

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

GILMARA DE CÁSSIA MACHADO

**O COMPORTAMENTO INFORMACIONAL DE LÍDERES
RELIGIOSOS EM BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte

2019

GILMARA DE CÁSSIA MACHADO

**O COMPORTAMENTO INFORMACIONAL DE LÍDERES
RELIGIOSOS EM BELO HORIZONTE**

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 em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte

2019

M149c

Machado, Gilmara de Cássia.

O comportamento informacional de líderes religiosos em Belo Horizonte /
Gilmara de Cássia Machado. – 2019.
187 f., enc. : il., color.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da
Informação.

Referências: f. 168-182.

Apêndices: f. 183-187.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Serviços de informação – Estudo de
usuários – Teses. 3. Processo decisório – Teses. 4. I. Título. II. Barbosa, Ricardo
Rodrigues, 1948-. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência
da Informação.

CDU: 659.2



UFMG

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

FOLHA DE APROVAÇÃO

"O COMPORTAMENTO INFORMACIONAL DE LÍDERES RELIGIOSOS EM BELO HORIZONTE"

Gilmara de Cássia Machado

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: 26 de fevereiro de 2019.

Por:



Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientador)



Profa. Dra. Iris Barbosa Goulart - UPMG - aposentada



Prof. Dr. Ricardo Vianna Carvalho de Paiva - UNA



Profa. Dra. Maria Carolina da Silva Caldeira - UPMG / Centro Pedagógico EBAP



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

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI



Profa. Maria Guilhermina da Cunha Frota
Coordenadora

Versão final aprovada em 11/03/2019



Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa
Orientador



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 GILMARA DE CÁSSIA MACHADO, matrícula: 3014655329

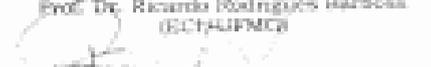
As 14:00 horas do dia 26 de fevereiro de 2019, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada em referenda pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 29/01/2019, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **O comportamento informacional de líderes religiosos em Belo Horizonte**, 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. Aberto a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra a 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. Ricardo Rodrigues Barbosa - Orientador | APROVADA |
| Profa. Dra. Iris Barbosa Gondart | APROVADA |
| Prof. Dr. Ricardo Viana Corvalho de Paiva | APROVADA |
| Profa. Dra. Maria Carolina da Silva Caldeira | APROVADA |
| Prof. Dr. Cláudio Paulo Anastácio de Paula | 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, a Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 26 de fevereiro de 2019.


Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
(ECI/UFMG)


Prof. Dr. Ricardo Viana Corvalho de Paiva
(UNA)


Profa. Dra. Iris Barbosa Gondart
(UFMG - aposentada)


Profa. Dra. Maria Carolina da Silva Caldeira
(UFMG / Centro Pedagógico EISAP)


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


Profa. Maria Gláucia da Cunha Pinheiro
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

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

DEDICATÓRIA

À Dindinha, um anjo que Deus colocou em minha vida e que me deu a oportunidade de ser quem eu sou e de estar onde estou. Foi dela que recebi o conselho mais sábio e mais importante da minha vida: não posso te oferecer nada além da educação, por isso estude, o conhecimento te abrirá muitas portas e é algo que ninguém te tira. Hoje, a partir desse conselho, vou abrindo as portas que um dia ela me ensinou quando eu ainda era uma criança. Toda essa sabedoria não ficaria ao meu lado para sempre... hoje esse anjo é uma estrela que ilumina a todos com sua bondade, sabedoria e amor, hoje ela é um anjo que sinto saudades...

AGRADECIMENTOS

À Deus, causa necessária e fim último de tudo que existe. Pai que consegue ouvir meu coração quando não tenho mais palavras para dizer. Foi Ele quem me ensinou a deixar tudo em suas mãos, sejam sonhos, planos, tristezas, alegrias, e tudo mais relacionado à minha vida. É Ele quem sempre cuidou e cuida de mim, por isso expresse minha gratidão a uma divindade que não pode ser vista, mas sentida em meu coração. Gratidão!

Ao professor doutor Ricardo Rodrigues Barbosa pela paciência e compreensão nos momentos de minha ausência, pelo afeto, sabedoria e competência em todas as orientações ao longo desses 4 anos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação por todo conhecimento transposto.

À minha família – pai, irmãos e sobrinhos – pelo carinho e apoio. Agradeço especialmente à minha mãe Maria José por ela ser quem é, por torcer por mim e por estar ao meu lado me apoiando e orando para meu crescimento e realização.

À professora doutora Íris Barbosa por ser uma amiga incrível, por me direcionar e me aconselhar sempre que preciso. Você me inspira e é para mim um exemplo muito rico de vida, inclusive acadêmica, sendo assim, gostaria de atribuir-lhe grande parte do resultado dessa etapa vencida de minha vida a você.

Ao professor doutor Ricardo Viana Carvalho de Paiva, pelo carinho, apoio e amizade. Por ter me transformado na profissional que sou. Obrigada por estar presente sempre que precisei. Você é um exemplo de líder e de amigo e por isso dedico a minha evolução a você.

Aos membros da banca pelas relevantes e proveitosas considerações feitas durante a defesa desta tese.

Aos padres e pastores que generosamente dispuseram de seu tempo e me concederam as entrevistas necessárias a esta pesquisa.

Não está em nossas mãos decidir para que lado sopram os ventos da nossa vida, a nós cabe somente ajustar as velas do barco, na tentativa de traçar um novo rumo... (Fabiana Dainese, 2017).

RESUMO

A informação é um elemento fundamental de quase tudo que uma organização faz, sendo a base da dinâmica dos processos produtivos e organizacionais. A criação de significado vincula-se com a assimilação das mensagens sobre o ambiente. O uso da informação está vinculado à capacidade de interpretação, compreensão, inovação e gestão visando à tomada de decisão. A construção do conhecimento representa o cerne do processo de uso da informação dentro de uma organização. Ela é motivada por uma situação que evidencia lacunas no conhecimento atual. A tomada de decisão ocorre de forma natural após a criação de significados e da construção de conhecimento. Ela é provocada pela necessidade de escolher o curso de uma ação. Considerando o valor da informação, esta tese tem como objetivo analisar de que maneira os líderes religiosos usam os canais e as fontes de informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Para buscar o alcance do objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva com base em estudo de caso em que a coleta de dados se deu por meio de entrevista estruturada e entrevista utilizando a técnica incidente crítico realizada com 12 líderes religiosos de Belo Horizonte, sendo 6 padres e 6 pastores. A partir dos dados coletados foi possível perceber que as necessidades informacionais dos líderes religiosos estão pautadas, sobretudo por questões religiosas que visam auxiliar no exercício do sacerdócio. Além do mais, os líderes religiosos estão preocupados com o sentido da informação, condições, padrões e regras de uso visando orientar espiritualmente bem como trazer informações diversas que visam o conhecimento e aprendizado dos fieis. Já as decisões visam atender as diretrizes da organização por meio de regras formais o que leva a um comportamento regulado por normas e rotinas, de forma que a organização possa atuar de uma maneira procedimental e intencional.

