelo domínio e força do leão: *“temos que ter forças para empunhar uma espada [...], mas temos que ter força [...] como o personagem do desenho Rei Leão”*.

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho possibilita a realização das inferências expostas a seguir:

A ideia central do desenho se baseia na casa, na espada e no fogo, todos eles, elementos que se organizam em um dos “cenários” elaborados por E2 na sua composição. A casa é o refúgio que traz, na representação do entrevistado, uma dicotomia com o duplo sentido de lar-trabalho. Seu simbolismo a associa, assim como a cidade e o templo, à representação de centro do mundo sendo, pois, a imagem do universo¹⁵⁸. A defesa desse ambiente é feita por uma arma, que, do ponto de vista espiritual e moral, significa os poderes

¹⁵⁸ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 196)

interiores¹⁵⁹. A casa, portanto, é o mundo que E2 não vai permitir que seja destruído, pois faz parte dele, do seu interior, da sua história. Os princípios de família que sustentam as ações do entrevistado (que podem constituir os “poderes interiores”) são fortes para ajudá-lo a enfrentar os desafios, personificados no rato como algo perigoso, um símbolo ctônico que pode ser associado à apropriação fraudulenta de riquezas (no desenho, se referindo à mudança que, se não ocorrer, pode estagnar a empresa). Ele [desafio] vem do alto, oriundo da necessidade de atendimento satisfatório dos clientes, uma posição que personifica algo que nem a espada nem o fogo podem alcançar.

O fogo é um símbolo que, segundo o I-Ching, tem por sua cor vermelha correspondência com o coração. Neste sentido, o fogo simboliza as paixões na perspectiva da fecundidade da criação. Pode ser associado, no desenho elaborado, à “construção” da casa por E2, o que remete ao sentimento do amor pela criação, sendo o amor “a primeira hipótese científica para a reprodução objetiva do fogo e, antes de ser filho da madeira, o fogo é filho do homem...” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p.442). Amor e princípios alinhados numa mesma composição.

O sentido de família está presente também no outro cenário. O Rei Leão, personagem da composição, “*se perde do (pai) família, mas consegue vencer e se formar alguém*”. Nesse sentido, o personagem incorpora o papel do filho, que é contraposto à imagem do leão, quando encarna o símbolo do pai associado ao sentido de excesso de orgulho e confiança em si mesmo. Essa associação traz duas possibilidades – a de ser insuportável ou admirável – podendo ocorrer entre esses dois polos, várias acepções simbólicas¹⁶⁰. Contrapõem ao sentido masculino, as profundezas abissais representadas pela queda que evocam o culto da Grande Mãe Ctoniana, símbolo no qual Jung se apóia ao estabelecer uma conexão entre abismo e o arquétipo maternal¹⁶¹. O sentido de força perpassa vários elementos desse cenário: o vento, que simboliza o cíclico por meio do cata-vento, é uma força elementar pertencente aos Titãs, o leão simboliza o poder material ou espiritual¹⁶² e o personagem “Rei Leão” que representa a energia renovada pela força de vontade. Família e força alinhadas numa mesma composição.

Entrelaçam esses cenários o elemento água, no sentido de um rio como um caminho com curvas. O curso das águas é a corrente da vida e da morte, simbolismo que, entre os gregos, inspirava veneração e temor. Representa sempre a existência humana e o curso da

¹⁵⁹ Op.cit p.81

¹⁶⁰ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 538)

¹⁶¹ Op.cit p.5

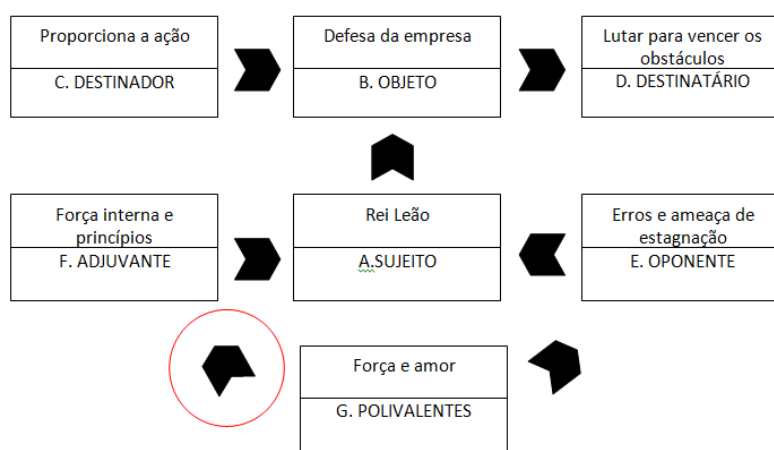
¹⁶² Op. cit. pags. 935 e 538

vida e pode significar o corpo quando se mergulha em suas águas: “penetrar (ou mergulhar) num rio significa, para a alma, entrar num corpo.” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p.781). Na composição, a água pode representar o entrevistado, movido pela força de sua correnteza, que ora oscila entre a família “lar”, ora entre a família “empresa”. Parece empunhar a espada em um cenário e proteger os elementos do segundo.

b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem, expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 39). Por essa análise pode-se inferir que o sujeito é um personagem que tem por ação buscar forças para defender a empresa, ação que será responsável pela resolução da angústia, tendo, nesse sentido, o sujeito autor como alguém que luta para vencer os obstáculos e a ação potencializada pelo sujeito enquanto a força da correnteza do rio. Os elementos oponentes ao alcance do objetivo são os erros e a ameaça de estagnação e os adjuvantes são sua força interna e seus princípios. Busca-se, pela ação, uma ordem a ser mantida.

Figura 38. Análise actancial de E2 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação para subsidiar a decisão tomada por E2. Pela estruturação do desenho não é possível inferir a presença da informação como instrumentos utilizados pelo entrevistado para construir sua decisão. Na narrativa também não é feita alusão direta que se possa associar a

um comportamento do entrevistado no tocante à informação. Percebe-se uma possibilidade de simbolização na representação da espada quando é mencionada como algo que dá forças para lutar. Perceber a necessidade de mudança no processo produtivo, para proteger a empresa/casa, motiva as ações a serem empreendidas. A espada, ao personificar poderes interiores, pode compreender também a informação interiorizada.

Na entrevista, especificamente no relato do incidente crítico, a busca e o uso de informação para a tomada de decisão não se materializou em um momento, nem em um suporte, canal ou fonte específicos, mas em uma leitura do cenário com informações dispersas em vários elementos:

Eu, eu consultei as informações que eu tinha, de necessidade de prazo de entrega, tempo de entrega, entendeu. Eu estava atrasando algumas entregas, então foi uma forma que eu encontrei de agilizar o processo e entregar mais rápido, porque[...] o móvel de escritório você compra porque você precisa: você precisa de uma cadeira, uma mesa, um armário porque você tem uma pessoa que vai usar aquilo ali. E o móvel de escritório é a última coisa que a pessoa olha. Nós estamos fazendo..., nós estamos com uma obra agora de uma empresa, então, tá em reforma lá. Ele [NOME DO EMPRESARIO] falou [...] “assim que acabar a reforma... então, você tem uma semana pra me entregar”..., Você entendeu..., então, quer dizer, a última coisa que entra lá é o móvel de escritório. Então a gente estava tendo esse problema, estava atrasando as entregas né, não tinha agilidade na entrega, o comprometimento com o cliente, então tive que fazer isso.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E2 remetem a um perfil caracterizado pelo sentido de cuidado, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

Há dois polos temáticos na representação feita, que ocorrem de forma simultânea: a proteção e a orientação acontecem enquanto a luta é travada. O sentido de orientação presente na imagem da mãe é representado pelo fogo que é a luz que ilumina e conforta. A proteção, que é um ato relacionado ao pai, se associa ao leão, um rei que domina e mantém os perigos afastados de seu território. A ação empreendedora do entrevistado é vista na espada empunhada, que tem seu movimento gerado pelo rio, que pode oscilar por caminhos que levam à vida ou à morte.

A trajetória de E2 se configura como uma vida perpassada, ao mesmo tempo, pelo sentido de família que orienta as ações, pelo sentido de proteção do que foi construído, território que é gerenciado por E2, que é quem “manda em tudo”, e pelas ações tomadas numa

atitude corajosa de enfrentar os desafios. O entrevistado, baseado em princípios interiores ligados ao sentido de preservação da família, luta com as armas disponíveis para manter o império. Um micro-universo sintético existencial, definido como um duplo universo sincrônico, caracterizado por um sujeito que é responsável por duas ações simultaneamente: lutar e proteger o que foi construído, sendo orientado nesse trajeto de vida pelos princípios de preservação da família.

7.2.3 Análise simbólica-afetiva-informacional de E3

E3 inicia seu relato mencionando vir de uma família de construtores. Em função do seu espírito empreendedor, ao invés de se manter vinculado aos negócios da família após se formar em Engenharia Civil, decidiu seguir um caminho independente e montar sua própria empresa. Obteve durante sua trajetória profissional muito sucesso em seus negócios, pois sempre se dedicou exclusivamente a ele desde o início e passou muito tempo estruturando sua equipe para poder exercer apenas a função de gestor. O entrevistado pauta sua atuação na compreensão de que o trabalho não pode ficar desvinculado de outros campos da vida, entendendo a empresa como um organismo vivo.

Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

Olha, eh, eu praticamente nasci dentro de obra né, porque o papai foi construtor, um dos mais antigos da região.

Eu tenho espírito empreendedor forte e tal, então eu queria eu mesmo fazer minhas coisas, definir o meu ritmo, com minha qualidade e tudo mais.

A minha atividade cresceu muito, principalmente por essa linha de pensamento de serem por cento exclusivo, dedicado ao meu negócio.

Hoje eu vou menos na obra mas nem por isso a qualidade..., perdeu-se a qualidade, porque eu gastei tempo no passado estruturando as pessoas pra que, pra aliviar meu tempo pra eu poder fazer coisas mais focadas na gestão da empresa.

De um tempo pra cá eu venho observando que o trabalho não pode ficar desvinculado de alguns outros campos dentro da sua vida, principalmente um campo... o campo da energia, o campo da emoção, o campo da espiritualidade. Então a gente não pode descolar isso tanto porque eu entendo que a empresa é um organismo vivo que ela, ela tem um sentido, ela tem um propósito [...] as células da empresa que são as pessoas, [...], então hoje eu tento alinhar melhor todas essas, esse campo de energia que, esse campo de energia vivo que é a empresa, alinhar cuidando melhor das células, das pessoas, entregando realmente o meu melhor para o cliente pra ele perceber realmente que a gente tentou fazer o meu melhor, como se fosse pra mim. Eu faço o imóvel como se fosse pra mim, eh, e tentando compreender um pouco a relação humana.

Então, eu busco mais assim, informação pra eu melhorar como gestor, principalmente, pessoalmente como pessoa, como gestor, profissional, tudo mais, e expandir essa onda para as pessoas da construtora, para os clientes, para os fornecedores.

a) Universo simbólico-afetivo de E3

As imagens que E3 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram, respectivamente, o triângulo, a elipse e o símbolo do infinito. Essas imagens possuem um eixo comum relacionado ao fato de serem símbolos gráficos, nos quais aparece em plena manifestação, segundo Cirlot (1984), a doutrina mística da forma desenvolvida especialmente pelas civilizações orientais¹⁶³. Conforme menciona esse autor (p.280), “Neles [signos gráficos], talvez mais que em qualquer outro domínio, pela expressa vontade de cunhar significação que presidiu sua origem, há sentido simbólico. [...] Nada é pura forma. Tudo é substância e ação por meio do signo”.

Dentre as imagens apontadas por E3 encontra-se o triângulo, uma imagem geométrica do ternário¹⁶⁴, que tem seu simbolismo associado ao número três, número fundamental que exprime uma ordem intelectual e espiritual em Deus, no cosmo ou no homem. Quando representado com o vértice para cima, simboliza o fogo e a potência masculina, podendo ter seu significado também associado ao coração. Como símbolo maçônico, o triângulo pode representar, dentre outros, o ato de falar bem, de pensar bem e de agir bem¹⁶⁵.

Já a forma elíptica pode ser relacionada ao círculo que, em sua qualidade de forma envolvente tal qual um circuito fechado, simboliza proteção que é assegurada dentro de seus limites: “daí a utilização mágica do círculo, como o cordão de defesa ao redor das cidades, ao redor dos túmulos, a fim de impedir a penetração dos inimigos, das almas errantes e dos demônios” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p.255). A elipse, entretanto, tem dois focos, quando, no círculo, estes são sobrepostos.

Associada ao movimento, sentido presente na fala do entrevistado, a elipse pode remeter também ao simbolismo da circunferência. O movimento circunferencial, convertido pelos gnósticos como um de seus emblemas essenciais, representa o tempo. Um desses emblemas, o Ouroboros (dragão mordendo a cauda), representa essa simbolização relacionando sua explicação a um sistema cíclico (unidade, multiplicidade, evolução, etc). Em

¹⁶³Cirlot (1984, p. 280) faz algumas considerações sobre o simbolismo gráfico citando *Shukrâshârya* que, em seu arrebatamento lírico, disse: “O caráter da imagem se determina pela relação estabelecida entre o adorador e o adorado”. Segundo Cirlot (1984), esta definição coincide sem saber com a definição do biólogo, para quem a forma é “o diagrama entre a pressão interna de um corpo e a resistência do meio”.

¹⁶⁴ Formado por três unidades.

¹⁶⁵ Lexikon (1997, p. 195).

virtude de seu movimento, esse giro circular põe em jogo, ativa e vivifica todas as forças para incorporá-las a sua marcha¹⁶⁶.

O símbolo do infinito (denominado Lemniscata) é representado por uma linha curva geométrica cujo traçado contínuo sem começo nem fim remete ao sentido de infinitude. A antroposofia¹⁶⁷, atribui a esse símbolo um papel central por significar o equilíbrio dinâmico, perfeito e rítmico do corpo¹⁶⁸.

As três imagens, referenciadas pelo entrevistado, compreendem significações relativas ao poder, movimento e proteção e equilíbrio tanto em sua simbologia, quanto na perspectiva de E3. Na representação feita pelo entrevistado por meio do AT.9 também foi possível identificar esse simbolismo presente no personagem, no elemento cíclico e na árvore, que foi utilizada na representação do refúgio.

b) Micro-universo mítico de E3

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E3 sobre a incorporação de uma atividade aos negócios que era transversal ao objetivo da empresa, ou seja, assumir a venda dos apartamentos construídos por ele ao invés de deixar essa atribuição a cargo de imobiliárias e corretores. Tal decisão implicou em uma reformulação interna para absorver a execução dessa nova tarefa.

E3 utilizou como símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada, um bicho preguiça em queda representando a queda, uma espada nas mãos do homem representando a espada, uma ilha com árvore frutífera como o refúgio, um homem para representar o monstro, um caminho ao redor do refúgio representando o cíclico, um homem como personagem, um lago ao redor dos frutos para representar a água, um bicho preguiça como animal e a fogueira como representação do fogo.

O entrevistado construiu o desenho em torno da idéia central de trazer um pouco mais de controle para a empresa para que seus produtos chegassem com qualidade ao cliente. Para isso, elencou como elementos essenciais o fruto, o personagem e o monstro. E3 eliminaria a espada dentre os elementos do teste e sua composição não foi baseada em nenhuma inspiração

¹⁶⁶ Cirlot (1984, p. 164)

¹⁶⁷ Filosofia espiritual sistematizada pelo austríaco Rudolf Steiner no século XIX.

¹⁶⁸ Fonte: <https://revistadeciframe.com/2011/03/15/simbolos-infinito/>

“externa” (como filmes, músicas etc). A história termina com a expulsão do bicho preguiça trazendo o controle e a segurança para o refúgio e os frutos. Nesta história, E3 seria o personagem principal atuando para combater esse alinhamento.

b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos ansiógenos do teste (monstro e queda) não se apresentam de forma ameaçadora, sendo a queda atribuída ao animal que cai na árvore e o monstro, à vontade de mudança. Na representação feita por E3, o personagem se funde com o monstro, que possui um sentido negativo (intolerância) e um positivo (vontade de mudar), mas que não são ameaçadores. A associação personagem-monstro culmina numa atuação conjunta na qual o sujeito, que representa a ação de correção e proteção por meio do uso da espada, e visa a manutenção do equilíbrio. Há um sentido de combate que se manifesta na função da espada em combater a ineficiência, configurando [a espada] em um sentido duplo de proteção-ataque. Os elementos de resolução representados pelo cíclico e pelo refúgio compõem o centro do desenho elaborado, sendo representados por um caminho circular fechado que envolve toda a cena e uma ilha com árvore repleta de frutos. Os elementos complementares (água, fogo) reforçam a angústia que é representada pelo elemento animal na forma da preguiça.

Este tipo de construção remete a duas estruturas: a heroica e a mística, com os elementos organizados em torno do esquema de retorno que se apresenta de forma privilegiada na composição denotando um dinamismo cíclico. Tal estrutura possibilita inferir que o micro-universo de E3 pertence ao regime noturno e se caracteriza como um micro-universo de evolução cíclica. A angústia é diluída numa continuidade através do tempo.

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho possibilita a realização das inferências expostas a seguir:

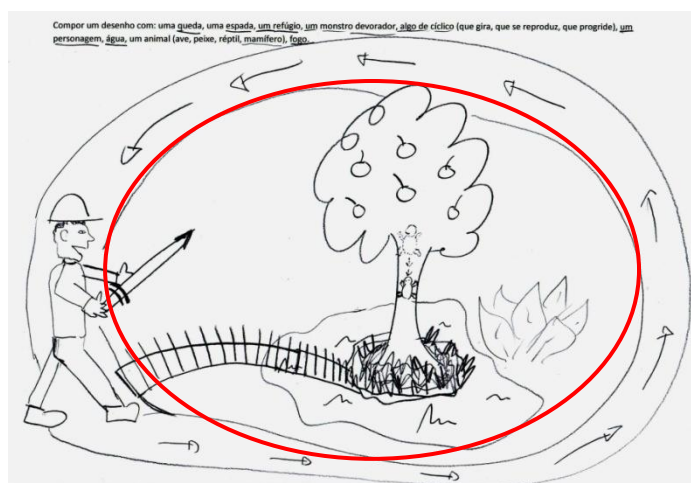
A idéia central do desenho se baseia no fruto, no personagem e no monstro. O fruto é o símbolo da abundância e da prosperidade¹⁶⁹. Sua representação junto à árvore amplia o sentido desta como fonte da vida numa pressuposição de que a energia vital se encontra

¹⁶⁹ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 453)

concentrada nesse vegetal, alusão relativa à empresa que é a fonte de subsistência do entrevistado, o seu refúgio¹⁷⁰. Nesta perspectiva, a árvore se comporta no desenho de E3 como eixo do mundo, com seus frutos sendo ciosamente defendidos, o que lhes transmite uma parcela de imortalidade, que é o desejado pelo entrevistado que não quer que os frutos pereçam, seja apodrecendo ou caindo no lago.

O cenário aparentemente bucólico representado pela árvore, frutos e lago é cercado pelo caminhar de um personagem-monstro no qual o movimento circular de monitoramento remete ao sentido de muralha, uma cinta protetora que encerra um mundo e que tem, na sua altura, valores de elevação¹⁷¹. Na composição de E3, contudo, ao invés de separar o que há de mais precioso dos perigos existentes, o movimento do entrevistado os encerra todos sob a vigilância e ação do personagem num cenário hermético, praticamente fechado (Figura 40). A representação tanto do personagem quanto do monstro como um homem remete ao sentido de síntese de unidade, que no Atharva-Veda¹⁷² se reflete no homem como um pilar do Cosmo cuja missão principal é escorar o Céu e a Terra constantemente ameaçados de se desintegrar. Como Atlas, um Titã da mitologia grega, destinado a sustentar a abóboda por toda a eternidade¹⁷³. Nesse cenário, a espada é o instrumento utilizado para trazer o equilíbrio, remetendo ao sentido de bravura e poder numa manifestação positiva de estabelecimento da paz e a justiça.¹⁷⁴

Figura 39. Análise dos elementos representados na cena composta por E3



Fonte: elaborado pela pesquisadora

¹⁷⁰ Chevalier e Gheerbrant (2015, p.88)

¹⁷¹ Op. cit. p. 627

¹⁷² Texto sagrado do hinduísmo

¹⁷³ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 495)

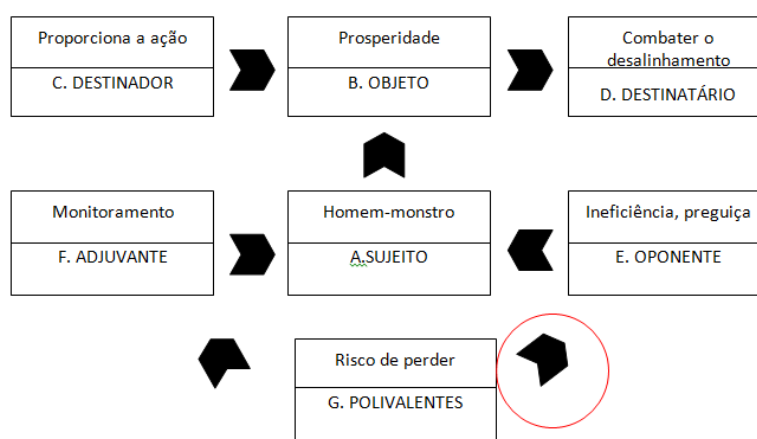
¹⁷⁴ Op. cit p. 392

Os elementos complementares (água, fogo e animal) se alinham ao elemento ansiógeno queda e o potencializam ampliando seu sentido negativo. A queda e o animal se fundem representando a morte¹⁷⁵ e o instinto, ligado a natureza primitiva do homem. No desenho de E3, a morte corresponde à falta de resultados – personificados na “não venda” (água) e na perda (fogo) – e o instinto primitivo, à preguiça, um dos sete pecados capitais segundo a religião católica.

b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 41). Por essa análise pode-se inferir que o sujeito, que é um homem que se torna monstro na perspectiva de devorador do problema, tenciona acabar com a desarmonia para alcançar a prosperidade, objeto relacionado à resolução da ansiedade. O sujeito autor visa combater o desalinhamento no processo, ação que se associa ao desejo do personagem. O elemento oponente caracterizado pela preguiça e ineficiência é potencializado pelos elementos polivalentes que reforçam a ameaça de se perder vendas. Os adjuvantes se apresentam como o monitoramento e a presença. Busca-se, assim, uma ordem a ser mantida.

Figura 40. Análise actancial de E3 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

¹⁷⁵ Cirlot (1984, p.486)

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, pode-se associar o movimento cíclico como representação da informação na composição feita por E3 que relata a decisão tomada. Percebe-se que esse movimento traz implícito o monitoramento e a fiscalização responsáveis por trazer informações sobre o que é necessário fazer para proteger o refúgio e os frutos (compreendidos como a empresa e seus produtos).

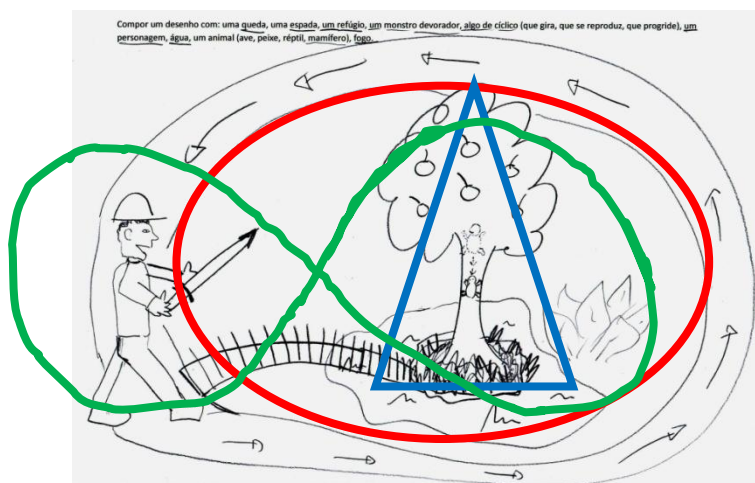
d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E3 remetem a um perfil marcado por uma conduta evolutiva, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

O triângulo, ao simbolizar uma ordem intelectual e espiritual ligada ao coração, remete à empresa que se associa à imagem da árvore. Centro do mundo, a árvore representa um cosmo vivo em perpétua regeneração, conceito que E3 atribui à empresa como um organismo vivo. O símbolo do infinito, que representa equilíbrio e infinitude, se associa numa primeira representação, aos frutos, imagem da abundância e prosperidade. Essa relação se consubstancia nos produtos (apartamentos) produzidos. Na associação que o entrevistado faz no AT.9, esses elementos são integrados na composição de uma árvore frutífera, que consolida também os significados de cosmo vivo e vida inesgotável, com a imortalidade se fazendo presente no aspecto cíclico da evolução, que compreende morte e regeneração. Como um organismo vivo, a empresa tem seus altos e baixos, movimento cíclico de morte-vida que visa a perpetuação.

Circunda esse cenário o movimento circunferencial da elipse, que também é cíclico, mas no sentido de uma dinâmica de proteção e cuidado. Ao circundar a árvore cheia de frutos, pelo monitoramento e ação defensiva, E3 mantém-se atento ao que pode acontecer, pois este giro circular ativa as forças para incorporá-las a marcha presente no caminhar que é feito ao redor. Nesse movimento, garante-se também a infinitude e se manifesta a articulação com o simbolismo da Lemniscata que une o personagem na eterna tarefa de vigília (Figura 42).

Figura 41. Associações simbólicas de E3



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A trajetória de E3 é marcada, portanto, pelo movimento que se consolida em três perspectivas: estabelecer uma ordem espiritual para envolver o mundo em harmonia; manter um movimento constante e evolutivo que assegure proteção, abundância e prosperidade; procurar o equilíbrio nas ações de forma a garantir a imortalidade e a infinitude, expressas em um alinhamento contínuo, sem interrupções. Um micro-universo simbólico, caracterizado pela evolução cíclica, no qual se encontra presente o padrão de conduta evolutiva que se consolida por meio de mudanças que possam gerar serenidade, princípios que tem guiado E3 na condução de sua vida pessoal e profissional.

7.2.4 Análise simbólica-afetiva-informacional de E4

E4 perdeu o pai quando tinha seis anos de idade. Nascido em uma família do interior de Minas Gerais, veio para a capital graças a uma irmã que foi responsável por trazer toda a família para a cidade grande onde o entrevistado iniciou seus primeiros trabalhos como engraxate. Ainda menor de idade, começou a trabalhar no comércio varejista na área de confecção, ramo que seguiu por toda sua trajetória profissional. O último trabalho, em uma indústria têxtil, foi o que originou seu empreendimento próprio. Quando esta indústria encerrou suas atividades em 1995, E4 adquiriu uma parte do imobilizado¹⁷⁶ e, a partir daí, em

¹⁷⁶ O ativo imobilizado de uma empresa corresponde ao conjunto de bens tangíveis necessários à manutenção das atividades (como edifícios, máquinas etc), abrangendo também os custos das benfeitorias realizadas em bens locados ou arrendados.

um dos pontos que a empresa possuía, e que já ficava sob sua coordenação, deu início ao seu empreendimento. O entrevistado sempre ocupou posição de liderança em todas as empresas nas quais trabalhou, destacando-se sempre como um dos melhores vendedores, o que lhe garantiu cargos de chefia. Atribui grande parte do sucesso de sua trajetória à facilidade de relacionamento com as pessoas, tanto na função de vendedor quanto de conselheiro.

Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

O... [NOME DO ENTREVISTADO] ... é... de uma origem, de uma família... pobre, né. Eh, infelizmente eu perdi o meu pai... ele tava com 42 anos. Minha mãe ficou viúva, 36 anos e 8 filhos. Morando no interior, não tínhamos uma situação financeira..., uma vez que a subsistência da família vinha do trabalho do meu pai ... e realmente foi assim... uma luta muito grande.

Ehh.. aí começa realmente nossa vida né como um pequeno empreendedor porque a minha primeira atividade foi engraxate.

Comecei a trabalhar eu tinha carteira de trabalho do menor, né. Então comecei a trabalhar no ramo de comércio, talvez seja essa a minha aptidão pelo comércio.

Em todas as empresas pelas quais eu passei, ehh, eu exercia uma, uma certa liderança né. Apesar de nós termos, ou sermos todos nivelados, a nível de vendedores, né, mas existe aquele que sobressai mais que os outros.

Eu sempre buscava desenvolver cada vez mais como vendedor, né, que era uma oportunidade que eu mostrava, que eu tinha de mostrar para a empresa minha capacidade.

a) Universo simbólico-afetivo de E4

As imagens que E4 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram respectivamente, sua mãe, a chave e um degrau ascendente. Na narrativa de E4, sua mãe simboliza a imagem de uma pessoa incentivadora, que sempre lhe disse para seguir em frente.

Na associação feita à sua trajetória profissional, a escolha de E4 pela imagem de uma chave é relacionada por ele à abertura ou fechamento de caminhos. No imaginário simbólico, o significado da chave é relacionado a esse duplo papel de abertura e fechamento. Nessa perspectiva, a chave também pode ser associada à prosperidade (uma vez que abre o celeiro do arroz, simbolismo ligado à cultura nipônica) podendo conter nesta relação uma conotação com o alimento espiritual¹⁷⁷. Essa ampliação do significado remete a fala de E4 ligada a uma esfera imaterial “*Abrem-se as esperanças, não é isso..., e também fecha, fecha-se também.*”, sendo a esperança, segundo o Cristianismo, um alimento para o espírito.

¹⁷⁷Chevalier e Gheerbrant (2015, p.233)

De acordo com Cirlot (1984, p. 157), a chave simboliza um arcano¹⁷⁸, uma obra a realizar e o meio para sua execução. A chave também tem seu sentido associado ao chefe, o iniciador, aquele que detém o poder de decisão, atributos perceptíveis pelo relato do entrevistado sobre sua vida profissional quando este fala sobre sua capacidade de liderança. Assim, na trajetória profissional de E4, a chave parece simbolizar os caminhos que lhe foram abrindo, que possibilitaram e alimentaram suas esperanças de prosperidade, pois seu trajeto foi guiado por valores inspirados por sua mãe – honestidade e transparência.

A imagem de um degrau ascendente associado ao cargo atual por E4 encontra uma significação simbólica junto aos conceitos de subida e escada. O entrevistado menciona a interiorização do propósito de subir, no sentido de alcançar os objetivos. Relata, para tanto, uma história sobre um ratinho surdo numa competição, que só conseguiu vencer porque não ouviu a plateia:

Porque a plateia toda gritava “não vai conseguir”, “não vai conseguir”, “não vai conseguir” e aquilo foi desanimando aqueles que estavam tendenciosos a chegar, não é isso,... mas como ele era surdo, ele não ouviu. Então muitas vezes você tem que... ehh interiorizar e não exteriorizar aquilo, ou seja, eu vou conquistar, vou chegar lá...

O tema da subida-descida é abordado por diversas tradições. Um sentido que é atribuído ao termo o relaciona a um processo de interiorização (sendo a descida uma dissipação no mundo exterior) que, associado à escada, reforça o sentido de ascensão e valorização, mas uma ascensão gradual¹⁷⁹. Esse simbolismo, que pode ser associado à ideia da verticalização, constante da obra de Gilbert Durand, organiza simbolicamente o mundo espiritual como elevado, situado no alto (e, portanto, superior) e o que se encontra abaixo dos pés (ou da vista), como inferior, subjugado, rebaixado¹⁸⁰.

Buscando uma compreensão do universo simbólico-afetivo de E4 dentro das imagens associadas por ele à sua vida pessoal e profissional, é possível inferir que o entrevistado considera que os valores e princípios interiorizados por ele auxiliaram para que seus caminhos se abrissem para a prosperidade e fundamentaram a ascensão e sucesso da sua trajetória profissional.

¹⁷⁸ Arcano é um termo cujo sentido remete ao mundo esotérico significando misterioso, enigmático, secreto.

¹⁷⁹ Chevalier e Gheerbrant (2015, p.853 e 378)

¹⁸⁰ Cavalcanti e Cavalcanti (2015, p.25)

b) Micro-universo mítico de E4

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E4 sobre a ampliação das instalações físicas da loja assumindo-se todo o ônus financeiro dessa empreitada na expectativa de maior organicidade e visibilidade do negócio.

E4 utilizou como símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada, a água representando a queda, um braço forte como a espada, uma sombrinha como o refúgio, um olho grande para representar o monstro, a engrenagem representando o cíclico, um super homem como personagem, uma vara de pescar para representar a água, um peixe como animal e a fogueira como representante do fogo.

O entrevistado construiu o desenho em torno da idéia central da criação (*“Porque você tem que criar”*). Para isso, os elementos essenciais foram o personagem, o fogo e a água. E4 eliminaria o monstro do teste e não baseou sua composição em nenhuma inspiração “externa” (como filmes, músicas etc). A história termina com um final feliz, eliminando o monstro devorador. Nesta história, E4 participaria da cena usufruindo daquilo que plantou, pescando ou passeando, girando a engrenagem.

b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos do teste estão dispostos de modo uniforme em toda a composição. Os elementos ansiógenos do teste (monstro e queda) foram representados, respectivamente, por um olho grande e pela água. O olho se relaciona ao sentimento de cobiça, algo que tem conotação negativa na composição. A água, por sua vez, representa um aspecto positivo ao significar a vida.

O personagem foi representado por um super homem, mas este não empunha a espada numa atitude, quer de defesa, quer de ataque. Antes, tem em suas mãos uma vara de pescar, que se liga se liga ao peixe e à fogueira num sentido de alimento e fé, compondo uma associação do personagem com os três elementos complementares (água, animal e fogo, respectivamente). Contudo, o personagem tem sua ação desdobrada em dois atos, pois, além de ser o super homem, também é o braço forte que brande a espada e tudo desafia, representando, nessa postura, o poder.

Os outros elementos de resolução da ansiedade (refúgio e cíclico) assumem o significado de proteção e progresso.

Este tipo de construção remete a duas ações executadas pelo personagem, o que dá indícios de que o micro-universo de E4 pertence ao regime noturno e se caracteriza como Duplos universos existenciais sincrônicos. Neste universo há a polarização dos universos heroico e místico de modo sincrônico, havendo um desdobramento da representação do personagem no intuito de representar dois universos.

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho permite a realização das inferências expostas a seguir:

A ideia central do desenho se baseia no personagem, na água e no fogo e está associada à criação. O personagem é representado como um super homem, cujo sentido E4 relaciona ao amor. A imagem de um super homem pode ser associado à figura de um herói, ser que representa a união das forças celestes e terrestres¹⁸¹. Esse sentido de união associado ao herói também é personificado pelo amor, considerado como a busca de um centro unificador que permite uma síntese dinâmica, podendo significar o progresso por ser efetivamente união e não apenas aproximação¹⁸². O amor, na composição de E4, é alimentado pela fé – fogo em forma de fogueira – cujo sentido remete a um agente de transformação.

Conforme cita Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 442) “ao fogo espiritualizante relacionam-se os ritos de incineração, o Sol, as fogueiras de elevação e de sublimação, enfim, todo fogo que transmita uma intenção de purificação e de luz.” A água se conforma numa vara de pescar que vai levar o peixe, que é assado na fogueira, ao personagem. As significações simbólicas da água seguem três temas dominantes, dentre os quais, uma que consubstancia o sentido de “meio de purificação”¹⁸³. Essa triangulação dos elementos animal, fogo e água remete ao simbolismo da fé que aquece a vida, uma forma sublime, aparentemente responsável por alimentar o sentimento de amor para E4.

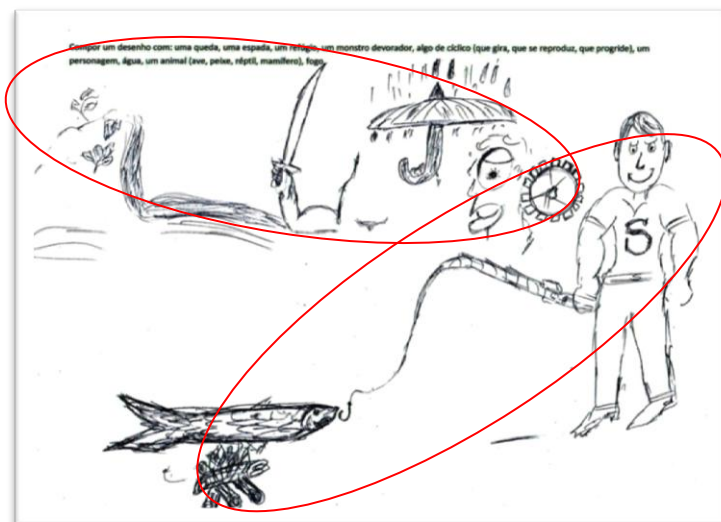
¹⁸¹Chevalier e Gheerbrant (2015, p.489)

¹⁸² Op. cit p.46-47

¹⁸³ Op. cit p.15

A criação é engendrada pela engrenagem, que gera o progresso (Figura 43). Ao criar o progresso material, provoca o monstro, fomentando a cobiça; ao gerar o progresso espiritual, propicia ao homem alimentar sua fé.

Figura 42. Análise dos elementos representados na cena composta por E4



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A engrenagem, por seu movimento giratório, se assemelha a roda, que se insere no rol dos símbolos relacionados a emanção-retorno. Exprime a evolução do universo e da pessoa¹⁸⁴. A roda move a existência e, por vezes, seu movimento estimula o homem, devorador da própria natureza, como mencionou o entrevistado na sua narrativa. Nesse outro trajeto articulado pela engrenagem, o cenário é de luta e poder, expresso numa atitude de desafio, na qual a espada age como elemento intimidador da cobiça que ameaça e ronda a vida. A vida é expressa nas águas que abastecem a existência de E4, e que podem corresponder à empresa do entrevistado. A ação executada pela espada, símbolo associado ao cavaleiro, um defensor das forças da luz contra as trevas¹⁸⁵, é protegida pela chuva – em forma de refúgio – que simboliza as influências celestres recebidas: “aquilo que desce do céu para a terra é também a fertilidade do espírito, a luz, as influências espirituais” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p. 236).

¹⁸⁴ Op. cit p.786

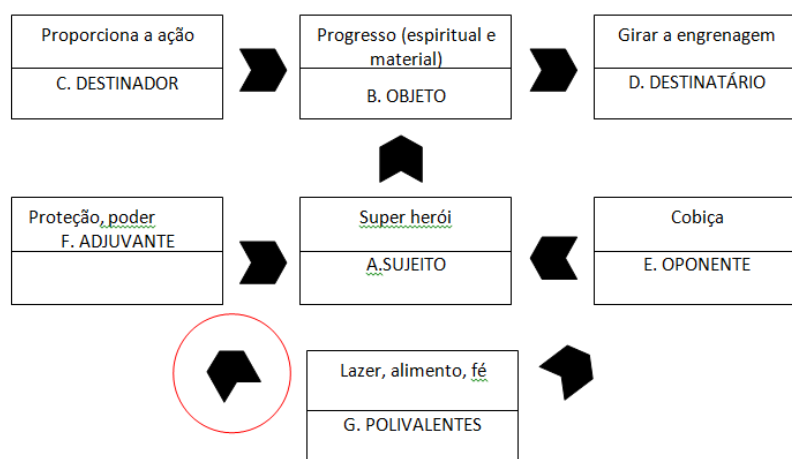
¹⁸⁵ Cirlot (1984, p.237)

Considera-se, nesse cenário, que a trajetória de E4 tanto é pautada pelo sentimento de amor, baseado na fé, quanto de poder, representado na luta, mas inspirado e protegido por princípios espirituais.

b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 44).

Figura 43. Análise actancial de E4 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Por essa análise pode-se inferir que o personagem é um super homem que tem por ação propiciar, por meio do amor, que seja atingida a evolução, seja no campo espiritual ou nos negócios, objeto que diz respeito à resolução da ansiedade. O sujeito autor tenciona, para isso, girar as engrenagens que possam gerar o progresso e evolução nas duas áreas. O elemento oponente ao alcance desse objetivo é a cobiça e os adjuvantes são a proteção e a força. Busca-se, assim, uma ordem a ser mantida.

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação para subsidiar a decisão tomada por E4. Pela estruturação do desenho não é possível inferir a presença da informação como instrumentos utilizados pelo entrevistado para

construir sua decisão. Na narrativa também não é feita alusão que se possa associar um comportamento do entrevistado em relação à informação.

Na entrevista, especificamente no relato do incidente crítico, a busca e o uso de informação para a tomada de decisão não se materializou em um momento, nem em um suporte, canal ou fonte específicos, mas em uma leitura do cenário com informações dispersas em vários elementos.

Pode-se inferir, assim, que a representação da informação pode estar relacionada à engrenagem que é o que move a ação no sentido de progredir. Desta mesma forma, a informação também move a ação, no sentido de que a identificação de uma necessidade é que levou a agir:

Foi uma necessidade, uma vez que o espaço físico não era suficiente pra poder, pra poder, eh... expor todos os produtos que nós temos, ou seja, temos uma gama de produtos, muitos produtos, porém sem acessibilidade, então essa questão da decisão foi mais por necessidade.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E4 remetem a um perfil caracterizado por uma vida guiada por princípios, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

A representação da mãe como imagem importante na vida de E4 remete a uma condição de incentivo expressa no conselho dado de nunca desistir, mas caminhar sempre baseado em princípios. Esse simbolismo, ligado ao aconselhamento, pode ser associado, na composição feita no AT.9, a sombrinha, que se manifesta como um refúgio, um local de proteção. A chuva vincula-se a esse elemento remetendo a influências “celestiais” recebidas, que protegem E4 em sua trajetória de vida.

A abertura de caminhos que levaram a prosperidade, simbolismo associado a chave, encontra significação junto a vara de pescar, referência do elemento água no teste. A vara traz o alimento que fortalece; a chave corresponde ao celeiro de arroz. Ambos se associam ao alimento espiritual que remete a esperança, sentimento que abriu caminhos e fortaleceu o entrevistado em sua caminhada marcada por uma ascensão gradual. Essa “subida”, demonstrada na forma de um degrau, encontra similaridade na representação da engrenagem, ambos relacionados ao movimento gerador de ascensão e evolução.

Tem-se, portanto, a proteção baseada em princípios éticos, a caminhada alimentada pela esperança e a ascensão decorrente do movimento gradual e evolutivo. A mesma informação que subsidia as ações de E4 é a mesma que alimenta a cobiça, pois saber o que acontece, aumenta o olhar do monstro.

Essas relações caracterizam o Duplo universo simbólico sincrônico atribuído a E4 ao contemplar dois cenários que ocorrem simultaneamente: um atribuído ao mundo real e o outro ligado ao mundo espiritual. A luta cotidiana de um lado e o refúgio na espiritualidade, no outro são marcas da trajetória do entrevistado.

7.2.5 Análise simbólica-afetiva-informacional de E5

E5 nasceu em uma família do interior de Minas Gerais. Morava com os pais e irmãos na roça, pois o avô tinha fazenda: uma vida simples na área rural. Mudou para a cidade para estudar, pois a mãe exigia que os filhos estudassem, tendo se formado em técnico em contabilidade e técnico em mecânica. Interrompeu os estudos do curso de superior em Engenharia Mecânica em decorrência das atividades profissionais. Em função dos conhecimentos adquiridos na área da aviação, se candidatou e foi aprovado em um processo seletivo que buscava um profissional que tivesse conhecimento na área de pneus e em eletrônica.

Começou assim a trajetória na área da borracha, inicialmente como funcionário de uma grande indústria e depois na condução do próprio negócio. A atividade exercida inicialmente nesse ramo contemplava a montagem de fábricas recauchutadoras de pneus, desde a base até sua condição de estar pronta a comercializar os produtos fabricados. Nesse percurso, atuou tanto na área comercial, quanto nas áreas técnicas e de gestão. Seu negócio próprio foi originário da montagem de uma das indústrias conduzidas pelo entrevistado. A empresa começou com várias unidades de distribuição dos produtos e continua ainda nessa função como revendedora. Entretanto, atualmente o negócio de E5 se resume a um estabelecimento na cidade onde reside, tendo vendido os outros pontos pela opção de poder se dedicar a apenas uma unidade. E5 conduz a atividade com um sócio, ficando responsável pela parte de contato com os clientes, mas mantendo a coordenação total do negócio.

Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

... fiquei cinco anos sendo inspetor de avião, inspetor de aeronave, e lá eu me especializei muito na área de mecânica [...] Saí, larguei a [EMPRESA], entrei para um ramo totalmente diferente.

... eu pegava um terreno assim baldio, a gente ia da obra até entregar uma recauchutadora de pneus rodando para o nosso cliente.

... a empresa continuou na época a crescer muito e...depois ela entrou na bancarrota [...] eu era só gerente de produtos [...], mas a empresa tinha vários setores, e quando foram saindo, eu fui assumindo tudo ... eu fui pra diretoria geral da empresa, eu fui diretor da empresa, ela faliu em 96, aí veio o síndico da massa falida falou que eu não podia sair até... inventariar toda a empresa e leiloar a empresa[...]. [a empresa foi comprada] e alguém tinha que reabrir a empresa. Na época eu falei, tudo bem... vou abrir do meu jeito.

Nessa empresa eu fiquei lá 22 anos, até que [ANO], a administração dela passou de pai pro filho, o filho meteu a mão no negócio e o negócio entrou na bancarrota de novo, aí foi a falência mesmo.

...montei uma indústria com um amigo meu lá, indústria de borracha também, montei e deixei tudo montado lá [...] eu falei, “ se você quiser montar, nós vamos montar e eu me incumbo dessas toneladas que estão sobrando, eu me incumbo de escoar no mercado”.

Hoje o que eu faço é tentar colocar os meus produtos no mercado. E dar sequência nisso, é o que eu faço hoje. Captar um cliente pra mim é uma coisa, manter é uma questão de honra.

a) Universo simbólico-afetivo de E5

As imagens que E5 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram respectivamente, sua mãe, um sentimento duplo de desilusão e reconhecimento e a qualidade de simplicidade. Essas associações não se restringiram a uma referência imagética, ou seja, não se fixaram em imagens, mas já carregam em si o conteúdo simbólico.

Na narrativa de E5, por exemplo, a associação de sua mãe como a imagem que representa sua história de vida está ligada ao fato da mãe ter sido uma pessoa que sempre orientou seus caminhos e o de toda a família. Na associação feita à sua trajetória profissional, a escolha de E5 pelo duplo sentido de reconhecimento x desilusão estão relacionados, de um lado, à desilusão pela não valorização de sua competência no ramo da aeronáutica, e de outro, ao reconhecimento que obteve no ramo de atuação atual, tanto em relação ao seu próprio desempenho quanto ao de todos aqueles com quem trabalha:

...assim, os caras que eram direto da aeronáutica, eles promoviam esses caras... [...] aí um dia eu falei pra ele assim, “olha, eu não quero mais mexer com avião, que já vi que a gente não vai ter oportunidade...” [...] Então a imagem que eu tenho de profissional, eu acho que eu não teria saído nunca da aviação se não fosse esse tipo de coisa, entendeu.

...em termos de reconhecimento profissional, eu vi isso na área da borracha. Toda vida fui muito reconhecido. Fui realmente elogiado, motivado a não sair, a permanecer, e hoje assim, eu sou um cara bem conhecido no meu ramo.

E foi uma coisa que eu tentei minha vida toda foi reconhecer os profissionais que estavam do meu lado, entendeu, porque eu liderei muitos anos grandes indústrias.

Essa dualidade remete a Jano, uma divindade romana que une o passado e o presente. Dotado por Saturno de grande prudência, realizou um reinado pacífico. Como deus das portas, Jano tem duplo nome: *Patulcus* – o que abre – e *Clusius* – o que fecha (SPALDING, 1965). Por esses atributos, associa-se Jano como mito inspirador da trajetória de E5, um indivíduo no qual o passado e presente convivem simultaneamente no imaginário profissional, que teve seus caminhos fechados e abertos e que hoje busca a simplicidade, qualidade que atribui à sua atual trajetória, que procura conduzir de forma pacífica: “*Então a imagem que eu tenho do meu negócio é simplicidade, é... sem estresse, entendeu, eu procuro levar a vida assim, sem muito estresse; hoje é assim*”.

b) Micro-universo mítico de E5

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E5 sobre o fechamento de uma de suas empresas devido ao comportamento inadequado do sócio. O entrevistado utilizou como símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada, a escada representando a queda, a luta e a guerra representando a espada, a toca e a gruta como o refúgio, uma caricatura para representar o monstro, a roda de fogo representando o cíclico, um guerreiro como personagem, a cachoeira para representar a água, um peixe como animal e a fogueira como representante do fogo.

O entrevistado construiu o desenho em torno da idéia central de um guerreiro, correndo pra lá e pra cá, vendo que ia ter uma queda violenta. Para isso, os elementos essenciais foram a água e o fogo. A fala de E5 sobre a idéia em que a composição foi centrada inclui outros elementos:

[o amigo falou] “cara quando você for pra [CIDADE] você tem que tirar aquele cara que está nos roubando a vida toda. E eu fui pra [CIDADE] e não consegui tirar o cara porque eu não podia ficar lá full time... então eu ia pra lá na terça e voltava na quinta. Então na segunda e na sexta ele fazia as maracutaia dele. Então ele ficava lá tranquilo pra caramba. Nos três anos e meio.. eu me matando, o cara tava me roubando e ele achava que nunca ia ser descoberto, entendeu. Então eu vou, guerreiro eu, correndo pra lá e pra cá, vendo que ia ter uma queda violenta, porque não tinha jeito de cercar isso, e o lá, explodindo, aqui tava explodindo, tava lá tranquilo com uma vara de pescar na mão pescando um peixinho tranquilamente, eu achei que essa barragem nunca ia ser detonada, mas...

Como elementos a eliminar, E5 excluiria o refúgio do teste. O entrevistado não baseou sua composição em nenhuma inspiração “externa” (como filmes, músicas etc). A história

termina com a água rompendo tudo, o peixe indo embora e não sobrando nada. Nesta história, E5 é o personagem principal que estaria com a espada na mão guerreando.

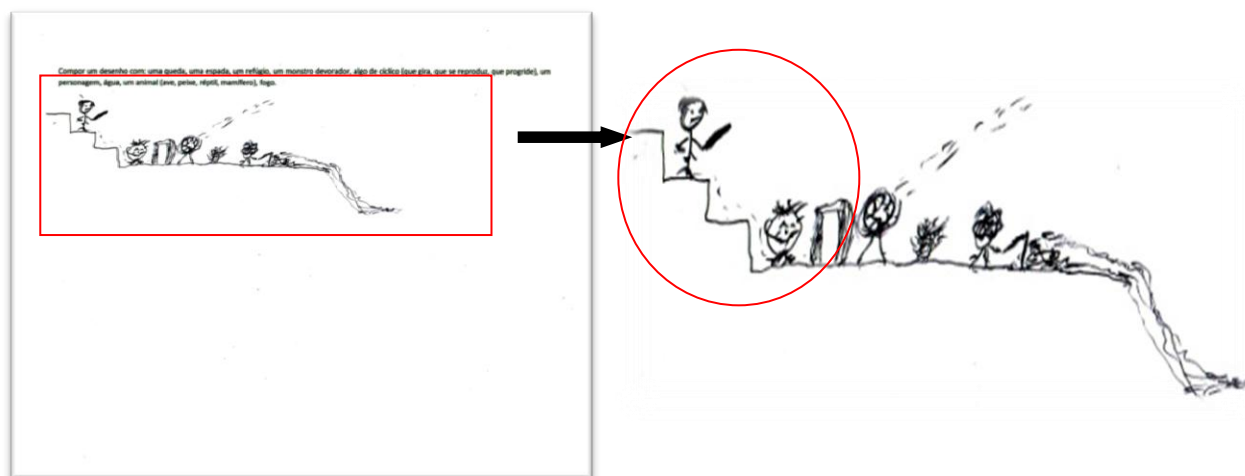
b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos ansiógenos do teste (queda e monstro) foram representados pela descida em uma escada e por uma caricatura de vilão que simboliza a esperteza. Os elementos principais da composição foram os elementos complementares – água e fogo – que remetem, respectivamente, aos sentidos de continuidade e traição. O animal, que corresponde também a um elemento complementar, foi representado por um peixe cujo sentido está associado a tranquilidade.

O personagem é um guerreiro que empunha uma espada para lutar contra o monstro. Este último, contudo, se dirige ao refúgio para se esconder, não havendo o enfrentamento. O elemento cíclico é representado por uma roda de fogo que simboliza a visão dos acontecimentos.

Os elementos do teste estão dispostos de forma concentrada no alto da página (Figura 45) e a composição segue um traçado linear correspondendo ao sentido de sequência expresso pela água. Na estruturação encontram-se presentes de forma articulada os três elementos centrais do tema heroico que, entretanto, não se empenham em uma ação de combate.

Figura 44. Análise dos elementos representados na cena composta por E5



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Este tipo de construção, em que há uma predominância do simbolismo de combate, com o personagem sendo representado com a espada na mão, mas que tem o ato heroico de eliminação do monstro frustrado pela fuga deste, dá indícios de que o micro-universo de E5 pertence ao regime diurno e se caracteriza como micro-universo heroico descontraído. Neste, o combate é potencializado (o herói é o herói da história com a espada na mão, o monstro é representado por um monstro), mas a luta não concretiza. São vislumbrados alguns indícios de um simbolismo não heroico: o refúgio servindo de abrigo ao monstro caracterizando um “não enfrentamento”, o sentido de tempo expresso na água que simboliza a continuidade, e o personagem que “corre pra lá e pra cá”, num movimento de vai e volta, situação constante da narrativa feita pelo entrevistado.

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho permite a realização das inferências expostas a seguir:

A idéia central do desenho se baseia na ação do personagem, um guerreiro que prevê a ocorrência de uma queda e se movimenta em função disso. Mas os elementos centrais são o fogo e a água, itens que, em princípio, não remetem ao combate, mas estão na base motivadora da ação: a continuidade da traição.

O simbolismo do guerreiro se relaciona a uma força latente da personalidade que presta auxílio à consciência¹⁸⁶ se configurando, na composição elaborada por E5, em um ser que brande a espada e se arma para a luta. A espada defende; simboliza a bravura e o poderio, podendo ter nessa função um aspecto destruidor contra a injustiça e a maleficência, tornando-se, nesse sentido, positiva¹⁸⁷. Em torno desses quatro elementos (personagem-espada-água-fogo) há atitudes de constância e persistência ligadas ao guerreiro, que empunha a espada, e de sequência e traição no binômio água-fogo. As atitudes do guerreiro indicam um movimento no tempo, como se a luta não se restringisse apenas a um momento estático, numa perseguição a uma traição que se desenvolvia continuamente. Nesse aspecto, a água simboliza o movimento indomado das correntes de força, aquelas que precisam ser dominadas¹⁸⁸ e o fogo remete a um dos aspectos de *Agni*, o fogo terrestre da doutrina hindu, relativo a destruição.

¹⁸⁶ Cirlot (1984, p. 293)

¹⁸⁷ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 392)

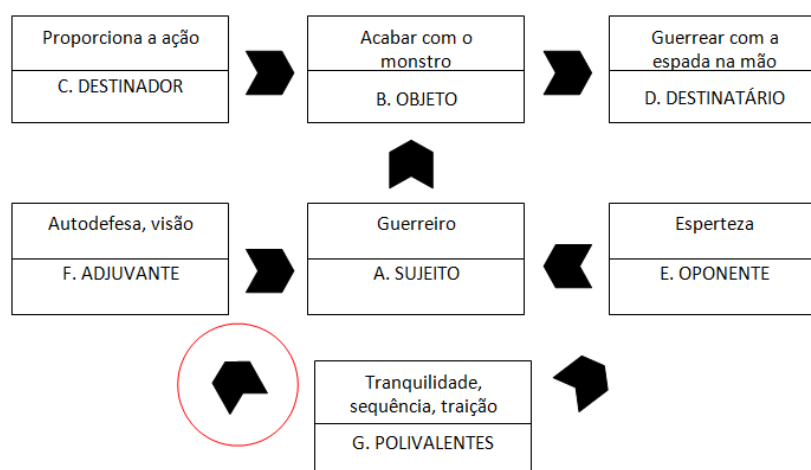
¹⁸⁸ Op. cit. p. 160

O monstro retratado é caricato e se esconde por trás de uma figura humana real. Simboliza um ser desonesto que se oculta em uma gruta em sinal de covardia, elemento que E5 deseja retirar de sua composição para que o monstro possa se manifestar. Nesse sentido, a visão, relacionada ao cíclico e simbolizada pela roda de fogo, tem o significado de revelação, o que, segundo o texto alquímico do século XVII, de De Nuysement, mostra que este sentido simbólico da roda é a de veículo de manifestação, que vai e vem entre o céu e a terra e une o divino e o profano¹⁸⁹. Por essa manifestação – do que não se pode mais esconder – a tranquilidade atribuída ao animal que se encontra imerso na água representado por um peixe, se converte em objeto de revelação e interrompe a sequência do que a água representava e estava oculto em suas profundezas.

b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 46).

Figura 45. Análise actancial de E5 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Por essa análise pode-se inferir que o personagem é um guerreiro que tem por ação lutar para acabar com o monstro, objeto que diz respeito à resolução da ansiedade. O sujeito

¹⁸⁹Op. cit. p. 786

autor busca o mesmo intento ao guerrear com a espada na mão. O elemento oponente ligado à esperteza tem como contraposição os elementos adjuvantes ligados à visão e a resistência numa atitude de autodefesa. Busca-se, assim, uma ordem a ser mantida.

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação para subsidiar a decisão tomada por E5. Pela estruturação do desenho, entretanto, é possível inferir a presença da informação como subsídios utilizados pelo entrevistado para construir sua decisão na representação do elemento cíclico que corresponde à visão. Perceber os acontecimentos, a forma seqüencial e contínua como as ações de traição vinham ocorrendo foi o motivador para a decisão tomada.

Desta forma, verifica-se que a informação para a tomada de decisão não se materializou especificamente em um momento, nem em um suporte, canal ou fonte específicos, mas em uma leitura do cenário com informações dispersas em vários elementos.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E5 remetem a um perfil marcado pela antítese, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

A imagem representada pela mãe remete a uma presença cíclica, constante, que, nos momentos difíceis, orientou os caminhos. Pode associar-se, na composição, à roda de fogo por seu movimento de esclarecer, sua intenção de mostrar, iluminando os caminhos a cada giro da roda, a cada conselho. A representação de desilusão e reconhecimento, sentimentos opostos e contraditórios, podem ser associados à água que, por um lado, remete à calma, mas oculta, em seu interior, correntes que movem e dão sequência a vida. A calma aparente pode remeter à estagnação pela desilusão, mas que tem no reconhecimento, a corrente que mantém o curso da vida. A qualidade de simplicidade, expressa na associação feita por E5, pode encontrar significação no simbolismo do peixe que representa para o entrevistado a tranquilidade. Entretanto, nesta associação também se verifica opostos como o sentido de

“presa” relacionado ao animal. Pode-se inferir que, “preso às águas”, o entrevistado busca alcançar a tranquilidade pela simplicidade.

A trajetória de E5 é caracterizada pelos opostos: escuridão (momentos difíceis) – luz (conselhos); desilusão (o que interrompeu a trajetória) - reconhecimento (o que move as ações); simplicidade – “tormento” (prisão). Um micro-universo heroico descontraído no qual o herói luta, mas não enfrenta o monstro porque este está caricato, escondido dentro de si mesmo. A luta é anunciada, mas não concretizada, contexto que remete a Jano, por sua dualidade.

7.2.6 Análise simbólica-afetiva-informacional de E6

E6 nasceu em uma família com um bom grau de instrução, segundo a própria avaliação do entrevistado: o pai era graduado em dois cursos superiores e a mãe era professora do ensino fundamental e diretora de uma escola onde E6 estudou até se formar (no que era denominado anteriormente como segundo grau e hoje denominado ensino médio). Essas condições influenciaram a formação de E6, que ingressou no ensino superior, no curso de Ciência da Computação, tão logo se formou. Com pouco mais de um ano de curso já estava estagiando na área, na instituição na qual seria posteriormente contratado e onde desenvolveu toda a sua trajetória profissional, que perfaz 34 anos entre as funções de estagiário e funcionário.

Por meio de processos seletivos internos foi subindo hierarquicamente nas funções ocupadas, seja por eleições internas ou indicações dos gestores da instituição. E6 vem exercendo a função de diretor geral do órgão há 23 anos. Desde a época de estudante, o entrevistado já apresentava características de liderança: tanto no ensino secundário, quanto na universidade, foi sempre uma referência para os colegas. Na época de estágio na graduação foi líder dos estagiários e quando da admissão como funcionário, logo assumiu cargos de chefia interna no órgão. E6 casou-se com uma colega de curso (e separou-se após 20 anos de casado), tem dois filhos e os pais já faleceram, ambos devido a problemas de saúde que se prolongaram por vários anos, tendo os falecimentos ocorrido em um intervalo de quatro meses um do outro. Sobre essa última vivência, E6 menciona que essas situações o auxiliaram a saber enfrentar as outras coisas da vida de maneira mais leve.

Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

Quando eu era estudante lá no [COLEGIO] eu tinha ... ehh... eu era um dos líderes da minha turma, não era o líder da minha turma, tinha várias pessoas, [...] tinha umas seis a oito pessoas numa turma de quarenta, que a gente puxava a coisa pra frente.

Outra coisa que me formou muito foi meu pai, meu pai sempre liderou, convencer meu pai de uma coisa não era mole não... então o exercício de discutir com ele sobre problemas, política, economia, qualquer coisa, né era muito interessante, então ele me deu uma canja disso.

Então eu meio que fui, nesse trajeto, líder dos estagiários, depois diretor da área administrativa, ah é, fiquei um tempão de vice-diretor...

O [NOME] que foi diretor [...] falou “é mesmo, você consegue.. eh, reduzir a pressão sobre as pessoas, reduzir o pânico, levar todo mundo com objetivo e tal. E muita gente acha que, que o que resolve é grito, mandar, ou enumerar ameaças que vão acontecer se aquilo não for feito... Então, essa construção de, de convivência, né, é que é mais o meu estilo.

Meu pai sempre teve um problema de saúde, durante trinta anos. Ele teve um infarto quando tinha 49 anos, a saúde dele teve vários momentos críticos até ele falecer com 78. [...] quando ele faleceu a doença dela [mãe], que estava séria, aí ela piorou também porque aí ela viu a perda que ela estava tendo de vida, e acumulada com a dele, aí quatro meses depois ela faleceu, [...]. Mas eu acho que tudo tem seu aprendizado né.

a) Universo simbólico-afetivo de E6

As imagens que E6 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram respectivamente, fitas amarelas e DVD, um momento de incentivo da equipe e o sentimento de reconhecimento.

Na narrativa de E6, a fita amarela representa brilho e liderança, qualidades que foram associadas ao entrevistado em uma dinâmica de grupo feita em seu ambiente de trabalho que utilizou fitas coloridas para caracterizar as pessoas. O simbolismo do amarelo pode se relacionar a sabedoria e bons conselhos, quando revestido de um tom dourado e, numa alusão à cor como a Luz de Ouro, pode se tornar um caminho de comunicação, um mediador entre os homens e deuses¹⁹⁰. O DVD mencionado representa momentos em que o entrevistado esteve junto ao seu pai antes do falecimento deste. O objeto continha imagens que refletiam a paixão do pai, mas sua simbolização maior era a possibilidade que este objeto trazia ao proporcionar a convivência entre os dois. Na associação feita à sua trajetória profissional e ao cargo que ocupa atualmente, as escolhas de E6 giraram em torno de dois sentimentos – de respeito e reconhecimento – que se relacionam ao apoio da equipe e ao sentimento de grupo, no qual o sucesso de um reflete em todos.

Buscando uma compreensão do universo simbólico-afetivo de E6 dentro das imagens associadas por ele à sua vida pessoal e profissional, verifica-se que o simbólico na vida do

¹⁹⁰ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 40 e 42)

entrevistado se encontra ligado sempre a momentos de sua vida: participar de dinâmica de grupo, assistir DVD de jogo com o pai, receber o incentivo dos colegas de trabalho e reconhecer os bons trabalhos feitos. Os momentos citados se revestem de pessoas, da relação com as pessoas. Conforme mencionado pelo entrevistado em uma de suas falas: *“então essa representação de, de situações assim, de convivência com as pessoas, né, eu acho que elas, elas marcam muito”*.

As relações envolvem sentimentos de reconhecimento e carinho e traz como referência o sentido de exemplo: na dinâmica de grupo, E6 foi citado como um exemplo, o pai foi para ele um exemplo, para os colegas de trabalho E6 é um exemplo de liderança e o entrevistado procura, nas atividades executadas, valorizar a equipe como exemplo de algo bem-sucedido, situações perceptíveis nos seguintes extratos:

“Olha... você foi a pessoa que foi mais citada de todo mundo que tava aqui. Todo mundo adorou sua participação, que aprendeu demais com você, que não sei o que, que você é isso, que você é aquilo outro... tal-tal-tal”.

Eu sinceramente acho que o meu saldo na relação com, com as pessoas, não é que eu queira ser bonzinho e todo mundo ficar feliz não, não é isso, é que as pessoas saibam que podem confiar.

Essas associações remetem a um arquétipo paterno, mas não um pai em sentido estritamente masculino, mas sim um pai diático, no qual a paternidade mescla sentidos de autoridade e função¹⁹¹.

b) Micro-universo mítico de E6

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E6 sobre a implantação de uma solução emergencial para resolver um problema estrutural que estava afetando centenas de pessoas na instituição e cuja resolução era urgente.

E6 utilizou os seguintes símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada: um rompimento representando a queda, o imprevisto representando a espada, a hora de dormir como o refúgio, a pressão pela resolução para representar o monstro, o relógio e o tempo representando o cíclico, o entrevistado como personagem, a chuva para representar a água, um rato como animal e a amizade e parceria como representantes do fogo.

¹⁹¹ Sobre esse tema, Colman e Colman (1995, p. 89-106) discorrem sobre o conceito de pai diático, expressão que contempla a condição de responder tanto à imagem de um pai-terra como a de um pai-céu (assumindo os papéis de um nutridor e os de protetor e provedor).

O entrevistado construiu o desenho em torno da idéia central da busca por uma representação organizada dos nove itens dentro da história narrada. Para isso, os elementos essenciais foram a espada, o monstro e o fogo. E6 eliminaria, dentre os elementos do teste, o refúgio, a água e o cíclico. O entrevistado não baseou sua composição em nenhuma inspiração “externa” (como filmes, músicas etc). A história termina com a equipe toda junta no final da sequência. Nesta história, E6 é o personagem principal que estaria junto da turma que trabalhou na resolução do problema para ver o assunto encerrado com tudo no lugar.

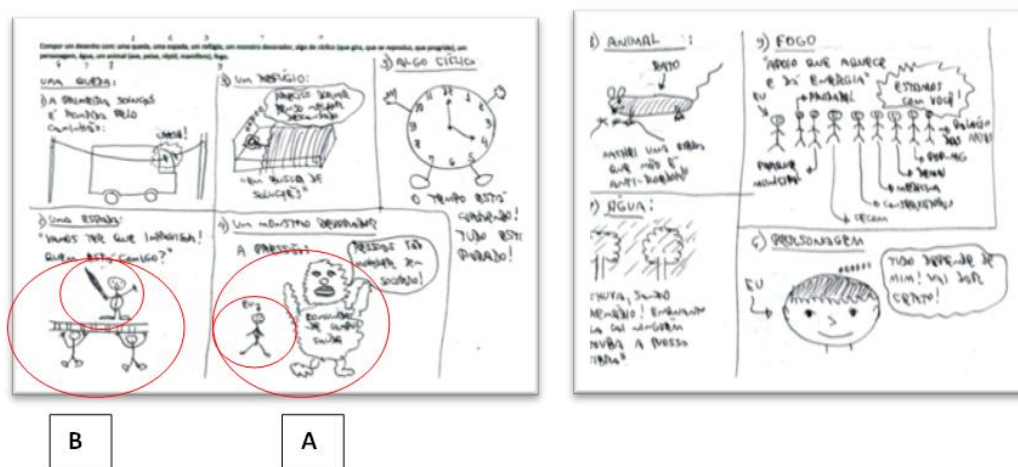
b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos ansiógenos do teste (queda e monstro) foram representados, respectivamente, como um problema a solucionar (um cabo rompido) e a pressão para a resolução (os afetados pelo problema). Os elementos de resolução de ansiedade foram representados pelo relógio, significando o correr do tempo, pela cama, significando que o descanso propicia a reflexão, e pela ação da equipe, significando confiança. O personagem foi retratado como o próprio entrevistado e os elementos complementares foram a chuva (água), a equipe (fogo) e o rato (animal).

A análise das relações entre os elementos demonstra que há uma ação heroica de enfrentamento da pressão, mas esse enfrentamento se dá pela confiança e pela união na associação entre espada-monstro-fogo e não entre espada-monstro-personagem, que é característica da estrutura do micro-universo heroico. Na construção elaborada, o personagem é substituído pela união, que é representada por um grupo de pessoas amigas e parceiras. A relação de enfrentamento é retratada em dois momentos nos quais a intimidação do monstro (A) é recharçada pela ação do grupo (B) como destacado na Figura 47, havendo o empoderamento do personagem pela confiança da equipe (espada).

A construção da composição foi feita em duas folhas, ocupa todo o espaço das páginas e observa duas lógicas de organização: uma seguindo a sequência da instrução do teste contida no alto da primeira folha (representada pelos números junto aos desenhos) e outra seguindo a lógica da construção pelo entrevistado (sua narrativa).

Figura 46. Análise dos elementos representados na cena composta por E6



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A composição retrata um compromisso existencial (motivado pela história anteriormente narrada pelo entrevistado) no qual as sequências mística e heroica se apresentam como subconjuntos distintos em uma estrutura unificada, situação que dá indícios de que o micro-universo de E6 pertence ao regime noturno e se caracteriza como Duplos universos existenciais diacronicos que remete a uma situação na qual, após enfrentar o monstro, o personagem vai viver em paz e comemorar com a equipe.

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho permite a realização das inferências expostas a seguir:

A ideia central do desenho, que se baseia na representação organizada da história narrada, tem alguns elementos que representam a cena composta de “forma literal”: o fio da queda foi realmente partido por um caminhão, o rato foi o animal que roeu a fibra e que ocasionou todo o problema e a água era a chuva que caía na época e tirava as pessoas da rua. Simbolicamente esses elementos são representados na narrativa de E6, respectivamente, nos sentidos de imprevisto, vilão e amigo.

Em relação aos outros elementos, uma representação simbólica é perceptível na cama (relacionada ao refúgio), ao significar para E6 a necessidade de parar, refletir e planejar. Esse símbolo está entre os quais o entrevistado gostaria de eliminar, pois, pressupõe-se, sugere a impossibilidade de uma ação no sentido de planejar, já que a situação era emergencial. Não

havia condições para isso, pois o tempo corria, significação associada ao relógio como representante do cíclico, elemento também a ser eliminado. A passagem do tempo e a impossibilidade de planejamento angustiam.

O dualismo resolução-ansiedade, contido na história relatada, se concentra no monstro (representado por um ser hiperbolizado e intimidante), no personagem com a espada (que se desdobra no entrevistado e nas pessoas que atuam junto a ele) e no fogo que tem para E6 o sentido associado a energia, aquilo que aquece e que é responsável pela ação transformadora do problema em solução. Para os alquimistas, o fogo tem esse mesmo significado, que é dado por Heráclito¹⁹²: um agente de transformação. Pode representar, em uma de suas formas relacionadas a intencionalidade, o fogo-ar (místico, purificador, sublimador, energia espiritual) que pode se corresponder a um dos simbolismos atribuídos à espada (destruição física, decisão psíquica)¹⁹³.

A simbologia do evento narrado parece ultrapassar o registro gráfico e se situar no plano da intencionalidade ao representar um episódio em que o sentido de equipe é responsável pelo centro da narrativa. Esta percepção se ampara no fato de que E6 narrou, durante a entrevista, três episódios de tomada de decisão importantes que marcaram sua trajetória: uma em que a decisão envolvia apenas sua atitude, uma em que a equipe resolveu o problema sem o entrevistado estar junto e uma em que a conjunção entre entrevistado e a equipe foi a chave para solucionar a questão. Apesar de que, nos três casos, a decisão estratégica foi tomada apenas pelo entrevistado, a escolha da representação pelo AT.9 correspondeu àquela na qual a implantação da solução se deu pelo grupo. Essa característica remete à importância das pessoas e das relações na trajetória profissional de E6.

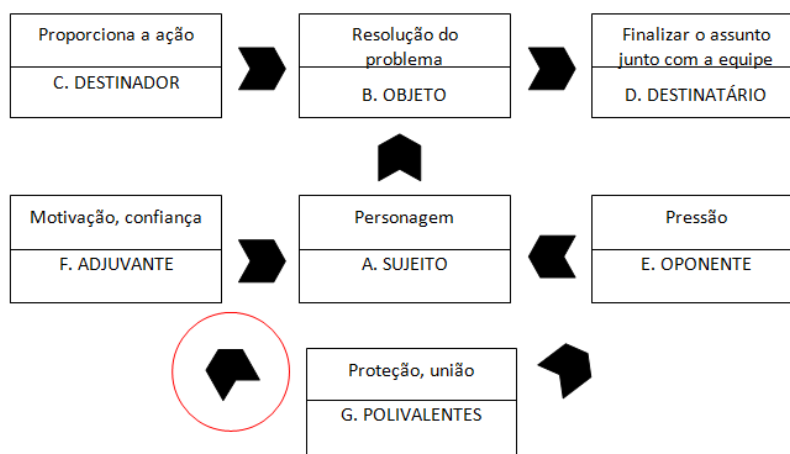
b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 48).

¹⁹² Filósofo pré-socrático que viveu aproximadamente entre 535 a.C e 475 a.C.

¹⁹³ Cirlot (1984, p. 258)

Figura 47. Análise actancial de E6 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Por essa análise pode-se inferir que o sujeito, representado pelo próprio personagem, tem por ação a resolução do problema, objeto que diz respeito à resolução da ansiedade. O sujeito autor tenciona finalizar o assunto junto com todos que participaram da solução. O elemento oponente é a pressão dos afetados pelo problema e os adjuvantes são a motivação e a confiança. Busca-se, assim, uma ordem a ser mantida.

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação para subsidiar a decisão tomada por E6. Pela estruturação do desenho, entretanto, é possível inferir a presença da informação como subsídios para construir a decisão na representação do próprio personagem. Sua análise de contexto e das alternativas possíveis de resolução foi o que permitiu que a decisão fosse tomada, situação implícita nas falas do entrevistado:

Ainda sem rumo, vem a ideia do improviso; era necessário motivar quem estava trabalhando e buscar nova solução.

Tudo depende de mim, vai dar certo. Virei o personagem chave.

Verifica-se, desta forma, que a informação para a tomada de decisão não se materializou especificamente em um momento, nem em um suporte, canal ou fonte específicos. Houve uma leitura do cenário com informações dispersas em vários elementos,

para os quais a atuação reflexiva do personagem foi o ponto central de articulação de informação.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E6 remetem a um perfil marcado pelos relacionamentos, numa trajetória que se consolida na presença do outro, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

As fitas amarelas que trazem, por sua cor, relação com a sabedoria e papel de aconselhamento, podem ser associadas ao personagem do AT.9. Mediador dos conflitos, representa a centralidade das ações, a partir de quem os caminhos se abrem. Essa centralidade é diluída pela relação com o grupo no qual, o fogo, elemento do teste, se alinha ao sentimento de reconhecimento presente na narrativa poética, associação que se consolida na significação de amizade e parceria contida no fogo. Essas relações potencializam a trajetória de E6 que fortalece seu perfil mediador, relacionado à sabedoria, na presença do outro.

A vivência contida na referência ao DVD, na narrativa, remete ao elemento cíclico do teste relacionado ao tempo. A passagem do tempo carrega a angústia do que não se controla e do que não volta. A cada minuto aumenta a pressão da decisão que precisa ser tomada e dos momentos que precisam ser aproveitados.

A trajetória de E6 é caracterizada pela temporalidade. As relações passam, mas ficam marcadas na memória. Há uma representação de si mesmo, marcada pela mudança ao longo do tempo. Um micro-universo sintético existencial, definido como duplos universos existenciais diacrônicos, caracterizado pela evolução, que traz a serenidade, numa sucessão de eventos no qual a luta pessoal do entrevistado encontra refúgio no reconhecimento dos grupos aos quais se vincula.

7.2.7 Análise simbólica-afetiva-informacional de E7

E7 faz parte da primeira geração da sua família que foi estudar na universidade. Vem de uma família simples e tradicional do interior de Minas Gerais. A mãe era dona de casa, o pai, vendedor. Na família nunca houve a questão de “ter que entrar pra universidade”, apesar do estudo ser uma coisa importante para eles. A entrevistada, que sempre gostou de estudar,

foi para a capital fazer vestibular em uma universidade pública, pois não havia condições de se manter em uma universidade privada no interior. Mesmo antes de entrar para a universidade, E7 dava aulas de línguas; sempre trabalhou e estudou. Após se formar na graduação, conseguiu bolsas para fazer o mestrado e o doutorado fora do país. Quando retornou, prestou concurso para o cargo de docente em uma universidade pública, à qual se encontra vinculada até hoje. Desde o início da carreira, a entrevistada assumiu cargos de chefia, seja no departamento ao qual era vinculada, seja em órgãos dentro ou fora da instituição. Em eleição interna ocorrida em 2013, compôs uma chapa para concorrer ao cargo relacionado à direção superior da instituição, tendo sido eleita na votação. Assim, ocupa, desde 2014, um cargo na condição de Vice-dirigente, com mandato previsto de quatro anos.

Algumas falas da entrevistada ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

Eu sempre gostei muito de estudar, muito de ler[...] meus pais nunca entenderam muito o que eu estudava tanto [RISOS] porque eu não parava de estudar...[...] eles nunca entenderam qual era a... qual era a questão porque, pra eles, você faz graduação, você forma, você vai ser médico, ou vai ser professora, ou vai ser dentista, você vai ser alguma coisa... uma pessoa que fica estudando o resto da vida, vai para o exterior e continua estudando, pra eles... nunca entenderam muito o que eu, o que eu fazia não...

Fiz o meu mestrado em dois anos, o doutorado em três anos e meio para poder voltar rápido porque eu sabia que ia ter concurso. E o meu concurso quer dizer, ninguém, na época ninguém tinha..., 94 na minha área, ninguém tinha doutorado ainda assim.... era uma coisa ainda rara você ter doutorado. As pessoas entravam na universidade para fazer o doutorado depois.

Eu sou muito organizada, eu sou muito focada. “É ali que eu tenho que ir?”, então.., “o que eu tenho que fazer para chegar ali?” Tudo que eu faço, então, eu sou muito focada. E sou muito organizada, isso ajuda muito como gestora.