Palavras-Chave: Comportamento Informacional. Necessidade, Busca e Uso da Informação. Criação de Significado. Construção do Conhecimento. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

Information is a fundamental element of almost everything an organization does, being the basis of the dynamics of productive and organizational processes. The creation of meaning is linked to the assimilation of messages about the environment. The use of information is linked to the capacity for interpretation, understanding, innovation and management for decision making. The construction of knowledge represents the core of the process of using information within an organization. It is motivated by a situation that highlights gaps in current knowledge. Decision making occurs naturally after the creation of meanings and the construction of knowledge. It is caused by the need to choose the course of an action. Considering the value of information, this thesis aims to analyze how religious leaders use channels and sources of information to create meaning, build knowledge and make decisions. In order to reach the objective, a descriptive qualitative research was developed based on a case study in which the data collection was done through a structured interview and interview using the critical incident technique performed with 12 religious leaders from Belo Horizonte, being 6 priests and 6 pastors. From the collected data it was possible to perceive that the informational needs of the religious leaders are based, mainly by religious questions that aim to assist in the exercise of the priesthood. Moreover, religious leaders are concerned with the sense of information, conditions, standards and usage rules aimed at spiritually orienting as well as bringing in diverse information aimed at the knowledge and learning of the faithful. The decisions are aimed at meeting the organization's guidelines through formal rules, which leads to behavior regulated by norms and routines, so that the organization can act in a procedural and intentional way.

Keywords: Information Behavior. Need, Search and Use of Information. Creation of Meaning. Knowledge Building. Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os níveis hierárquicos da Informação	30
Figura 2 – A Organização do Conhecimento.....	37
Figura 3 – O Modelo de Gestão de Mintzberg.....	69
Figura 4 – A Tomada de Decisão.....	78
Figura 5 – Quatro Modelos de Tomada de Decisão.....	80
Figura 6 – Busca e Uso da Informação na Tomada de Decisão.....	83
Figura 7 – Modelo de Comportamento Informacional.....	92
Figura 8 – Índice de opção da Religião por sexo.....	103
Figura 9 – Porcentagem de Católicos no Mundo.....	107
Figura 10 – Denominações Protestantes.....	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As fontes de informação organizacionais.....	59
Quadro 2 – Conceitos de Liderança.....	66
Quadro 3 – Necessidades, busca e uso da Informação na Tomada de Decisão.....	84
Quadro 4 – Identificação dos Entrevistados.....	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problematização.....	21
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1 Objetivo Geral.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
1.3 Justificativa.....	23
1.4 Estrutura da Tese.....	26
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA.....	27
2.1 A Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações.....	27
2.2 O Comportamento Informacional.....	39
2.2.1 As Necessidades Informacionais.....	48
2.2.2 A Busca de Informações.....	50
2.2.3 O Uso da Informação.....	54
2.2.4 As Fontes de Informação.....	56
2.3 Liderança: conceito e características.....	61
2.4 O Processo de Tomada de Decisão.....	77
3 UM MODELO DE COMPORTAMENTO INFORMACIONAL.....	92
4 METODOLOGIA.....	94
4.1 Classificação da Pesquisa.....	94
4.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa.....	96
4.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	97
4.4 Técnica de Interpretação dos Resultados.....	100
5 O CONTEXTO ESTUDADO.....	102

5.1 A Igreja Católica.....	104
5.2 O Protestantismo.....	108
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	111
6.1 Identificação dos envolvidos na Pesquisa.....	111
6.2 O papel da Igreja e da Religião na vida das pessoas.....	113
6.3 O universo de atuação dos Líderes Religiosos e a estrutura das Igrejas.....	119
6.4 As Necessidades Informacionais dos Líderes Religiosos.....	123
6.5 O Ambiente Informacional das Igrejas.....	127
6.6 As Fontes de Informação e a Tomada de Decisão.....	144
6.7 Sugestões para aprimoramento dos Sistemas de Informação das Igrejas.....	158
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	161
REFERÊNCIAS.....	168
APÊNDICES.....	183

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um período marcado por diversas mudanças e influenciado progressivamente pelos avanços tecnológicos e o aparecimento de uma nova sociedade que tem a informação e o conhecimento como marcos. Essa nova era é denominada de Sociedade da Informação, tem como referência inicial a década de 80 e está vinculada a expansão e reestruturação do capitalismo (CASTELLS, 1999).

O advento da tecnologia oportunizou à sociedade o acesso irrestrito à informação, o que favoreceu a mudança de alguns comportamentos na relação entre as pessoas, provocando mudanças no âmbito familiar e até mesmo na gestão das organizações. Feres e Belluzzo (2004) afirmam que a tecnologia utilizada para o acesso e o uso da informação gerou transformações na sociedade na forma de viver, agir, pensar e se comunicar. Sendo assim, um dos grandes desafios hoje é “pensar a informação no contexto de agregação de valor ao processo no qual se insere” (CHOO, 2003, p.9).

Além do mais, para Bartolomé (1999), o excesso de dados e a vasta quantidade de informações lançadas diariamente fazem com que a habilidade de seleção daquilo que é relevante e útil seja cada dia mais valorizada no processo de tomada de decisão.

A informação é uma ferramenta indispensável e se tornou um ativo valioso e estratégico para as organizações visto que ela assume posição de destaque devido à sua ação transformadora no sentido de oportunizar o desempenho organizacional e auxiliar os líderes na tomada de decisão e na elaboração de ações estratégicas, táticas e operacionais. Segundo Barbosa (2008, p.2):

[...] à medida que os ambientes profissionais e de negócios se tornam mais complexos e mutantes, a informação se transforma, indiscutivelmente, em uma arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de inovação.

A informação é o alicerce da dinâmica dos processos produtivos e organizacionais, sendo ao mesmo tempo derivado destes. Seu uso está relacionado à capacidade de interpretação, compreensão, inovação e gerenciamento visando à tomada de decisão.

O modelo econômico atual, baseado na competitividade tem causado significativas mudanças na estrutura das organizações, visando a tomada de decisão eficiente e eficaz. Nessa perspectiva, a informação e o conhecimento

são insumos para desenvolver novos produtos, materiais e processos, potencializando o desenvolvimento organizacional, por meio da tomada de decisão, de modo a gerar diferenciais competitivos (NASCIMENTO *et al*, 2016, p.17).

A partir deste contexto, podemos destacar a religião, que tem sido reconhecida pela sua importância social na influência do comportamento humano. Para Vitell (2005), a religião exerce determinadas atitudes e crenças, além de influenciar crenças e o comportamento do indivíduo em diversas situações. Observa-se também um grande movimento em torno da religião e da religiosidade, sobretudo porque esta é guiada pela discussão de atribuição de sentido, de valores e de propósito pessoal da vida (BERGER, 1985).

O termo religião “procede do étimo latino *religio*, formado pelo prefixo *re* (outra vez, de novo) e pelo verbo *ligare* (ligar, unir, vincular)” (SANCHEZ; NAPPO, 2007, s/p). As religiões possuem como princípios os sistemas de crenças, tradições, símbolos, rituais, cerimônias e trazem explicações sobre a vida e o sagrado. A religião caracteriza-se ainda como uma dimensão da vida social e cultural, de expressão individual e/ou coletiva, capaz de organizar modos de sentir e lidar com a vida e suas dimensões (BALTAZAR, 2003). A religião possui um papel significativo na formação cultural e na construção dos sentidos na esfera social, bem como no individual. Estabelece as vivências intersubjetivas e é nessa fronteira que a pessoa se situa, constituindo sua experiência e atribuindo significados, transformando a si e ao mundo (LUCZINSKI, 2005).

Já a Espiritualidade representa um sentimento mais individual ou subjetivo de experiência com o sagrado, que instiga um interesse pelos outros e por si, possibilitando um sentido de significado da vida (XAVIER, 2006; SAAD, MASIERO, BATISTELLA, 2001). Caracteriza-se como experiência pessoal que tem como objetivo a autotranscendência, o sentido e o propósito da vida por meio da conexão com o outro, a natureza, o sagrado, que pode ou não abranger práticas ou a formação de comunidades religiosas (LUCCHETTI *et al*, 2010).

A espiritualidade pode abarcar experiências, emoções, comportamentos e pensamentos, a busca por compreensão ou a percepção da existência de Deus. Ela pode ser definida como a relação com o sagrado ou o transcendente (KOENING, 2001; DEDERT *et al*, 2004).

Além disso, a religiosidade, pode ser compreendida como a “extensão na qual um indivíduo acredita, segue e pratica uma religião, podendo ser organizacional (participação em templo religioso) ou não organizacional (rezar, ler livros, assistir programas religiosos de televisão)” (LUCCHETTI et al, 2010, s/p).

A religiosidade incorpora as experiências da vida humana, determinando assim, a maneira como a pessoa se coloca no mundo, como vê as situações em sua vida e como as enfrenta. Ela possui a capacidade de agir intensamente na vida das pessoas que a ela recorrem, cumprindo um papel relevante de suporte social (DONATELLI, 2005; BALTAZAR, 2003).

Para Koenig (2001, s/p), a religiosidade pode ser definida como um “sistema organizado de crenças, práticas e símbolos desenvolvidos para facilitar a proximidade com o sagrado ou o transcendente”.

As organizações religiosas estão vinculadas aos princípios de sua fundação e legitimam o desígnio original do seu criador e os seus preceitos. Elas constituem fundamentos, normas e funções, com o intuito de constituir os elementos que motivam e unem os seguidores religiosos e definem o sistema religioso. A organização religiosa é constituída por um dado grupo social que compartilha da mesma crença, dos mesmos valores e de significados comuns. Seu intuito é manter a tradição, perpetrar a palavra sagrada e oferecer para quem não conhece sua estrutura religiosa, seus ritos, seus símbolos, sua hierarquia etc. Dessa forma, as organizações religiosas constituem os sistemas religiosos de maneira institucionalizada (PASSOS, 2006).

Para que a organização religiosa mantenha sua tradição no decorrer da história, ela precisa se legitimar. Tal legitimação ocorre por meio dos seguintes elementos: fundamentação, preservação e funcionamento. A fundamentação contribui para a legitimação da instituição religiosa uma vez que é nela que se formulam todos os dogmas e doutrinas da religião em sua estrutura, preceitos, papéis e mecanismos. Na preservação da instituição são instituídas regras, leis e normas para o funcionamento e convivência dentro da instituição religiosa. Por fim ocorre o funcionamento, neste são estabelecidos os papéis de cada integrante dentro da instituição religiosa, com seus direitos e deveres religiosos, é nesse momento que surgem os líderes religiosos. A partir

da institucionalização, esses elementos dão sentido à organização religiosa (PASSOS, 2006).

Embora sejam tradicionalmente conhecidos por seus aspectos sagrados, em contraste com as empresas e/ou organizações, que visam ao lucro financeiro, os sistemas religiosos vêm se modificando a fim de competir com outros sistemas de significação existencial (BERGER, 1985). Tal mudança visa à adaptação ao cenário globalizado e competitivo que estão inseridos. Dessa forma, a transição constante entre o sagrado e o profano das instituições religiosas faz com que a religião possa ser vista cada vez mais como uma mercadoria a ser negociada a partir da demanda dos fieis.

Com base no exposto destacamos as igrejas protestantes neopentecostais, por exemplo, estas podem ser consideradas os maiores modelos dessa transição. No Brasil, estas igrejas se distinguem por uma hierarquia rígida, uma liderança carismática e o estímulo ao crescimento quantitativo das igrejas (conversão de fieis, maior arrecadação, entre outros), características próprias de grandes empresas (SILVA, 2007).

No que diz respeito ao ambiente das organizações religiosas observam-se atualmente, no que tange ao trabalho de seus líderes, características próprias das mudanças sociais e laborais de empresas não religiosas, tais como: maior flexibilidade na produção, variabilidade de competências, carga maior de trabalho, decisões cada vez mais rápidas e, principalmente, uma produtividade cada vez maior, seja ela simbólica (alegria, fé, união, entre outros) ou real (número de fieis, dinheiro, patrimônio, entre outros) (SILVA; SIQUEIRA, 2009, p. 560).

Além do mais, a busca por informações nestas organizações e, sobretudo, os modos como os seus líderes se envolvem na tomada de decisões são influenciadas diretamente por esse contexto.