Eu fui chefe de departamento muito cedo. Olha, pra você ter uma idéia, eu entrei em 95; [...] 96 eu era subchefe de departamento, 98 eu já era chefe de departamento, [...] então foi muito cedo... eu sempre digo, não é o que eu gosto mais, eu gosto mais da pesquisa, eu gosto mais de dar aula, mas, eu, eu acho que eu devo ter um dom pra administração porque realmente eu sempre estive mexendo....

a) Universo simbólico-afetivo de E7

As imagens que E7 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram respectivamente, a imagem de sua avó e de uma professora, a imagem de um leão e a de uma guerreira medieval.

Na narrativa de E7, a associação da imagem de sua avó à sua trajetória pessoal está relacionada à influência que ela exerceu na vida da entrevistada. Uma pessoa de formação humanista, que sabia tocar vários instrumentos musicais e que, enquanto solteira, participava ativamente da vida cultural da cidade onde morava. Segundo E7, uma verdadeira feminista,

nascida em 1910, que estimulou a entrevistada a seguir outros caminhos além da vida doméstica:

“olha, pro céu vê...”, ela tinha uma expressão... “Deus não dá asa a cobra...”; na minha cabeça eu era a cobra [RISOS] porque tinha um lado da família que era muito rico, mas as meninas, minhas primas, casaram e não fizeram nada. E “olha você aí querendo estudar, querendo ir para o exterior estudar... e não tinha... e não tem dinheiro... Deus, como é que pode uma coisa dessas...”. Eu falei, “Vó, fica tranqüila que eu ainda vou”.

A outra imagem que representa a trajetória pessoal de E7 é a da sua professora que também lhe estimulou a ampliar os caminhos, nessa fase já abertos pelos estudos na universidade. Essas duas associações podem remeter ao arquétipo do mago o qual, segundo Jung (2011, p.46) se apresenta como um sinônimo do velho sábio, um xamã na sociedade primitiva, que representa o iluminador, o professor e mestre, um “guia das almas”, como um psicopompo.

Na associação feita à sua trajetória profissional, a escolha de E7 pela imagem de um leão se relaciona ao enfrentamento diário, à luta, a não fugir dos desafios. A simbologia do leão remete a esses conceitos ao significar a força e coragem. “Segundo Schneider, o leão pertence ao elemento terra e o leão alado ao elemento fogo. Ambos simbolizam a luta contínua, a luz solar, a manhã, a dignidade real e a vitória” (CIRLOT, 1984, p. 337).

A imagem de guerreira medieval associada ao cargo atual por E7 reporta a luta, assim como o leão, mas também, na visão da entrevistada, a uma pessoa que desbrava caminhos. Esse símbolo encontra sua significação tanto no conceito de forças latentes da personalidade que auxiliam a consciência¹⁹⁴ quanto da conquista dos frutos do conhecimento que podem se relacionar ao desbravamento. O significado da luta também pode remeter ao sentido explícito no Anguttara-nikaya¹⁹⁵: “combatemos pela elevada virtude, pelo alto esforço, pela sublime sabedoria. Por isso nos dizemos guerreiros”. (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p. 481)

b) Micro-universo mítico de E7

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E7 sobre acionar ou não a polícia militar para manter um estado de segurança na instituição por ocasião de um movimento grevista externo.

¹⁹⁴ Cirlot (1984, p.293)

¹⁹⁵ Escritura budista

E7 utilizou os seguintes símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada: um declive representando a queda, uma espada na mão da personagem representando a espada, uma caverna como refúgio, um monstro que solta fogo (dragão) para representar o monstro, a água em redemoinho representando o cíclico, uma mulher como personagem, um lago para representar a água, um monstro como animal e o fogo que sai do monstro representando o fogo.

A entrevistada construiu o desenho em torno da idéia central da representação pictórica de uma questão que está no imaginário (da entrevistada). Para isso, os elementos essenciais foram a mulher, o monstro e a água. E7 eliminaria o declive do teste (pois é dele que vem o monstro) e baseou sua composição no seriado *Game of Thrones* (especificamente a imagem do dragão e do contexto da guerreira, que não é o cenário atual):

a idéia é essa mesma, uma guerreira medieval, [...] não é um guerreiro atual não, lidando com questões digitais, é uma coisa bem mais.... primitiva, digamos assim, primitiva no sentido bom, não é primitivo nesse outro sentido não.

A história termina com a personagem vencendo o monstro. Nesta história, E7 estaria destruindo o dragão.

b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos ansiógenos do teste (monstro e queda) se apresentam como a chegada de um desafio a ser enfrentado, o que se configura como uma ameaça. O personagem é uma mulher que luta contra o monstro, personificado em um dragão, tendo em suas mãos uma espada como instrumento de defesa.

No elemento monstro se associam tanto a queda (declive de onde vem o monstro), quanto o fogo (que sai do monstro representando o perigo) e o animal (personificando a ameaça e o desafio). O refúgio é representado por uma caverna, um lugar seguro de onde sai a personagem para a luta, que tem nas águas do lago tanto o meio que conduz a personagem quanto o redemoinho que a desestabiliza.

Este tipo de construção remete a ação heroica da personagem em combater o monstro usando a espada, o que dá indícios de que o micro-universo de E7 pertence ao regime diurno e

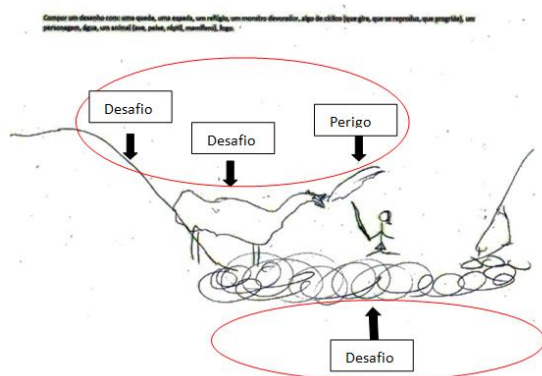
se caracteriza como micro-universo heroico integrado, em que todos os elementos se relacionam para compor o cenário de luta.

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pela entrevistada para compor o desenho permite a realização das inferências expostas a seguir:

A ideia central do desenho, que se baseia numa representação pictórica da história narrada que está no imaginário da entrevistada, tem como elementos principais o personagem, o monstro e a água. O monstro, inspirado no dragão, simboliza a ideia sumária do animal como adversário, um inimigo primordial que deve ser combatido, relacionando-se com o princípio do caos e da dissolução¹⁹⁶, significados que são potencializados pelo fogo que lhe sai pela boca. Nesse sentido, o fogo tem aspecto destruidor. E7 tem um desafio a enfrentar e este se configura de forma ameaçadora em vários elementos, que se organizam em dois polos: um relacionado ao monstro que ameaça e outro ligado a água que desestabiliza (Figura 49).

Figura 48. Análise dos elementos representados na cena composta por E7



Fonte: elaborado pela autora

A água tem dupla representação na composição de E7: significa um lago como o meio que conduz a mulher, bem como um redemoinho que desestabiliza. O lago, no sistema hieroglífico egípcio, expressa o lago subterrâneo que o sol percorre em sua travessia noturna representando um simbolismo de nível, já que as águas aludem à conexão do superficial com o profundo¹⁹⁷. Podem tomar uma significação perigosa de paraísos ilusórios¹⁹⁸ associação que

¹⁹⁶ Cirlot (1984, p. 216)

¹⁹⁷ Op. cit. p. 333

pode ser feita na representação de E7 na qual a imagem do lago, que aparenta calma por suas superfície parada, mas se converte em redemoinho que se caracteriza pela violência, uma extraordinária intervenção no decurso das coisas¹⁹⁹. O movimento desestabilizante do redemoinho altera a condução até então feita pelo lago que conecta o mundo interior da caverna (local de acomodação para E7) ao mundo exterior onde habita o monstro: os caminhos se tornam turbulentos, outro desafio a enfrentar, além do dragão.

A caverna compõe o cenário numa condição de ser um ambiente seguro. Simbolicamente a caverna serve de substrato para certas identificações, como a medieval, na qual remete ao coração humano como centro espiritual, aparecendo “na iconografia emblemática e mitológica como lugar de reunião de imagens de divindades, antepassados ou arquétipos” (CIRLOT, 1984, p. 149). Na composição feita por E7 parece remeter ao seu interior onde as imagens fortes das suas referências passadas dotam a entrevistada de segurança para sair e agir conforme suas convicções.

Essa percepção também encontra significação simbólica na caverna como um receptáculo de energia telúrica²⁰⁰. Desempenha, assim, conforme destacam Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 215), um papel de templo subterrâneo que “guarda as lembranças do período glaciário, verdadeiro segundo nascimento da humanidade”. Nesse papel, põe em comunicação o primitivo com as potências ctonianas, divindades que residem no interior da terra, associação que remete ao feminino e ao materno, que, como a terra, é fonte do ser e protetora contra qualquer força de destruição, que propicia o alimento²⁰¹. No caso de E7, dá forças para enfrentar a luta.

b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 50).

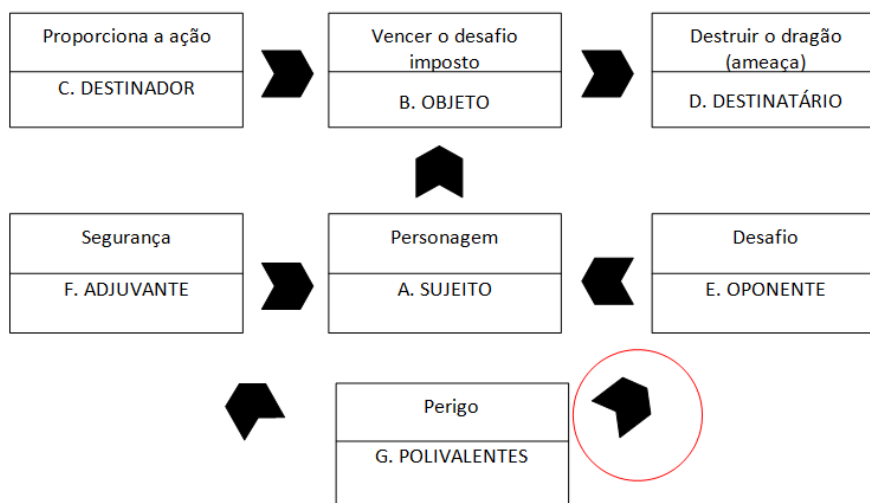
¹⁹⁸Chevalier e Gheerbrant (2015, p.533)

¹⁹⁹Op. cit. p.773

²⁰⁰Relativa a terra

²⁰¹Op. cit. p.879

Figura 49. Análise actancial de E7 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Por essa análise pode-se inferir que a personagem é uma mulher que tem por ação vencer o desafio imposto, objeto que diz respeito à resolução da ansiedade. O sujeito autor tenciona nesse sentido, destruir a ameaça. O elemento oponente é o desafio e os adjuvantes são a defesa e a segurança. Busca-se, assim, uma ordem a ser mantida.

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação para subsidiar a decisão tomada por E7. Pela estruturação do desenho, entretanto, é possível inferir a presença da informação na espada, instrumento que a entrevistada usa para se defender das pressões sofridas pela ameaça que o monstro significa. As informações obtidas sobre o movimento grevista veiculada pelos jornais cuja leitura é diária pela entrevistada, aliada à sua percepção e análise de contexto, foram responsáveis pela projeção de possíveis cenários que deram a E7 o aval para subsidiar sua decisão, situações que estão implícitas na fala da entrevistada:

...foi intuitivo, por um lado, foi informativo também [...] todos os dias de manhã, leio jornais. Então eu leio folha de São Paulo, eu passo pelo Estadão, eu passo pelo Estado de Minas, então... eu leio. Eu sabia que eles estavam fazendo esse movimento, mas que o movimento não estava tão grande aqui na instituição.

Verifica-se, desta forma, que a informação para a tomada de decisão não se materializou especificamente em um momento, mas é possível identificar pelo relato algumas fontes específicas, que não restringem o universo informacional, mas se somam a uma leitura do cenário com informações dispersas em vários outros elementos. Assim, além de ser baseado em informação e conhecimento, houve também uma dimensão subjetiva caracterizada pelo *feeling* (como um pressentimento) de E7.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E7 remetem a um perfil caracterizado pelo compromisso, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário da entrevistada seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

A associação da guerreira feita por E7 encontra significação semelhante à personagem representada no teste. O guerrear traz implícita uma força latente que move para a luta, papel que a entrevistada incorpora na composição realizada ao representar-se como quem enfrenta os desafios de frente. Na composição deste cenário associa-se a espada, instrumento que possibilita a defesa. Nesta posição, a espada se relaciona ao leão, símbolo de dignidade e vitória que também defende, por sua força e domínio, seu território. Compondo o contexto de luta, como símbolo relacionado à força latente da personagem-guerreira, a caverna pode ser associada ao feminino e ao materno, que correspondem nas lembranças de E7, às imagens que marcaram sua trajetória pessoal – sua avó e sua professora – figuras que se configuram como inspiração para a luta, onde a entrevista se “alimenta” para a guerra cotidiana.

A trajetória de E7 é caracterizada, portanto, pela luta que é amparada pela força em defender o que foi conquistado, um compromisso que foi assumido e inspirado por motivações internas. Um micro-universo heroico, caracterizado pela luta, no qual o herói vence, pelo enfrentamento dos desafios que é amparado por forças latentes que fortalecem E7 para as batalhas.

7.2.8 Análise simbólica-afetiva-informacional de E8

E8 começou a trabalhar cedo. Aos quinze anos foi admitido como contínuo em uma agência bancária e saiu de lá como escriturário. Sempre gostou muito de estudar: se formou

em dois cursos superiores, iniciou um mestrado na área de Ciência da Computação, que abandonou sem defender a dissertação, tendo retomado outro, muitos anos depois, em uma área diferente. Prestou concurso e foi admitido no serviço público para a área de informática, mas acabou sendo direcionado para atividades na área de gestão, tendo ocupado cargos de chefia durante sua trajetória profissional na instituição.

E8 se considera uma pessoa muito dedicada a tudo que faz. Foi assim em toda sua vida profissional, sempre procurando fazer o melhor buscando superar as deficiências relacionadas ao setor público ao qual vinculou grande parte de sua carreira profissional. Após se aposentar, depois demais de trinta anos de serviço, foi convidado a ocupar um cargo de diretor administrativo em uma cooperativa de crédito, desafio que foi aceito, pois o entrevistado ainda se considerava com disposição para novos desafios. Ao iniciar os trabalhos nessa nova área procurou se capacitar fazendo cursos de MBA²⁰², pois a organização estava crescendo muito, e está no momento implantando princípios de governança conforme orientações do Banco Central. O entrevistado foi convidado a assumir a diretoria geral da cooperativa e hoje exerce a função de Diretor Coordenador. E8 considera que trabalhar no sistema financeiro exige muito comprometimento, principalmente no ramo das cooperativas de crédito, e tem procurado se dedicar o máximo a esta tarefa.

Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

Eu aposentei porque, tava, eu acho..., eu queria procurar uma coisa nova e não queria continuar [...] eu ainda tava num pique bom...

Então eu aposentei, eh, no dia 19 [...] e no dia 20 eu comecei na [EMPRESA]. Eu brinco que nem na praça eu não sentei... Tem uma praça lá perto de casa, eu via o pessoal ali e eu dizia “eu ainda vou sentar em breve nessa praça”, tipo assim dez horas da manha, tomar um solzinho..., não deu nada disso.

É um desafio muito grande né, mas eu acredito que está indo bem e a gente vai realmente buscando, eu acho que, eu particularmente acho isso. Você não pode parar de tentar aperfeiçoar, você tem que estar no estado da arte, eu acho...Você tem que estar lendo, indo atrás, tem que estar participando de congressos, tem que estar, eh, vendo o que está acontecendo, porque toda hora você tem que tomar uma decisão.

...é um dia a dia forte, trabalhar no sistema financeiro no Brasil.

²⁰² *Master in Business Administration* é um tipo de curso de especialização *lato sensu* voltado para profissionais que já atuam na área de administração de empresas.

a) Universo simbólico-afetivo de E8

As imagens que E8 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram respectivamente, o personagem Augusto Matraga, de Guimarães Rosa, um trabalhador e um padroeiro.

Na narrativa de E8, a associação a Augusto Matraga, personagem do conto “A hora e a vez de Augusto Matraga” constante do romance Sagarana, se relaciona a uma fala que o personagem repete várias vezes ao se lembrar das injúrias pelas quais passou: “*Cada um tem sua vez, e a minha hora há-de chegar*”. Esse conto de Guimarães Rosa possui uma visão maniqueísta²⁰³ e tem um simbolismo forte presente em toda a trama. Especificamente em relação a esse personagem, a trama descreve sua vida que protagoniza uma transformação radical de comportamento. Após as dificuldades que enfrentou decorrentes de sua atuação no início da história, Augusto espera chegar o momento de se mostrar e de se realizar em ações que representem essa nova fase da sua vida.

Pela estrutura da história e ação do personagem²⁰⁴, a inspiração para esta significação parece encontrar eco no relato feito pelo entrevistado de situações em sua vida nas quais ele passou por momentos que confrontaram seus princípios e valores com os dos funcionários da instituição na qual trabalhava, lhe trazendo um grande desgaste:

Sempre tive muito bom relacionamento com todo mundo. A minha briga mais, que o pessoal não gostou, assim, foi quando eu estava [CARGO...] aí sobrou pra mim [...] assumir um pouco isso [...] mas eu, eh, não só pela minha função né, porque eu precisava fazer isso, mas porque eu acreditava, eu acredito e nesse tema eu não tenho o menor receio de defender.

Então teve essas questões assim, mas eu saí de cabeça muito em pé. Sei que algumas pessoas me olharam tortas por conta disso...

Na associação feita à sua trajetória profissional e ao cargo atual, a escolha de E8 pelas imagens do trabalhador e do padroeiro gira em torno de um tema comum, que é uma pessoa que se dedica ao que faz, com otimismo, visando o bem comum. Alguém que cuida do outro, do patrimônio das pessoas e que, por essa atuação, inspira credibilidade nas pessoas. Esse simbolismo relatado pelo entrevistado é representado por Cirlot (1984, p.577):

²⁰³Visão que considera que o mundo fundamentado em dois princípios opostos: o bem e o mal

²⁰⁴ Augusto Matraga é um coronel do sertão que abusa do poder e destrata a todos. Vítima de uma emboscada, é dado como morto, mas é resgatado por um casal de idosos que o auxilia e cuidam dele. Regenerado, Augusto leva uma vida de trabalho duro e, arrependido, passa a ajudar a todos esperando, assim, ir para o céu. Sua hora está relacionada à sua redenção que acontece numa batalha que trava com um jagunço, em um duelo em que o bem e o mal se confundem e entrelaçam. No embate, os dois morrem e Augusto, que duelou com o jagunço para defender uma família, consegue sua redenção.

Todo trabalho executado com boa fé, constância e consciência na obra geral, pode revestir-se de um sentido místico e simbólico. [...] De certo modo, o trabalho assimila-se aqui ao labor lento e paciente do alquimista, que espera menos a transmutação de suas operações e muito mais de sua atitude espiritual em relação a elas e de sua doação de si mesmo à empresa que realiza.

b) Micro-universo mítico de E8

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E8 sobre a demissão de um funcionário de grande influência na organização. O entrevistado utilizou os seguintes símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada: as setas para baixo representando a queda, o desenho da espada representando a espada, uma caverna como o refúgio, uma pessoa para representar o monstro, o giro da espada representando o cíclico, um rosto grande como personagem, “riscos” para representar a água, um desenho de bicho como animal e as chamas representando o fogo.

O entrevistado construiu o desenho em torno da ideia central de desfazer um “império” criado por um funcionário cuja situação não era benéfica para o ambiente. Para isso, os elementos essenciais foram o monstro, personagem, espada e fogo. E8 eliminaria a água e a caverna dentre os elementos do teste e não baseou sua composição em nenhuma inspiração “externa” (como filmes, músicas etc). A história termina com o fogo consumindo e eliminando o monstro. Nesta história, E8 é o personagem que taca fogo.

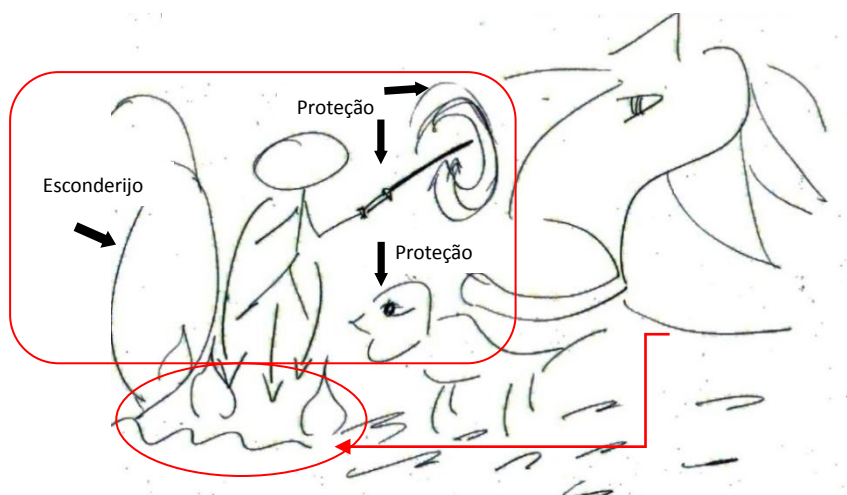
b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos ansiógenos do teste (monstro e queda) se apresentam em duas polaridades diferentes: o monstro ameaça E8, mas a queda não. Os elementos de resolução são anulados em sua função e acabam por se associar ao monstro: a espada o defende, o cíclico o esconde e o refúgio age no sentido de um local para onde o monstro foge. Os elementos complementares se associam tanto ao monstro quanto ao personagem: o animal protege o monstro, a água e o fogo são as estratégias do personagem no sentido de amenizar a ameaça do monstro e de derrotá-lo. O personagem é representado como um rosto grande que busca melhorar o ambiente.

A construção elaborada por E8 representa o que está explícito na fala do entrevistado – a criação de um “império” pelo monstro. Nesse sentido percebe-se que vários elementos se

aliam para potencializá-lo. O personagem, entretanto, ataca o monstro por uma perspectiva na qual ele não se protege, sendo a água e o fogo os instrumentos para que o enfrentamento ocorra e o monstro seja eliminado (Figura 51).

Figura 50. Análise dos elementos representados na cena composta por E8



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Este tipo de construção remete a ação heroica do personagem que enfrenta o monstro (no caso de E8, não com a espada, mas com o fogo). Não há indícios de um cenário harmônico ou de repouso, apesar da água se manifestar como um instrumento que tenta atuar nesse sentido (“água fria no ambiente”). Assim, a composição realizada indica que o micro-universo de E8 pertence ao regime diurno e se caracteriza como heroico integrado, no qual todos os elementos compõem o cenário de combate.

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho permite a realização das inferências expostas a seguir:

A ideia central do desenho se baseia em desfazer um império criado pelo monstro que era prejudicial a todo o ambiente. Esse império se mantinha em função de alguns elementos de apoio: a espada, a névoa, o animal e a caverna. Na composição, os três elementos primeiros atuam no sentido de proteger o monstro, sendo que essa proteção vinha na forma do poder da espada e do animal e da confusão que a névoa proporcionava. A espada, em sentido

primário, é um símbolo do poder de ferir, que pode, nessa perspectiva, simbolizar a força²⁰⁵. Sob seu duplo aspecto – destruidor e criador – a espada pode se configurar como um símbolo do verbo, da palavra e da eloquência, pois a língua, assim como espada, tem dois gumes²⁰⁶.

A proteção vinda pela névoa remete ao obscurecimento e ao indeterminado que não possibilitam que as formas sejam distinguíveis²⁰⁷. Já a proteção representada pelo animal apresenta uma característica diferente das anteriores, pois se mostra associada aos dois cenários: faz parte do cenário do personagem (ao se apresentar na composição olhando de frente para o monstro), mas sua posição se configura como um escudo entre ambos [monstro e personagem]. Os animais desempenham um papel de suma importância no simbolismo, seja por suas qualidades, seja pela sua relação com o homem. Sua posição no espaço, a situação e atitude são essenciais para determinar os matizes simbólicos²⁰⁸. Na composição elaborada por E8, percebe-se que o animal, assim como o personagem, estão atentos aos movimentos do monstro (olhos abertos), mas o animal se interpõe entre ambos numa atitude de proteção (que ocasiona o empoderamento do monstro).

A representação do personagem como um rosto grande configura para E8 um poder maior que atua no sentido de melhorar o ambiente, ação que é demonstrada pela água quando esta age visando atenuar os conflitos existentes. Simbolicamente, o rosto representa uma linguagem silenciosa, sendo a parte mais sensível que se apresenta aos outros²⁰⁹. Nesta perspectiva, sua colocação no desenho em formato avantajado demonstra o poderio do personagem frente ao monstro e representa a grande responsabilidade daquele ante o cenário que se vislumbra a sua frente. Essas duas condições propiciaram ao personagem a estratégia de enfrentamento que se consolidou na destruição do monstro: a ação que se inicia pela água, é assumida pelo fogo e ocasiona a queda do monstro.

Nessa composição, tanto a água quanto o fogo assumem uma possibilidade de purificação, pois, segundo Wan-tse a natureza da água a leva a pureza. O simbolismo do fogo como purificador se desenvolveu do ocidente ao Japão e a purificação por meio desse elemento é complementar à purificação pela água²¹⁰. Por suas chamas, o fogo simboliza a

²⁰⁵ Cirlot (1984, p. 236)

²⁰⁶ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 392-393)

²⁰⁷ Cirlot (1984, p. 406); Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 634)

²⁰⁸ Cirlot (1984, pags. 78-79)

²⁰⁹ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 790)

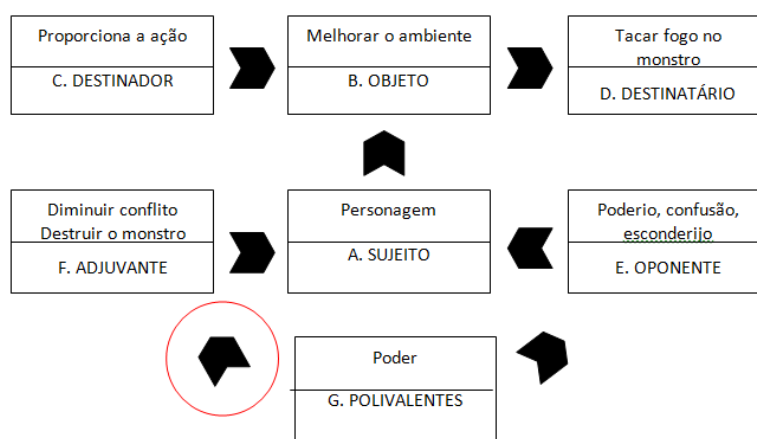
²¹⁰ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 16; 440-441)

ação purificadora, mas também apresenta um aspecto negativo: queima, devora e destrói como o fogo das paixões, do castigo e da guerra. Assim, o fogo, na qualidade de elemento que queima e consome também simboliza a purificação que, na composição elaborada por E8, aparece no “ambiente purificado” que foi criado pela eliminação do monstro.

b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 52).

Figura 51. Análise actancial de E8 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Por essa análise pode-se inferir que o sujeito é um personagem que objetiva um ambiente melhor de trabalho, objeto que diz respeito à resolução da ansiedade. O sujeito autor tenciona, nesse sentido, “tacar” fogo no monstro responsável por contaminar o ambiente. O elemento oponente se configura no poder de confundir e se ocultar e os elementos adjuvantes são representados pelo fogo e pela água expressos no poder de decisão e interferência no ambiente. Busca-se, assim, uma ordem a ser mantida.

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação para subsidiar a decisão tomada por E8. Pela estruturação do desenho, entretanto,

é possível inferir a presença da informação no olhar atento que percebe as ações do monstro, a construção do seu império e busca tomar atitudes para contornar e solucionar o problema posto: *“aí eu fui vendo, realmente gente não dava mesmo, olhei, conversei uma vez, duas, na terceira eu falei, não tem jeito, [...] mas aí eu não tive dúvidas, tinha que mandar mesmo embora a pessoa...”*

Verifica-se, desta forma, que a informação para a tomada de decisão não se materializou especificamente em um momento, nem em um suporte, canal ou fonte específicos, mas em uma leitura do cenário ao longo do tempo, com informações dispersas em vários elementos.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E8 remetem a um perfil caracterizado pelo sentido de responsabilidade, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

A narrativa de E8 associa sua história a um personagem fictício cuja trama se desenrola em decorrência de uma antítese (mal/bem), no qual há uma antegonização, seguida de uma glorificação. Nesta história, Augusto Matraga, o personagem inspirador, constrói sua narrativa a espera do momento de agir e saciar seu desejo de redenção. Esse simbolismo encontra significação no personagem do AT.9, que, em seu papel de “melhorar o ambiente”, age aliando responsabilidade e poder. Assim, o elemento água, do teste, remete à simbolização do padroeiro e o elemento fogo se associa à imagem do trabalhador. Esse arranjo se conforma na luta para enfrentar os desafios, que é marcada por uma ação tanto de enfrentamento pela atenuação do problema, quanto por uma ação direta de eliminação do perigo.

A trajetória de E8 é marcada, portanto, pelo desejo de uma construção “responsável” que pode ocorrer movida pelo esforço ou pelo cuidado. A responsabilidade em eliminar o monstro pelo poder do fogo é uma destruição pela purificação, já que o fogo destrói para possibilitar a renovação. O poder de diminuir o conflito pela água remete a purificação pela limpeza e implica o cuidado com o outro. Um micro-universo heroico, caracterizado pela luta, na qual está presente uma antinomia, expressa tanto no posicionamento quanto na ação de E8 que espera seu momento de redenção finalizar.

7.2.9 Análise simbólica-afetiva-informacional de E9

E9 veio de uma família na qual os pais não estudaram, mas que deram a ele condições de se formar. Teve uma vida de muita luta. Sua carreira profissional começou aos dezesseis anos de idade, como escriturário em uma agência bancária, na qual permaneceu durante doze anos, tendo galgado todos os cargos numa linha sucessiva (caixa A, B, C, chefias de serviço...) estando ocupando o cargo de gerente quando saiu da empresa. Durante o trabalho no banco, E9 se formou em contabilidade. A experiência adquirida na profissão, junto com os cursos oferecidos pelo banco, fundamentaram sua formação, tendo o entrevistado saído da empresa no seu melhor momento profissional. Em uma decisão importante, optou por se dedicar ao escritório de contabilidade que havia aberto com dois sócios ao invés de seguir a carreira bancária que, naquela época, estava lhe acenando com grandes oportunidades.

A abertura e manutenção do escritório de contabilidade, que ocorreu enquanto ainda estava na universidade, também exigiram de E9 persistência e coragem. Mas o esforço trouxe resultados e a empresa foi crescendo e ampliando a área de atuação incorporando três linhas de trabalho divididas em três empresas nas áreas de direito trabalhista, contabilidade e auditoria. Essa ampliação foi reflexo das formações que E9 e seus sócios foram obtendo na continuidade dos seus estudos.

O entrevistado se considera realizado na sua trajetória tanto pessoal quanto profissional. Casou-se com uma colega de trabalho quando estava no banco, tem dois filhos, um deles já trabalha com ele na empresa. Se considera uma pessoa muito exigente consigo mesmo, com os filhos e com a equipe. Hoje, procura dar mais valor às coisas da vida, pois já não tem mais a urgência de quando era mais jovem.

Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

Nós não tivemos berço de ouro, assim,... a minha história foi muito difícil, foi difícil mesmo, e... e as coisas pareciam que conspiravam contra, sabe, tudo parecia que conspirava contra.

Eu sempre trabalhei muito, sempre fui muito responsável, muito mesmo, eh....pelo fato de eu me envolver nas questões mais problemáticas, aquilo que em geral as pessoas deixam de lado, que ninguém quer resolver.

Eu fundei essa empresa, sabe, a gente estava na faculdade e eu tinha um grande amigo que estudou comigo [...] a gente conversando eu falei, aí [NOME], vamos, vamos abrir um escritório pra gente? [...] e aí um dos colegas de classe também, que é o [NOME] eh, apareceu, um rapaz muito inteligente, está comigo até hoje, e aí ele falou assim “então vamos nós três”.

A coisa mais difícil que tinha naquele momento é o seguinte: quem é que vai passar o serviço técnico pra nós se nós somos garotos, nós somos garotos, como é que você vai confiar uma empresa na mão de garotos... aí foi, aí foi aventura.

A história foi essa, a inauguração foi essa. Foi difícil,... pegamos só coisa ruim... tudo o que os outros não queriam a gente pegava, qualquer coisa,... que não pagava... pra ganhar experiência né, pra ter bagagem pra depois poder escolher.

Aí nós fomos crescendo, porque aí foi arrumando cliente, apareceu o primeiro estagiário, né, aí as coisas foram se....formando.

Mas eu me sinto uma pessoa hoje que eu cumpri boa parte do que eu planejei pra minha vida ali, eu já me dou por satisfeito.

a) Universo simbólico-afetivo de E9

As imagens que E9 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram respectivamente, um vencedor, o aprendizado e a proteção.

Na narrativa de E9, a imagem de um vencedor remete ao arquétipo do herói, que procura ser tão forte e capaz quanto possível. Tem como características a competência e a coragem e segue como lema o pressuposto do tipo “onde há vontade, há um caminho”. Essas qualidades podem ser vistas na trajetória de vida de E9 que buscou durante seus caminhos seguir um propósito, fazendo tudo com competência e responsabilidade, para o que foi necessária muita coragem, principalmente na decisão de montar o próprio negócio:

... aí foi, aí foi aventura... a grande, a grande diferença ali, naquele momento, a grande, o grande desafio era superar isso aí.. Fase difícil porque quem vai indicar..., vai indicar como..., né, esse foi o problema, e a gente foi correr atrás, distribuindo cartão na rua, andei na Silva Lobo, gente batia a porta na cara da gente... telefone na cara... um monte de coisa aí, e aí foi... e foi assim...

Na associação feita à sua trajetória profissional, a escolha de E9 pela imagem de um aprendiz remete também a um arquétipo, o do mago. O mago representa o homem jovem, o espontâneo, vital, confiante. Tem em si razão e emoção, paixão e racionalismo. Contudo, em sua posição como mago, o homem está apenas começando sua jornada. Ou seja, nele tudo está ainda em potencial. Ao seu redor, entretanto, ele tem a sua disposição tudo o que precisa para levá-lo ao fim da jornada.

A imagem de um protetor associado ao cargo atual encontra uma significação simbólica junto ao arquétipo do pai. O pai é um protótipo para o desenvolvimento da consciência. Nas culturas patriarcais, o arquétipo do Pai tem traços maternos por estar ligado ao aspecto de provedor, protetor e confortador do arquétipo da Mãe, sem com isso modificar o caráter da cultura patriarcal.

b) Micro-universo mítico de E9

A proposta de aplicação do AT.9, conforme os protocolos do teste estabelecidos para esta pesquisa, era basear-se na representação da tomada de decisão de E9 sobre a dissolução da sociedade, que culminou com a saída de um dos sócios do negócio, atitude necessária para reestabelecer uma gestão adequada na empresa. Entretanto, o que se percebe na composição é a representação de um cenário subjacente, que não contempla de forma direta a decisão tomada. Pode-se associar a exclusão do sócio na identificação do personagem que foi representado pelas “pessoas envolvidas” com o processo na empresa: *“Pra gente conseguir superar isso aqui, superação, refúgio, né, a gente precisa de que, de pessoas, pessoas envolvidas com o processo, pra que, pra gente poder crescer...”*, situação a que o sócio já não correspondia:

As idéias eram diferentes em alguns momentos..., objetivos diferentes, perfis... perfil..., o dele, como ele era mais jovem, estava sendo traçado, constituído,.... opinião sendo formada e tal, e de repente as pessoas tem todo direito de buscar um vôo diferente.

Pela fala de E9, verifica-se que o rompimento da sociedade, que já há algum tempo não se alinhava na mesma direção da empresa, foi a decisão mais difícil tomada pelo entrevistado e estava recente, tendo ocorrido poucos meses antes da realização da entrevista. Esses fatores, por se situarem em uma perspectiva sensível, podem ter contribuído para a mudança no direcionamento na representação feita no teste.

Essas inferências, que não são mencionadas na composição realizada, podem ser inferidas pelos extratos de fala acima destacados. Esta situação marca a mudança do foco de análise sobre a ideia central em torno da qual o entrevistado construiu o desenho que versa sobre a inserção da empresa dentro das questões econômicas atuais. Tal direcionamento não interfere na análise e proposição do AT.9 cuja elaboração gira em torno de um contexto de “angústia” no qual o indivíduo se posiciona e age (ou não).

Nessa perspectiva de representação, a composição teve como elementos essenciais o personagem e o cíclico. E9 utilizou como símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada, o gráfico representando a queda, um corte representando a espada, a superação como o refúgio, o governo (fisco) para representar o monstro, a empresa do entrevistado representando o cíclico, pessoas como personagem, uma fonte para representar a água, uma ave como animal e o fogo na parte baixa do gráfico como representante do fogo.

O entrevistado, que não baseou sua composição em nenhuma inspiração “externa” (como filmes, músicas etc), eliminaria o elemento monstro do teste. A história termina em festa e superação e E9 estaria no meio das pessoas “segurando a onda”.

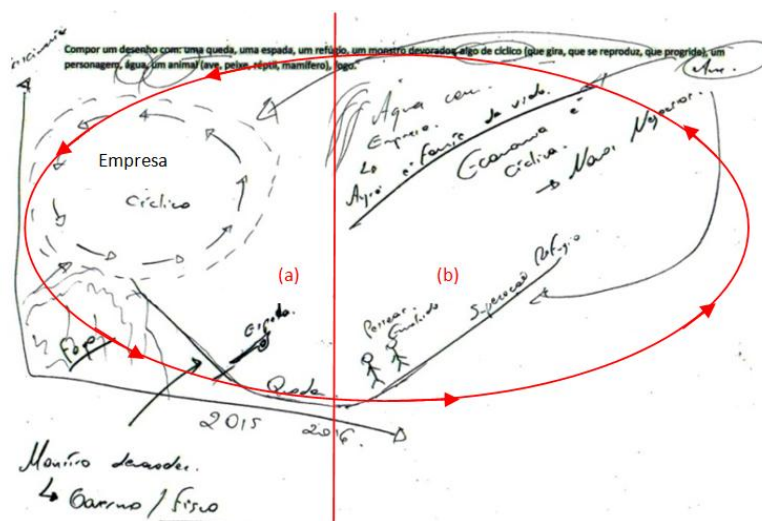
b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos ansiógenos do teste (monstro e queda) se apresentam, respectivamente, como o momento econômico do país em queda e como o governo (fisco)²¹¹. Nesse cenário, representado em forma de um gráfico, os elementos de resolução de ansiedade se conformam na expectativa de um novo momento, em novos caminhos, e na empresa dentro de um movimento cíclico de produção e geração de emprego. O personagem se configura em pessoas, maior patrimônio da empresa, que irão atuar para a superação das adversidades. Dentre os elementos complementares, o fogo representa o baixo crescimento associado ao monstro, por seu posicionamento na parte inferior do gráfico, fomentando a queda. O animal e a água representam a gestão atenta que, por meio do aprendizado, alimenta o crescimento da empresa fortalecendo-a para um novo ciclo visto que a economia é cíclica.