Para Silva (2007), a estrutura organizacional das igrejas admite certa liberdade de atuação, o que colabora para o exercício da criatividade, da intuição e da autonomia. Ademais, o forte sentido que o trabalho assume para seus líderes - principalmente no que tange à questão vocacional do trabalho, vinculando os valores pessoais aos organizacionais, a possibilidade de se sentir útil e elemento da organização e também de servir à comunidade - permite uma forte transcendência da questão comercial e/ou profissional. Silva (2007) aponta ainda que o prazer percebido no trabalho dos líderes

religiosos está ligado a dois aspectos importantes: gerenciamento e o significado dessa atividade.

Passos (2006) afirma que os líderes religiosos são os grandes responsáveis pela construção das comunidades de fé, uma vez que são os responsáveis por animar e encorajar os membros e são exemplos que dão sustento a vida comunitária por suas ações e motivações. São os líderes que auxiliam na organização, distribuição de tarefas e aconselhamentos, seu suporte auxilia na edificação da religião nos seus aspectos religiosos e sociais.

O líder religioso tem a função de preservar e de transmitir os princípios religiosos, ele é o responsável por transmitir a palavra sagrada que deve ser preservada e difundida, sem traí-la nas suas originalidades. Assim, “o grupo é capaz, de repetir a tradição recebida do líder e transmiti-la de geração a geração” (PASSOS, 2006, p. 54).

Para Stark (2008), o líder religioso é aquele que se especializou em administrar o sagrado fazendo as intermediações necessárias entre o mundo transcendental e as necessidades humanas, ou seja, a relação entre um líder religioso com seu público se dá por meio de trocas sociais.

Além disso, é importante destacar que para que o sistema religioso funcione é necessário que seus líderes se atentem para além das trocas sociais. Ele precisa considerar também as questões da gestão, sendo de fundamental importância que o líder religioso pense igualmente na gestão da informação e do conhecimento que este administra para si, para sua instituição e para seus seguidores.

Para Souza, Dias e Nassif (2011, p.56), “em instituições privadas, o conhecimento [...] vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões e práticas organizacionais como recurso estratégico para as organizações se manterem no mercado e buscarem sua competitividade sustentável”.

Conforme aponta Barbosa (2008, p.11):

Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto [...], das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido,

registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões [...].

Para Angeloni (2002, p. XVI), “uma organização do conhecimento corresponde àquela em que o conjunto de saberes individuais e coletivos compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso”, visto que o conhecimento pode ser visto como competência essencial da organização.

O conhecimento, mais do que uma soma de informações, abrange a experiência individual e o valor acumulado pelo indivíduo ao assimilar essas informações, ou seja, para a gestão do conhecimento, o essencial é especificar quais destes saberes são estratégicos para a organização.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.5).

Esses aspectos do conhecimento conduzem ao conceito da base do conhecimento organizacional, como algo composto pelos ativos de conhecimento individuais (competências individuais) e coletivos (competências organizacionais) “que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. Inclui também os dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento individual e organizacional” (PROBST et al 2002, p.29). Assim,

[...] conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente a mais difícil de gerenciar. É valiosa, precisamente porque alguém deu a informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. O conhecimento ainda implica na síntese de múltiplas fontes de informações e também é tácito, existe simbolicamente na mente humana e é difícil explicitar (DAVENPORT, 1998, p. 19).

Para Choo (2003, p. 27), “a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa”. Nesse sentido, vale salientar que, no âmbito organizacional, a criação do conhecimento advém de dentro para fora das empresas, com o intuito de solucionar problemas de seu ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Já Davenport (1998, p. 12) ressalta a importância de

os gestores terem “uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais”.

De acordo com Politis (2004) tanto a cultura organizacional quanto os comportamentos de liderança são amplamente considerados como grandes barreiras à gestão da informação e do conhecimento. Bass e Avolio (1993) corroboram com Politis (2004) quando sugerem que a capacidade de compreender e trabalhar dentro de uma certa cultura organizacional é um pré-requisito para a liderança. Devido ao papel desempenhado pelos líderes, eles têm um enorme impacto nas práticas de suas organizações, visto que criam as condições que permitem (ou não) que seus liderados exercitem e cultivem suas habilidades e seu conhecimento em prol da organização (CRAWFORD, 2005; POLITIS, 2002).

Para Castiglione (2006), os líderes devem atribuir um alto valor de conhecimento, encorajar questionamentos e empoderamento pessoal, construindo confiança e facilitando o aprendizado experiencial sobre o conhecimento. Politis (2002) aponta que o papel da liderança é cada vez mais incentivar a criação e o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores. Entretanto, o desafio para a maioria dos líderes é criar um clima no qual a aquisição e a partilha de conhecimentos ocorram de fato.

“O papel da liderança dentro do processo de gestão do conhecimento é indiscutível. Sem o aval, o compromisso e o direcionamento por parte da liderança corporativa, a eficácia da gestão do conhecimento fica altamente prejudicada” (TARAPANOFF, 2001, p. 155).

O objetivo central de um líder, na visão de Williams e Sullivan (2011) é incentivar a aprendizagem, desafiando os trabalhadores, estimulando-os intelectualmente e institucionalizando a aprendizagem. Uma cultura que tolera erros e encoraja a interfuncionalidade e envolvimento disciplinar, desenvolve a transferência de conhecimento e os mecanismos de aplicação, cria condições de maior empenho nas atividades, permitindo a experimentação e a criação de aprendizagem ativa. Além do mais, o uso efetivo da informação em processos organizacionais caracteriza, na concepção desses autores, a legitimidade do processo informacional. O conhecimento, por conseguinte, é a acumulação e integração das informações socialmente construídas, recebidas e

processadas pelo receptor. Nesse sentido, o valor da informação assenta-se nos resultados e nas mudanças decorrentes das decisões tomadas.

Segundo Le Coadic (2004), a informação possui como base o sentido, visto que esta diz respeito a um significado transmitido a um indivíduo consciente por meio de uma mensagem registrada em uma base espacial-temporal e, o seu objetivo, está pautado na apreensão de sentidos e significados. Fallis (2006) considera que o acesso à informação é inútil se este não leva à produção de conhecimento. Da mesma forma, Presser e Santos (2011) evidenciam a importância de saber como e para que fins a informação é utilizada e, principalmente, o seu impacto no uso.

Tendo em vista o valor da informação e com base no exposto, é fundamental que as organizações compreendam como seus líderes usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, melhorando assim a capacidade de aprendizagem em todos os níveis. Cabe ressaltar que para melhorar o desempenho organizacional, o conhecimento é o principal recurso estratégico que, se gerido adequadamente, permite a criação de valor à instituição, promovendo a aprendizagem organizacional, a competitividade e a inovação.

1.1 Problematização

Em virtude das inúmeras mudanças do mundo contemporâneo é essencial que as organizações busquem a originalidade sem perder de vista seus valores, ou seja, as organizações necessitam de pessoas inovadoras e líderes natos que saibam explorar o potencial existente nas pessoas.

Para Berson et al (2006), a liderança é definida como um processo de influenciar outros para entender por que e como certas atividades e metas precisam ser realizadas. Tal liderança constitui um processo de esforços individuais, grupais e organizacionais para que se possa aprender, gerenciar conhecimento e compartilhar objetivos nas organizações.

Lord e Maher (1991) sugerem que as estruturas cognitivas dos executivos podem fornecer uma base para a decisão estratégica e para o sucesso dos projetos voltados para a gestão da informação e do conhecimento.

A teoria baseada no conhecimento da empresa argumenta que as organizações podem alcançar uma vantagem competitiva pelos processos de criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e para tal o papel dos líderes na gestão da informação e do conhecimento em toda a organização torna-se extremamente significativo.

Com o intuito de compreender e mapear o fluxo informacional existente nos diversos processos organizacionais que designam o comportamento de busca e o uso da informação pelo usuário optou-se nesta investigação pelo estudo do processo de tomada de decisão, por abordar uma das áreas estratégicas do uso da informação. Segundo Choo (2003) tal área é menos pesquisada no campo da ciência da informação, se comparadas ao *sensemaking* (formação de sentido) do ambiente de negócios e criação de conhecimento por meio da aprendizagem organizacional.

Além do mais, para a ciência da informação, compreender o comportamento informacional dos líderes passa pela constatação de suas necessidades informacionais e pelos processos de busca e uso da informação utilizada para fundamentar seus processos de tomada de decisão, sendo estes elementos motivados pelo contexto organizacional no qual fazem parte, pelo próprio indivíduo enquanto responsável ativo na busca e uso da informação, pelo fluxo informacional existente nestes processos, e pela própria decisão tomada.

Com base no exposto, esta pesquisa almeja responder ao seguinte questionamento: Como os líderes religiosos utilizam os canais e as fontes de informação para construir conhecimento e tomar decisões?

1.2 Objetivos

Este estudo propõe atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que maneira os líderes religiosos usam os canais e as fontes de informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as necessidades informacionais de 12 líderes religiosos, católicos e protestantes, em Belo Horizonte.
- Caracterizar os processos de busca e uso da informação utilizados para embasar o processo de tomada de decisão desses líderes.
- Descrever os canais e as fontes de informação mais utilizados pelos líderes religiosos para a tomada de decisão;
- Identificar os fatores afetivos, cognitivos e situacionais presentes no ambiente em que se encontram inseridos os líderes religiosos enquanto tomadores de decisões.

1.3 Justificativa

Interessados em melhor compreender o comportamento informacional dos líderes religiosos ao longo deste curso de doutorado amadurecemos o objetivo desta tese. Somado a isto foi verificado que não existem pesquisas que abordem esta temática no meio acadêmico o que acentuou nossa motivação no desenvolvimento deste trabalho. Tal constatação foi verificada em pesquisas realizadas no Portal CAPES que oferece acesso a textos completos disponíveis em mais de 45 mil publicações periódicas, internacionais e nacionais, e a diversas bases de dados, tais como Academic One File, Ebsco, Pro Quest, Crossref, Emerald e Elsevier. Notou-se que não há pesquisas vinculadas à gestão do conhecimento e da informação atreladas ao tema acima citado e, o que existe está voltado para questões sociológicas e teológicas o que aguça o interesse em desenvolver tal estudo. Além do mais, este tema ganha realce num momento em que a atuação de líderes religiosos, não só no Brasil, mas em todo o mundo, se torna tão

relevante, influenciando a política, a economia e até a saúde pública. Com base no exposto, e entendendo a necessidade de tal discussão, esta pesquisa terá como objeto de análise a maneira como os líderes religiosos usam os canais e as fontes de informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

As igrejas têm força, têm credibilidade e estão enraizadas nas comunidades. Como membros respeitados e de confiança da sociedade, os líderes religiosos são ouvidos e suas ações estabelecem um modelo de conduta a diversas pessoas. Além do mais, os líderes religiosos estão em posição privilegiada, o que lhes dá a oportunidade de fazerem realmente a diferença no que tange às informações divulgadas aos seus seguidores.

Segundo Predebon (1999, p.15), os líderes são agentes de mudança, pelas suas capacidades de fazerem as coisas acontecerem, “catalisando energias de um grupo para a conquista, ou para superar desafios”, ou seja, o papel da liderança sugere, principalmente, a habilidade de influenciar e de orientar seus liderados na busca de objetivos e metas organizacionais.

Com base nisso, a atividade de tomada de decisão é crucial ao líder. Choo (2003, p.XII) afirma que as decisões são providas por uma necessidade de escolha, o que resulta na adoção de um determinado curso de ação. Desse modo, o processo decisório pode ser visto como um conjunto de ações e fatores que iniciam a partir da identificação de um estímulo para a ação e que encerra com o compromisso específico para a ação.

Para Soffner (2002), o conhecimento é o principal recurso que subsidia as tomadas de decisões inteligentes, previsões, projetos, planejamentos, diagnósticos, análises, avaliações e julgamentos intuitivos. Para ele, o conhecimento não advém de bancos de dados, mas da experiência, do *know how* das pessoas.

Devido à sua importância, a informação e o conhecimento têm ganhado cada vez mais valor, tendo em vista que tal demanda abarca tanto as pessoas quanto as organizações. Dessa forma, a busca e o uso da informação passam a ter grande relevância na tomada de decisão.

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção,

conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003, p.27).

A informação pode ser percebida como algo constituído pelo indivíduo e que só tem sentido quando vinculada a um contexto. O sujeito passa a ser visto como alguém que apresenta um repertório de conhecimentos, valores, crenças e que dispõe de necessidades cognitivas, afetivas e fisiológicas próprias, incorporado a um ambiente com limitações socioculturais, econômicas e políticas. Ou seja, suas necessidades, seus processos de conhecimento e o ambiente onde está inserido estabelecem a base do contexto do comportamento de busca e uso da informação.

A importância da informação e do conhecimento no processo estratégico das organizações tem despertado o interesse de pesquisadores que associam o conhecimento à competitividade de organizações. Apesar do reconhecimento em relação à importância do conhecimento, é baixo o número de organizações que investem na estruturação de processos formais e sistematizados. A grande maioria das empresas utiliza o conhecimento de forma fragmentada, reduzindo a possibilidade de obter os resultados desejados (TERRA, 2005).