Este tipo de construção remete a um cenário no qual há duas sequências: uma heroica na qual a espada age no sentido de enfrentar e procurar cessar o movimento de queda (a), e uma mística na qual o personagem caminha em sentido ascendente rumo ao refúgio (b) que são os novos caminhos. Essa estruturação dá indícios de que o micro-universo de E9 pertence ao regime noturno e se caracteriza como Duplos universos existenciais diacrônicos no qual percebe-se a realização de duas ações diferentes que ocorrem numa linha temporal, mas que prevê o retorno (Figura 53).

²¹¹O significado de fisco remete ao governo no papel de gestor em assuntos relativos a questões econômico-financeiras, especialmente às questões tributárias.

Figura 52. Análise dos elementos representados na cena composta por E9



Fonte: elaborado pela pesquisadora

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho permite a realização das inferências expostas a seguir:

A ideia central do desenho se baseia na inserção da empresa dentro das questões econômicas atuais. Traduz um momento econômico vivido no qual foi necessário superação e aprendizado. Essa condição é expressa pela queda, representada por um símbolo gráfico correspondendo a uma linha curva que tem seu traçado elaborado da esquerda para a direita retratando um movimento de queda e ascensão. A doutrina hindu considera que, além da beleza da forma, emanam dos tipos simbólicos gráficos outros aspectos como direção, ordenação ou quantidade de elementos, sendo que uma representação mais horizontalizada revela um predomínio do intelecto meramente racionalista. Quanto à ordenação, o direcionamento horizontal da linha indica que a zona esquerda é uma zona de origem e a direita é resultante, com a linha se configurando como fator de comunicação e tendo seu sentido relacionado às zonas que põe em contato²¹².

Para o entrevistado, a queda representa, além da angústia, a possibilidade de superação: “Eu acho que cada vez que a gente cai, a gente dá uma erguida... pelo menos é

²¹² Cirlot (1984, p. 282; 286)

assim que eu levo as coisas”. Esta característica, relacionada ao sentido da curvatura da linha, apresenta uma perspectiva de receptividade²¹³.

E9 utiliza um elemento cíclico e o personagem como eixos principais da composição. O cíclico representa a empresa em seu movimento de gerar emprego e produzir. Simbolicamente, a condição de ciclo implica que todos os processos coincidem, “integrando movimento no espaço, transcorrer no tempo, modificações de forma ou condição” (CIRLOT, 1984, p.160). A associação desse movimento cíclico ligado ao personagem pela queda, encontra na outra ponta pessoas que buscam novos caminhos pela reflexão e superação. A associação do personagem a pessoas reporta à significação de que o homem se converte em símbolo para si mesmo quando tem consciência do seu ser. Neste aspecto, pode significar a existência e representar um simbolismo comum a várias tradições expressa na frase de Orígenes: “Compreende – homem – que és outro mundo diminuto e que em ti se encontram o sol, a lua e também as estrelas”²¹⁴. Por meio das pessoas, uma nova possibilidade se constrói e é por meio do engajamento delas que se tem a superação, destaca E9 em sua fala.

A eliminação do monstro, personificado pelo governo e sua má gestão, encontra na espada uma interrupção de trajetória. Nessa perspectiva, a espada assume um caráter positivo em seu aspecto destruidor²¹⁵. Conforme menciona Cirlot (1984), há que lembrar que o significado geral das armas, categoria na qual se insere a espada, é ser a antítese dos monstros. O fogo, nesse cenário também assume uma perspectiva de destruição, aliada ao perigo. Por sua ambivalência, realiza tanto o bem quanto o mal; sugere o desejo de destruir e levar tudo a seu final²¹⁶.

Nesse aspecto, o fogo na composição se contrapõe a água, representada como fonte de vida, responsável por alimentar o conhecimento e propiciar o crescimento da empresa. Esse conhecimento é nutrido pela ave: ao observar o que acontece do alto, consegue agir onde é necessário. Desde o antigo Egito, as aves simbolizam a alma humana. Significam o pensamento, as relações entre o céu e a terra, e, aquelas que voam alto, a dedicação espiritual²¹⁷. As aves também são símbolos das funções intelectuais: “a inteligência, diz **Rig-Veda**, é o mais rápido dos pássaros” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p. 687). Nessa perspectiva, a ave representa a gestão mencionada por E9:

²¹³ Cirlot (1984, p.280)

²¹⁴ Op. cit, p.302

²¹⁵ Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 392)

²¹⁶ Cirlot (1984, p.259)

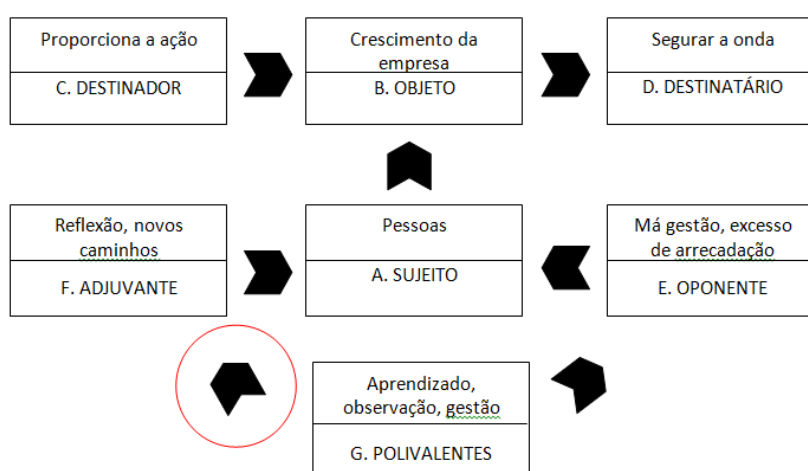
²¹⁷ Cirlot (1984, p.108)

Eu inseri a empresa, e, como a gente estava falando da questão profissional, eu inseri a empresa nessa idéia aí de ave [...] eu lembrei que uma vez eu fiz um curso em São Paulo e a psicóloga me perguntou que bicho eu queria ser e eu falei que eu queria ser uma ave, pra ter uma visão geral das coisas.

b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem, expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 54).

Figura 53. Análise actancial de E9 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Por essa análise pode-se inferir que o sujeito são as pessoas que agem em prol do crescimento da empresa, objeto que diz respeito à resolução da ansiedade. O sujeito autor tenciona auxiliar o personagem nesse propósito dando-lhes suporte. O elemento oponente se configura na má gestão do governo e excesso de arrecadação e os adjuvantes são a reflexão e os novos caminhos descortinados pela ação reflexiva. Busca-se, assim, uma ordem a ser mantida.

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação no cenário construído por E9. Pela estruturação do desenho e pela narrativa,

entretanto, é possível inferir a presença da informação na ave, como o animal capaz de observar os movimentos do mercado. As informações obtidas nessa perspectiva geram aprendizado e alimentam o conhecimento que será a fonte de crescimento da empresa, considerações que são percebidas na referência associada ao elemento água como a fonte capaz de gerar conhecimento, no quadro do AT.9, bem como na fala do entrevistado: *“vinculamos a ave como o animal capaz de observar os movimentos do mercado”*.

Verifica-se, desta forma, que a informação para se tomar decisões, na perspectiva do entrevistado, não se materializa especificamente em um momento, já que a observação é constante, sendo possível identificar pela entrevista algumas fontes específicas, mas que não restringem o universo informacional. Antes, somam-se a uma leitura do cenário com informações que se encontram dispersas em vários elementos.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E9 remetem a um perfil caracterizado pelo aprendizado, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

A imagem de vencedor, associada pelo entrevistado, remete ao elemento cíclico do teste que representa a empresa. Nesta combinação é possível perceber que o status de triunfo pode ser relacionado à coragem de permanecer em movimento, gerando, neste trajeto, vida e prosperidade. A relação empresa-vitória-movimento-coragem, se liga à máxima, segundo a qual “onde há vontade, há caminhos”, que remete a um sentido heroico. Os caminhos são cíclicos, mas constantes. Remete a persistência do herói que não desiste da batalha e percorre os caminhos até atingir o apogeu.

Neste caminhar se aprende e desenvolve o potencial. Há racionalidade, mas há paixão que possibilitam o crescimento pelo conhecimento. Essas considerações alinham a imagem de aprendizado constante da narrativa com o elemento água do teste no sentido de fonte de vida por “alimentar” o conhecimento que permite o crescimento da empresa. O sentido de aprendizado não se liga somente a água, mas também a ave, animal simbolizado no AT.9 que, por seu movimento de monitorar, remete também ao sentido de proteção enunciado por E9 na narrativa simbólica. A observação gera aprendizado e culmina em conhecimento que volta para a empresa e a mantém ativa e próspera.

A trajetória de E9 é marcada por três pilares: vencer pela coragem, aprendizado que desenvolve o potencial e proteção pelo conhecimento adquirido que orienta as ações. Um micro-universo sintético existencial, definido como Duplo universo existencial diacrônico, caracterizado pela ação ao longo do tempo que gera mudança e visa a evolução, mesclando neste caminho constante, a afetividade e racionalidade, elementos responsáveis por gerar crescimento e alcançar a serenidade.

7.2.10 Análise simbólica-afetiva-informacional de E10

E10 viveu sua infância e início da adolescência em Brasília. Filho de pai militar e mãe que exercia as funções de dona de casa, o entrevistado, até os quinze anos, achava que o mundo era todo “militar”, pois nas quadras de sua casa só moravam militares. Quando o pai foi para a reserva, a família mudou de cidade. E10 continuou seus estudos no colégio militar, e depois passou para um colégio particular. Essa mudança despertou no entrevistado novos modelos de vida, pois passou a interagir com pessoas de universos diferentes do seu.

O entrevistado, que gostava muito da área de criação, fez um curso na área de informática. Com dezoito anos, junto com dois amigos, desenvolveu um software que foi premiado em um concurso, sendo considerado o melhor da América Latina. Nessa época, abriu com os amigos uma empresa de desenvolvimento de sistemas, ramo no qual atua até hoje.

A inexperiência com o ramo comercial, no início da carreira, fez com que a produção dos sistemas não seguisse um caminho muito rentável. Assim, ao longo de sua trajetória, E10 se formou em Administração de empresas e se especializou em gestão para suprir essa carência. Dissolveu a sociedade com os amigos e vinculou-se a um grupo que oferece serviços de tecnologia da informação vinculados ao ramo odontológico, com o qual trabalha até hoje, que é o responsável pela comercialização dos sistemas desenvolvidos por E10 e sua empresa.

Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

Então eh eu só convivia com pessoas cujos filhos eram filhos de militares, né, o convívio era dentro de clubes militares, né, eu estudei em colégio militar né, então comércio pra mim é algo pra mim completamente..., até talvez meus 15 anos, algo inimaginável.

Eu gostava muito de criar coisas, né, e sempre fui uma pessoa que gosta de fazer isso. Eu não via aquilo como um, uma dificuldade, seja o que fosse, eu sempre tentava achar caminhos pra tentar imaginar como aquilo acontecia. E a informática, ela, ela me deu isso de uma forma muito interessante, porque se eu resolvesse desenvolver um carro, eu teria que ter muito

recurso. Na informática não. Eu tinha um computador, bastava eu ter um computador, que eu poderia... criar várias coisas através daquilo ali.

Eu montei minha primeira empresa ali. Na verdade minha única empresa nasceu ali. Só que dali pra frente, foi, que eu senti de maior dificuldade foi ..., vamos falar assim, eu não tinha base de comércio né. Então eu poderia até desenvolver bons produtos, mas eu não sabia comercializar. Foi aí que surgiu a minha intenção de caminhar pra área de Administração e não pra área de TI [tecnologia da informação]. Porque a área de TI tem uma característica bem peculiar que você consegue ser parcialmente autodidata.

Ehhh e aí eu não sei da área de informática, ou seja, eu continuo no desenvolvimento de sistemas, cada vez com linguagens mais novas, mas eu me envolvo muito com a administração. Ehh e a administração, ela..., ela me mostrou caminhos que fizeram com que meus sistemas comessem a se tornar diferentes né, e eu acho que isso é que tornam eles um produto diferenciado no segmento em que a gente atua.

Eu não entrei muito no mérito de sair crescendo loucamente [...]o mercado não tem mágica, eu acho que você tem que ter bons produtos, você tem que atender bem o cliente, né, você tem que estar alinhado com que o mercado está... demandando, né, e... talvez isso... a Administração começou a me mostrar isso de uma forma mais pragmática.

a) Universo simbólico-afetivo de E10

As imagens que E10 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram respectivamente, a música “The Power”, uma freira num bordel e a subida em uma escada degrau por degrau.

Simbolicamente, o poder pode corresponder às ideias de máxima identificação pessoal e de defesa e concentração de forças²¹⁸. Esse sentido encontra significação na narrativa de E10, que, ao associar a música à sua trajetória pessoal, ressalta a ideia de que “você é que tem o poder, se você não fizer por onde talvez não vá muito longe”.

A música é conhecida por seu refrão “I’ve got the Power!” (Eu tenho o poder!)²¹⁹. Um extrato da letra demonstra um pouco o sentido, mas o refrão acima mencionado é o que permeia toda a música, sendo o seu ponto forte:

*Quality I possess, some say I'm fresh
When my voice goes through the mesh
Of the microphone that I am holdin'
Copywritten lyrics so they can't be stolen
If they are snap
Don't need the police to try and save them
Your voice will sink so please stay off my back
Or I will attack and you don't want that*

*(Qualidade eu possuo, alguns dizem que eu sou muito bom/maneiro
Quando a minha voz passa pela malha
Do microfone que eu estou segurando
Se eles são rápidos
Não precisa da polícia para tentar salvá-los
Sua voz vai afundar, então por favor me deixe em paz
Ou eu vou atacar e você não quer isso)*

²¹⁸ Cirlot (1984, p.469)

²¹⁹ A música *The Power* é de autoria de Snap!, um grupo de música eletrônica alemão, que se tornou um hit de sucesso na Europa e Estados Unidos na década de 1990

Na associação feita à sua trajetória profissional, a escolha de E10 pela imagem de uma freira em um bordel, traz a oposição entre os conceitos de castidade e recolhimento para os de algo desregrado. Esse contraste é mencionado pelo entrevistado ao narrar o início da sua carreira profissional em que a inexperiência dos sócios contrastava com um ambiente em que havia pessoas que se beneficiavam da boa fé de E10 e seus parceiros de empresa²²⁰. O amadurecimento e os conhecimentos adquiridos ao longo da trajetória profissional do entrevistado foram associados à subida em uma escada, imagem que encontra uma significação simbólica junto ao conceito de ascensão rumo a uma verticalidade. Pode implicar uma ruptura de nível que possibilita passar de um mundo a outro²²¹, implicando uma mudança de estágio. A subida em uma escada pode remeter a um simbolismo ligado à tradição platônica que descreve a ascensão da alma tendo como ponto de partida o mundo sensível, elevando-se, degrau em degrau para o inteligível²²². Como menciona E10, “*se eu fizesse uma relação entre... que a gente melhorou demais, a gente melhorou*”.

b) Micro-universo mítico de E10

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E10 sobre uma mudança no modelo de negócios da sua empresa, que enfrentou a resistência dos clientes, mas que foi necessária para garantir a sobrevivência da empresa.

E10 utilizou como símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada, um buraco representando a queda, uma espada representando a espada, uma casa como o refúgio, um monstro para representar o monstro, o tempo representando o cíclico, um arqueiro como personagem, um rio para representar a água, um jacaré como animal e o fogo como representante do fogo.

O entrevistado construiu o desenho em torno da ideia central de algo cíclico onde os desafios são crescentes. Para isso, os elementos essenciais foram o monstro, o espadachim, o personagem e a espada. E10 eliminaria do teste o fogo e baseou sua composição em um jogo

²²⁰ Ressalta-se que, embora isso não configure necessariamente a realidade última, a visão de E10 parece associar a imagem da freira à noção de um bom caráter e a dos frequentadores do bordel à imagem de um caráter oposto. Sendo assim, será a partir desse raciocínio que a análise desse conteúdo será desenvolvida.

²²¹ Cirlot (1984, p229)

²²² Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 380)

eletrônico chamado *Pitfall!*, feito para o Atari²²³. A história termina com o espadachim conseguindo transpor os obstáculos, pegando a espada, matando o monstro e chegando ao refúgio. Nesta história, E10 é o personagem principal que transpõe os obstáculos e faz o possível para chegar ao refúgio.

b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos ansiógenos do teste (monstro e queda) se apresentam sob a forma de um monstro e um buraco representando obstáculo e dificuldade. Na composição, todos os elementos complementares também assumem essa função, pois o desenho foi estruturado como um jogo. Assim, a água, o animal e o fogo são obstáculos e dificuldades na composição idealizada. O personagem representado por um arqueiro se transforma em um espadachim ao pegar a espada para enfrentar o monstro, etapa final para chegar ao refúgio. O cíclico corresponde ao tempo que passa e também é ansiógeno, pois certos desafios podem piorar com o tempo.

Este tipo de construção remete a um cenário em que há uma atmosfera de enfrentamento, mas o combate não acontece, sendo a luta eufemizada pelo ambiente que retrata um jogo de videogame. Esta estruturação dá indícios de que o microuniverso de E10 pertence ao regime noturno e se caracteriza como um Micro-universo de evolução progressiva, cuja ação acontece ao longo do tempo em um cenário em que há o predomínio de uma generalização simbólica e o ciclo não é fechado porque há um “alvo” a ser alcançado (chegar ao refúgio).

²²³O Atari (*Atari Video Computer System*) foi um videogame lançado em 1977 nos Estados Unidos que mudou o conceito do jogo nesse tipo de suporte (digital). Ao possibilitar que o console (que usava a tela da TV para projetar os jogos), pudesse ter centenas de games por meio do uso de cartuchos ao invés de ser um aparelho com uma pré-seleção fixa de games, o Atari revolucionou o mercado e lançou as bases para criar uma indústria produtora de jogos para o sistema. O *Pitfall!* é um dos jogos feitos para o Atari no qual o jogador deve mover seu personagem através de uma floresta, tipo labirinto, em uma tentativa de recuperar 32 tesouros em um período de 20 minutos, encontrando no caminho inúmeros riscos a superar. Fonte: Wikipédia.

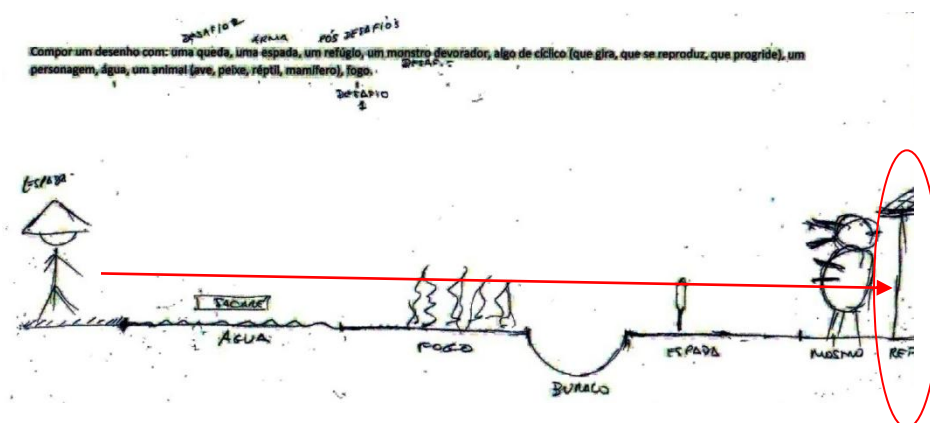
b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho permite a realização das inferências expostas a seguir:

A ideia central do desenho se baseia nos desafios crescentes. Essa composição considera que o desenrolar da representação segue um traçado linear, como em um jogo, que tem o pressuposto de que, para passar para a “etapa” seguinte, é necessário transpor o desafio que se apresenta a cada instante, observando nesse movimento o tempo que passa.

Dos nove elementos do teste, seis assumem um caráter negativo: o animal, a água, o fogo, a queda, o monstro e o cíclico são obstáculos. Como contraponto, valendo-se de uma característica positiva, a espada facilita a ação do personagem e o empodera e o refúgio se conforma como o prêmio para o personagem após passar por todos os desafios, representando a vitória (Figura 55).

Figura 54. Análise dos elementos representados na cena composta por E10



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Com uma característica ansiógena, os seis elementos acima elencados foram representados, respectivamente, por um jacaré no rio, pelas chamas do fogo, por um buraco, por um monstro e pelo tempo. O tempo, que perpassa toda a composição, simboliza um limite na duração e uma distinção do Mundo do Além. Caracteriza, assim, o tempo humano – que é finito – e o tempo divino, que é a eternidade, conceito esse que reflete na definição agostiniana de que o tempo é a imagem móvel da imóvel eternidade²²⁴. O jacaré, em seu correlato crocodilo, tem uma significação no Ocidente relacionada a um símbolo de duplicidade e hipocrisia devido à sua voracidade. Associa-se ao simbolismo do relâmpago,

²²⁴ Chevalier e Gheerbrant (2015, p.876)

associado a chuva, pois o crocodilo está naturalmente relacionado a água, quer a produza, quer reine sobre ela²²⁵. O rio, no qual o jacaré se encontra, é um símbolo ambivalente, pois pode corresponder a uma força criadora quando em seu aspecto positivo, mas, por outro, pode se referir ao transcurso irreversível, o que pode ocasionar o abandono e o esquecimento²²⁶. O curso das águas do rio é a corrente da vida e da morte. Seja descendo a montanha ou em sua trajetória pelos vales, representa o curso da vida com a sucessão de desejos, sentimentos e intenções. Objeto de divinização entre os gregos, inspirava veneração e temor²²⁷. A associação desses dois elementos (jacaré-rio) pode remeter à compreensão de que a voracidade dos concorrentes por conquistar fatias de mercado pode implicar que os produtos produzidos por E10 sejam abandonados e substituídos por outros. Vencer esse desafio implica superar os concorrentes e manter os sistemas produzidos no mercado.

O fogo simboliza, por suas chamas, o aspecto negativo ao queimar, devorar e destruir. Dentre seus vários significados, pode simbolizar, segundo os taoístas, a liberação do condicionamento humano, e segundo São Marinho, uma purificação: o homem é fogo; sua lei é a de dissolver seu invólucro e unir-se ao manancial do qual está separado²²⁸. Para E10, vencer o desafio imposto pelo fogo pode remeter a romper com limitações internas que são responsáveis por impedir seu prosseguimento no jogo, como se inteirar de conceitos da área comercial para conseguir se manter com sucesso no mercado.

Nesse mesmo sentido, o buraco tem seu significado relacionado à transmutação, mas também pode simbolizar a fertilidade. Os povos primitivos indianos o assimilavam à porta do mundo pela qual a alma precisa passar para libertar-se e, numa perspectiva biológica, se relacionar aos ritos de fertilidade²²⁹. Vencer esse obstáculo pode significar para o entrevistado a mudança que pode ser fecunda, que irá abrir os novos caminhos pela geração de nova vida, pois segundo Chevalier e Geerbrant (2015, p.148), o buraco é repleto de todas as potencialidades daquilo que o preencheria, podendo ser considerado como “o caminho do parto natural da ideia”.

Interessante observar que o personagem passa por todos esses obstáculos sem se utilizar da espada, que é “buscada” no final do trajeto para derrotar o monstro e vencer o jogo, chegando ao prêmio. A espada é considerada por E10 como um ponto forte, e o monstro não é

²²⁵ Chevalier e Gheerbrant (2015, p.306)

²²⁶ Cirlot (1984, p. 499)

²²⁷ Chevalier e Gheerbrant (2015, p.781)

²²⁸ Op. cit. p.440

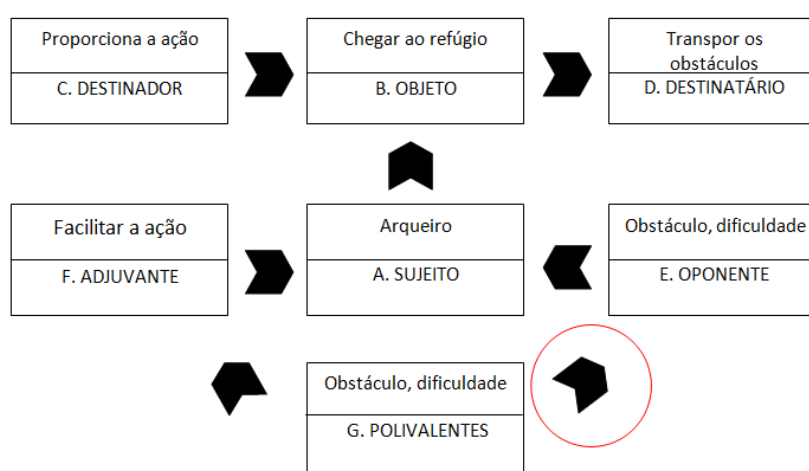
²²⁹ Cirlot (1984, p. 126)

personalizado na composição ou na narrativa, podendo corresponder a qualquer novo desafio que se interponha entre o personagem e o refúgio. A espada, em seus vários simbolismos, pode ser considerada como um símbolo do combate pela conquista do conhecimento. Segundo Govinda (obra escrita no século XII), a espada corta a obscuridade da ignorância ou o nó dos emaranhamentos²³⁰. No teste, o ponto forte para E10, perceptível na sua narrativa, é a experiência comercial adquirida e a formação em gestão, que o municia a entender o mercado e se posicionar de forma “amparada” (armada) para o próximo desafio.

b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem, expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 56).

Figura 55. Análise actancial de E10 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Por essa análise pode-se inferir que o personagem é um arqueiro que pretende chegar ao refúgio, objeto que diz respeito à resolução da ansiedade. O sujeito autor tenciona, nesse sentido, transpor os obstáculos. Os elementos oponentes e os polivalentes se relacionam como obstáculos e dificuldades e os adjuvantes procuram facilitar a ação. Busca-se, assim, uma ordem a ser mantida.

²³⁰Chevalier e Gheerbrant (2015, p.392)

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação para subsidiar a decisão tomada por E10. Pela narrativa, entretanto, é possível inferir a presença da informação na visão e conhecimento que o entrevistado tinha, tanto do ambiente interno da empresa, quanto do externo, ao observar o mercado. Essa condição pode ser representada pela espada identificada como ponto forte. Segundo a fala do entrevistado:

Foi uma decisão difícil de ser tomada porque eu não ia, eu não copieei ninguém né. Eu sabia que o mercado de TI não tem isso. Mas tem em outras áreas, que é área de contabilidade, de folha de pagamento, softwares que eram considerados mais, mais primordiais e atendiam empresas maiores. Mas para o segmento em que a gente atuava, não. [...]o conhecimento em administração, ehh, que eu não tinha antes e que passei a ter e chegou num ponto em que, assim, ou muda ou quebra.

Verifica-se, desta forma, que a informação para a tomada de decisão não se materializou especificamente em um momento, suporte ou fonte, já que a observação é constante e abrange os dois contextos (interno e externo à empresa). Nesta perspectiva, a informação pode se conformar, tanto no conhecimento já adquirido, quanto no que é construído cotidianamente por meio da leitura dos contextos.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E10 remetem a um perfil marcado pela superação, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

A música que inspira a trajetória pessoal de E10 se refere ao poder, mas um poder que vem de dentro representando um potencial latente. Esse simbolismo se associa, na composição feita no AT.9, a espada, considerada pelo entrevistado como um ponto forte, algo que age como um facilitador na trajetória. Esse potencial é que transforma o arqueiro em espadachim, elementos do teste que remetem à imagem da “freira num bordel” referenciada por E10. De um estado inicial ligado à inocência em um mundo conturbado, o empoderamento do personagem pelo desenvolvimento de suas competências o tornam mais capaz para alcançar seus objetivos. Esse sentido remete à associação entre a subida na escada, que representa um crescimento e ascensão, ao elemento do teste representado por um buraco.

Nesta correlação, a ascensão está relacionada à superação das limitações do passado, sentido que o buraco evidencia pelo seu aspecto de transmutação.

A trajetória de E10, portanto, tem como característica o potencial latente que é responsável pelo empoderamento que propicia o crescimento e a ascensão. Um micro-universo simbólico diacrônico, denominado por evolução progressiva, no qual se verifica uma progressão linear ao longo de etapas sucessivas que marcam um trajeto evolutivo decorrente do conhecimento adquirido.

7.2.11 Análise simbólica-afetiva-informacional de E11

E11 começou a trabalhar muito novo. Desde atividades informais, como todo jovem que procura se manter financeiramente, até se estruturar no cargo que ocupa em uma empresa multinacional. Filho de pais separados, aos quatorze anos já possuía autorização do juizado para viajar sozinho. O entrevistado se considera uma pessoa independente, pois sempre conduziu seus caminhos, tanto pessoal, quanto profissional. Nesse trajeto, sempre assumiu a posição de liderança nos locais onde trabalhou, seja vinculada a cargos de chefia ou não. Começou, aos quinze anos, na loja em que o pai trabalhava; aos dezoito, quando se mudou de cidade e entrou para o ramo de turismo; e na empresa atual, na qual foi galgando posições até assumir a diretoria de contas globais.

O entrevistado se formou em Administração depois de completar quarenta anos de idade, pois sentiu necessidade de formalizar um conhecimento e prática que já faziam parte de sua carreira. Formado em Secretariado em nível técnico, seus trabalhos migraram da área contábil para a comercial no desenrolar do seu trajeto. Fez uma interrupção nessa trajetória quando foi morar nos Estados Unidos, procurando novas possibilidades, mas retornou por não encontrar lá as perspectivas que esperava. Atua hoje no ramo ligado a empresas de turismo fornecendo consultoria e sistemas para esse segmento.

Algumas falas do entrevistado ilustram sua trajetória e sua forma de agir:

...e aí comecei a trabalhar, mas já tinha feito algumas coisas, fiz aquilo tudo que menino faz, vendi jornal, vendi picolé, engraxeí sapato, fiz um monte de coisa ... desde quatorze anos que eu estou na estrada, sempre fui bem independente.

Eu comecei a trabalhar eu tinha 15, 16 anos, [...] apesar de eu trabalhar na área de vendas eu também ajudava no escritório e tal[...] Então quando eu mudei pra [CIDADE] eu fui trabalhar numa agência de viagens, [...] na área financeira e contábil, [...] e lá, depois de um ano, eu passei para a área de vendas e me tornei um agente de viagens.

Trabalhei em uma agência em [CIDADE.] Depois dessa agência, depois de uns dois anos que eu estava lá eu resolvi migrar para os Estados Unidos. Morei nos Estados Unidos por volta de nove meses, voltei pro Brasil, continuei trabalhando em agências de turismo

Eu usava o sistema, eu tinha o sistema na [EMPRESA] como usuário e a minha executiva de compras na época me disse que eles estavam abrindo uma vaga para [CIDADE], que a empresa estava expandindo. Eu mandei meu currículo, e acabei entrando no [EMPRESA] já vai fazer vinte e dois anos.

Eu sempre tive muita liberdade, pra, pra fazer as escolhas que eu preciso fazer e pra tomar as decisões. E, nas empresas, basicamente a mesma coisa; nas empresas que eu trabalhei eu sempre tive essa... essa... naturalidade para lidar com, com a área de liderança, para assumir posição de liderança. mesmo não sendo líder, ahh, definido pela empresa como líder.

a) Universo simbólico-afetivo de E11

As imagens que E11 escolheu para representar sua história de vida, sua trajetória profissional e seu trabalho na atual organização foram, respectivamente, uma águia, um gato e uma balança. Na narrativa do entrevistado, a associação a águia remete ao sentido de liberdade e independência; o gato simboliza um animal livre, dócil, mas ao mesmo tempo reservado e a balança significa o equilíbrio – de um lado a empresa, de outro o cliente – ao qual E11 precisa estar sempre mantendo atento.

A águia é um elemento de grande importância simbólica, podendo, dentre suas várias significações, acompanhar ou representar os deuses, os heróis e a guerra. Um dos simbolismos deste animal foi dado por Dionísio²³¹, que considera que a águia representa a tendência para os cimos, o vôo rápido, a agilidade, a prontidão e a engenhosidade para descobrir alimentos fortificantes²³². O simbolismo do gato remete à sagacidade e a reflexão, pois, por ser observador e ponderado, alcança sempre seus fins²³³. Já a balança pode simbolizar o sentido de justiça, da prudência e do equilíbrio, pois sua função corresponde precisamente à pesagem dos atos²³⁴.

Buscando uma compreensão do universo simbólico-afetivo de E11 dentro das imagens associadas por ele à sua vida pessoal e profissional, verifica-se que além do significado expresso pelo entrevistado, a águia e o gato também simbolizam a prontidão que E11 percebe em seu trajeto passíveis de serem vistas nos seguintes extratos:

²³¹ DIONISIO, O Areopagita. *Oeuvres complètes*. Paris, 1959, citado por Chevalier e Gheerbrant (2015, p.462)

²³² Chevalier e Gheerbrant (2015, p.22)

²³³ Op. cit, p.462

²³⁴ Op. cit. p.113

...nunca dependi muito de... nunca fiquei esperando as coisas caírem do céu, sempre corri atrás.

Mas as coisas meio que fluíram sempre naturalmente nesse sentido. Então tem hora que eu acho que eu tenho... não sei, não sei se é sorte, não sei se é estar preparado e estar na hora e no lugar certo, ... né, e... basicamente é assim que as coisas fluem comigo.

b) Micro-universo mítico de E11

A aplicação do AT.9 se baseou na tomada de decisão de E11 decorrente de uma mudança no modelo de negócios da empresa que implicou na implantação de uma nova estrutura funcional que foi conduzida pelo entrevistado.

E11 utilizou os seguintes símbolos para representar os nove elementos do teste na situação relatada: os cifrões diminuindo representando a queda, uma espada representando a espada, uma casa/empresa como o refúgio, a concorrência para representar o monstro, um balão contendo prédios, avião, navio representando o cíclico, um super homem como personagem, a água e cifrões para representar a água, as aves como o animal e o sol como representante do fogo.

O entrevistado construiu o desenho em torno da ideia central de que é necessário haver receita para a empresa continuar existindo. Para isso, os elementos essenciais da composição foram a espada e o monstro. Seguindo os protocolos do teste, E11 eliminaria a espada dentre os elementos elencados para a composição. O entrevistado baseou seu desenho em uma inspiração “externa” relacionada a uma performance feita por ele e colegas de trabalho em uma das conferências anuais da empresa, que teve como referência o filme *Gladiador*²³⁵. A composição elaborada termina com “todo mundo feliz para sempre” e, nesta história, E11 participa como quem estaria buscando manter o cliente:

Eu estou sempre aqui né, nesse meio aqui, buscando novos conteúdos, buscando novos clientes, buscando manter o cliente né; não me acho nenhum super herói não, eu acho que eu estou sempre nessa área cíclica aqui, de fazer a coisa funcionar.

²³⁵Gladiador é um filme americano estreado em 2000. Ambientado no ano 180 d.C, conta a história do general Maximus que é traído por Commodus, filho do imperador romano Marcus Aurelius, que mata o pai como vingança por este não o escolher como sucessor ao trono, preferindo Maximus. Enquanto Commodus assume o trono, Maximus, reduzido a um escravo, ascende em prestígio por meio de lutas de gladiadores e busca triunfar para vingar a morte de sua família e do imperador.

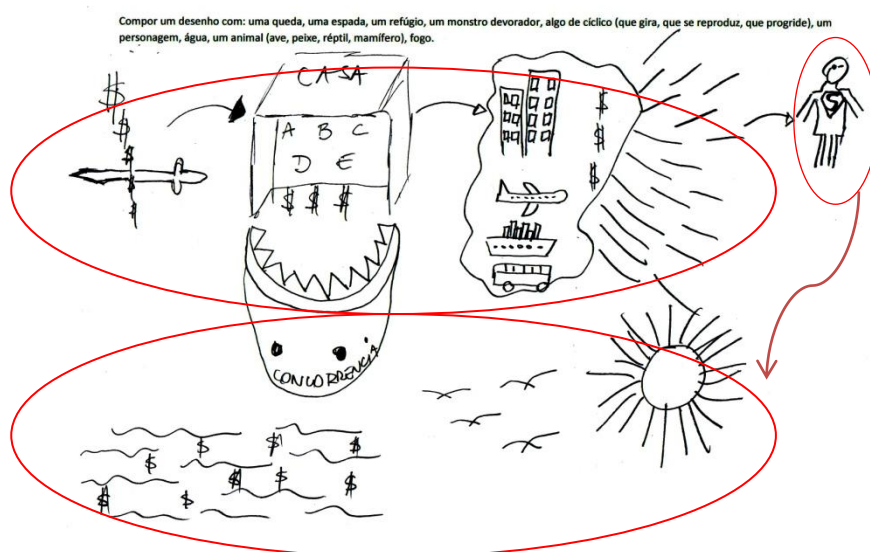
b.1) Análise estrutural

Pela análise estrutural, que possibilita determinar a estrutura do imaginário, verifica-se que os elementos ansiógenos do teste (monstro e queda) se apresentam como a concorrência e a queda de receita, questões que ameaçam E11. Nesse aspecto também se somam a espada, ao representar a pressão que age contra o personagem e o cíclico, ao significar a necessidade de manutenção dos clientes. O refúgio, como a casa/empresa, polariza a tensão ao se precisar convencer os clientes de que é o melhor abrigo para eles. O personagem é representado como alguém que precisa manter os clientes e fornecedores – um super homem.

Contrapondo ao cenário de tensão, tem-se a água representando as receitas perenes; o animal, como as aves que representam novos vôos e novos clientes; e o fogo que é o sol que simboliza o sucesso da empresa.

Este tipo de construção remete a dois cenários – um heroico, no qual há um conflito e um tensionamento, mas não há o enfrentamento direto, e outro místico, no qual os elementos procuram criar um todo harmonioso (Figura 57). O personagem parece mediar os dois cenários sendo o elemento que, ao vencer o desafio imposto no primeiro, irá propiciar a ocorrência do segundo. Esta composição dá indícios de que o micro-universo de E11 pertence ao regime noturno e se caracteriza como Micro-universo da mediação no qual o personagem se encontra como articulador de uma bipolarização mítica.

Figura 56. Análise dos elementos representados na cena composta por E11



Fonte: elaborado pela pesquisadora

b.2) Análise dos elementos

A análise dos elementos utilizados pelo entrevistado para compor o desenho permite a realização das inferências expostas a seguir:

A inspiração para o desenho se baseou em uma performance realizada por E11 e seus colegas de trabalho tendo como referência o filme *Gladiador*, que relata a vida de um personagem que possui as características de um herói (sabedoria, confiança, lealdade) e instinto de liderança ao organizar a resistência dos gladiadores. Conforme menciona o entrevistado, na performance

A gente tinha a cena do Gladiador, mas com a nossa fala, a gente dublando o filme [...]então o Maximus está falando e alguém está falando e tal. O Maximus era o meu chefe, o vice presidente, e eu era o cara ao lado do Maximus que estava do lado dele na batalha e o nosso diálogo foi sobre isso, sobre concorrência... e então foi daí que eu mais ou menos pensei na ideia, comecei a pensar numa coisa assim porque... nesse foi legal.

Pode-se perceber, na performance relatada por E11, alguns traços de similaridade com o processo decisório que foi mencionado pelo entrevistado para a realização do AT.9: E11 atuando como “braço direito” dos superiores hierárquicos em uma situação/batalha importante vivenciada pela empresa. Uma decisão vinda dos níveis superiores, mas que, para ser implantada, precisava da atuação do entrevistado para que não houvesse perdas:

Na época foi uma decisão tomada entre eu, meu vp [vice presidente] e mais duas pessoas que, que meio que desenhamos como que seria o processo

...o que nós íamos fazer com o cliente [...] quais seriam os nossos argumentos para convencer o cliente que aquilo seria a melhor opção pra ele e tudo mais. Então toda essa decisão foi tomada aqui, e eu liderei esse processo todo aqui, foi muito interessante, foi bom

Na composição realizada por E11, os elementos utilizados para representar a queda e o monstro foram cifrões, que iam diminuindo de tamanho – correspondendo à redução da receita – e o monstro de boca aberta pronto para abocanhar o mercado caso os clientes quisessem mudar de empresa. Simbolicamente, a boca tem uma associação freqüente com o fogo, cujos adjetivos reportam aos termos devorador e consumidor, associação que remete a dois fatores que distinguem o homem: a linguagem e o uso do fogo²³⁶.

A esse cenário é associada a espada que entra como um elemento ameaçador por se configurar como um corte no relacionamento. É relacionada a uma “faca no pescoço”,

²³⁶ Cirlot (1984, p. 121)

associada à pressão exercida pelo fornecedor, que poderia implicar na queda da receita da empresa. O simbolismo desse elemento pode remeter ao poder de ferir, o que remete ao sentido de força. Na composição, é representada como que “empunhada”, não contra o refúgio, mas por ele mesmo. Os clientes se encontram no seu interior e é a conjugação “fornecedor que também é cliente”, que torna a empresa como um ponto central no cenário de ansiedade expresso no desenho. Tanto os fornecedores, que são intermediados pela empresa de E11, quanto os clientes, precisam considerar a empresa como um ponto de referência, um refúgio que está ali para propiciar a ambos a possibilidade de uma melhor atuação no mercado.

O simbolismo da casa remete ao conceito de centro do mundo ao congregar todos os movimentos que são representados pelo cíclico quando este engloba as ações relacionadas à empresa dentro de um balão. Simbolicamente, o balão pode ter seu sentido associado a ascensão uma vez que, cheio de ar, se lança ao alto. Essa característica (o “estar cheio” de elementos que são relacionados ao ramo de atividades da empresa) pode representar, na composição feita por E11, aquilo que lança a empresa para cima, ou seja, os conteúdos pelos quais ela se mantém e progride.

O personagem compõe esse cenário como um super homem, aquele que procura articular fornecedores e clientes em torno de conteúdos e serviços, demonstrando boa reputação. Esses atributos podem ser relacionados à sabedoria e confiança, características de um herói, como Maximus, o gladiador reportado na fala do entrevistado como a inspiração para a composição da narrativa. As atitudes sábias do personagem podem ter como consequências a abundância (expressa pela fluidez das águas), as novas possibilidades (advindas do vôo das aves) e o sucesso da empresa.

A representação da água como um desenho com várias linhas onduladas remete ao volume, o que pode significar o oceano primordial – origem de toda a criação – e a protomateria²³⁷, simbolismo que remete ao deus *Nou*, que foi “a substância da qual surgiram todos os deuses da primeira enéade” (CIRLOT, 1984, p. 62). A água para E11 se associa à perenidade e à continuidade e remete a riqueza – elemento primordial para a existência da empresa. Esse simbolismo, associado ao vôo das aves, compõe um cenário positivo visto o

²³⁷ Protomateria é uma matéria especial, desprovida de toda forma, algo anterior à matéria sensível (que é chamada de *hylé* por Aristóteles). Fonte: LISBOA, W.V. Movimento, Necessidade e Sistema em Thomas Hobbes. Porto Alegre: Faculdade de Direito/ UFRGS, 2015, p.26

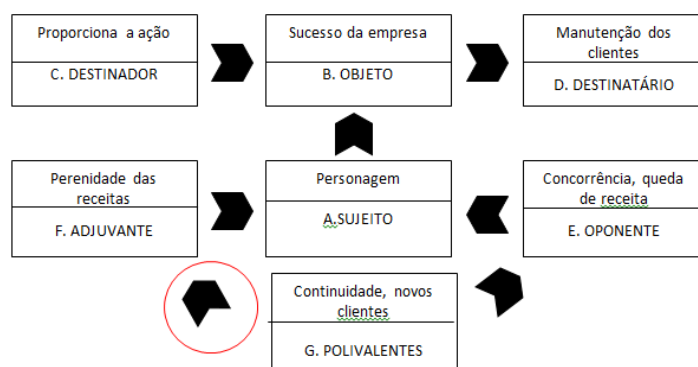
voo significar a transcendência do crescimento, uma elevação ou a ultrapassagem dos conflitos²³⁸.

A composição contempla, por fim, a identificação do fogo como um sol que, por seu caráter “juvenil”, assemelha-se ao herói: “uma força heróica e generosa, criadora e dirigente, é o núcleo do simbolismo solar” (CIRLOT, 1984, p. 535-536). Essa representação simbólica encontra na narrativa de E11 significação no sentido de confiança e de sabedoria, pois como mencionado pelo entrevistado, “*se tudo for feito com critério, o sucesso vem naturalmente*”.

b.3) Análise actancial

A análise actancial do teste, que se relaciona à ação empreendida pelo personagem expressa o desejo de resolução da ansiedade, que é o que constitui o eixo do modelo (Figura 58).

Figura 57. Análise actancial de E11 – modelo dinâmico



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Por essa análise pode-se inferir que o sujeito é um personagem representado por um super homem, que age visando o sucesso da empresa, objeto que diz respeito à resolução da ansiedade. O sujeito autor tenciona, nesse sentido, procurar a manutenção dos clientes. Os elementos oponentes são a concorrência, a queda de receita e as pressões, e os adjuvantes são a perenidade das receitas e sua continuidade. Busca-se, assim, uma ordem a ser mantida.

²³⁸ Cirlot (1984, p. 603); Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 964)

c) Perspectiva informacional

No aspecto informacional, não houve uma alusão direta simbólica sobre o uso de informação para subsidiar a decisão tomada por E11. Pela estruturação do desenho não é possível inferir a presença da informação como instrumentos utilizados pelo entrevistado para construir sua decisão. Na narrativa também não é feita alusão que se possa associar um comportamento do entrevistado em relação à informação.

Na entrevista, especificamente no relato do incidente crítico, a busca e o uso de informação para a tomada de decisão não se materializou em um momento, nem em um suporte, canal ou fonte específicos, mas em uma leitura do cenário com informações dispersas em vários elementos, pois não havia ocorrido situação similar que pudesse servir de parâmetro para as ações desencadeadas pela decisão de como implantar a nova sistemática. Associa-se, entretanto, a informação na composição realizada por E11 ao que subsidia o entrevistado no exercício de sua ação como mediador entre o cliente e o fornecedor, configurando-se como o que vai proporcionar os meios para que essa integração seja efetiva.

d) Entrelaçando aspectos simbólicos

As representações simbólicas feitas por E11 remetem a um perfil que tem como característica a busca pelo equilíbrio, com os elementos utilizados no AT.9 e na manifestação criativa se integrando nesse sentido. As inferências sobre o perfil imaginário do entrevistado seguiram a linha reflexiva demonstrada a seguir:

O personagem do teste, que tem sua significação para E11 relacionada a uma capacidade (de manter os clientes), se associa ao simbolismo da balança, que representa, para o entrevistado, a necessidade de manter um equilíbrio entre a empresa e os clientes. Implica nesse sentido uma reflexão das ações e a busca por uma relação justa, o que resulta em uma imagem positiva. Essa atitude remete ao simbolismo da águia, que se relaciona à prontidão para voar, para alcançar o topo/sucesso que, na composição do AT.9, remete ao elemento animal. Ambas as representações se caracterizam pelo vôo. Um vôo rápido para o cume (que tem direção definida) em contraste com novos vôos (expresso na liberdade para seguir novos caminhos, conquistar novos clientes e buscar novos conteúdos). Essas ações implicam em fluidez e continuidade, o que as relacionam à água, elemento do teste, que pode ser associado ao gato que simboliza a sagacidade e a ponderação. Esse animal, que representa também a

observação e ponderação se alia ao sentido que lhe atribui o entrevistado de um ser dócil, mas reservado.

A trajetória de E11 pode ser definida pela prontidão da ação contrabalançada pela reflexão e observação. No equilíbrio empresa-cliente, na destreza para novos vãos e agilidade para manter fluído e contínuo os caminhos já abertos. Um micro-universo simbólico, caracterizado pela mediação, no qual se encontra presente a ação interativa que possibilita conectar e manter simultaneamente os dois lados em equilíbrio.

7.3 INTEGRANDO OS PERFIS SIMBÓLICOS E INFORMACIONAIS

Para a compreensão do fenômeno infocomunicacional sob a perspectiva simbólica em contextos decisórios buscou-se verificar a existência de uma linha condutora ou padrão de atuação nos comportamentos e práticas dos gestores em relação ao uso de informação para subsidiar a tomada de decisão. Considerando que o AT.9 revela o trajeto antropológico percorrido pelos indivíduos, objetivou-se, por meio de sua análise, identificar, no resultado das trocas existentes entre o mundo exterior e objetivo e a singularidade individual dos sujeitos, um componente simbólico comum entre os gestores investigados. Nesse sentido, foram feitas análises sobre os micro-universos míticos dos entrevistados e o tipo de ação empreendida buscando identificar a existência, ou não, de uma uniformidade ou similaridade de atuação.

Considerando que o imaginário é o modo pelo qual se revela as características de um indivíduo, de um grupo e de uma cultura, procurou-se buscar verificar a existência de semelhanças no modo como os gestores simbolizam o mundo.

Uma primeira análise nesse sentido teve como intento identificar como os gestores entrevistados se associavam entre si na perspectiva dos micro-universos míticos. Por esta vertente, verificou-se que três gestores se relacionavam ao micro-universo heroico e oito ao micro-universo sintético, não havendo nenhum gestor cujas características o situasse no micro-universo místico (Quadro 19).

Quadro 19. Associações gestores x micro-universos

Micro-universo			Gestores	
			E	Cluster
Heroico	Heroico integrado		E7 E8	G3 G4
	Heroico impuro			
	Super heroico			
	Heroico descontraído		E5	G2
Místico	Místico integrado			
	Místico impuro			
	Super místico			
	Místico lúdico			
Sintético	Sintético Existencial	Duplos universos existenciais diacrônicos	E9 E6	G4 G3
		Duplos universos existenciais sincrônicos	E2 E4	G1 G2
	Sintético Simbólico de forma diacrônica	Micro-universo da evolução cíclica	E3	G2
		Micro-universo da evolução progressiva	E10	G5
	Sintético Simbólico de forma sincrônica	Micro-universo do dualismo	E1	G1
		Micro-universo da mediação	E11	G5

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Pelos dados apresentados, verifica-se que as relações entre os entrevistados e respectivos micro-universos não apresentaram conexão com os clusters estabelecidos na pesquisa, o que permite inferir que o ramo de atividade exercida não tem vinculação ou favorece um determinado tipo imaginário que caracterize a forma de relacionamento do gestor com o contexto no qual ele exerce suas atividades profissionais.

Entretanto, quando se analisa os perfis dos entrevistados em relação ao tipo de gestão exercida, é possível perceber algumas características comuns entre eles que permitem a realização de um tipo de associação com o micro-universo identificado pelo teste (Quadro 20):

Quadro 20. Características comuns dos gestores por micro-universo

Micro-universo	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
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
Micro-universo sintético simbólico de forma diacrônica	E3 e E10	Gestor proprietário. Único dono. Fundador
Micro-universo sintético simbólico de forma sincrônica	E1 e E11	Gestor em empresa multinacional

Fonte: elaborado pela pesquisadora

A relação das características comuns dos gestores com os micro-universos demonstrada no quadro acima pode ser referendada pelas seguintes inferências: na associação de E7 e E8 ao micro-universo heroico integrado percebe-se como ponto de conexão o contexto. A característica comum entre os gestores foi o contexto onde ambos exercem sua função identificado como instituições de grande porte com estrutura de decisão colegiada. No micro-universo heroico integrado, uma das características que o define é a ação desenvolvida dentro de um contexto específico.

A associação de E5 ao micro-universo heroico descontraído remete à condição de uma luta na qual não há enfrentamento. Essa característica do micro-universo pode se relacionar à posição do gestor que, apesar de ser o fundador da empresa, inseriu na administração um sócio, que foi designado por ele para gerenciar a parte administrativa-financeira da empresa. E5, portanto, participa da “luta” (manter a empresa produtiva, representada pela manutenção dos clientes), mas não do enfrentamento das questões cotidianas.

A associação de E9 e E6 ao micro-universo existencial diacrônico remete à característica comum desses gestores em valorizar a equipe de trabalho junto à administração realizada por eles. No micro-universo, esta característica se pode se associar ao sentido de alternância e sucessão das ações ligadas ao personagem que pode ser vislumbrada na alternância das ações do par gestor-equipe. No caso de E2 e E4, a característica comum da presença da família na gestão pode ser associada à propriedade dos Duplos universos existenciais sincrônicos no que se refere ao aspecto da simultaneidade. Em ambas as empresas, a gestão é exercida de forma “simultânea” entre o entrevistado e suas famílias, seja na decisão “colegiada”, seja na influência direta exercida pelos familiares, uma “presença” que acompanha os gestores nas decisões.

A associação de E3 e E10 ao micro-universo simbólico diacrônico remete à característica comum desses gestores de serem os fundadores e únicos donos das empresas. No micro-universo esta característica se associa à imagem do círculo integrador, que remete ao papel exercido pelo entrevistado na gestão, de ser o personagem em torno do qual circula todo o gerenciamento e todas as decisões tomadas. No caso de E1 e E11, a característica comum de serem gestores em empresas multinacionais pode ser associada à propriedade do micro-universo simbólico sincrônico de bi-polarização. Esse sentido pode ser visto na posição gerencial dos entrevistados que é articulada a uma hierarquia no qual as decisões estratégicas, ora são tomadas por eles, ora os gestores apenas executam as decisões que foram definidas nos escalões superiores.

As associações realizadas proporcionaram, portanto, a identificação de um ponto de similaridade entre cada gestor com uma característica que não ocorreu nos demais entrevistados. Essa relação não permite inferências que possibilitem uma generalização, mas suscita ponderações sobre a existência de nuances que podem ser observadas quando se analisam os aspectos subjetivos no processo decisório.

Outra associação possibilitada pela análise simbólica refere-se à ação do gestor registrada no AT.9. Por essa perspectiva, pode-se associar os gestores pelo tipo de actante, conforme demonstrado abaixo (Quadro 21).

Quadro 21. Relações entre gestores por tipo actancial

Actante	Característica	Gestor	Impacto da ação realizada
Individuado	Manutenção da integridade física e mental	E5	Dissolução (Melhorar o ambiente)
		E7	Intervenção (Melhorar o ambiente)
		E8	Demissão (Melhorar o ambiente)
Matricial	Desfruta do ambiente tranquilo	-	-
Evolutivo	Mudanças geradoras de serenidade	E3	Retirada de terceiros (eliminar conflito instalado)
		E6	“Retirada” do problema (eliminar conflito instalado)
		E9	Retirada do sócio (eliminar conflito instalado)
Diferencial	Ação gera a vida	E1	Nova estrutura
		E2	Novo equipamento
		E4	Novas instalações
Atrativo	Prioriza a ação que leva a conquista dos objetivos	E10	Reestruturação do negócio
Interativo	Mediação entre duas vozes contrárias	E11	Manutenção dos fornecedores e clientes

Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise actancial, que trata da ação empreendida pelo sujeito, remete aos núcleos organizadores dos micro-universos que são caracterizados por um tema definido (heroico, místico ou sintético). Na análise acima, que comporta uma adaptação dos protocolos do teste ao se ater apenas à caracterização e não à análise da força de coesão entre os elementos, procurou-se evidenciar uma associação pelo tipo de actante, sua característica principal e como a decisão tomada pelos entrevistados pode ser visualizada sob a perspectiva da ação.

Assim, o actante individuado se relaciona ao micro-universo heroico, o actante matricial se relaciona ao micro-universo místico e os demais actantes ao micro-universo sintético. As ações caracterizam a força principal da configuração, ordenando os elementos do

teste denotando como se constituem os universos imaginários dos entrevistados sobre esse prisma.

O entrelaçamento das significações simbólicas obtidas pelo uso da manifestação poética e pela aplicação do AT.9 permitiu observar a existência de similiaridades nas representações, conforme demonstrado no Quadro 22.

Quadro 22. Características suscitadas pelo entrelaçamento das técnicas simbólicas

Micro-universo		E	Característica observada na narrativa poética
Heroico integrado		E7 E8	Compromisso Responsabilidade
Heroico descontraído		E5	Antítese
Sintético Existencial	Duplos universos existenciais diacrônicos	E9 E6	Aprendizado Relacionamento
	Duplos universos existenciais sincrônicos	E2 E4	Cuidado Princípios
Sintético Simbólico de forma diacrônica	Micro-universo da evolução cíclica	E3	Evolução
	Micro-universo da evolução progressiva	E10	Superação
Sintético Simbólico de forma sincrônica	Micro-universo do dualismo	E1	Ponderação
	Micro-universo da mediação	E11	Equilíbrio

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Esta ação se constituiu não só como um elemento de análise simbólica, como também como um elemento de confrontação e reforço das análises empreendidas configurando-se em uma estratégia para evitar a ocorrência de um “auto-proselitismo”. O resultado da associação das duas estratégias simbólicas na pesquisa demonstram as seguintes relações: no caso de E7 e E8 o compromisso e a responsabilidade em melhorar o ambiente organizacional; no de E5 a dúvida em torno da decisão a ser tomada com o objetivo da manutenção da integridade “moral”.

No caso de E9 e E6, a associação ressalta o sentido de valorização do aprendizado e relacionamento na eliminação de um conflito instalado e, no de E2 e E4, o cuidado e a observância de princípios nas ações geradoras de novidades na empresa. No tocante a E3 e E10, o sentido de evolução e superação se relacionam ao objetivo de reestruturação do negócio, que culminam em mudanças que buscam um equilíbrio, tanto para alcançar a serenidade quanto para atingir os objetivos. Por fim, a associação de E1 e E11, caracterizadas pela ponderação e equilíbrio, buscam manter a “vida” pela introdução de algo novo na estrutura vigente.

Este princípio de “confrontação” demonstra que a opção pela utilização de mais de um instrumento investigativo – quando da condução de pesquisas no campo do imaginário e quando se busca fazer inferências sobre as motivações inconscientes – é um cuidado metodológico importante que visa alcançar uma “honestidade científica”. A presença da subjetividade do pesquisador é um risco administrável e a explicitação dos processos, bem como a utilização de técnicas que permitam a construção de uma teia de significações é um argumento importante a ser observado.

Sobre o uso de informações nas decisões tomadas foi possível perceber, pelos casos relatados, que todas as decisões se basearam em fontes de informações “polimorfos” e, por vezes, “atemporais”. Não se configuraram em um único suporte e nem em uma consulta pontual para subsidiar a decisão. Os gestores se valeram de informações coletadas no dia a dia e da informação já convertida em conhecimento tácito, como no caso de E1, que conhecia como funcionava os projetos de incentivo do governo pela sua experiência profissional. Em casos pontuais, foi possível relacionar o uso de fontes específicas, como na decisão de E7 que consulta jornais todos os dias pela manhã, mas que não foram as únicas fontes que subsidiaram a decisão.

Visando a identificação de como se deu a integração da informação nas composições realizadas pelos entrevistados, 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 23):

Quadro 23. 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: elaborado pela pesquisadora

Relacionadas ao personagem, a informação pode se travestir de ferramenta, de visão e monitoramento e do que subsidia a ação ao ser introspectada pelo entrevistado. 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.

Em todas as possíveis representações listadas acima se verifica 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 24) no qual associam-se os micro-universos míticos, as características simbólico-afetiva e as configurações da informação dadas por cada entrevistado sob uma perspectiva imagética:

Quadro 24. Consolidação esquemática das análises simbólicas e informacionais

E	Micro-universo	Ação visa a	Característica simbólico-afetiva	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	Micro-universo da evolução progressiva	Conquista de objetivos	Superação	Instrumento
E1	Micro-universo do dualismo	Geração de vida	Ponderação	Ferramenta
E11	Micro-universo da mediação	Mediação de contrários	Equilíbrio	Ação mediadora

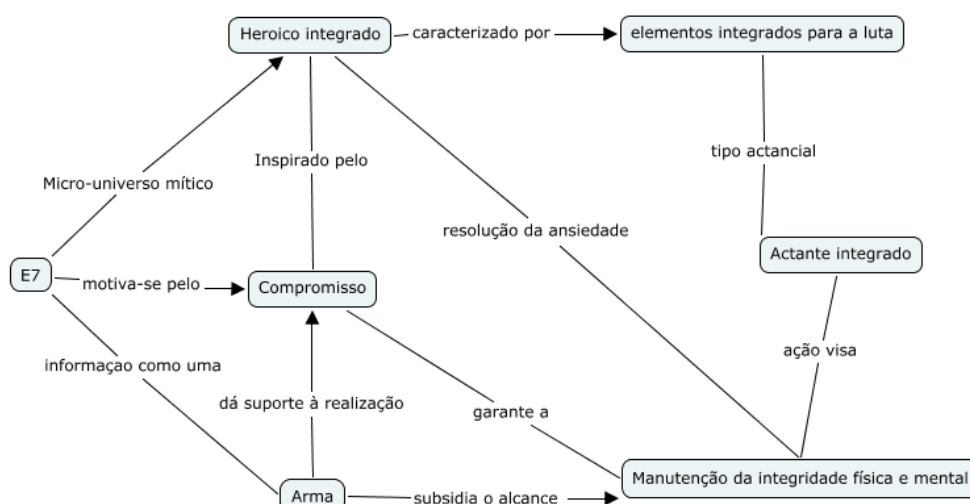
Fonte: elaborado pela pesquisadora

Inferre-se, pelas associações acima 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 micro-universo mítico e à característica afetiva e se configurou como possibilidade de significação e atuação no mundo sob várias “matizes”. Nesse enfoque, foram feitas análises entrelaçando as dimensões simbólico-afetivas e informacionais em uma estrutura esquemática conceitual,

num ensaio de construção de uma rede de relacionamentos, que pode ser visualizada nas descrições e figuras apresentadas a seguir.

A investigação realizada junto a E7, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como heroico integrado, demonstrou que a resolução da angústia para a entrevistada se dá pela busca da manutenção da integridade da organização onde E7 exerce suas funções. A característica de E7 explicitada pela manifestação criativa relaciona a esse intento o sentido de compromisso, que vai inspirar a ação, seja este relacionado ao cargo que a entrevistada ocupa ou às questões a que se propôs alcançar por essa postura. Nesse trajeto, a informação se configura como uma arma por meio da qual E7 vai procurar municiar-se para lutar contra aquilo que possa interferir para o cumprimento do compromisso assumido (Figura 59).

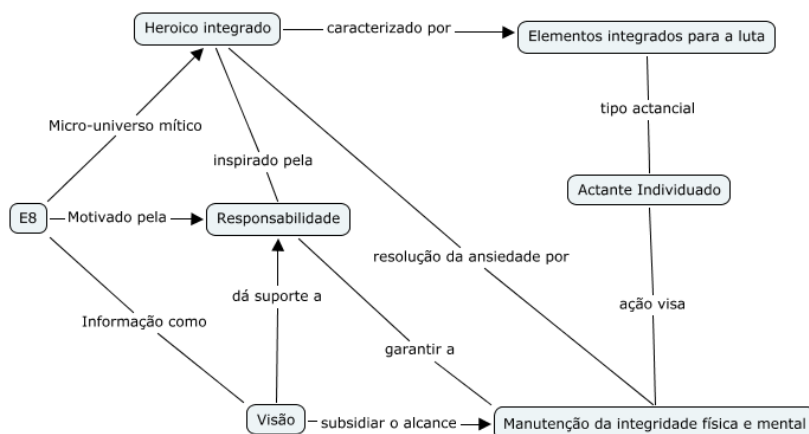
Figura 58. Esquema conceitual de E7



Fonte: elaborado pela pesquisadora

E8, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como heroico integrado, teve sua ação motivada visando a manutenção da “integridade” da organização onde exerce suas funções, condição responsável pela resolução da angústia. Uma característica do entrevistado, explicitada pela manifestação criativa, relaciona o sentimento de responsabilidade decorrente da posição de gestor de 1º escalão ocupada por E8 na condução da organização numa perspectiva de ser um negócio rentável e sólido aos cooperados. Neste trajeto, a informação se configura como a visão necessária que o entrevistado deve ter para compreender o que ocorre na organização de forma a subsidiar suas ações e mantê-la no caminho de crescimento e solidez, características essenciais a uma instituição financeira (Figura 60):

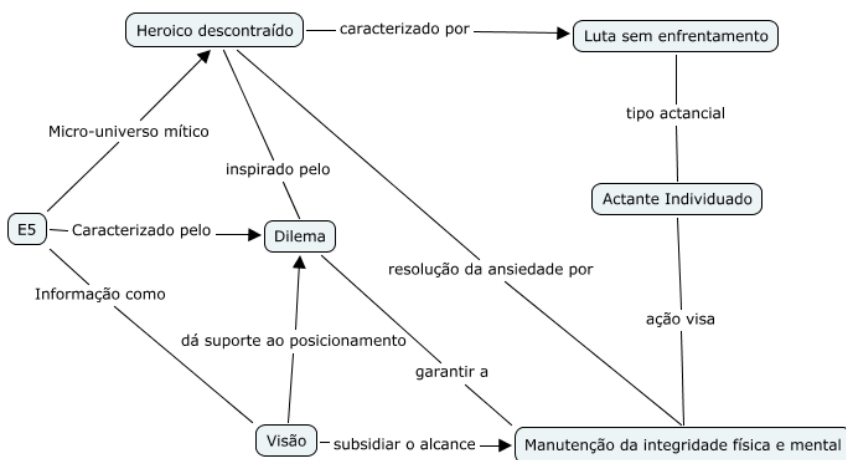
Figura 59. Esquema conceitual de E8



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise realizada junto a E5, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como heroico descontraído, demonstrou que a resolução da angústia para o entrevistado se dá pela manutenção da integridade da organização da qual o entrevistado é proprietário. A característica de E5 explicitada pela manifestação criativa relaciona-se ao dilema sobre como se dá o enfrentamento das questões, que permite duas possibilidades: lutar ou não lutar. Nesse trajeto, a informação se configura como a visão que irá municiar E5 para a condução das suas ações, o que permitirá ao entrevistado decidir entre quando partir para a luta e quando evitar o enfrentamento (Figura 61).

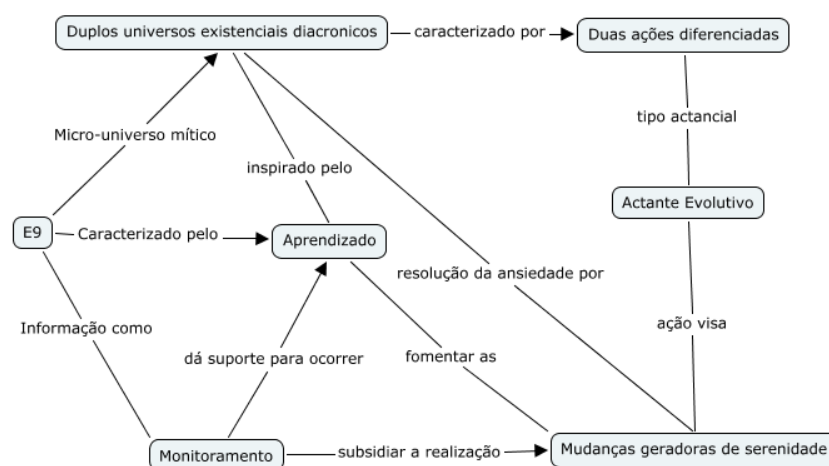
Figura 60. Esquema conceitual de E5



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise realizada junto a E9, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como Duplos universos existenciais diacrônicos, demonstrou que a resolução da angústia para o entrevistado se dá pelo intento de buscar a serenidade na organização onde o entrevistado exerce suas funções de Sócio-administrador. A característica de E9 explicitada pela manifestação criativa relaciona-se ao sentido do aprendizado que irá propiciar a geração do conhecimento necessário para que a organização desempenhe bem suas tarefas. Nesse trajeto, a informação se configura como a leitura de contexto advinda do monitoramento por meio do qual E9 vai procurar traçar os caminhos e capacitar sua equipe de modo a assegurar um desempenho de excelência para sua empresa e atuação adequada junto aos clientes (Figura 62).

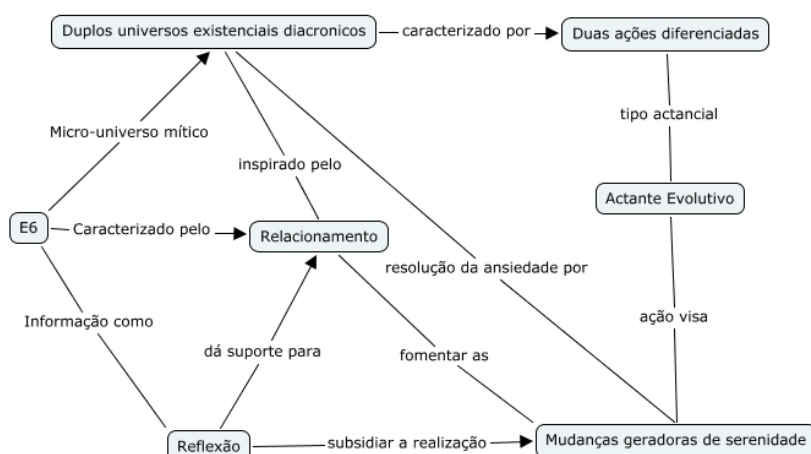
Figura 61. Esquema conceitual de E9



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise realizada junto a E6, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como Duplos universos existenciais diacrônicos, demonstrou que a ação foi motivada visando gerar serenidade na organização (departamento) onde o entrevistado exerce suas funções de Diretor condição responsável pela resolução da angústia para o entrevistado. A característica de E6 explicitada pela manifestação criativa vincula-se ao sentido de valorização dos relacionamentos, o que culmina na configuração de um espírito de equipe trazendo um status de competência e solidez ao seu departamento (que é valorado coletivamente pelo desempenho das tarefas). Nesse trajeto, a informação se configura como um processo pelo qual a informação do contexto é introspectada pelo entrevistado, cria conhecimento e reflete em ações estruturadas responsáveis por subsidiar E6 no planejamento dos caminhos, servindo de “anteparo” aos conflitos externos que possam atingir sua equipe (Figura 63).

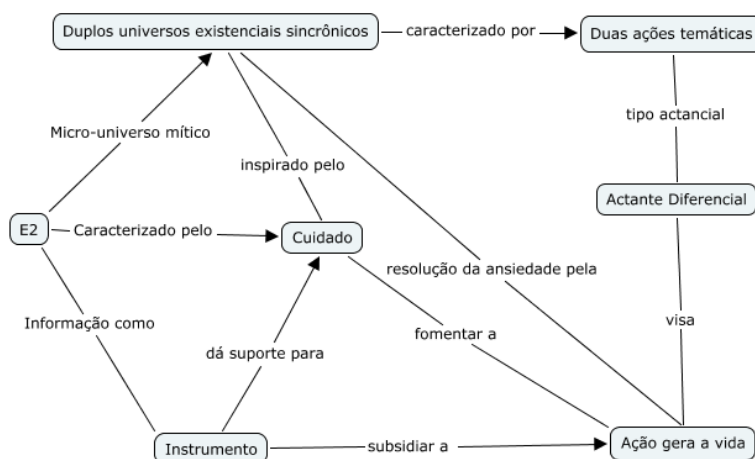
Figura 62. Esquema conceitual de E6



Fonte: elaborado pela pesquisadora

E2, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como Duplos universos existenciais sincrônicos, teve sua ação motivada no sentido de garantir a sobrevivência da organização onde exerce suas funções de Sócio-proprietário condição responsável pela resolução da angústia para o entrevistado. Nesse sentido a atuação de E2 tem como pressuposto ações que possam gerar a vida (como mudar o segmento de atuação para que a empresa não pereça). A característica do entrevistado explicitada pela manifestação criativa está relacionada ao sentimento de cuidado assumido por E2 na condição de gestor responsável por conduzir a organização e não deixá-la fracassar nos seus propósitos. Neste trajeto, a informação se configura como o instrumento que vai permitir ao entrevistado buscar agir de forma assertiva, subsidiando-o para que possa planejar suas ações rumo a um novo caminho (Figura 64).

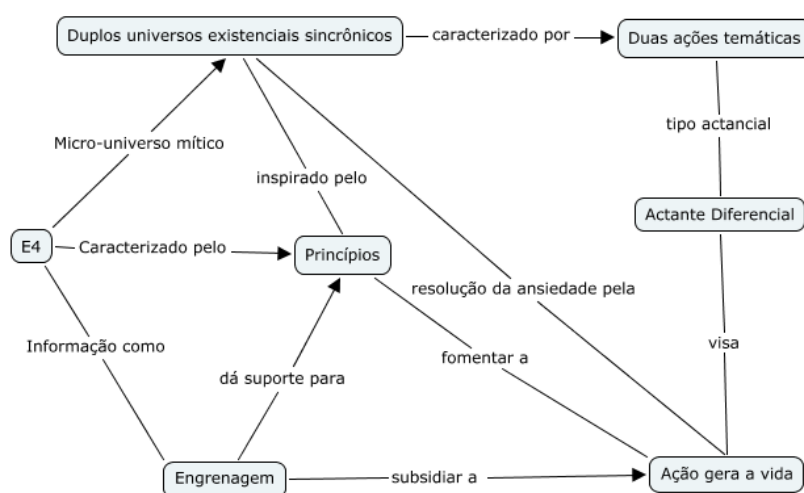
Figura 63. Esquema conceitual de E2



Fonte: elaborado pela pesquisadora

E4, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como Duplos universos existenciais sincrônicos, tem sua ação motivada no sentido de garantir a sobrevivência da organização onde exerce as funções de Proprietário, condição responsável pela resolução da angústia para o entrevistado. Nesse sentido, a atuação de E4 tem como pressuposto ações que possam gerar a vida (como a revitalização feita nos espaços da empresa dando-lhe vitalidade). A característica do entrevistado explicitada pela manifestação criativa está relacionada aos princípios que regem as ações de E4, na condição de gestor responsável por conduzir a organização, que são baseados em honestidade e espiritualidade. Neste trajeto, a informação se configura como a engrenagem que vai mover o entrevistado no planejamento de suas ações aliando-as à sua filosofia de vida (Figura 65).

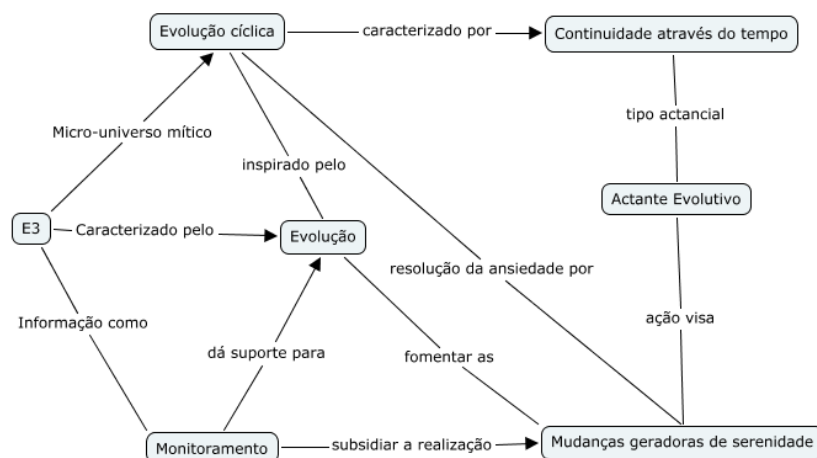
Figura 64. Esquema conceitual de E4



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise realizada junto a E3, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como de Evolução cíclica, demonstrou que a resolução da angústia para o entrevistado se dá pela geração de um ambiente sereno na organização da qual é proprietário. Por meio de um processo que visa a evolução, característica de E3 que foi explicitada pela manifestação criativa, percebe-se que o entrevistado busca o alcance da serenidade por meio do aprimoramento, seja em nível pessoal – vinculado ao crescimento interior – seja em nível organizacional, tornando a organização autosuficiente em seus processos visto considerá-la como um organismo vivo. Nesse trajeto, a informação se manifesta como resultado de um processo de monitoramento que permite a E3 acompanhar o desempenho e efetuar ações com vista a assegurar o alcance de um patamar de excelência para a empresa (Figura 66)

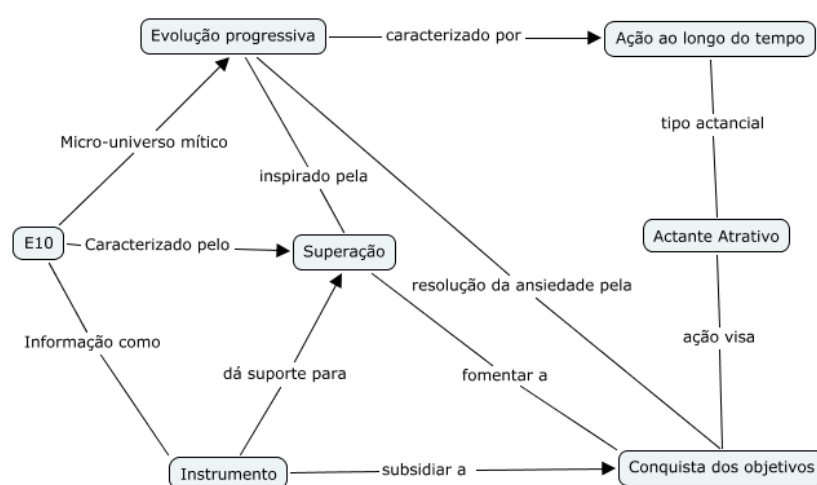
Figura 65. Esquema conceitual de E3



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise realizada junto a E10, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como de Evolução cíclica, demonstrou que a resolução da angústia para o entrevistado se dá pelo alcance dos objetivos estabelecidos para a organização da qual é proprietário. Por meio de um processo que visa a superação, característica de E10 que foi explicitada pela manifestação criativa, percebe-se que o entrevistado busca cumprir essa meta por meio da vitória em cada etapa que vivencia, o que compreende a conquista progressiva de capacidades que o empoderam no percurso. Nesse trajeto, a informação se manifesta como o instrumento que permite a E10 traçar o rumo a ser seguido subsidiando-o na superação das dificuldades e desafios (Figura 67).