A implantação efetiva de um projeto de gestão da informação e do conhecimento envolve o planejamento e aplicação prática de fatores estratégicos, que reúnem a capacidade de mobilizar a organização na realização das mudanças necessárias e na busca de sustentabilidade ao longo prazo.

O desenvolvimento de novas capacidades e o uso planejado das fontes de conhecimento resulta no desenvolvimento de práticas de trabalho mais produtivas e eficazes. O conhecimento se transforma assim, num insumo estratégico que agrega valor na busca de vantagens econômicas.

A valorização da informação como produto de mercado está determinando também um aumento do interesse pela análise dos seus processos de busca e uso. No entanto, poucos estudos têm sido empreendidos visando refletir e compreender quais os fluxos informacionais que levam um líder a se apropriar e construir conhecimento na organização.

Cabe destacar que existem discussões na literatura sobre o papel dos líderes e sua importância para a criação de uma visão sistêmica da gestão da informação (MINTZBERG, 1973). Entretanto, essas tentativas não se concentraram em um exame sistemático da gestão da informação ou do conhecimento como papéis chave de liderança. Assim, acredita-se que esta pesquisa surge como uma contribuição relevante para os interessados na área.

Para este trabalho, tomar-se-á como base Choo (2003), que considera quatro principais modelos de tomada de decisão presentes nas organizações, apresentados sob a ótica da informação – o fluxo e o comportamento informacional dos decisores: o modelo racional, o modelo processual, o modelo político e o modelo anárquico.

1.4 Estrutura da Tese

Além desta Introdução, esta tese é composta por mais cinco capítulos. O Capítulo 2 dedica-se à discussão sobre os Conceitos Gerais e Revisão da Literatura, abordando os seguintes temas: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações; Comportamento Informacional; Liderança: conceito, características; O processo de Tomada de Decisão. O Capítulo 3 apresenta um Modelo de Comportamento Informacional. O Capítulo 4 explicita a metodologia, abordando a classificação da pesquisa, a unidade de análise e sujeitos de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e a técnica de interpretação de resultados. O Capítulo 5 explana sobre o Contexto Estudado apresentando brevemente a história da religião católica e protestante, tendo em vista a escolha pelos líderes religiosos destas religiões. O capítulo 6 apresenta a Análise dos Dados, e o último capítulo trata das Considerações Finais, discutindo o alcance dos objetivos, as limitações da pesquisa e apresentando sugestões para futuros trabalhos.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

Na presente seção será trabalhada a revisão de literatura destinada a definir a base conceitual que fundamenta bem como pontos essenciais para o trabalho realizado.

2.1 A Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações

Informação é um conceito complexo uma vez que possui múltiplos sentidos nos diversos campos do conhecimento. Em algumas linhas de pesquisa da Ciência da Informação esse fenômeno é entendido como algo concreto, sendo conferido a este a objetividade, que pode ser sinônimo do conhecimento, o que o torna passível de ser mensurado; ou, em outras linhas de pesquisa, a informação pode ser vista como algo simbólico, concebida a partir da interação cotidiana dos indivíduos em seu contexto de ação.

Para Le Coadic (2004, p.4):

[...] a informação é um conhecimento inscrito (registrado) em forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual, em um suporte. A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal.

Esta concepção independe do usuário, ainda que se encontre inscrita em uma conduta social de comunicação, pois os contextos, os conhecimentos, as vivências dos indivíduos têm pouca influência no processo de recepção e no sentido da informação.

Já Pacheco (1995, p.21) trabalha com a concepção da informação enquanto artefato. Para a autora, artefato pode ser entendido como “qualquer objeto confeccionado pelo homem”.

Se a informação é um artefato ela foi criada num tempo, espaço e forma específicos, que formam um dos contextos pelo qual deve ser interpretada, o contexto de sua geração. Sendo artefato ela pode ser utilizada num contexto distinto daquele para o qual e no qual foi produzida, sendo, portanto, passível de recontextualização (PACHECO, 1995, p.21).

Pacheco (1995) afirma que existem no artefato informação pelo menos dois significados: a produção e a recepção. O significado atribuído pelo usuário independe da vontade e do significado atribuído pelo produtor, ainda que este possa influenciar aquele. Ainda assim, o significado do artefato informação pode ir além das barreiras espaciais e temporais que separam seus contextos de produção e uso.

Para Cardoso (1996), o termo informação está carregado de ambiguidade, confundindo-se com comunicação, dado, instrução e conhecimento. Para a autora, a informação possui duas dimensões associadas: a pessoal e a coletiva.

A dimensão pessoal da informação manifesta-se pelo acervo de soluções e interpretações que acumulamos no desenrolar de nossa biografia, através daquilo que experienciamos e que nos fornece pistas para lidarmos com novas experiências. A dimensão coletiva identifica-se com fragmentos do conhecimento produzido desde que o mundo é mundo, ou seja, as sistematizações e interpretações de experiências disponibilizadas socialmente, ainda que não se possa deixar de destacar que tal disponibilização ocorre diversamente entre os indivíduos em função dos diferentes lugares que ocupam na estrutura social (CARDOSO, 1996, p.72).

Ainda que exista uma diversidade de significados sobre o termo informação, busca-se aqui uma abordagem que destaque o contexto da produção, mediação e recepção, e o papel dos usuários, ou receptores, na construção do sentido da informação.

Assim, de acordo com Marteleto (1995), a informação estará sempre atrelada a uma possibilidade de sentido e se refere à relação dos indivíduos com a realidade, bem como aos artefatos elaborados pelas relações e práticas sociais, formando relações estreitas com o conceito de cultura. Marteleto (1995) afirma ainda que a informação é tudo que circunda o indivíduo e faz sentido para ele. Ela não é apenas um significado disseminado, uma vez que quem define seu sentido são os indivíduos inseridos em um contexto, e o conhecimento é construído nas interações cotidianas dos indivíduos entre si e com os objetos do seu mundo. Este conhecimento é a convergência de diversos tipos de conhecimento, como o conhecimento tácito, que é o conhecimento internalizado do indivíduo; o conhecimento científico, que é o conhecimento referente às práticas científicas e o conhecimento prático, que diz respeito à execução de uma ação; dentre outros.