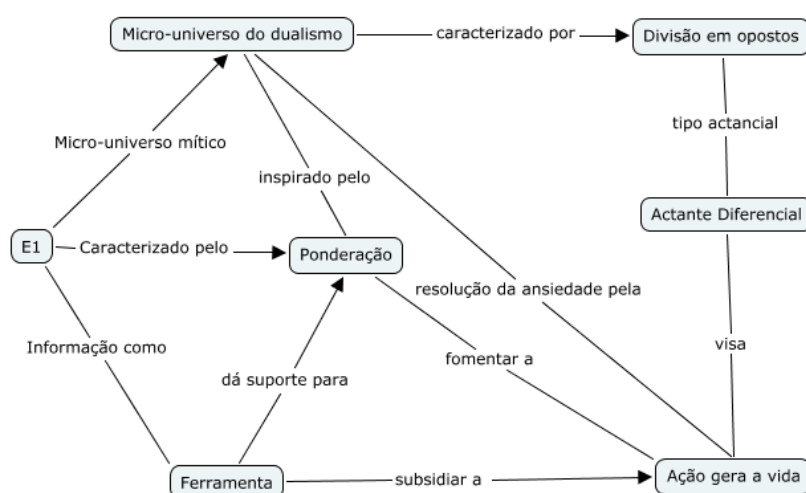
Figura 66. Esquema conceitual de E10



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise realizada junto a E1, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como de Micro-universo do dualismo, tem sua ação motivada no sentido de garantir a prosperidade da organização onde exerce as funções de Gerente, condição responsável pela resolução da angústia. Nesse sentido, a atuação do entrevistado tem como pressuposto ações que possam gerar a vida (expressa pela criação de uma nova unidade). Por meio de um processo marcado pela ponderação, característica de E1 que foi explicitada pela manifestação criativa, percebe-se que o entrevistado busca cumprir essa meta por meio da reflexão e análise das alternativas. Nesse trajeto, a informação se manifesta como a ferramenta que permite a E1 analisar as alternativas que irão subsidiar o desenvolvimento de ações visando atingir seus propósitos (Figura 68) .

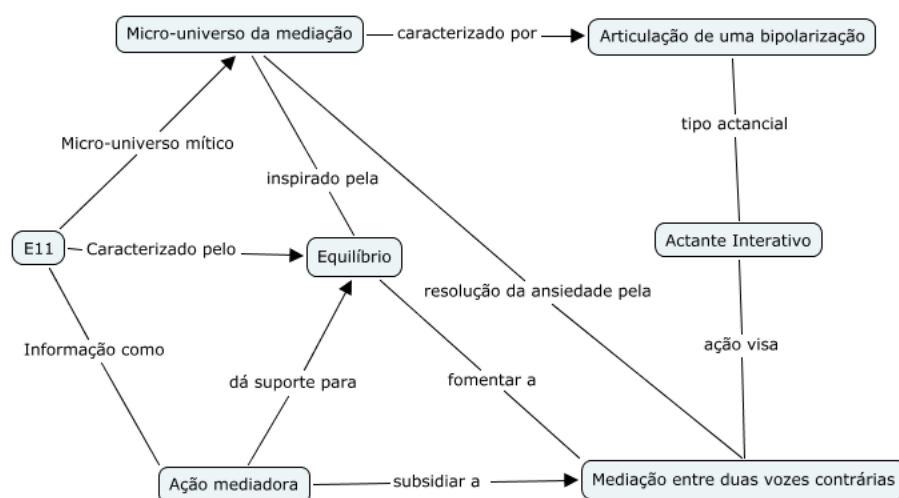
Figura 67. Esquema conceitual de E1



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A análise realizada junto a E11, cujo micro-universo mítico caracteriza-se como de Micro-universo da mediação, tem sua ação motivada no sentido de garantir uma adequada convivência de “vozes contrárias” na organização onde exerce as funções de Gerente, condição responsável pela resolução da angústia. Nesse sentido, a atuação do entrevistado tem como pressuposto ações que possam mediar conflitos. Por meio de um processo marcado pelo equilíbrio, característica de E11 que foi explicitada pela manifestação criativa, percebe-se que o entrevistado busca cumprir essa meta por meio da conciliação de interesses diversos frente a um mesmo objetivo, que é todos os envolvidos (fornecedores e clientes) estarem harmônicos e satisfeitos. Nesse trajeto, a informação se manifesta como a ação mediadora que permite a E11 realizar suas atividades contemplando satisfatoriamente todos os lados (Figura 69) .

Figura 68. Esquema conceitual de E11



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A título de conclusão, cabe ressaltar que, na realização das análises e considerações acima listadas, algumas condicionantes foram observadas e devem ser destacadas neste tipo de investigação que tem como referência a dimensão simbólica:

Em primeiro lugar, deve-se destacar que a busca por elementos comuns nos comportamentos decisórios obedeceu a um critério estabelecido pela pesquisadora que visou identificar similaridades entre os gestores para compreender como se estruturam seus universos simbólico e afetivo. Nesse sentido, as associações realizadas são conclusivas, mas não excludentes de outras possibilidades, pois se estabeleceram na análise de apenas um item comparativo.

Por fim, deve-se considerar que a busca por similaridades visa a compreensão de como se relacionam os micro-universos com possíveis tipologias que caracterizem os gestores numa perspectiva imagético-simbólica. Assim, outros agrupamentos podem ser possíveis e outros critérios de similaridade também podem ser identificados. Para os propósitos desta pesquisa, a associação realizada apresentou coerência que permitiu compreender as ações decisórias – com o enfrentamento da angústia advinda dessa responsabilidade – e como a informação pode se apresentar nesse processo. Neste sentido, a perspectiva apresentada pode servir de ponto de partida para estudos posteriores e novos olhares para as organizações.

7.4 O QUE SE CONCLUI

A Ciência da Informação, enquanto campo científico, está a caminho de completar seu primeiro século de existência. Uma existência curta, mas embasada em conceitos milenares, associados inicialmente à guarda de documentos e à disponibilização de informação codificada numa perspectiva custodial do fenômeno. Entretanto, neste século XXI, é cada vez mais perceptível que a compreensão do processo informacional, tanto em nível individual quanto organizacional, precisa ampliar as vertentes inaugurais do campo e inserir outros focos em suas pesquisas. Autores como Albright (2011), Bawden e Robinson (2008) e Paula (2012) sinalizaram essa necessidade como mencionado na introdução desta tese. Deve-se atentar, contudo, para que a ampliação necessária à compreensão do fenômeno não adote um caráter excludente das demais vertentes existentes devendo ser integrativa.

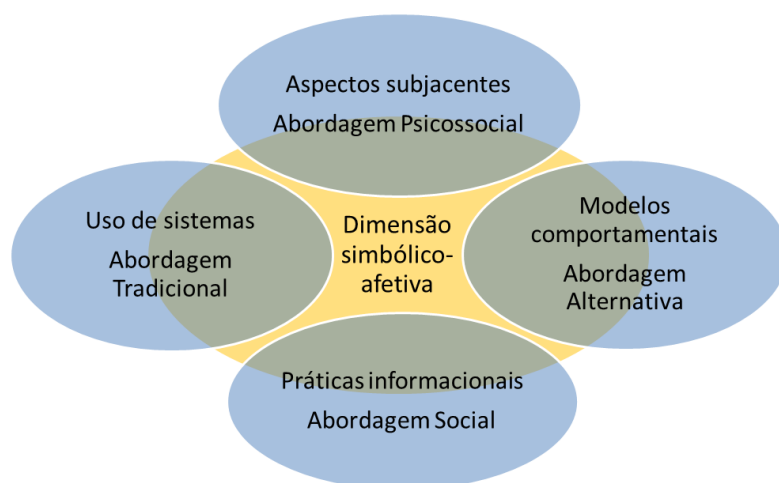
Por meio desta pesquisa foi verificado que a informação não se restringe a documentos codificados, a modelos comportamentais e a análises contextuais, apesar de a CI contemplar também esta perspectiva. Na abordagem adotada, percebe-se que a relação com a informação tem historicidade, tem afetividade, tem relação com o modo que cada indivíduo se posiciona frente a questões cotidianas. Alguns lêem jornais todos os dias, outros escutam informações pelo rádio, a maioria compartilha informações com os funcionários, alguns decidem sozinhos, outros coletivamente. Entretanto, uma informação vai permitir a construção de sentido para o sujeito, e vai propiciar a ele significar o mundo, dependendo de como ele reage aos estímulos “ansiógenos”. Nos casos estudados, o olhar simbólico sobre o fenômeno informacional se verticalizou em uma decisão tomada e percebeu-se, nessa incursão, que a informação pode se revestir de vários formatos e situações, o que direciona o olhar para a perspectiva de “vivências informacionais”, uma forma de compreender o fenômeno sem se vincular a conceitos modelizados.

Há várias maneiras de estudar a informação. Abordá-la pela via do simbólico auxiliou a compreender como o indivíduo se relaciona com a angústia do processo decisório e como a informação pode se integrar nesse cenário nos papéis de significação da realidade, criação de sentido e suporte à construção de conhecimentos. Esta associação traduziu uma das preocupações do estudo: o exercício da interdisciplinaridade. Procurar trazer para o campo uma contribuição que não fosse apenas algo “apensado”; que não fosse simplesmente utilizado e que, ao final da pesquisa, cada campo “voltasse ao seu lugar” sem modificações epistemológicas.

Nesse sentido, considera-se que, no campo da Ciência da Informação, a contribuição advinda do imaginário consolida uma nova abordagem na área de estudos de usuários de informação. A incorporação dessa nova perspectiva pode ser intitulada como uma abordagem psicossocial, que se soma às outras possibilidades/vieses de estudo, e deve ser explorada dependendo do objetivo da investigação a ser desenvolvida.

Desta forma, acredita-se que a interdisciplinaridade na CI, na vertente simbólica, se conforma em um outro olhar sobre o fenômeno informacional e infocomunicacional, que pode perpassar todas as abordagens conforme demonstrado graficamente na figura abaixo (Figura 69):

Figura 69. Inserção da dimensão simbólica em estudos em CI



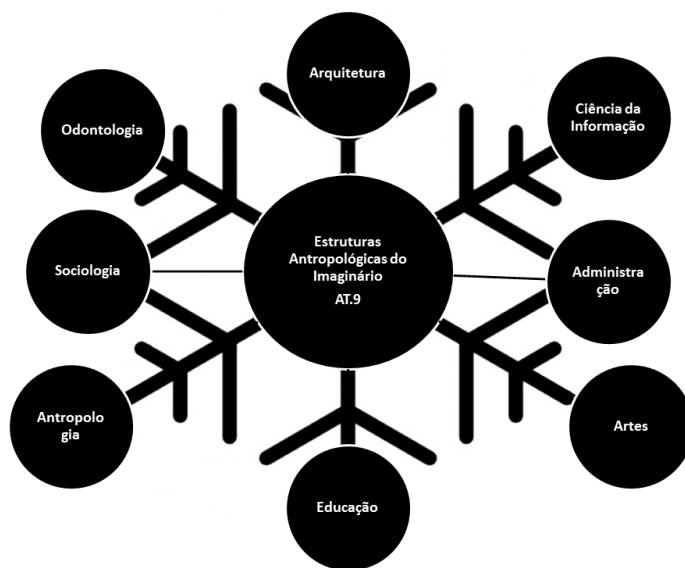
Fonte: elaborado pela pesquisadora

Considera-se, portanto, que a contribuição da teoria do imaginário para a CI é se constituir como uma alternativa de investigação que considere as motivações inconscientes como variáveis a serem observadas quando se analisam sujeitos informacionais.

Para o campo do Imaginário, acredita-se que a contribuição propiciada por esta pesquisa se caracteriza no fato do estudo ampliar o campo de atuação na utilização do AT.9 trazendo a interpretação simbólica na perspectiva durandiana para a Ciência da Informação e para a área da administração e gestão. Nesta ampliação, introduziu-se no teste uma variação conceitual ao associar, à angústia existencial, a angústia advinda do processo decisório. Assim, o teste adaptado analisa um contexto específico e uma ação pontual relacionada à tomada de decisão organizacional.

Conforme levantamento realizado por esta pesquisadora, o AT.9 havia sido utilizado, até então, nas áreas ligadas à educação, sociologia, arquitetura, artes, odontologia, mas não havia sido usado como instrumento de investigação em estudos sobre o fenômeno informacional em ambientes institucionais. Essa perspectiva é considerada como uma contribuição para o campo e abre possibilidades de novos vieses investigativos (Figura 70):

Figura 70. Inserção de nova perspectiva no campo dos estudos do imaginário



Fonte: elaborado pela pesquisadora

A contribuição configura-se, também, na incorporação de novos elementos nas premissas do teste, inserindo em seus protocolos a utilização da técnica do incidente crítico como estímulo motivador à composição. Por fim, acredita-se que a CI contribui também ao estudo do imaginário ao destacar o entendimento de que a informação, assim como o imaginário possibilita significar e resignificar o mundo, o que permite aliar novas perspectivas ao AT.9. Assim como a análise actancial do teste foi inspirada em Greimas, a inserção de uma análise infocomunicacional no teste pode caracterizá-lo como aplicado à CI. Cabe destacar que essa proposição configura-se como mais uma vertente a ser investigada em estudos futuros a serem desenvolvidos do que uma afirmativa dogmática.

Essas conjecturas consideram que a informação e o imaginário têm apresentado percursos complexos e similares no desenvolvimento da sociedade humana. Interessante observar que ambos, nesses dois últimos séculos tem se caracterizado por um processo de saturação perceptível, tanto na denominação da sociedade da informação, quanto na sociedade mediática.

Tem-se um excesso de informação. Bauman (2011) retrata bem este cenário quando menciona que a flexibilidade exigida na sociedade moderna transformou a angústia da “informação insuficiente” no pesadelo da enxurrada de informações disponíveis que ameaça afogar a todos. Tem-se também um excesso de imagens. Gilbert Durand (2010, p.33) fala sobre o paradoxo dos últimos dois séculos que, ao propiciar o desenvolvimento de técnicas de produção de imagens, valorizou apenas a imagem mediática desprovida de valor heurístico.

Esses dois fenômenos, marcados pela saturação, podem até sugerir a existência de uma superficialidade nos campos em função desse excesso. Entretanto, a essência de cada um está na sua unidade constitutiva, a informação e o símbolo, com suas capacidades de significação e de representação e não na sua massificação.

Na perspectiva infocomunicacional, tem-se um entendimento que considera que informação, comunicação e linguagem transformaram o processo evolutivo do *Homo sapiens* e foram responsáveis por “ligá-lo” a um imaginário coletivo. Essa compreensão é derivada das observações de Harari (2017), segundo o qual a revolução cognitiva que ocorreu naquela espécie, entre 70 mil a 30 mil anos atrás, implicou em novas formas de pensar e comunicar, fato que culminou no desenvolvimento de uma linguagem incrivelmente versátil. Como consequência desse processo, o ser humano pôde consumir, armazenar e comunicar uma quantidade extraordinária de informação sobre o mundo ao seu redor²³⁹.

Nesta evolução cognitiva, Harari (2017) destaca que a única característica que é exclusiva da humanidade é sua capacidade de transmitir informações sobre o que não existe, como lendas, mitos e deuses. Assim, à fala “Cuidado! Um leão!”, a capacidade de imaginar permite atribuir ao fato outro significado: “o Leão é o espírito guardião de nossa tribo”, associação que outras espécies não conseguem fazer:

É relativamente fácil concordar que só o *Homo sapiens* pode falar sobre coisas que não existem de fato e acreditar em meia dúzia de coisas impossíveis antes do café da manhã. Você nunca convencerá um macaco a lhe dar uma banana prometendo a ele bananas ilimitadas após a morte no céu dos macacos (HARARI, 2017, p. 29-30).

²³⁹ Segundo Harari (2017, p. 28), enquanto um macaco-verde pode gritar para seus camaradas: ‘Cuidado! Um leão!’, “um humano moderno pode dizer aos amigos que esta manhã, perto da curva do rio, ele viu um leão atrás de um rebanho de bisões. Pode então descrever a localização exata, incluindo os diferentes caminhos que levam à área em questão. Com essas informações, os membros do seu bando podem pensar juntos e discutir se devem se aproximar do rio, expulsar o leão e caçar os bisões”.

Essa capacidade permitiu ao indivíduo não somente imaginar, mas também fazer isso de forma coletiva, o que trouxe aos *Sapiens* a potencialidade de cooperar com sujeitos que não lhe são conhecidos. Assim, considera-se que esta crença nos mesmos mitos foi responsável por criar uma “realidade imaginada”, pois, Harari (2017) afirma que não há deuses no universo, nem noção de direito ou justiça, fora da imaginação coletiva dos seres humanos.

Tem-se, portanto, uma realidade dual: de um lado a realidade objetiva dos rios, árvores e leões e, de outro, a realidade imaginada de deuses, nações e corporações, ambas fruto das capacidades informacionais e comunicativas dos seres humanos. Para Harari (2017), a realidade imaginada com o passar do tempo, foi se tornando cada vez mais poderosa, sendo responsável por mudar o comportamento dos *Sapiens* em prazos relativamente curtos (considerando-se o longo trajeto de desenvolvimento da espécie humana que ocorreu em milênios).

Partindo-se dessas perspectivas, considera-se que, na Ciência da Informação, o imaginário tem a potencialidade de oferecer uma leitura diferente, das realizadas até agora, sobre o fenômeno informacional na sociedade humana. Isto porque seu conceito interdisciplinar, conforme destacam Araújo e Araújo (2009), permite seu trânsito na filosofia, teologia, psicologia, sociologia, etnografia, psicanálise, teorias estéticas, literárias... O conceito de informação também abrange essa peculiaridade. Talvez, por isso, entrelaçar esses dois mundos se configure como um campo profícuo de análises e interpretações.

É sabido que o campo de estudos da Ciência da Informação é muito vasto, que a abordagem durandiana sobre o imaginário é extremamente ampla (abrangendo muito mais conceitos dos que os foram apresentados) e que o campo de estudos do imaginário apresenta outros autores, teorias e possibilidades. Assim, não se pretende esgotar o tema. Antes, o que se faz aqui é plantar uma semente. É instigar e provocar. É suscitar questões que possam criar novas perspectivas e repensar paradigmas.

CONCLUSÕES: DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS ÀS NOVAS TRAJETÓRIAS



Os velhos neopositivismos unidimensionais e totalitários perdem todos os dias mais um pouco do que lhes resta de prestígio, minados pela instrumentação da investigação científica moderna, assim como pela inquietação e pelas aspirações dos homens do nosso tempo.

Gilbert Durand (2012, p.9)

No começo do tempo, tudo era caos....

Não se sabe se no final dos tempos também tudo será o caos... Mas pode-se afirmar, certamente, que no meio desse trajeto de início-fim se tem vivenciado um caos cotidiano, informacional, gerencial, traduzido em excesso informacional, cenário competitivo, múltiplas possibilidades, urgência nas decisões...

Não há estatísticas do futuro. Como afirmam Godet e Durance (2011), face ao futuro, envolto na angústia do tempo que passa, talvez o prognóstico pessoal seja o único elemento de informação disponível.

Futuro... tempo... informação.... decidir..... angústia... sucesso ou fracasso.... Uma associação que não é linear, mas que parece exprimir o que acontece nas organizações. Em face a todas essas questões, o que ronda o imaginário organizacional?

Há muitas teorias e análises sobre os aspectos subjetivos e simbólicos dos contextos das empresas e das instituições que buscam compreender como as organizações se posicionam, enfrentam os desafios e se estruturam frente aos vários cenários que se apresentam. Mitos e tomada de decisão, Imaginário organizacional moderno, Mitos, heróis e relações de trabalho²⁴⁰, são alguns poucos exemplos de uma vasta literatura que busca analisar as organizações sob uma perspectiva não positivista e voltada para o simbólico.

A presente pesquisa procurou se somar a essa vertente de estudos no que tange a compreender o que se encontra subjacente aos comportamentos visíveis nas organizações. Mas não um comportamento qualquer, genérico: o foco foi direcionado ao informacional. Também não buscou uma análise coletiva: em um recorte pragmático, buscou-se verificar a relação entre informação e a tomada de decisão estratégica por gestores. E aqui se enveredou por caminhos mais específicos: o que motiva ou influencia o comportamento de gestores em relação ao uso de informação quando em situações de tomada de decisão estratégica? Mais ainda, provocou: como empreender uma investigação que intenta analisar não as ações aparentes, mas aquilo que situa no plano inconsciente do sujeito informacional?

Desafio. Esta é a palavra que exprime as pesquisas que se enveredam por esses caminhos porque envolve uma série de condicionantes e elementos os quais, por si só, cada

²⁴⁰ Santos (2014), Freitas (2000), Fleury (1987) , Dias (2007)

um já daria uma tese. No caso desta pesquisa, por exemplo, apresentaram-se quatro vieses: o informacional, o decisório, o inconsciente e o antropológico.

Compreender a sociedade da informação, com seus vários teóricos, análises, tendências e projeções é um tema complexo. Hans d'Orville, Sub-Diretor Geral para o Planejamento Estratégico da Unesco, ao mencionar a máxima de Auguste Comte que exprime de forma astuciosa a ambição e o foco das atividades de previsão do futuro, deu um indício dessa amplitude complexa ao dizer: “*Saber é prever e prever é ter poder*”²⁴¹. Como se fica sabendo? Por meio de informação.... Também Michel Foucault, em sua obra *Vigiar e Punir*²⁴², afirma que conhecimento é poder e quem tem poder, por saber disso, busca o conhecimento...

Para situar as análises feitas em uma vertente informacional, esta pesquisa se baseou em vários autores. Mas a linha de condução na perspectiva da Ciência da Informação foi considerada principalmente a partir das premissas de McGee e Prusak (1994) e Choo (2006). Os primeiros, por abordarem a importância da informação para as organizações tratando-a como uma força motriz do sucesso organizacional. O segundo, por situar a informação no contexto organizacional como a responsável por criar significado, construir conhecimento e subsidiar a tomada de decisão. Tendo como base esses dois eixos, se desenvolveu a parte teórica do primeiro capítulo que trata da importância da informação para as organizações, da informação para negócios (como se configura e onde encontrá-la) e o comportamento e práticas associadas a essa informação no contexto das empresas (que implica em inteligência competitiva, monitoramento ambiental e a compreensão das necessidades de informação).

Sobre o ambiente organizacional, a abordagem adotada procurou inicialmente apresentar a mudança que tem ocorrido nas empresas em função do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que alterou o sistema produtivo e as relações de concorrência e consumo. As análises se basearam em várias vertentes, desde a compreensão do cenário econômico-financeiro até se verticalizar na perspectiva do gestor e suas dinâmicas decisórias. Também nesse empreendimento tem-se o eixo de estudos vinculado particularmente a dois autores: Henry Mintzberg e Peter Drucker. Os estudos de Mintzberg relacionam-se à estratégia organizacional, área que engloba, dentre outros, temas como gestão de recursos, os papéis gerenciais e planejamento estratégico. Os estudos de Drucker analisam a administração das empresas na sociedade contemporânea dentro da perspectiva da abordagem

²⁴¹ Ver Godet; Durance (2011)

²⁴² Foucault, M. *Surveiller et punir: naissance de la prison*. Paris: Gallimard, 1975

neoclássica da Administração, perpassando temas como processo decisório e a atuação das pessoas nos ambientes organizacionais.

Uma abordagem compreensiva dos indivíduos nos contextos empresariais passa pelo desvendamento de suas estruturas internas, proposição que compreende a subjetividade e as motivações inconscientes. Esta temática, abordada no capítulo três, teve como eixo a perspectiva de inconsciente desenvolvida por Carl Gustav Jung, na abordagem denominada como psicologia analítica, além de perpassar os estudos iniciais de autoria de Sigmund Freud na área da psicanálise. De uma percepção inicial no capítulo, que apresentou a subjetividade presente nas ações humanas, culminou-se na teorização de Jung sobre inconsciente individual e inconsciente coletivo, abordagem que remete ao enunciado do capítulo quarto que trata das questões relativas ao imaginário.

O imaginário foi a perspectiva que trouxe para o estudo do fenômeno infocomunicacional nas organizações a possibilidade de uma hermenêutica simbólica. Sua inserção na pesquisa se constituiu como a chave para se compreender os aspectos subjacentes aos comportamentos e práticas informacionais em processos decisórios. Foi por meio do imaginário que se procurou desvendar e compreender como o sujeito se posiciona frente aos desafios e angústias advindas da tomada de decisão estratégica apoiada em seu repertório informacional. Na pesquisa, utilizou-se a teoria desenvolvida por Gilbert Durand sobre as *Estruturas Antropológicas do Imaginário*, e uma de suas *práxis*, o teste desenvolvido por Yves Durand denominado Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT.9).

A esse arcabouço teórico foi traçado um percurso metodológico que considerou três questões estruturais: a primeira foi o uso do Método Quadripolar adaptado à Ciência da Informação (MQCI), que orientou a condução da pesquisa; a segunda foi a utilização da Abordagem Clínica da Informação (ACI) como forma de tratar o fenômeno informacional sob uma perspectiva que considera a influência de elementos culturais, afetivos e inconscientes; e a terceira, a dimensão “imaginária”, que integrou a expressão simbólico-afetiva como estratégia de compreensão da subjetividade.

Nesse percurso, algumas questões foram respondidas e outras suscitadas. Para compreensão do desenvolvimento desse trajeto convém reportar aos objetivos iniciais da pesquisa que tinha por intento investigar o comportamento relacionado à tomada de decisão de gestores numa perspectiva informacional, analisar como os aspectos inconscientes se integram nesse processo e verificar por meio do imaginário como se estrutura o sujeito em

suas dimensões mais profundas. Esperava-se, nesse percurso, também validar o uso de métodos de investigação alternativos em Ciência da Informação. Toda essa estruturação possibilitou a realização de algumas inferências, que são apresentadas a seguir:

SOBRE QUESTÕES METODOLÓGICAS

Pesquisas que possuem como público alvo gestores em nível estratégico devem se atentar para alguns pontos importantes. O primeiro é relativo à seleção de participantes: a técnica *Snowball Sampling* se configurou como uma estratégia interessante, pois parte da indicação de um primeiro sujeito para se estruturar o universo da pesquisa. Considera-se que essa avaliação da técnica é um destaque relevante para estudos futuros, pois conseguir que gestores, que possuem agendas geralmente complexas, reservem uma hora do seu cotidiano para participar de uma investigação de um pesquisador que ele não conhece ou cuja relevância de pesquisa ele não perceba, não é algo trivial. Mesmo com indicações houve, na presente pesquisa, gestores que se recusaram a participar, houve cancelamentos por questões de agenda e houve alguns gestores que nem responderam ao convite....

Ainda sobre a disponibilidade dos entrevistados é importante destacar que deve-se procurar conduzir a entrevista de modo a não ser necessário ampliar a coleta de dados com um novo encontro, seja pessoalmente ou por telefone, apesar de tal alternativa não ser impossível de ocorrer²⁴³. O tempo de uma hora para uma abordagem com a profundidade desse estudo é um prazo utilizado no limite e compreende que a primeira parte (entrevista) seja conduzida de forma bem direcionada (apesar de ser semiestruturada), para que todos os pontos do roteiro possam ser contemplados.

Um dos fatores que torna complexo manter essa programação é o tempo que o entrevistado vai demorar durante a aplicação do AT.9. Vários entrevistados sentiram dificuldade em começar a elaboração do desenho que consta dos protocolos do teste, o que expandiu a previsão de tempo inicialmente determinada. Uma alternativa nesse sentido é, no início da entrevista, apresentar como serão conduzidos os trabalhos investigativos para que o

²⁴³ A aplicação do AT.9 é “densa”, pois consta de três etapas. Duas alternativas, dependendo do escopo de pesquisas futuras, são: ampliar o tempo de entrevista e teste para uma hora e trinta minutos de duração ou fazer um agendamento de dois encontros, com intervalo que possibilite a retomada no caso analisado para que possam ser explorados os aspectos que não puderam ser contemplados no primeiro encontro.

entrevistado compreenda como se dará a investigação e atente para que o teste e a entrevista sejam realizados na íntegra.

Um aspecto interessante e positivo é que os gestores se envolvem falando sobre sua trajetória e utilizam boa parte do tempo da entrevista nesse aspecto. Assim, além das sugestões acima elencadas, pode-se pensar, para estudos futuros, em um roteiro de entrevista que delimite as informações contextuais para que a questão informacional da decisão escolhida possa ser melhor explorada sem prejuízo do levantamento da trajetória pessoal do sujeito.

Por fim, cabe ressaltar que, na maioria das entrevistas, houve interrupções. Isso aumentou o tempo de duração previsto e diminuiu o tempo de apresentação pelo entrevistado. Deve-se levar esses fatores em consideração como aspectos intervenientes no projeto metodológico.

SOBRE OS RESULTADOS PRELIMINARES DA PESQUISA

Inicialmente, os resultados obtidos pela análise das entrevistas possibilitaram verificar que a complexidade e a pressão existentes no contexto organizacional se constituem como elementos que exercem forte influência na atuação dos gestores. Seja uma organização pública ou privada, nacional ou estrangeira, de pequeno ou grande porte, a pressão por desempenho é constante e vem de várias direções: dos concorrentes, por fatias de mercado; dos acionistas, por lucros maiores; dos clientes, por um produto ou serviço melhor; do governo, com suas tributações e má gestão da máquina administrativa; da família, quando a empresa é de gestão familiar; da falta de qualificação, quando os negócios dependem de parceiros externos; de dirigentes sem perfil gerencial, principalmente em instituições públicas; bem como da responsabilidade em cuidar dos bens patrimoniais das pessoas... Em todas as situações elencadas, percebeu-se que a cobrança por desempenho é sempre uma constante.

A constatação dessa pressão na fala dos gestores reforça os pressupostos levantados na pesquisa sobre os elementos que tornam complexa a posição do gestor nas organizações e as implicações de suas decisões, principalmente as estratégicas. Resgata-se nesse sentido, a colocação feita por McCarthy (1994, p.1): “*Por que as empresas fracassam?*”; “*Porque os gerentes falham...*”. Esta, talvez, seja a maior pressão que circunda as ações organizacionais.

Outro ponto analisado na pesquisa se refere ao uso de informação no cotidiano da gestão. Considera-se que a percepção trazida por Silva, Campos e Brandão (2005) sobre uma análise de fonte de informações considerando a Classificação de Atividades Econômicas (CNAE) pode se configurar como uma estratégia interessante de mapear um cenário informacional formal já que, pelas falas dos entrevistados, foi destacada a presença de fontes específicas em cada ramo.

Na área do cooperativismo, por exemplo, uma fonte específica relevante mencionada foi o Boletim Focus, um relatório sobre o mercado financeiro. Na área contábil, duas fontes que são utilizadas e que foram mencionadas são as revistas editadas pela IOB e pela Econet. Na área de serviços de informação ligados ao turismo os relatórios da ANAC foram mencionados como uma importante fonte informativa ao trazer dados relacionados a quantidade de passageiros embarcados e quantidade de vôos realizados.

Neste aspecto, entretanto, cabe a ressalva de que a estruturação proposta pelos autores contempla apenas fontes “formais” de informações de um setor, mas não abrange fontes de informações relevantes, mas “informais”, como os clientes, parceiros, fornecedores, pesquisas de opinião realizadas pela empresa, enquetes feitas com clientes na pós-venda, observação do gestor sobre a dinâmica do negócio, dentre várias outras alternativas similares. Essa condição deve ser destacada para que o instrumento possa se mostrar efetivo no escopo de atuação que lhe é delimitado.

O excesso informacional também foi caracterizado. Extrato da fala de E9 ratifica a afirmativa de que o ambiente organizacional informacional é dinâmico e denso:

A gente, por mais que a gente faça, e se eu te mostrar a quantidade de planilha que a gente tem, de controle, eh... programas de computador, softwares... A gente, por exemplo, mesmo a gente tendo formação nas áreas de contábil e jurídica, a gente tem software jurídico, assinatura de boletim econômico, boletim diário, sabe... Assim, internet, hoje em dia, nós temos três, porque se uma falhar a gente tem outras duas de backup, porque aqui não pode deixar de enviar por causa de internet. Então a gente tenta ter uma segurança ali na informação, a gente tem uma responsabilidade enorme, né, no que a gente faz.

Outro aspecto denotado na pesquisa é o relativo ao fato de que, nem sempre, a informação para a tomada de decisão estratégica vai estar em um relatório, pronta e suficiente para subsidiar o processo decisório, esperando apenas para ser usada e trazer bons resultados. Associa-se a esta informação aquela já interiorizada pelo sujeito, bem como a advinda dos

meios dinâmicos de comunicação que trazem a informação por meio das interações. Duas tendências, nesse último sentido, foram observadas nas falas de E7:

Eu acho que os grupos de discussão estão sendo substituídos pelos grupos de WhatsApp. Nós temos vários grupos: tem um meu, do [NOME] e da comunicação, que eles estão sempre me passando informação. Tem, por exemplo, eu e [NOME2] sobre assuntos estudantis [...]. Temos também com a equipe da [SETOR]. As informações vêm através deles, desses grupos de discussão.

É internet. Tudo o que eu preciso hoje, como eu te falei, eu não entro em um site específico. As vezes eu quero saber coisas de um site que eu conheço, eu sei de cor,... eu não entro no site se eu quero saber um detalhe específico... [...] Então é internet através do Google, esse tipo de pesquisa que você vai direto na fonte ao invés de você entrar dentro do site e ir achando o que você quer. Eu cada vez mais eu sei que essa é uma tendência, já me disseram isso, porque o pessoal do nosso [SETOR] já me disse; ninguém mais entra hoje em dia procurando as coisas que tem no site...

Tem-se, mais do que nunca, tecnologias de comunicação e informação permeando todo o fenômeno informacional. Volume de informação, sistemas de informação, meios de comunicação, novas formas de ação nesse contexto. “Goolgar” já virou um verbo; “Zap”²⁴⁴ se tornou ferramenta gerencial. Esse contexto traz implícita a percepção da impossibilidade de se mapear todas as fontes de informação por personificar a impressão de que, amanhã, todo esse cenário já poderá ter se modificado.

Sobre o ambiente das organizações, verificou-se como se desenha sua complexidade passando-se de uma percepção teórica para uma constatação real. Na mesma medida, verificou-se que as atribuições de um gestor seguem o mesmo destino. Isso ocorre porque uma decisão estratégica não implica em pensar apenas em números ou em lucro. A responsabilidade em monitorar o ambiente, seja o interno numa varredura contínua, como preceitua Bettis Outland (2012), ou desenvolver estratégias de inteligência competitiva, como mencionam Aguilar (1967), Tarapanoff (2006) e Castro e Abreu (2006) para buscar compreender o ambiente de negócios, perceber que elementos internos podem comprometer o sucesso e o bom clima organizacional, são tarefas do gestor.

Um monitoramento estruturado em alguns casos, uma atividade de inteligência mais intuitiva em outros. 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

²⁴⁴ Denominação de uso comum para o WhatsApp

suporte. Seria um enigma típico da esfinge, seguido de uma advertência? “*Decifra-me ou devoro-te*”²⁴⁵. A resposta que afirma ser a informação fundamental para os processos organizacionais, todos os autores da Ciência da Informação e da Administração possuem. Não é esse o enigma. A informação é complexa porque é diluída, nos espaços, nos suportes, no tempo. Não se resume a ser coletada ou usada prontamente, mas sua incorporação permite que ocorra os *insights*, a visão e a intuição. Conforme afirma Mintzberg (2006), gerenciar implica mais do que obter das ciências o conhecimento necessário para conduzir os negócios.

Barroso (2006) conclui essa reflexão ao mencionar que o papel do líder é o de perpetuar a organização, um exercício complexo, pois envolve tanto a procura por lucros, como também a manutenção de valores morais e espirituais.

Nesta pesquisa não houve manifestadamente a necessidade de consultar informações para as decisões tomadas. Pelo menos, não nos moldes clássicos dos modelos sobre comportamentos informacionais. Necessidade, demanda, busca e uso foram diluídos e não se manifestaram em um momento estático e único. 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. Muitos elementos compõem as decisões estratégicas, que se somam ao repertório individual para culminar em uma deliberação, sendo construídas dentro das pessoas.

Por essas características do processo decisório e do fenômeno informacional e infocomunicacional, considera-se que uma alternativa para compreender como os indivíduos se relacionam com a informação passa pela perspectiva de se compreender como estes indivíduos significam o mundo.

²⁴⁵ A esfinge é um ser mitológico. Monstro temível, tinha a cabeça e os seios de uma jovem, corpo de cão, garras de leão, asas de águia e cauda armada de um dardo agudo. Conhecida por seus enigmas, devorava aqueles que não conseguissem resolvê-los (Spalding, 1965)

DA ANÁLISE SIMBÓLICA

... este Imaginário, longe de ser a epifenomenal “louca da casa”²⁴⁶ a que a sumaríssima psicologia clássica o reduz, é, pelo contrário, a norma fundamental – a “justiça suprema”, escreve Breton – diante da qual a contínua flutuação do progresso científico aparece como um fenômeno anódino e sem significação.

Gilbert Durand²⁴⁷

A perspectiva simbólica-afetiva foi inserida na pesquisa para possibilitar acessar e compreender as motivações intrínsecas ao fenômeno infocomunicacional de indivíduos em situação de tomada de decisão estratégica. Os estudos desenvolvidos na CI até então não tinham possibilitado incursões nesta seara, deixando entrever uma possibilidade de investigação a ser explorada. Mais do que uma possibilidade de investigar, adotar essa perspectiva sugeriu um outro olhar para o fenômeno que caminhava na direção de algumas demandas já manifestas por autores do campo. Entretanto, apesar de configurar como uma alternativa promissora de investigação, enveredar pelos caminhos simbólicos traz implícito um risco da leitura rasa do simbolismo e da associação crua das representações feitas pelos sujeitos.

Sobre esse aspecto, Schultz e Schultz (2011, p.33) 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 neste estudo e, sugere-se, deve ser levada em conta em estudos futuros. Saber qual técnica é a mais adequada aos propósitos das pesquisas também suscita um outro nível de cuidado nas pesquisas que se utilizam de uma hermenêutica simbólica.

Desta forma, buscou-se pelo simbólico analisar os aspectos inconscientes que influenciam os comportamentos e práticas informacionais. Foi possível identificar como se configurou essa relação por meio das inferências explícitas nas análises feitas no decorrer dos

²⁴⁶“Em francês, *la folle du logis*. Expressão usada por Nicolas de Malebranche, grande orador e filósofo metafísico francês do século XVII ao referir-se à imaginação, e citada por Voltaire. (N.do T.)” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, XII)

²⁴⁷Durand (2012, p. 19)

capítulos seis e sete desta tese. Mas as constatações e inferências não têm um viés explicativo, mas compreensivo.

Assim, retomando os objetivos específicos apresentados para esta investigação, considera-se que foram analisados como os aspectos inconscientes se integraram às competências individuais para influenciar o comportamento de busca e uso da informação de gestores em situação de tomada de decisão estratégica. Entretanto, cabe a ressalva de que as ações empreendidas pelos gestores não se limitaram ao conceito de comportamento vinculado à tríade necessidade-busca-uso de informação associando-se também a uma percepção que se aproxima do conceito de práticas.

Sobre essa análise, foi possível verificar que a forma de significação do mundo e resolução das angústias é caracterizada sobre como os gestores se posicionam frente ao mundo externo e objetivo, análise que foi feita por meio da identificação dos micro-universos míticos e pela manifestação criativa. Aliada à essa percepção, buscou-se verificar a existência de padrões comportamentais relacionados ao universo imaginário dos gestores. Nesta questão, percebeu-se que não houve um “padrão” comportamental identificável, mas, sim, características similares entre os gestores, que, associadas a outras variáveis possibilitam compor uma associação entre o micro-universo mítico, a característica da ação empreendida, a dimensão simbólica-afetiva e o uso de informação no processo decisório.

Considera-se, pelo estudo, que as análises possibilitaram validar os instrumentos utilizados na pesquisa como métodos alternativos de investigação na área de estudos de usuários de informação. Os instrumentos adotados (AT.9 e manifestação criativa), que foram inicialmente empregados nessa área na dissertação defendida em 2013 mostraram-se eficazes também nas pesquisas realizadas em ambiências de contextos organizacionais e não apenas em análises de tarefas monitoradas, como foi o caso daquela pesquisa.