Deste modo, as práticas informacionais de um grupo são fruto de suas demandas concretas e carregam consigo forte componente ideológico. Para Lopes e Valentim (2008) tanto a relevância quanto a importância de uma dada informação, são qualidades dadas pelo usuário da informação, visto que é este usuário que busca se informar a partir de incertezas, curiosidade, lacuna ou necessidade. Em razão disso, as autoras afirmam que um trabalho informacional é realizado à luz da mediação, pois medeia o contexto da necessidade do usuário com as informações existentes. Destacam ainda que a informação está situada no segmento não estruturado, ou seja, quem trabalhar essa informação antes dela ser comunicada, deverá desenvolver as atividades informacionais a fim de disseminá-las da melhor forma ao seu público alvo, promovendo a mediação antes mesmo que o usuário tenha uma determinada necessidade informacional.

Santos e Sant'Ana (2002, p.49) definem informação como “um conjunto finito de dados dotados de semântica e tem a sua significação ligada ao contexto do agente que o interpreta ou recolhe e de fatores como tempo, forma de transmissão e suporte utilizado”.

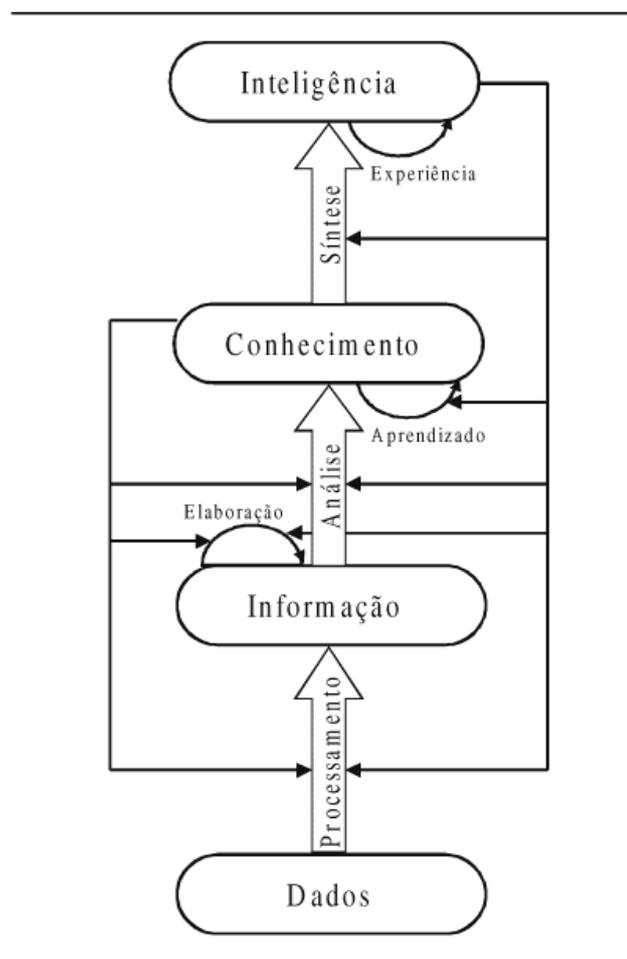
Pode-se entender que uma sequência de símbolos estruturados (dados) tem a potencialidade de transformar-se em informação desde que receba a intervenção e o tratamento adequado que os preencha de significado. A distinção básica entre o dado e a informação é que o primeiro é puramente sintático e o segundo, contém necessariamente semântica. De acordo com Firestone e McElroy (2003, p. 49), “um dado por si só não proporciona informação, porém, informação em termos gerais, é composta por dados agregados a interpretações contextuais, assim, uma informação é composta por dados extraídos, filtrados ou formatados de algum modo”.

Para Moresi (2001, p.117), “dados são sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados [...] representa a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações”.

Certamente, o dado é o elemento base no processo de construção da informação, mas por si só, não descreve sua importância ou relevância, visto que a “informação é um dado processado de uma forma que é significativa para o usuário e que tem valor real ou percebido para decisões correntes ou posteriores” (DAVIS, 1974 apud FREITAS; KLADIS, 1995, p.5).

Para Choo (2002, p.21), “a busca da informação é o processo pelo qual o indivíduo procura obter informações com um propósito definido, de modo a mudar seu nível de conhecimento”, ou seja, a informação é o meio para extrair e construir o conhecimento. “A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.56). Para estes autores, “tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais por dependerem da situação, sendo criados dinamicamente na interação social entre as pessoas” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.57). Já “a inteligência pode ser vista como o conhecimento que foi sintetizado e aplicado à determinada situação”. “[...] é uma habilidade puramente humana baseada em experiência e intuição. [...] e a experiência é uma agregação de valor ao processo decisório de uma organização” (MORESI, 2001, p.119-120), conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Os níveis hierárquicos da Informação



Com base no exposto, a informação, entendida como um bem pode e deve ser gerenciada, uma vez que esta se torna a base da administração dos recursos de informação, que “consiste na visão integrada de todos os recursos envolvidos no ciclo de informação, incluindo a informação propriamente dita (conteúdo), os recursos tecnológicos e também os recursos humanos” (TARAPANOFF, 2001, p.44).

Já o conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) pode ser entendido como um processo contínuo para as organizações:

[...] criação do conhecimento é um processo contínuo, direcionado pela intenção organizacional, que é definida como uma aspiração, de uma organização, às suas metas. A sua vantagem é a criação de um ‘ambiente de conhecimento’, voltado para o compartilhamento, que gera mais competitividade e melhores decisões (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nessa perspectiva, Davenport e Prusak (2003) afirmam que a transformação da informação em conhecimento é possível a partir de:

- a) Comparação: diz respeito ao entendimento sobre como as informações relativas a um determinado assunto se comparam as outras situações;
- b) Consequência: trata-se da implicação que determinada informação pode trazer para a tomada de alguma decisão e/ou ação;
- c) Conexão: corresponde à relação entre a informação adquirida e um conhecimento já existente;
- d) Conversação: diz respeito ao que outras pessoas pensam sobre essa informação.

Todavia, para Davenport e Prusak (2003), a informação isolada, sem contexto, não tem valor, é necessário possuir a sabedoria de usá-la para a tomada de decisão. A informação é a base do procedimento para apoiar as estratégias e processos de tomada de decisão, bem como o controle das operações empresariais. É um ativo intangível acumulado vagarosamente ao longo do tempo e, dessa forma, impossível de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a história e cultura de uma dada organização.

Assim, os profissionais da informação são essenciais para o êxito do processo da GI (Gestão da Informação) nas organizações. Para Barbosa (2008), a informação e o

conhecimento são fenômenos indissociáveis e complementares da vida organizacional. A informação se transforma em uma arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de argumentação, de aprendizagem e de inovação.

Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa sim, o planejamento e controle do contexto, enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde atua (BARBOSA, 2008, p. 11).