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 consolida como um esforço remitologizador da “hermenêutica instaurativa” (ARAÚJO; SILVA, 1995) aplicável também à Ciência da Informação.

DA PERSPECTIVA INFORMACIONAL

O uso da informação como um recurso estratégico e o estabelecimento de processos e estruturas que darão suporte a esse enfoque não é uma atividade que se preste a uma abordagem mecânica ou esquemática, ela envolve uma clara visão dos aspectos e atitudes humanas que circundam a informação e seu uso.

McGee e Prusak (1994)

De onde se partiu para empreender a presente pesquisa? De um mundo “líquido” que possui um grande volume de informação, caracterizado pela existência de estruturas organizacionais virtuais localizadas em um mercado aberto e sem fronteiras no qual a cada dia novos padrões de consumo são produzidos para e por pessoas ávidas em consumir produtos, serviços, imagens...e que sempre anseiam por mais.

Essa fluidez remete ao que Stalk (1988) já destacava: o tempo como a nova vantagem competitiva, entendimento compartilhado por Godet e Durance (2011, p.21-22), que também partem da compreensão do fenômeno informacional a partir de um mundo acelerado. Esses autores, mencionando uma citação feita por Michelet²⁴⁸, em 1872, mencionam que

um dos factos mais graves, e menos notados, é que a velocidade do tempo mudou completamente. O tempo dobrou a passada de uma maneira estranha. Apenas no período da vida de um homem (...), eu vi duas revoluções que, noutros tempos, seriam separadas por dois mil anos de intervalo.

Nesse contexto acelerado, mas fluido, compreender as diferentes arenas nas quais a informação influencia a dinâmica organizacional aponta, dentre várias outras, para uma reflexão que se considera relevante destacar advinda da frase já citada por McGee e Prusak (1994): “*Continuamos a gastar rios de dinheiro, mas nunca conseguimos as informações de que realmente precisamos...*”.

Essa afirmativa remete, talvez, ao ponto mais sensível da questão sobre o trato com a informação nas organizações: será que estamos lidando com a questão informacional da maneira “mais adequada”? Investir em sistemas informatizados, modelos de comportamento ou teorizações acadêmicas, será suficiente para que a informação seja compreendida em todas as suas vertentes e se constitua efetivamente um diferencial nas organizações empresariais?

²⁴⁸ Jules Michelet (1798-1874), filósofo e historiador francês

Neste ponto, não se devem esperar “salvadores da pátria” com respostas prontas, mas sim, conduzir investigações que considerem a possibilidade de lidar com a informação não apenas no plano aparente das ações dos sujeitos. Considera-se que essa premissa é válida para todos os campos da CI: na área da gestão da informação e do conhecimento, na área da organização e representação da informação, e principalmente no campo da informação que envolve pesquisas na vertente da cultura e sociedade.

A dissertação de mestrado que antecedeu a esta tese procurou mostrar como a compreensão dos comportamentos subjacentes na atividade de análise de assunto para fins de indexação e catalogação é importante no processo de recuperação de informação em contextos digitais. Um procedimento técnico, mas conduzido por pessoas, sujeitas a uma interposição de suas percepções subjetivas no trato com a informação.

Entretanto, nem todas as pesquisas precisam se enveredar no plano simbólico por meio de análises profundas que remetam a arquétipos e mitos para buscar respostas para as questões que envolvam o fenômeno infocomunicacional. O simbólico e o imaginário podem ser buscados por vários métodos e técnicas de pesquisa. Contudo, considera-se relevante que a Ciência da Informação evolua para além de modelos estáticos, porque a informação é dinâmica, não se prende ao tempo e não se limita a formatos.

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, despretenso e nem sempre consciente. O que se percebeu pelos relatos dos entrevistados é que, na atividade gerencial, nem sempre ocorrerão situações em que a 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 aquela ocasião.

Segundo Silva (2017, online), “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”. 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 fenômeno informacional.

Apesar da área de estudo sobre o sujeito 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 fenômeno infocomunicacional aparece e pode ser explorada: ela está presente também na produção e na mediação (organização e representação) da informação” (Silva, 2017, online).

ATÉ ONDE SE CHEGA E OS CAMINHOS AINDA A TRILHAR

Vive-se uma sociedade cheia de imagens, só que de imagens vazias, sem relevância mítica ou simbólica. Vive-se em uma sociedade cheia de informação. Contudo, nem todas são de fontes confiáveis e podem subsidiar os propósitos – intencionais ou não – do indivíduo na sua cotidianidade.

Excessos.... Como Atlas, que carrega a abóboda celeste sobre seus ombros, também o *homo sapiens* tem carregado nas últimas décadas os apelos de uma sociedade que prima pela quantidade. Considera-se necessário, entretanto, buscar imagens que transcendam o apelo imagético mediático e buscar informações numa perspectiva de construção de significado e não apenas na missão de entupir as caixas postais e gerar inúmeros relatórios gerenciais (alguns deles jamais lidos...). É preciso que a informação e o imaginário continuem a atuar como elementos que permitam ao *homo sapiens* significar o mundo, sendo vistos além de meros modelos explicativos.

Numa analogia ao Fio de Ariadne²⁴⁹, esta tese pode ser entendida como um movimento que deixa vestígios a serem investigados por outros pesquisadores, pontas de um novelo a desfiar em um labirinto de oportunidades investigativas: podem ser estabelecidos novos pontos de similaridade na análise do AT.9 sobre a dinâmica decisória informacional? Podem ser propostas novas estruturas a serem incorporadas ao teste de modo a adaptá-lo ao estudo do fenômeno infocomunicacional? Como imaginário e informação podem se articular na significação do mundo e resolução das angústias?

²⁴⁹ Na mitologia grega, Adriadne, filha do rei Minos, vendo Teseu encerrado no labirinto para ser devorado pelo Minotauro, deu-lhe um novelo de fio com o qual, desenrolando-o à medida que avançava, logrou Teseu sair das inúmeras voltas que compunham o labirinto. O fio, pois, é o símbolo proverbial do princípio que leva ao conhecimento, que orienta os caminhos (SPALDING, 1965; LEXIKON, 1997).

Um aspecto que é ressaltado acerca dos resultados obtidos nas análises realizadas nesta pesquisa perpassa o entendimento sobre o que motiva a escolha (ou seleção intuitiva) por determinadas informações em detrimento de outras. Neste sentido, algumas questões foram suscitadas e podem ser colocadas para motivar pesquisas futuras. Assim:

- a) Em relação aos indivíduos cujo micro-universo mítico é do tipo Heroico integrado:
 - O qual é caracterizado pela luta, pela resolução da angústia pelo enfrentamento; pelo sentido de defesa e cuja ação visa manter integridade;
 - No qual o sujeito é movido/inspirado pelo sentimento de compromisso e responsabilidade com a organização e as pessoas que se relacionam com ela;
 - No qual a informação pode ser representada simbolicamente pela espada – caracterizando um enfrentamento direto; ou pode ser a visão – que municia o indivíduo de elementos para decidir;

Será que a escolha (ou seleção intuitiva, inconsciente) de informações recai naquelas que permitam que o sujeito se “arme” para o enfrentamento, se prepare para os desafios, e/ou o municie de “armas” (elementos) para agir?

- b) Em relação aos indivíduos cujo micro-universo mítico é do tipo Heroico descontraído:
 - O qual é caracterizado pela luta, mas sem haver enfrentamento. Que contém um dilema, uma antítese, uma iniciativa de ação que pode ou não se concretizar e cuja ação visa manter a integridade;
 - No qual o sujeito é movido/inspirado pelo dilema entre agir e não agir;
 - No qual a informação pode ser representada simbolicamente pelo cíclico – pela manifestação pelo movimento que ilumina;

Será que a escolha (ou seleção intuitiva, inconsciente) de informações recai naquelas que permitam que o sujeito se esclareça, que mostre o que está acontecendo, contendo um sentido de revelação?

- c) Em relação aos indivíduos cujo micro-universo mítico é do tipo Duplo existencial diacrônico ou cujo micro-universo mítico é do tipo Evolução Cíclica:
 - No qual o primeiro é caracterizado por dois episódios sucessivos e cuja ação visa a geração de serenidade; o sujeito é movido/inspirado pelo sentido de aprendizado e de atenção aos relacionamentos; e a informação pode ser

representada simbolicamente pela ave (configurada como o personagem) ou o próprio personagem – monitorar; refletir sobre o contexto; e

- No qual o segundo é caracterizado pelo ciclo da vida que continua e pela dualidade modulada em fases do ciclo existencial e cuja ação visa a geração de serenidade; sendo o sujeito movido/inspirado pelo sentido de evolução e a informação pode ser representada simbolicamente pelo movimento cíclico – monitoramento.

Será que a escolha (ou seleção intuitiva, inconsciente) de informações recai naquelas que permitam que o sujeito acompanhe o que está acontecendo, as tendências, o que pode acontecer? Que proporcionem a reflexão e traçar caminhos que levem à serenidade?

d) Em relação aos indivíduos cujo micro-universo mítico é do tipo Duplo existencial sincrônico ou cujo micro-universo mítico é do Dualismo:

- No qual o primeiro é caracterizado pelo personagem sendo sujeito de duas ações (redobrado) e cuja ação visa gerar vida; o sujeito é movido/inspirado pelo sentido de cuidado e princípios no agir e a informação pode ser representada simbolicamente pela espada, como um instrumento que motiva a ação, ou o cíclico, no sentido daquilo que move para a ação; e
- No qual o segundo é caracterizado pelo espaço estruturado e por aspectos opostos e contraditórios, pela tomada de consciência do dualismo que o personagem enfrenta e cuja ação visa gerar vida; sendo o sujeito movido/inspirado pela ponderação no agir e no qual a informação pode ser representada simbolicamente pela ação do personagem através de uma ferramenta.

Será que a escolha (ou seleção intuitiva, inconsciente) de informações recai naquelas que permitam ao sujeito a criação de coisas novas ou lhes abra novas possibilidades?

e) Em relação aos indivíduos cujo micro-universo mítico é do tipo Evolução progressiva

- O qual é caracterizado pela linearidade, pontuada por etapas, progressão, o apogeu não coincide com o retorno às origens e a ação visa a conquista de objetivos;
- No qual o sujeito é movido/inspirado pelo sentido de superação;

- No qual a informação pode ser representada simbolicamente pela espada – um instrumento que permite auxiliar a alcançar o objetivo.

Será que a escolha (ou seleção intuitiva, inconsciente) de informações recai naquelas que permitam auxiliar ao sujeito crescer, a progredir, a alcançar o que se propõe?

f) E em relação aos indivíduos cujo micro-universo mítico é da Mediação:

- O qual é caracterizado por duas perspectivas existenciais, tendendo para um e para o outro e cuja ação visa mediar contrários;
- No qual o sujeito é movido/inspirado pelo sentido de equilíbrio;
- No qual a informação pode ser simbolicamente, vinculada à ação do personagem.

Será que a escolha (ou seleção intuitiva, inconsciente) de informações recai naquelas que permitam ao sujeito transitar em dois lados, manter equilíbrio e o conhecimento de dois cenários?

Essas inferências, que só foram possíveis pela utilização do imaginário dentro de uma hermenêutica simbólica, se devem, como já alertava Gilbert Durand, ao fato de que as estruturas do imaginário são estruturantes, e não estruturadas. Por esse motivo, podem ser utilizadas na compreensão das sociedades desde os tempos históricos e imemoriais.

Também assim a Ciência da Informação deve procurar conceber os estudos sobre o fenômeno infocomunicacional indo além de protocolos comportamentais. Os seres humanos apreendem e usam informação de uma forma incorporada à sua vida, da mesma forma como respiram. Trazem consigo a informação oral, a dos processos comunicativos, a apreendida pela percepção, a absorvida por meio de relatórios, a do rádio ligado pelo vizinho, a que os olhos buscam nos outdoors... o ser humano está rodeado de informação e nem sempre essa relação pode ser expressa em formulas matemáticas.

A Ciência da Informação ainda tem olhado a informação em partículas. Em virtude de posicionamentos conceituais, ela tem sido etiquetada sob várias denominações e abordagens, e aqui se insere mais uma. Entretanto, a abordagem proposta procurou utilizar um viés integrador e multidimensional buscando ocupar um espaço que se encontra entreaberto que

visa compreender o fenômeno informacional em sua integralidade. Assim como, segundo afirma Gilbert Durand (2010, p.118), “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

- ABRAHAMSON, E. *Mudança organizacional* São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2006
- ALBRIGHT, K. S. Psychodynamic perspectives in information behaviour. *Information Research*, 16(1) paper 457. 2011. Disponível em <http://InformationR.net/ir/16-1/paper457.html>. Acesso 05/07/2016
- ALMEIDA, F.A.S.; SILVA, A.M.; GUIMARÃES, A.T.R. O modelo quadripolar aplicado à educação mediada por tecnologia da informação e comunicação: um estudo empírico. In: *Coletânea Luso Brasileira: Educação, Gestão da Informação e Sustentabilidade*. Porto (Portugal): Universidade do Porto, 2012. Disponível em http://www.cdn.ueg.br/source/observatorio_inhumas/conteudoN/3321/EDUCACAO_GESTAO_DA_INFORMACO_E_SUSTENTABILIDADE.pdf
- ALMEIDA, P. R. A economia internacional no século XX: um ensaio de síntese. *Revista Brasileira de Política Internacional*, v.44, n.1. Brasília: Jan/Jun, 2001. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292001000100008&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 29/07/2016
- ALVARENGA, M.Z. *Mitologia simbólica: estruturas da psique e regências míticas*. São Paulo: casa do psicólogo, 2007
- ALVARENGA NETO, R.C.D.; BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.12, n.1, p.5-24. Jan/abr 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/%0D/pci/v12n1/01.pdf>
- AMARAL, A. E. V. A validade teórica em avaliação psicológica. *Psicol. cienc.prof.* v.28 n.1 Brasília mar. 2008. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1414-98932008000100008&script=sci_arttext&tlng=en.
- ANZIEU, D. MARTIN, J.Y. *La dinâmica de los grupos pequenos*. Buenos Aires, 1971
- ARAUJO, A.F. A ideia do V Império em Agostinho da Silva. Para uma interpretação mitanalítica. In: ARAUJO, A.F., MAGALHAES, J.; ARAUJO, J.M. *História, educação e imaginário*. Universidade do Minho. Braga, Portugal, p.73-95, 2001

ARAUJO, A. F. Do imaginário do segredo: uma abordagem mítico-simbólica e educacional. In: ARAUJO, A. F.; GOMES, E. S. L.; ALMEIDA, R. *O mito revivido: a mitanálise como método de investigação do imaginário*. São Paulo: Képos, 2014

ARAUJO, A. F.; BAPTISTA, F. P. *Variações sobre o imaginário: domínios, teorizações, práticas hermenêuticas*. Lisboa: Instituto Piaget, 2003

ARAUJO, A. F. FREITAS, M. J. Um estudo Mitanalítico do (Des)envolvimento. Implicações Educacionais. *II Colóquio Internacional Antropologia do Imaginário e Educação do Envolvimento/ Desenvolvimento*. 2008. Disponível em https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/13247/1/04conf3_AFilipeAraujo.pdf. Acesso em 12/01/2016

ARAUJO, A. F.; SILVA, A. M. Mitanálise e interdisciplinaridade. Subsídios para uma hermenêutica em educação e em ciências sociais. *Revista Portuguesa de Educação*, 8 (i), 1995. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22490/2/armandomalheiro000091403.pdf>. Acesso em 16/01/2016

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, 2001

ARAUJO, C. A. A. Correntes teóricas da ciência da informação. *Ci. Inf.*, Brasília, DF, v. 38, n. 3, p.192-204, set./dez., 2009

ARAUJO, C. A. A. Paradigma social nos estudos de usuários da informação: abordagem interacionista. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa, v.22, n.1, p. 145-159, jan./abr. 2012. Disponível em <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/9896/7372>. Acesso em 18/01/2016

ARAUJO, C. A. A. O sujeito informacional no cruzamento da Ciência da Informação com as Ciências Sociais. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB, *Anais...* Florianópolis, 2013

ARAUJO, C. A. A. O que são práticas informacionais? *Informação em pauta*, v.2, número especial, out. 2017

ARAUJO, E. P. *O. 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. 2013.

BAPTISTA, S. G.; CUNHA, M. B. Estudos de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.12, n.2, p.168-184, mai/ago, 2007

BAKOS, M. M. Hieróglifos: história e princípio básicos. In: BAKOS, M. M. ; POZZER, K. M. P. *III Jornada de estudos do oriente antigo: línguas, escritas e imaginários*. Porto Alegre, Edipucrs, 1998

BARBOSA, R. R. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação* - v.3 n.6, dez/2002

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991

BARROSO, J.R. O líder como empreendedor. In: OLIVEIRA, J.F.; MARINHO, R.M. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2006

BAUMAN, Z. *Vida líquida*. Editora Zahar, 2007

BAUMAN, Z. *44 cartas do mundo líquido moderno*. Editora Zahar, 2011

BAWDEN, D.; ROBINSON, L. The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 2008, p. 1–12. Disponível em: <http://openaccess.city.ac.uk/3109/1/dark%20side%20of%20information.pdf>. Acesso em 11/12/2015

BAZERMAN, M. H. *Processo decisório*: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

BERGAMINI, C.W. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 Mai/Jun. 1994

BERNARDES, L. H. G. Subjetividade: um objeto para uma psicologia comprometida com o social. São Paulo: Casa do Psicologia, 2007

BERNSTEIN, P. *Desafio aos deuses*: a fascinante história do rico. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

BETTIS OUTLAND, H. Decision-making's impact on organizational learning and information overload. *Journal of business research*, v.65 n.6, p.814 -820, 2012

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. *Psicologias*: uma introdução ao estudo de psicologia. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2008

BORGES, M.E.N. A abordagem contemporânea sobre a cognição humana e as contribuições para os estudos de usuários da informação. *Cadernos BAD*, n. 2, p. 74-81. 2005

BORGES, M.E.N; CAMPELLO, B.S. A organização da informação para negócios no Brasil. *Perspect. Cienc. Inf.* v.2, n.2, p-149-161, jul/dez, 1997

BOUCHARD, S. Simples símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização. In: CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996

BRANCO, A. M. V. A mitologia grega, uma concepção genial produzida pela humanidade: os condicionalismos religiosos e históricos na civilização helénica. *Revista Millenium*, n.31, maio de 2005. Disponível em <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/424/1/A%20mitologia%20Grega.pdf>. Acesso em 15/01/2016

BRETERNITZ, A. W.; ALMEIDA, M. I. R. Administração: a Abordagem Neoclássica. In: SANTOS, S.A.; GASPAR, M. A.; MELLO, A. A. A.; GUIMARAES, A. T. R. (Orgs). Teorias da Administração: abordagens clássicas e contemporâneas. Maringá: Unicorpore, 2008

BROWN, J. S.; DUGUID, P. A vida social da informação. São Paulo: Makron Books, 2001

BUENO, F. S. Grande dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa: vocábulos, expressões da língua geral e científica-sinônimos; contribuições do tupi-guarani. Santos (SP): Ed. Brasília, 1974

BULFINCH, T. *O livro de ouro da mitologia*. Histórias de deuses e heróis. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006

CAMARA, G. M. Seminário em homenagem ao professor Emanuel Bouzon. *Atualidade Teológica*, ano XI, n.26, 2007. Disponível em <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/18576/18576.PDF>. Acesso em 22/08/2017

CAPRA, F. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1985

CAPRA, F. *Sabedoria incomum*. São Paulo: Cultrix, 1990

CARDOSO, D. *Um modelo relacional entre macroambiente, ambiente competitivo, postura estratégica e desempenho organizacional: um estudo no setor siderúrgico*. Tese. Universidade Federal de Minas Gerais, 2007

CARDOSO, V. R.; LOUREIRO, A. M. L. 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, 2009

CARVALHO, F.M.; KAYO, E.K.; MARTIN, D.M.L. Tangibilidade e Intangibilidade na Determinação do Desempenho Persistente de Firms Brasileiras. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 6, pp. 871-889, Set./Out. 2010

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 6ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999

CASTRO, J.M.; ABREU, P.G.F. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. *Ci.Inf.* Brasília, v.35, n.3, p.15-29, set/dez 2006

CASTRO, F.C.G.; VIANA, T.C. O “cuidado de si” em Platão e em Balzac: algumas páginas da história da subjetividade. *Revista Mal-estar e subjetividade*, Fortaleza, v.10, n.4, dez/2010

CAVALCANTI, C. A.; CAVALCANTI, A. P. *O que é o imaginário? Olhar biopsicossocial da obra transdisciplinar de Gilbert Durand*. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015

CEMIN, A.B. O estudo do imaginário. *Revista eletrônica do Centro de Estudos do Imaginário*, ano 1, n.3, out/dez 2001. Disponível em www.cei.unir.br/artigo32.html

CENDON, B. Bases de dados de informação para negócios no Brasil. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 2, p. 17-36, maio/ago. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17030>. Acesso em 11/12/2015

CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996

CHOO, C.W. Perception and use of information sources in environmental scanning. *Library & Information Science Research*, v.16, n.1, p.23-40, 1994. Disponível em <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/LISR.html>. Acesso em 21/07/2016

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2006

COELHO, A. *Dicionário manual etymológico da língua portuguesa: contendo a significação e prosódia*. Lisboa: P. Plantier, [19..?]

COLMAN, A.; COLMAN, L. *O Pai: mitologia e papéis em mutação*. São Paulo: Cultrix, 1995

CORREA, C. M. C. *Fatores que participam da tomada de decisão em humanos*. Dissertação (Mestrado) Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47135/tde-16042012-163915/>

COSTA, E. *Gestão Estratégica*. Editora Saraiva, 2001

COSTA, M.P. Introdução. In: ALMEIDA, F.A.S.; SILVA, A. M.; FRANCO, M. J. B. F.; FREITAS, C.C. (ORGS.). *Coletanea Luso-Brasileira/ Educação, Gestão da Informação e Sustentabilidade*. Porto, Portugal: Universidade do Porto, 2012.

COSTA, M.; CUNHA, L.; GHEDIN, E. As estruturas dissipativas: possíveis contribuições para o ensino de ciências a partir do pensamento de Ilya Prigogine. *VII Enpec*, Florianópolis, 2009. Disponível em <http://posgrad.fae.ufmg.br/posgrad/viiienpec/pdfs/1101.pdf>

CUNHA, A. G. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. 4 ed. Rio de Janeiro: Lexikon, FAPERJ, 2010

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992

DAMÁSIO, A.R., *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996

DEGENT, R. J. A Importância Estratégica e o Funcionamento do Serviço de Inteligência Empresarial. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 26, n. 1, jan-mar, 1986.

DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. *Annual Review of Information Science and Technology*, Medford, NJ, v. 21, p. 3-33, 1986.

D'HUMIAC, M. *As grandes lendas da humanidade*. São Paulo: Cultura Moderna. 1900

DOBAY, E.S. *Complexidade e tomada de decisão*. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo. Instituto de Física. São Paulo, 2014.

- DOUGHERTY, C. *Prometheus*. Routledge. Taylor and Francis Group. New York, 2006
- DRUKER, P. F. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962
- DRUCKER, P.F. *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975
- DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006
- DRUCKER, P. F. É preciso assumir duas novas responsabilidades. *Folha especial*, São Paulo, 2001. <http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/fj2204200105.htm>
- DUARTE, A.B.S.; ARAUJO, C.A.A.; PAULA, C.P.A. Práticas informacionais: desafios teóricos e empíricos de pesquisas. *Informação em pauta*, v.2, número especial, out. 2017
- DURAND, G. *Figures Mythiques et Visages de l'Œuvre*. Paris: Berg International, 1979
- DURAND, G. *Mito, Símbolo e Mitodologia*. Lisboa: Presença, 1982
- DURAND, G. *Mito e Sociedade*. A Mitanálise e a Sociologia das Profundezas. Lisboa: A Regra do Jogo. 1983
- DURAND, G. *Sobre a exploração do imaginário, seu vocabulário, métodos e aplicações transdisciplinares: mito, mitanálise e mitocrítica*. R. Fac. Educ. 11 (1/2), p. 243-273, 1985
- DURAND, G. *As estruturas antropológicas do imaginário*. São Paulo: Martins Fontes, 2012
- DURAND, G. Perenidade, Derivações e Desgaste do Mito. In: CHAUVIN, Danièle (Textos reunidos por). *Campos do Imaginário*. Trad. de Maria João Batalha Reis. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.
- DURAND, G. *Introduction à la Mythodologie, Mythes et Sociétés*. Paris: Albin Michel, 2000
- DURAND, G. *O imaginário: ensaio acerca das ciências e da filosofia da imagem*. Rio de Janeiro: Difel, 1999
- DURAND, Y. *Elementos de utilização prática e teórica do Teste AT.9*. Annales du Centre d'Enseignement Supérieur de Chambéry, n.5, 1967
- DURAND, Y. *L'exploration de L'imaginaire: Introduction à La modélisation dês Univers Mythiqués*. Paris: L'espacebleu, 1988.
- DURAND, Y. A formulação experimental do imaginário e seus modelos. *Revista Fac. Educ.* São Paulo, 13 (2): 133-154, jul/dez 1987. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/rfe/article/view/33396/36134>.
- DURAND, Y. Quel imaginaire pour quelles 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, 2001

DURAND, Y. Imaginário e psicologia. In: ARAUJO, A. F.; BAPTISTA, F. P. *Variações sobre o imaginário: domínios, teorizações, práticas hermenêuticas*. Lisboa: Instituto Piaget, 2003

DURAND, Y. *Une technique d'étude de l'imaginaire: L'AT.9*. Paris: L'Harmattan, 2005

DU TOIT, D.; VELDSMAN, T.; VAN ZYL, D. *The Testing and Validation of a Model for Leadership Maturity Based on Jung's Concept of Individuation*. 2011. Disponível em: http://www.academic-conferences.org/pdfs/ecmlg2011_best_phd_paper.pdf.

EARL, M. Todo negócio diz respeito a informações. In: DAVENPORT, T. H; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004

ECCLES, R.G.; NOHRIA, N.; BERKLEY, J.D. *Assumindo a responsabilidade: redescobrimo a essência da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1994

ELIADE, M. *Mito e realidade*. São Paulo: Perspectiva, 1972

ELIANE, M. *Imagens e símbolos*. São Paulo: Martins Fontes, 1991

EPPLER, M. J. ; MENGIS, J. The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. *Information Society* 20(5), 2004, 325–344.

ESTRADA, A. A. O teste AT-9 na escola: considerações preliminares acerca do universo da angústia. *Educere*. Revista da Educação. v.2, n.1, jan/jun 2002, p. 25-38.

ESTRADA, A.A. Imaginário e cultura: um estudo sócio-antropológico. *Educere*. Revista da Educação, v.3, n.1, jan/jun. 2003, p. 59-68

ESTRELA, S. C. L. A gestão da informação como ferramenta estratégica de gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Agueda. In: *Coletanea Luso-Brasileira/ Educação, Gestão da Informação e Sustentabilidade*. Porto (Portugal): Universidade do Porto, 2012

FLANAGAN, J. C. *A técnica do incidente crítico*. Arquivos brasileiros de Psicologia Aplicada. v.25, n.2. abr/jun 1973

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. *Rev. adm. empres.* v.27 n.4 São Paulo Oct./Dec. 1987. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000400003>

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. O desenvolvimento das multinacionais brasileiras no cenário global. *GVExecutivo*, v. 15, n. 1, jan/jun 2016. Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/o_desenvolvimento_das_multinacionais_brasileiras.pdf. Acesso em 28/07/2016.

FONSECA, V. S.; SILVA, C. L. M. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *o&s - v.9 - n.25 - Setembro/Dezembro - 2002*. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v9n25/06.pdf>. Acesso em 18/08/2016

FORMIGA, N. AS.; MELLO, I. Testes psicológicos e técnicas projetivas: uma integração para um desenvolvimento da interação interpretativa indivíduo-psicólogo. *Psicol. cienc. prof.* v.20 n.2, Brasília Jun 2000. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932000000200004>

FORSTER, J. P. K. *Subjetividade da decisão judicial na perspectiva do realismo jurídico norte-americano*. 2014. Disponível em <http://www.forsteradvogados.com.br/2014/09/subjetividade-da-decisao-judicial-na-perspectiva-do-realismo-juridico-norte-americano/>. Acesso em 20/08/2017

FOUCAULT, M. *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 2004

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.2, Abr./Jun. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a02.pdf>. Acesso em 20/08/2013.

FREITAS, H; BECKER, J.L.; KLADIS, C.M.; HOPPEN, N. *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997

GANDRA, T.K.; ARAUJO, C.A.A. Práticas informacionais dos visitantes do Museu Itinerante Ponto UFMG. *Em Questão*, Porto Alegre, Online First, 2016

GASQUE, K.C.G.D.; COSTA, S.M.S. Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários. *Ci.Inf.* Brasília, DF, v.39, n.1, p.21-32, jan/abr, 2010.

GIGANTE, M. Taylor, Ford e Dewey. Paradoxos entre a educação e a educação para o trabalho. *Anais. VI Seminário do Trabalho: trabalho, economia e educação*. Marília: 2008. Disponível em <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/moacirgigante.pdf>. Acesso em 10/11/2017

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006

GINZBURG, C; DAVIN, A. Morelli, Freud and Sherlock Holmes: Clues and Scientific Method. *History Workshop*, Oxford, 9, 5-36, Spring. 1980. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/4288283>

GIRARD, M. *Os símbolos na Bíblia*. São Paulo: Paulus, 1997

GODET, M. ; DURANCE, P. *A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios*. Unesco, 2011. Disponível em <http://www.lapropective.fr/dyn/traductions/contents/findunod-godet-durance-ext-vpt.pdf>

GODET, M. *A “Caixa de ferramentas” da prospectiva estratégica*. CEPES – Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia. Lisboa, 2000. Disponível em <http://www.institutobrasilrural.org.br/download/20080615095245.pdf>

GOES, C. *Dicionário de affixos e desinências*. 3 ed. Rio de Janeiro: F.Alves, 1937

GONÇALVES, C.A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E.M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciência Admin.*, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011

GONZALEZ TERUEL, A. *Los estúdios de necesidades y usos de La información: fundamentos y perspectivas actuales*. Gijón: EdicionesTrea, 2005

GOODMAN, Leo. Snowball Sampling. *Annals of Mathematical Statistics*.v.32, p. 148-170, 1961. Disponível em https://projecteuclid.org/download/pdf_1/euclid.aoms/1177705148. Acesso em 20/02/2017.

GREENLEAF, R.K. *The power of servant-leadership: Essays*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1988.

GUATTARI, F. *Caosmose: um novo paradigma estético*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992

GUERRIERO, S. 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, 2001

HALL, C.S.; NORDBY, V.J. *Introdução à Psicologia Junguiana*. São Paulo: Cultrix, 1973

HALL, C. S.; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J. B. *Teorias da personalidade*. 4 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000

HARARI, Y. N. *Sapiens: uma breve história da humanidade*. Porto Alegre: L&PM, 2017

HARTMAN, E. A.; TOWER, C. B.; SEBORA, T. C. Information sources and their relationship to organizational innovation in small business. *Journal of Small Business Management*, v. 32, n. 1, p. 36-48, 1994

HECKLER, E. Estrutura das palavras: famílias, morfologia, análise, origem. São Leopoldo (RS): Editora Unisinos, 1994

HAYDEN, V. *Information for management: services and sources*. London: MCB, 1986

JANUZZI, C.A.S.C.; MONTALLI, K.M.M.L. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.1, jan/abr, 1999

JAWORSKI, J. *Synchronicity: The inner path of leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

JONES, M. H. *Tomada de decisões pelo executivo*. São Paulo: Atlas, 1973

JUNG, C.G. *O eu e o inconsciente*. Petrópolis: Vozes, 1978

JUNG C.G. *Fundamentos de psicologia analítica*. Petrópolis: Vozes, 1985

JUNG, C.G. *Psicologia do inconsciente*. Petrópolis: Vozes, 1985a

JUNG, C. G. *Tipos psicológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991

JUNG, C.G. *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008

JUNG, C.G. *Os arquétipos e o inconsciente coletivo*. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2011

KALSCHED, D. *The inner world of trauma: Archetypal defences of the personal spirit*. London: Routledge, 1996

KAUFMAN, B.E. *Emotional arousal as a source of bounded rationality*. Journal of Economics Behaviour&Organization, nº 38, p.135-144, 1999.

KENNINGTON, D. 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, 1991

KETS DE VRIES, M. F. R. *The leadership mystique: a user's manual for the human enterprise*. London: Prentice Hall, 2001.

KETS DE VRIES, M. F. R. *The leader on the couch: a clinical approach to changing people and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S.; BALLACHEY, E. L. *O Indivíduo na sociedade: um manual de psicologia social*. São Paulo: Pioneira, 1975

KUAZAQUI, E. Resolução de problemas e tomada de decisão. In: OLIVEIRA, J.F.; MARINHO, R.M. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2006, p.249-263

KUHLTHAU, C. Inside the search process: information, seeking from the user's perspective. *Journal of the American Society for Information Science*. V.42, pp.361-371, 1991. Disponível em <http://comminfo.rugers.edu/~belkin/612-05/kuhlthau-jasist-91.pdf>

LAIA, M. M. *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. 2002

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010

LAPLATINI, F.; TRINDADE, L. *O que é imaginário*. Editora Brasiliense, 1997.

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, G. *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa, Instituto Piaget, 1994

LEVY, A. R. *Competitividade organizacional*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992

LIMA, C.H.P. *Trabalho e subjetividade: prazer e sofrimento no trabalho*. In: GOULART, I. B; VIEIRA A. (Org.); *Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. p. 153-176. Curitiba: Juruá. 2007

LIPOVETSKY, G. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004

LODI, J. B. *História da Administração*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1973

LUECKE, R. *Tomando decisões*. Rio de Janeiro: Record, 2009

- MACEDO, R. S. Hermes Re-conhecido. Etnopesquisa-crítica, currículo e formação docente. *Revista Entreideias: Educação, Cultura e Sociedade*, n.2, 1998. Disponível em <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/entreideias/article/view/2900/2067>. Acesso em 17/01/2016
- MACEDO, K.B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração Eletrônica*, v.1, n.1, jan/jun2002
- MACHADO, J.P. *Dicionário etimológico da língua portuguesa: com a mais antiga documentação escrita e conhecida de muitos dos vocábulos estudados*. 4 ed. Lisboa: Livros Horizonte, 1987
- MAFRA PEREIRA F. C. *Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte*. Dissertação. Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, 2006
- MAGNE, A. *Dicionário etimológico da língua latina: famílias de palavras e derivações vernáculas*. Rio de Janeiro: INL, 1952
- MALVEZZI, S. Prefácio. In: ZIEMMER, R. *Mitos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MALVEZZI, S. *Entrevista*. 2010. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-vocesa/edicoes/141/noticias/o-mal-do-culto-a-urgencia>. Acesso em 15/01/2016
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Teoria das Organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972
- MARCIAL, E. O perfil do profissional de inteligência competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil. In: STAREC, C. et al (Orgs.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 16, p. 242-254.
- MARQUES, L. E. *A cúpula mundial sobre a sociedade da informação – CMSI: foco nas políticas de informação*. Dissertação. Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. 2012
- MARTELETO, R.M. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. *Ciência da Informação*, v.24, n.1, 1995. Disponível em <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/613/615>
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Ed. Atlas, 2007
- MASON, R.O. Basic concepts for designing management information systems. *AIS Research paper*, n.8, p.2-16, out, 1969
- MATTEO, V. *Subjetividade e cultura em Freud: ressonâncias no ‘mal-estar’ contemporâneo*. Discurso n. 36, 2007. Disponível em http://filosofia.fflch.usp.br/sites/filosofia.fflch.usp.br/files/publicacoes/Discurso/Artigos/D36/D36_Subjetividade_e_cultura_em_Freud.pdf. Acesso em 05/10/2017
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008

MCCARTHY, J. J. *Por que os gerentes falham: e como remediar isto!* São Paulo: Makron Books, 1994

MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.* Rio de Janeiro: Campus, 1994

MELLO, G.B.R. Contribuições para o estudo do imaginário. *Em Aberto*, Brasília, ano 14, n.61, jan./mar 1994

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S.; GOMES, R.; MINAYO, M.C.S. (org) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade.* Petrópolis: Vozes, 2011

MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work.* Harper&Row, 1973

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia.* Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quartely*, v.21, n.2, p.246-275, 1976. Disponível em http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/reports/Mintzberg.pdf.

MINTZBERG, H. *MBA? Não, obrigado!* Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006

MOLON, S. I. *Subjetividade e constituição do sujeito em Vygotsky.* 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2010

MONTALI, K. Informação para negócios no Brasil: reflexões. In: Seminário Nacional de Informação para indústria e comércio exterior, 1., 1993, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte : UFMG, EB, 1994

MORGAN, G. *Images of organization.* Beverly Hills: Sage, 1986.

MOSCOVICI, F. *Renascença organizacional: a revalorização do homem frente a tecnologia para o sucesso da nova empresa.* Rio de Janeiro: José Olímpio, 1993

NAISBITT, J. *Megatendências: as dez grandes transformações que estão ocorrendo na sociedade moderna.* São Paulo: Circulo do Livro: Abril Cultural, 1982

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. *Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade dos anos 90.* 5. ed. São Paulo: Amana-Key, 1990

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* Rio de Janeiro: Campus, 1997

O'BRIEN, J.A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.* São Paulo: Saraiva, 2004

O'REILLY, C. A. *The use of information in organizational decision making: a model and some propositions*. Research in Organizational Behavior. L. L. C. a. B. M. Shaw. Greenwich, Conn, JAI Press. 5, 1983

OLIVEIRA, E. R. Dimensões culturais no tratamento do câncer bucomaxilofacial. Tese. Universidade Federal de Pernambuco. 2011

OLIVEIRA, G. P. *Análise do universo imaginário de professores de matemática: entre luzes e sombras*. Tese. Doutorado em Educação. Universidade Federal de Pernambuco, 2007

OLIVEIRA, G. P.; MAIA, L. S. L. *Estudo do universo imaginário de professores de matemática: uma análise a partir da teoria de Gilbert Durand*. 2008. Disponível em <http://31reuniao.anped.org.br/1trabalho/GT19-4798--Int.pdf>. Acesso em 01/10/2017

OLIVEIRA, J.F.; MARINHO, R.M. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2006

OLIVEIRA, M. C. F.; ALMEIDA, J. M. Compreendendo a subjetividade: um diálogo entre Freud e Kierkegaard. *Jornada Internacional de estudos de Kierkegaard*, v. 1, n.1, 2013. Disponível em http://periodicos.uesb.br/index.php/jieks/article/view/2167/pdf_28. Acesso em 30/09/2017

OLSON, E. Value of analytical psychology in organizational and institutional change: archetipal identification with role and style. (workshop). NTL-USA, *The Fall Conference for Applied Behavioral Science*. (mimeo).

PALMER, J. Scientists and information: I. Using cluster analysis to identify information style. *Journal of Documentation*, 47, 105-226, 1991

PASSADOR, L.H. O campo da antropologia: constituição de uma ciência do homem. 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, 2001

PAULA, C. P. A. *Informação e psicodinâmica organizacional: um estudo teórico*. Dissertação Mestrado. Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1999

PAULA, C.P.A. *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. 2005

PAULA, C. P. A. 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, 2012

PAULA, C. P. A. *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*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, v.2, número especial, p.118-132 out/2012a.

PAULA, C. P. A. A Abordagem Clínica da Informação e o Paradigma Indiciário: contribuições metodológicas de um diálogo para a introdução da dimensão do imaginário como tema na pesquisa das práticas informacionais em Ciência da Informação. *Prisma.com*, n. 34, número especial, 2017

PEARSON, C. *The hero within: Six archetypes we live by*. San Francisco: Harper & Row, 1986. 368p.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford : BasilBlackwell, 1959.

PENROSE, E. *Teoria do Crescimento da firma*, São Paulo: Ed. da UNICAMP, 2006

PEREIRA, M. E. C. Pierre Janet e os atos psíquicos inconscientes revelados pelo automatismo psíquico das histéricas *Rev. latinoam. psicopatol. fundam.* v.11 n.2 São Paulo, Junho 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-47142008000200013>

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron, 1997

PERISSE, G. *Palavras e origens*. São Paulo: Saraiva, 2010

PERRUSI, M. S. Nietzsche, pensador do trágico. *I Simpósio Nacional de Filosofia*, 2000. Disponível em <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/2749/2749.PDF>

PINHEIRO, L. V. R. *Usuário – Informação: o contexto da ciência e da tecnologia*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.: IBICT, 1982

PITTA, D.P.R. *O imaginário e a simbologia da passagem*. Fundação Joaquim Nabuco. Editora Massangana, 1984

PITTA, D.P.R. *Iniciação à teoria do imaginário de Gilbert Durand*. Recife. UFPE, 1995. Disponível em gepai.yolasite.com/resources/Texto%20Iniciação%20Teoria%20do%20Imaginário.doc. Acesso em 03/01/2017

PITTA, D.P.R. *Imaginário, cultura e comunicação: métodos do imaginário*. Fundação Joaquim Nabuco. (mimeo). 1995a

PITTA, D. P. R. *Iniciação à teoria do imaginário de Gilbert Durand*. 2 ed. (Mimeo), 2016

POLLARD, D. *The future of knowledge management: discussion paper*. 2003. Disponível em <http://blogs.salon.com/0002007/images/TheFutureofKnowledgeManagement.doc>

PONTES, M.R. *Da intimidade das raízes à verticalidade do tronco e dos ramos: a árvore das lendas, nos mitos e nos contos de encantar*. 2000. Disponível em http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/986/2/SeE_5Intimidade.pdf. Acesso em 20/09/2017.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986

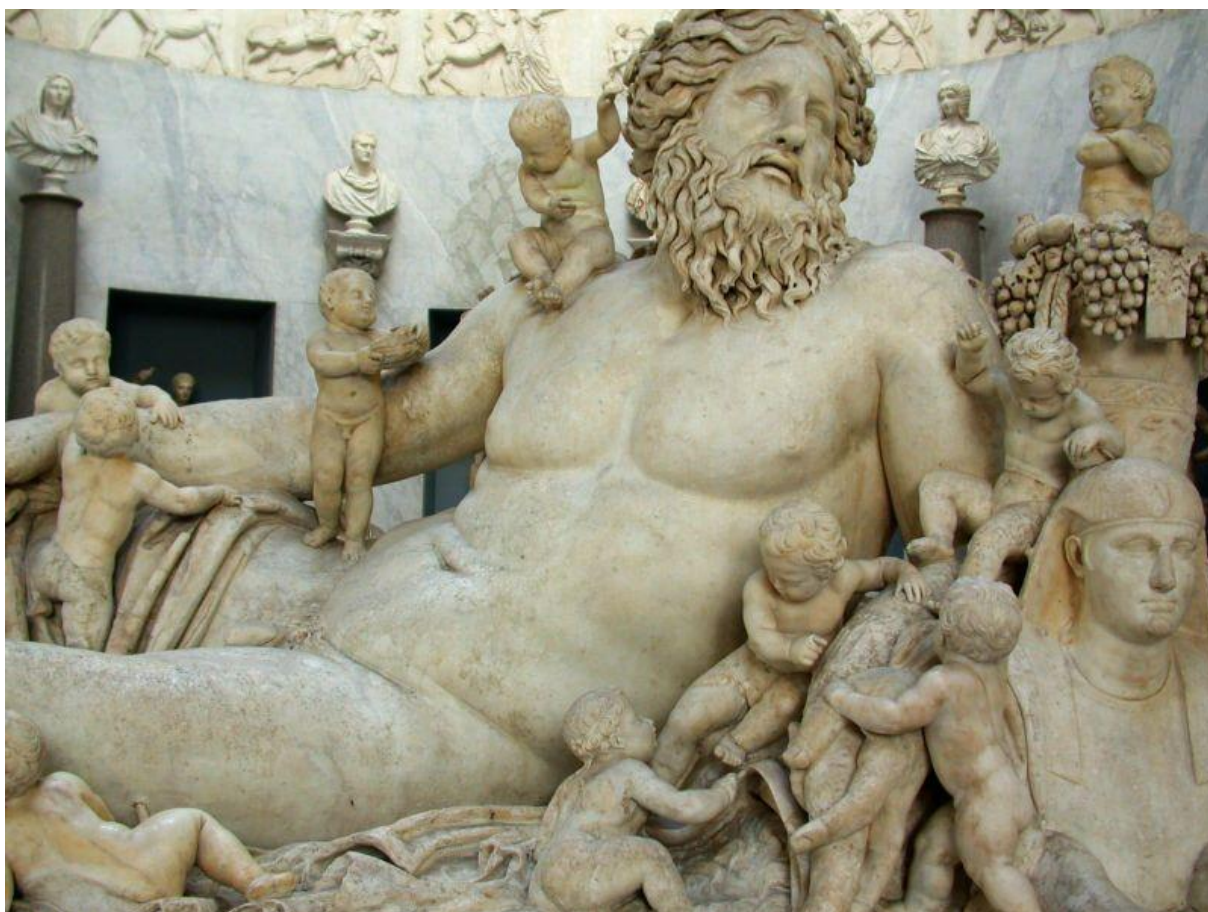
- PORTER, M. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- PORTO, M. R. S. *Tessituras do imaginário: cultura & educação*. Cuiabá: Edunic, 2000
- PRADO FILHO, K.; MARTINS, S. A subjetividade como objeto da(s) Psicologia(s) *Psicologia & Sociedade*; 19 (3): 14-19, 2007
- REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da informação*, Brasília, v.31, n.1, p.75-83, jan/abr, 2002
- RIBEIRO, J.S.A.N.; SOARES, M.A.C.; JURZA, P.H.A.; ZIVIANI, F. NEVES, J.T.R. *Gestão do Conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos*. Disponível em :https://www.researchgate.net/publication/311269091_GESTAO_DO_CONHECIMENTO_E_DESEMPENHO_ORGANIZACIONAL_integracao_dinamica_entre_competencias_e_recur sos. Acesso em 29/12/2016
- RIKER, J. H. *Human Excellence and an Ecological Conception of the psyche*. Albany, N.Y.: State University of New York Press. 1991
- ROBBINS, S.; COULTER, M. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998
- ROCHA, J. A. P.; SIRIHAL DUARTE, A.B.; PAULA, C. P. A. Modelos de práticas informacionais. *Em Questão*, Porto Alegre, v.23, n.1, p.36-61, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245231.36-61>
- SAMUELS, A, SHORTER, B.; PLAUT, A. *Dicionário crítico de análise junguiana*. Rio de Janeiro: Imago, 1988.
- SANTOS, B. S. *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. São Paulo: Cortez, 1999
- SANTOS, B. S. *Um discurso sobre as ciências*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2006
- SANTOS, L. G. Os mitos gregos e suas abordagens natomada de decisões no campo empresarial. *Revista Gestão e desenvolvimento em contexto – GEDECON*, v.2, n.1, 2014.
- SARAIVA, R.S. *Recursos e capacidades estratégicos na indústria moveleira de Bento Gonçalves – RS*. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007
- SCHARINGER, J.P.; CHATELARD, D.S. Freud: pensador da diferença. *Revista Mal-Estar e subjetividade*. Fortaleza, v.10, n.2, p.399-424, jun. 2010
- SCHONS, C. H. O volume de informações na internet e sua desorganização: Reflexões e Perspectivas. *Inf. Inf.* Londrina, v.12, n.1, jan/jun 2007. Disponível em http://www.brapci.inf.br/repositorio/2010/05/pdf_a62eb63df3_0010509.pdf. Acesso em 11/12/2015
- SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S.E. *Teorias da personalidade*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011

- SHARP, D. *Léxico Junguiano*: um manual de termos e conceitos. São Paulo: Cultrix, 1993
- SHENK, D. *Data smog*: Surviving the information glut. Harper Collins, 1997
- SILVA, A.B.O.; CAMPOS, M.J.O.; BRANDÃO, W.C. Proposta para um esquema de classificação das fontes de informação para negócio. *Datagramazero*, v.6, n.5, out 2005
- SILVA, A.B.O.; FERREIRA, M.A.T. Gestão do conhecimento e capital social: as redes e sua importância para as empresas. *Inf. Inf.* Londrina, v.12, n.esp., 2007
- SILVA, A.M. *A informação*: da compreensão do fenômeno e construção do objeto científico. Porto, Edições Afrontamento. 2006
- SILVA, A. M. Ciência da Informação e comportamento informacional: enquadramento epistemológico do estudo das necessidades de busca, seleção e uso. *Prisma.com*, n.21, 2013. Disponível em <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/2659>. Acesso em 20/07/2016
- SILVA, A. M. O Método Quadripolar e a pesquisa em Ciência da Informação. *Prisma.com*, n.26, p. 27-44, 2014. Disponível em <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/3097>
- SILVA, A. M. A ciência da informação e a transição paradigmática. Ano 201?. Disponível em <http://iibi.unam.mx/publicaciones/275/objeto%20estudio%20bibliotecologia%20A%20ciencia%20da%20informacao%20Armando%20Malheiro.html>
- SILVA, J. S. V. 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>. Acesso em 20/09/2017
- SILVA, A.M.; RIBEIRO, F. *Das “ciências” documentais à ciência da informação*: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular. Porto: Edições Afrontamento, 2002
- SILVA, A.M.; RIBEIRO, F. Formação, perfil e competências do profissional da informação. *Atas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*, n.8, 2004. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/622/619>
- SILVA, A.M.; RIBEIRO, F. A gestão da informação na Administração pública. *Interface Administração Pública*, n. 161. Edição 50. Novembro 2009, p.32-39. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/39363/2/fribeirogestao2000112991.pdf>
- SILVA, A.M.; ARAUJO, A.F. Para uma mitanálise da fundação sagrada do reino de Portugal em Ourique. In: *Estudos em homenagem ao Professor Doutor José Amadeu Coelho Dias*, 2006, v. 1, p. 177-208. Disponível em <http://hdl.handle.net/10216/8364>
- SILVA, L. L.; SILVA, A. M.; ZAIDAN, F.H. Reflexões teóricas sobre o comportamento infocomunicacional de utilizadores das redes sociais na internet. *Revista de Informática Aplicada*, v.7, n.2, 2011.
- SIMON, H. *Comportamento administrativo*. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965

- SIMON, H. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979
- SOUZA, J. M. R. As origens da noção de poïesis. *Hypnos*, ano 13, n. 19, 2º sem. 2007. São Paulo p. 85-96. Disponível em <http://revistas.pucsp.br/index.php/hypnos/article/view/4833/3402>
- SOUZA, T. F. C. *Organização da área de informação para negócios no Brasil: a questão da informação financeira e suas fontes*. (Projeto de Dissertação). Belo Horizonte : UFMG, EB, 1996
- SOUZA, T. F. C.; BORGES, M. E. N. Instituições provedoras de informação tecnológica no Brasil: análise do potencial para atuação com informação para negócios. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 1, p. 52-58, jan./abr. 1996.
- SPALDING, T.O. *Dicionário de mitologia greco-latina*. Belo Horizonte: Editora Itatiaia, 1965
- STALK Jr., G. Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva. 1988. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUTTON, H. Competitive intelligence. New York: *The Conference Board* [Conference Board Research Report n.913], 1988.
- TARAPANOFF, K. *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006
- TASSARA, E. T. O; RABINOVICH, E. P.. 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, 2001
- TEIXEIRA, M. C. S. *Imaginário, cultura e educação: um estudo sócio-antropológico de alunos de escolas de 1º grau*. Tese (Livre-docência). Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação, 1994
- TEIXEIRA, M. C. S.; ARAUJO, A.F. *Gilbert Durand: Imaginário e Educação*. 2. ed. - Niterói: Intertexto, 2013.
- TITTONI, J. *Subjetividade e trabalho*. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *Datagramazero: Revista de Ciência da Informação*, v.4, n.3, 2003. Disponível em http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/o_processo_inteligencia_competitiva.pdf. Acesso em 03/01/2017
- VENANCIO, L. S. *O caminhar faz a trilha: o comportamento de busca da informação sob o enfoque da cognição situada*. Dissertação. (Mestrado). Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.
- WEICK, K. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgar Blücher, 1973.

- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, p. 171-180, 1984
- WILDEN, A. Informação. In: *Enciclopédia Einaudi*, v.34. Lisboa: Imprensa Nacional. Casa da Moeda, 296-313, 2001
- WILSON, T. D. On user studies and information needs. *Journal of Documentation*, 37(1), 3-15, 1981
- WILSON, T.D. Human Information Behavior. *Informing Science*, v.3, n.2. 2000
- WUNENBURGER, J.J. *Philosophie des images*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001
- WUNENBURGER, J.J. *La vie des images*. Grenoble (France): Presses Universitaires de France, 2002
- WUNENBURGER, J.J.; ARAUJO, A.F. Introdução ao imaginário. In: ARAUJO, A. F.; BAPTISTA, F. P. *Variações sobre o imaginário: domínios, teorizações, práticas hermenêuticas*. Lisboa: Instituto Piaget, 2003
- WURMAN, R. S. *Ansiedade de Informação*. São Paulo: Cultura, 1991
- YAMAOKA, E. J. O uso da internet. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006
- ZACH, L. When is “enough” enough? Modelling the information seeking and stopping behaviour of senior arts administrators, *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 56(1). 2005, 23–35. Disponível em https://asis.org/awards/When_is_Enough_Enough.pdf. Acesso em 11/12/2015
- ZANELLI, J.C. (1994) Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. Em: Conselho Federal de Psicologia. *Psicólogo Brasileiro: Práticas Emergentes e Desafios para a Formação*. São Paulo: São Paulo: Casa do Psicólogo
- ZANINI, C. V. *The myth of the vampire and blood imagery in Bram Stoker's Dracula*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Letras. 2007. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12102/000619440.pdf?sequence=1>. Acesso em 16/01/2016

ANEXOS E APÊNDICES



La colosal estatua del Nilo fue descubierta en 1513 en el Campo Marzio, donde probablemente decoraba el llamado Iseo Campense, dedicado a las diosas egipcias Isis y Serapis. El río se representa como un anciano tendido sobre su costado, con una cornucopia llena de frutas en la mano izquierda y espigas de trigo en la mano derecha. La tierra de Egipto se evoca mediante la presencia de una esfinge, en la cual se apoya la figura, y por algunos animales exóticos. La escena se anima con dieciséis amorcillos, que aluden a los dieciséis codos de agua, es decir, el nivel que alcanza el Nilo durante la temporada de inundaciones. En la base se representa un paisaje del Nilo con pigmeos, hipopótamos y cocodrilos. Es probable que la escultura se inspire en una monumental estatua del Nilo realizada en basalto negro, obra maestra de la escultura helenística alejandrina, que Plinio el Viejo describe en el interior del Foro de la Paz.

Fonte: <http://www.museivaticani.va/content/museivaticani/es/collezioni/musei/braccio-nuovo/Nilo.html>

ANEXO A

REGIMES OU POLARIDADES	DIURNO		NOTURNO			
	ESQUIZOMÓRFICAS (ou heróicas)		SINTÉTICAS (ou dramáticas)		MÍSTICAS (ou antifrásicas)	
Estruturas	1ª idealização e “recoo” autístico. 2ª diareitismo (<i>Spaltung</i>). 3ª geometrismo, simetria, gigantismo. 4ª antítese polêmica.		1ª coincidência “oppositorum” e sistematização. 2ª dialética dos antagonistas, dramatização. 3ª historização. 4ª progressismo parcial (ciclo) ou total.		1ª redobramento e perseveração. 2ª viscosidade, adesividade antifrásica. 3ª realismo sensorial. 4ª miniaturização (Gulliver).	
Princípios de explicação e de justificação ou lógicos	Representação objetivamente heterogeneizante (antítese) e subjetivamente homogeneizante (autismo). Os Princípios de EXCLUSÃO, de CONTRADIÇÃO, de IDENTIDADE funcionam plenamente.		Representação diacrônica que liga as contradições pelo fator tempo. O Princípio de CAUSALIDADE, sob todas as suas formas (espec. FINAL e EFICIENTE), funciona plenamente.		Representação objetivamente homogeneizante (perseveração) e subjetivamente heterogeneizante (esforço antifrásico). Os Princípios de ANALOGIA, de SIMILITUDE funcionam plenamente.	
Reflexos dominantes	Dominante POSTURAL com os seus derivados <i>manuais</i> e o adjuvante das sensações à distância (vista, audiofonação).		Dominante COPULATIVA com os seus derivados motores <i>rítmicos</i> e os seus adjuvantes sensoriais (quinésicos, músico-rítmicos, etc.).		Dominante DIGESTIVA com os seus adjuvantes <i>cenestésicos, têrmicos</i> e os seus derivados <i>táteis, olfativos, gustativos</i> .	
Esquemas “verbais”	DISTINGUIR		LIGAR		CONFUNDIR	
	Separar ↑ Misturar	Subir ↑ Cair	Amadurecer Progredir	Voltar Recensear	Descer, Possuir, Penetrar	
Arquétipos “atributos”	Puro ↑ Manchado Claro ↑ Escuro	Alto ↑ Baixo	Para a frente, Futuro	Para trás, Passado	Profundo, Calmo, Quente, Íntimo, Escondido	
Situação das “categorias” do jogo de Tarô	O GLÁDIO	(O Cetro)	O PAU	O DENÁRIO	A TAÇA	
Arquétipos “substantivos”	A Luz ↑ As Trevas. O Ar ↑ O Miasma. A Arma Heróica ↑ A Atadura. O Batismo ↑ A Mancha.	O Cume ↑ O Abismo. O Céu ↑ O Inferno. O Chefe ↑ O Inferior. O Herói ↑ O Monstro. O Anjo ↑ O Animal. A Asa ↑ O Réptil.	O Fogo-chama. O Filho. A Árvore. O Germe.	A Roda. A Cruz. A Lua. O Andrógino. O Deus plural.	O Microcosmo. A Criança, o Polegar. O Animal <i>gigogne</i> . A Cor. A Noite. A Mãe. O Recipiente.	A Morada. O Centro. A Flor. A Mulher. O Alimento. A Substância.
Dos Símbolos aos Sistemas	O Sol, O Azul celeste, O Olho do Pai, As Runas, O Mantra, As Armas, A Vedação, A Circuncisão, A Tonsura, etc.	A Escada de mão, A Escada, O Bétilo, O Campanário, O Zígarate, A Águia, A Calhandra, A Pomba, Júpiter, etc.	O Calendário, A Aritmologia, a Triade, a Tétrade, a Astrobiologia A Iniciação, O “Duas-vezes nascido”, A Orgia, O Messias, A Pedra Filosofal, A Música, etc.	O Sacrifício, O Dragão, A Espiral, O Caracol, O Urso, O Cordeiro. A Lebre, A Roda de fiar, O Isqueiro, A <i>Baratte</i> , etc.	O Ventre, Engolidores e Engolidos, Kobolds, Dáctilos, Osiris, As Tintas, As Pedras Preciosas, Melusina, O Véu, O Manto, A Taça, O Caldeirão, etc.	O Túmulo, O Berço, A Crisálida, A Ilha, A Caverna, O Mandala, A Barca, O Saco, o Ovo, O Leite, O Mel, O Vinho, O Ouro, etc.

ANEXO B

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Comportamento informacional em processos decisórios estratégicos: dimensão simbólica do uso da informação por gestores

Pesquisador: CLAUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 65680917.5.0000.5149

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.028.224

Apresentação do Projeto:

O ambiente organizacional sempre foi dinâmico e inicialmente essa dinamicidade estava relacionada à melhoria e sistematização dos processos produtivos, à necessidade de produção a baixo custo para gerar maiores lucros e à competição por maiores fatias de mercado. Nas últimas décadas, entretanto, o foco tem passado dessa perspectiva de produção para um cenário influenciado pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação responsável por consolidar a informação e o conhecimento como ativos organizacionais. Dois fenômenos inerentes a esse novo contexto estão sendo responsáveis por comprimir a relação espaço-tempo criando uma nova realidade para a sociedade e as organizações: a globalização neoliberal e a revolução informática. Uma das consequências desses fenômenos é o clima de pressão exercido sobre os indivíduos exigindo resultados imediatos fazendo-se priorizar o urgente à custa do importante e a ação imediata à custa da reflexão. Nesse cenário, a informação passou a ser alvo da atenção dos gestores por estar se configurando como uma arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação e de inovação. Entretanto, a explosão informacional decorrente do desenvolvimento da tecnologia tem se consolidado não apenas como uma possibilidade de sucesso, mas também como um desafio organizacional em relação a como lidar com esse excesso de informação, principalmente nos processos decisórios organizacionais,

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005

Bairro: Unidade Administrativa II

CEP: 31.270-901

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 2.028.224

pois ter a informação relevante no momento certo passou de um simples “clichê” a um diferencial competitivo. Compreender, portanto, o processo de tomada de decisão de um gestor imerso num volume crescente de informação pressupõe uma complexidade muito maior que os perfis de competências habituais conseguem expressar. E

um dos maiores desafios é explicar como dois aspectos centrais na prática da relação com a informação – o simbólico e o afetivo – interferem no processo de tomada de decisão. Configura-se, assim, como questão a ser investigada, entender como a subjetividade presente nos processos de tomada de decisão de gestores interfere na dinâmica decisória organizacional em um ambiente no qual a pressão exercida pela “cultura da urgência” presente na sociedade contemporânea é fator preponderante. Em especial, deseja-se compreender como, nas decisões tomadas em nível estratégico nas organizações, a subjetividade influencia os comportamentos de busca e uso da informação. Para tanto, pretende-se explorar a utilização de métodos que abordem as dimensões simbólicas e afetivas para analisar os aspectos subjetivos e os esforços de indivíduos para interpretar uma realidade enquanto envolvidos em atividades de tomada de decisão. Buscar-se-á por essa análise 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 subsidiar a tomada de decisão

Objetivo da Pesquisa:

Investigar o comportamento informacional relacionado à tomada de decisão de gestores de organizações buscando identificar a potencialidade de serem incorporadas as dimensões afetivas e simbólicas como estratégia para verificar a influência da dimensão inconsciente do indivíduo no atendimento das necessidades de informação, em especial, nas atividades de busca e uso de informações em processos decisórios.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisa pode trazer como riscos aos sujeitos pesquisados desgastes emocionais e ansiedade por tratar de assuntos profissionais delicados como o processo de tomada de decisão dos gestores, além da aplicação de testes cognitivos.

Acredita-se que essa forma de entender o indivíduo em seus processos de busca e uso da informação poderá ampliar o foco dos estudos de usuário abordando perspectivas até então pouco exploradas. Espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para a reflexão sobre o uso da perspectiva simbólica na Ciência da Informação formando um corpo teórico de estudos que reforce

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005

Bairro: Unidade Administrativa II

CEP: 31.270-901

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 2.028.224

as características interdisciplinares desta ciência.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O pesquisador afirma "Os riscos de participação são mínimos, como o desconforto em responder alguma questão ou participar do teste que envolve o desenhar". A Resolução 466/2012 estabelece que não existem pesquisas sem riscos, sendo necessário incluir no TCLE informações detalhadas sobre os riscos que podem ser gerados pela pesquisa e sobre todas as medidas mitigadoras que serão implementadas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Informações Básicas do Projeto

Parecer consubstanciado

Folha de Rosto

Carta de Anuência

Projeto Detalhado

TCLE

Recomendações:

Não há recomendações, pois as pendências foram sanadas, com a inclusão das informações detalhadas sobre os riscos que podem ser gerados pela pesquisa e sobre todas as medidas mitigadoras que serão implementadas.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto é interessante pois aborda temas complexos como o processo de tomada de decisão dos gestores.

Considerações Finais a critério do CEP:

Tendo em vista a legislação vigente (Resolução CNS 466/12), o COEP-UFMG recomenda aos Pesquisadores: comunicar toda e qualquer alteração do projeto e do termo de consentimento via emenda na Plataforma Brasil, informar imediatamente qualquer evento adverso ocorrido durante o desenvolvimento da pesquisa (via documental encaminhada em papel), apresentar na forma de notificação relatórios parciais do andamento do mesmo a cada 06 (seis) meses e ao término da pesquisa encaminhar a este Comitê um sumário dos resultados do projeto (relatório final).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005

Bairro: Unidade Administrativa II

CEP: 31.270-901

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 2.028.224

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_859964.pdf	13/03/2017 17:05:14		Aceito
Outros	Parecer_consultado.pdf	13/03/2017 17:04:34	CLAUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	10/03/2017 00:30:49	CLAUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA	Aceito
Outros	Carta_anuencia.docx	17/02/2017 23:07:54	CLAUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	TESE_Eliane_Pawlowski_vfinal.docx	17/02/2017 23:07:28	CLAUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_Consentimento.doc	17/02/2017 23:05:18	CLAUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BELO HORIZONTE, 24 de Abril de 2017

Assinado por:
Vivian Resende
(Coordenador)

Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 2º Ad SI 2005

Bairro: Unidade Administrativa II

CEP: 31.270-901

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3409-4592

E-mail: coop@prpq.ufmg.br

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Senhor (a),

Eu, Eliane Pawlowski Oliveira Araújo, orientada pelo Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, estou realizando uma pesquisa cujo objetivo é investigar o comportamento informacional relacionado à tomada de decisão de gestores de organizações buscando identificar a potencialidade de serem incorporadas as dimensões afetivas e simbólicas como estratégia para verificar a influência da dimensão inconsciente do indivíduo no atendimento das necessidades de informação, em especial, nas atividades de busca e uso de informações em processos decisórios.

Esta pesquisa pertence no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em nível de doutorado e tem cunho estritamente acadêmico, sem fins comerciais.

Diante disso, tenho a satisfação de convidá-lo (a) para participar desta pesquisa como voluntário(a), cuja coleta de dados acontecerá mediante a realização de entrevistas e participação em um teste denominado Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT-9). Na entrevista serão abordados tópicos referentes à sua trajetória profissional e ao uso de informação no cotidiano de suas atividades no ambiente de trabalho e o teste será referente ao uso de informação em uma situação de tomada de decisão estratégica. A entrevista e o teste serão gravados e transcritos por mim sendo agendados previamente, conforme sua disponibilidade, com duração aproximada de 1 (uma) hora.

A sua identidade, bem como da sua empresa ou da empresa em que trabalha e a sua participação nesta pesquisa serão mantidas em sigilo e os dados divulgados pela pesquisa não conterão nomes ou quaisquer outras informações que permitam identificá-lo(a). Na divulgação dos dados será utilizado um nome fictício para quaisquer referências ao(à) senhor(a). Os arquivos contendo as gravações e transcrições da entrevista e teste, bem como as anotações feitas durante a observação, não serão acessadas por outras pessoas além mim e de meu orientador. Garanto a confidencialidade desses registros, comprometendo-me a manter os arquivos sob minha guarda para eventuais trabalhos futuros, caso o senhor autorize, ou por um período de cinco anos após o término do estudo, após o qual seus registros serão destruídos. Os registros que porventura serão armazenados para pesquisas futuras serão anonimizados, impedindo a sua identificação ou da sua empresa.

O(a) senhor(a) não terá nenhum gasto com a sua participação no estudo e também não receberá pagamento. Os riscos de participação nesta pesquisa são mínimos, como o desconforto em responder alguma questão ou a participar do teste que envolve o desenhar. Se o senhor(a) se sentir desconfortável, o senhor(a) pode interromper a participação em qualquer momento, ou também pode deixar de responder qualquer questão. O(a) senhor(a) tem o direito de sair deste estudo a qualquer momento, sem nenhuma penalidade. Caso o(a) senhor(a) decida retirar-se do estudo ou necessite de quaisquer outros esclarecimentos sobre o mesmo, favor contactar-me, pessoalmente ou através do telefone ou e-mail informado ao final deste Termo.

Rubrica do pesquisador: _____

Rubricado participante: _____

Caso tenha dúvidas quanto à conduta ética da pesquisa poderá, também, contatar o COEP-UFMG, cujos contatos também estão listados abaixo. O benefício de sua participação nesta pesquisa será a contribuição com o estudo que visa compreender os comportamentos informacionais de líderes e gestores em situações de tomada de decisão estratégica.

Certa de que as informações aqui apresentadas lhe forneceram os esclarecimentos necessários em relação a essa pesquisa e, caso haja concordância de sua parte em participar deste estudo, solicito que assine este Termo de Consentimento Livre Esclarecido, em duas vias de igual teor (1 via ficará em seu poder):

Eu _____, portador(a) do RG.: _____, compreendo que minha participação nessa pesquisa

é inteiramente voluntária e que, desta forma, tenho toda liberdade de recusar ou retirar meu consentimento em participar desse estudo sem penalidades. Os dados obtidos através da minha participação nesse estudo serão documentados, sendo de meu consentimento a divulgação dos mesmos, mantendo a confidencialidade de minha identidade em contextos acadêmicos e publicações científicas.

Registro, também, que () autorizo () não autorizo o registro dos dados para compor um banco de dados para pesquisas futuras.

Data e Local: _____

Assinatura do participante: _____

Telefone/e-mail: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

Eliane Pawlowski Oliveira Araújo

(31) [REDACTED]

e-mail: elianepaw@yahoo.com.br

Assinatura do pesquisador orientador: _____

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula

(31) [REDACTED]

e-mail: claudiopap@eci.ufmg.br

Comitê de Ética em Pesquisa (COEP)

Universidade Federal de Minas Gerais

Av. Antônio Carlos, 6627, Pampulha- Belo Horizonte - MG - CEP 31270-901

Unidade Administrativa II - 2º Andar - Sala: 2005

Telefone: (031) 3409-4592- E-mail: coep@prpq.ufmg.br

CARTA DE ANUÊNCIA

Aceito que a pesquisadora Eliane Pawlowski de Oliveira Araújo, pertencente ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, desenvolva nesta empresa sua pesquisa intitulada Comportamento informacional em processos decisórios estratégicos: dimensão simbólica do uso da informação por gestores, tal como foi submetida à Plataforma Brasil, sob a orientação do professor doutor Cláudio Paixão Anastácio de Paula vinculado ao Departamento de Teoria e Gestão da Informação da Escola de Ciência da Informação da referida Universidade.

Concordo que participe da pesquisa, que contempla a realização de uma entrevista e a aplicação de um teste denominado Teste Arquetípico de Nove Elementos (AT-9), funcionário que exerce cargo/função de gestor em nível estratégico na empresa. Estou ciente de que o objetivo da pesquisa é investigar o comportamento informacional relacionado à tomada de decisão de gestores buscando identificar a potencialidade de serem incorporadas as dimensões afetivas e simbólicas como estratégia para verificar a influência da dimensão inconsciente do indivíduo no atendimento das necessidades de informação.

Ciente dos objetivos, métodos e técnicas que serão utilizados, que não irão trazer nenhum prejuízo à pessoa que participar da pesquisa, concordo em fornecer todos os subsídios para seu desenvolvimento, desde que seja assegurado:

- a) O cumprimento das determinações éticas da Resolução CNS nº 466/2012;
- b) A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- c) Que não haverá nenhuma despesa para esta empresa que seja decorrente da participação nessa pesquisa;
- d) No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

_____, ____ de _____ de 2017.

Assinatura do responsável pela instituição

Dados profissionais e contato:

APÊNDICE B

ROTEIRO: Caracterização do entrevistado e empresa. Roteiro para perguntas de identificação:

1. Nome [informação/controle] _____
2. Sexo: Feminino/ Masculino
3. Idade: [selecionar faixa etária]

Menos de 25 anos	45-54 anos
25-34 anos	55-64 anos
35-44 anos	65 anos ou mais
4. Nível educacional / formação atual. [Ver em qual opção se encaixa, especificando a área de formação]

Ensino fundamental ou médio incompleto	Especialização completa
Ensino médio completo (2º. Grau)	Mestrado incompleto (está estudando)
Superior incompleto (parou de estudar)	Mestrado completo
Superior incompleto (está estudando)	Doutorado incompleto (está estudando)
Superior completo	Doutorado completo
Especialização incompleta (está estudando)	Pós-doutorado (estudando ou completo)

Área de formação superior (caso possua)
5. Cargo ocupado na empresa
6. Anos de trabalho no cargo
7. Anos de trabalho na empresa
8. Nome da empresa [informação/controle] _____
9. Ramo de atividade (comércio, indústria, serviços, pública...)
10. Linha de negócio em que atua:
11. Faz parte de algum grupo de negócios? [] Não [] Sim: Qual
12. Área de atuação: Mercado local (cidade), Mercado interno (estado), Mercado interno (país), Mercado externo (país):
13. Tipo: (Sociedade Anônima, Limitada, único dono, capital aberto....)
14. Classificação (Micro empresa, Pequena empresa, Grande empresa...)
15. Quantidade de funcionários:

☐	Uma pessoa
☐	De 2 a 5 pessoas
☐	De 6 a 9 pessoas
☐	De 10 a 24 pessoas

☐	De 25 a 49 pessoas
☐	De 50 a 99 pessoas
☐	100 pessoas ou mais

Estrutura organizacional (organograma da empresa). [Verificar estrutura hierárquica e relacionamentos]

ENTREVISTA – ROTEIRO

1. Eu gostaria de saber um pouco da sua **história de vida**. Família, vida estudantil, gostos, até antes de entrar para esta empresa. Quem é.... [NOME ENTREVISTADO]? (verificar origem, família, formação)
 - a. Se você fosse escolher uma imagem para representar toda essa história, que imagem você escolheria? Pode ser uma música, animal ou qualquer coisa que simbolize esta etapa da sua vida. b) Por que você escolheu essa imagem?
2. Agora eu gostaria de saber um pouco sobre sua **trajetória profissional** até chegar a esta empresa. (Verificar atividades desempenhadas, pessoas com quem ele se relacionou profissionalmente...)
 - a. Se você fosse escolher uma imagem para representar essa trajetória, que imagem você escolheria? Pode ser uma música, animal ou qualquer coisa que simbolize esta etapa da sua vida. b) Por que você escolheu essa imagem?
3. E na **empresa atual**, como foi sua trajetória nessa empresa? Como é o seu trabalho? Quais são as suas principais atribuições, atividades e responsabilidades? É um ambiente de muita pressão?
 - a. Se você fosse escolher uma imagem para representar toda essa trajetória, que imagem você escolheria? Pode ser uma música, animal ou qualquer coisa que simbolize esta etapa da sua vida. Por que você escolheu essa imagem?
4. Sobre o **uso de informação hoje, no seu trabalho**: eu gostaria de saber: quais as fontes de informação você costuma usar. No seu ramo de atividade, o que você consulta para obter informação para o seu dia-a-dia?

Roteiro de fontes para embasar a pergunta (adaptar conforme as falas dos entrevistados)

Fontes externas:Jornais. Quais;Revistas. Quais; Revistas de negócios. Quais;Livros. Quais;Periódicos científicos. Quais;Relatórios financeiros; Publicações governamentais. Quais;Sites. Quais; Sites de busca (tipo Google). Quais; Rádio;Televisão; Congressos, feiras, eventos;Associações empresariais /comerciais /industriais/ de classe...; Leis / normas técnicas / patentes;Clippings ou releases de concorrentes e/ou empresas em geral feitos por empresa contratada;Pesquisa de opinião com público/consumidor; Grupos de discussão na WEB; Clientes; Concorrentes; Parceiros/Fornecedores/Analistas/Empresários/Profissionais Liberais.

Fontes internas:E-mail; Memorandos / circulares / minutas;Relatórios / projetos / estudos;Biblioteca / Centro de Informação ou Documentação da empresa;Políticas internas / Normas / Regulamentos; Colegas de trabalho/funcionários da empresa;Reuniões de equipe;Site ou Portal da empresa / Intranet;Clippings feitos pela equipe da empresa; Sistema informatizado / apoio a decisão (SIG/SAD)

5. Agora nós vamos conversar sobre seu papel de decisor, sobre sua responsabilidade de **tomar decisão**:

- i. As decisões que você toma na empresa precisam passar pela avaliação ou aprovação de alguém? Todas elas ou só as estratégicas?
- ii. A empresa tem uma diretoria responsável pela decisão de forma colegiada ou você tem autonomia para tomar qualquer tipo de decisão?
- iii. Quais são as decisões que você costuma tomar na empresa?
 1. RH (admissão, demissão, salário, capacitação...)
 2. Financeiro (pagamentos, empréstimos, aplicações...)
 3. Produção (o que produzir, produtos, serviços, compra de insumos, novos procedimentos, inovação...)
 4. Planejamento (estratégico, projetos, ...)
 5. Marketing (divulgação, comunicação...)
- iv. Como você lida com essa responsabilidade de ter que decidir algo que é importante para a empresa? É tranquilo? Você consulta algumas pessoas ou esse é um processo mais reflexivo seu?

6. **Incidente crítico.** Eu gostaria que você lembrasse uma situação na qual foi necessário tomar uma decisão importante para a empresa. Conte como foi essa situação.

Verificar no relato: Por que essa decisão era importante. Pessoas envolvidas. As informações utilizadas para dar suporte para tomar a decisão: foi necessário buscar informações para tomar essa decisão; quais informações foram buscadas; como foram obtidas: pessoas, jornais, relatórios... Como foi o sentimento durante esse processo de tomada de decisão (emoções ao longo do processo)

7. Aplicação do AT-9. Pensando na situação relatada por você nós vamos passar agora para a realização de um teste - o AT.9. (explicar em que consiste o teste). Após esclarecimentos:

- Entregar uma folha de papel em branco com os dizeres escritos na horizontal: “Compor um desenho com: uma queda, uma espada, um refúgio, um monstro devorador, algo de cíclico (que gira, que se reproduz, que progride), um personagem, água, um animal (ave, peixe, réptil, mamífero), fogo”. (observação: deve ser utilizado lápis para compor o desenho e não deve ser usada borracha)
- Ao término da elaboração do desenho entregar uma folha de papel com os dizeres “Explicar seu desenho”
- Ao término da elaboração da narrativa apresentar as seguintes perguntas para o entrevistado:

I - Responda de modo preciso as seguintes questões:

- A. Sobre que ideia você centrou sua composição?
- B. Você foi eventualmente inspirado? Através de que (leitura, filme, etc)?
- C. Entre os 9 elementos do texto de sua composição, indique:
 - a. Os elementos essenciais em torno dos quais você construiu o desenho;
 - b. Os elementos que você teria vontade de eliminar; por que?
- D. Como acaba a cena que você imaginou?
- E. Se você tivesse que participar da cena composta, onde você estaria? O que faria?

- Após as respostas aos questionamentos, apresentar ao entrevistado o seguinte quadro para preenchimento:

II – No quadro seguinte, você deve especificar:

- a) Por meio de que você representou os 9 elementos do texto (coluna A)
- b) O papel, a função, a razão de ser de cada uma de suas representações (coluna B)
- c) O que simboliza, para você, cada um dos 9 elementos do texto (coluna C)

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