Logo, o conhecimento, uma vez registrado, se transforma em informação e esta, uma vez internalizada, se torna conhecimento.

Dessa forma, “o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais” (TARAPANOFF, 2001, p.44).

Assim, para entender as mudanças e como elas comprometem a organização, é necessário entender o conceito e o contexto na qual a organização está inserida. Para Paula (2013), um dos desafios mais atuais na gestão da informação e do conhecimento em organizações é a implantação de estratégias capazes de gerir as competências e o comportamento informacional.

Para Tarapanoff (2001), a gestão da informação e do conhecimento, tal como a inteligência competitiva, representam, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica para o planejamento e administração estratégica das organizações.

Souza, Dias e Nassif (2011) enfatizam que a gestão da informação e do conhecimento sugerem, fundamentalmente, na compreensão de como as pessoas, a informação e o conhecimento se relacionam dinamicamente, em detrimento de programas e/ou modelos gestores baseados em noções e soluções tecnológicas, num movimento em direção aos processos de conhecer. Para estes autores, a gestão do conhecimento em uma organização não se apresenta como tarefa fácil, visto que esta ocorre de forma indireta

por intermédio da convergência de outros processos gerenciais, tais como gestão de conteúdos, gestão da informação, gestão de pessoas e gestão de tecnologias.

Para Choo (2002), a gestão do conhecimento corresponde à concepção da estratégia organizacional, sua estrutura, processos e sistemas, para que a organização possa utilizar o que ela sabe visando criar valor para seus clientes e sociedade.

A gestão do conhecimento se efetua num imbricado contexto de cultura e práticas organizacionais. Tendo em vista que a cultura organizacional diz respeito ao conjunto de pressupostos e valores compartilhados pelas pessoas da organização (BARBOSA, 2008), as práticas organizacionais são estabelecidas, por sua vez, pelo conjunto de atividades e serviços desenvolvidos pelas pessoas que constituem uma organização.

Barbosa (2008) esclarece que uma organização do conhecimento diz respeito àquela em que o conjunto de saberes individuais e coletivos compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, que permite a compreensão e superação de contingências ambientais. Para este autor, um ambiente organizacional propício à gestão da informação e do conhecimento se apresenta como aquele em que os sujeitos que compõem a organização se constituem em verdadeiros construtores, compartilhadores e consumidores de informação e conhecimento. Portanto, é necessário compreender o conhecimento como principal ativo das organizações, visto que este se apresenta como o principal elemento na competitividade sustentável.

Ao identificar os seus conhecimentos, cabe à organização adquirir os conhecimentos internos e externos, considerados relevantes, possibilitando assim, novas formas de desenvolver e criar novos conhecimentos. Ao compartilhar esses conhecimentos a organização os torna utilizáveis, uma vez que a gestão do conhecimento acresce o valor organizacional e auxilia na busca de seus objetivos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

A gestão do conhecimento parte do pressuposto de que esse é um ativo estratégico e fundamental para a competitividade da empresa e que tanto o conhecimento existente quanto o que deve ser obtido necessitam ser tratados sistematicamente para que a empresa possa aproveitá-los em todo o seu potencial. Porém, de acordo com Barbosa (2008), o desafio da gestão da informação e do conhecimento está em descobrir, organizar, disseminar e utilizar o conhecimento de maneira efetiva.

O conhecimento mais do que um conjunto de informações, engloba a experiência individual e o valor acumulado pelo indivíduo ao processar essas informações. Para a gestão do conhecimento, o importante é identificar quais destes saberes são estratégicos para a organização.

A gestão do conhecimento deve abarcar o planejamento, a execução e o controle de ações voltadas para potencializar o conhecimento da empresa e seus processos correspondentes, tendo em vista a excelência empresarial e a criação de vantagens competitivas sustentáveis. De acordo com Fleury (2002, p.19), “a gestão estratégica do conhecimento é a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa”.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento aparece como um conjunto de técnicas e ferramentas que possibilitam identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa.

Para Stewart (2002), a gestão do conhecimento no âmbito de uma organização deve ser capaz de identificar o que se sabe, assimilar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de forma que gere retorno para a organização.

Já Miskie (1996) define a gestão do conhecimento como uma abordagem estratégica, sendo necessário fazer uma relação do conhecimento do indivíduo com os conhecimentos organizacionais, produzindo assim um incremento na capacidade de ação do indivíduo e, conseqüentemente, da organização.

Dessa forma, a gestão do conhecimento surge como um processo dinâmico e cíclico que abarca todos os processos da organização, procurando mapear os conhecimentos da organização que guiados pela sua estratégia, busca um melhor desempenho organizacional e, para tal, os líderes orientados para o conhecimento devem defender o desenvolvimento da gestão do conhecimento atrelado aos aspectos de transformação e incluindo motivação, comunicação e elementos estratégicos.

A estrutura organizacional é fundamental para a efetividade da gestão da informação e do conhecimento, pois é por meio dela que os fluxos informacionais se desenvolvem. Entende-se por estrutura organizacional a organização das atividades, funções e

autoridades necessárias para atingir um determinado objetivo e missão. A estrutura organizacional pode ser formal ou informal. A estrutura formal é planejada e formalmente representada por meio do organograma institucional. Já a estrutura informal é constituída pela rede de relacionamentos existentes no ambiente corporativo em que as lideranças têm papel fundamental (OLIVEIRA, 2004).

Na estrutura organizacional existem dois tipos de fluxos informacionais: fluxos formais e fluxos informais. O primeiro diz respeito à informação que perpassa institucionalmente as diferentes unidades de trabalho de uma organização por meio de memorandos, atas, relatórios, planilhas, e-mails, etc.; o segundo está associado à informação gerada/compartilhada entre as pessoas, por meio das relações humanas estabelecidas nas distintas unidades de trabalho (VALENTIM, 2002).

A estrutura organizacional, portanto, influencia os fluxos informacionais, visto que está atrelada aos sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicação. O sistema de responsabilidades diz respeito ao destino de atividades inerentes de um determinado setor; o sistema de autoridade se relaciona ao direito de fazer algo, seja de maneira formal ou informal (OLIVEIRA, 2004); e, por fim, o sistema de comunicação é o modo pelo qual uma determinada mensagem é transmitida por um emissor e recebida por um receptor. “Portanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação” (MORESI, 2001, p.111).

Para Drucker (2000), a informação passa a ter papel estratégico no ambiente organizacional.

Dentro da organização que se baseia em conhecimento, o trabalho até o mais baixo nível profissional ou administrativo, precisa concentrar-se nos objetivos da empresa. Precisa estar sempre focalizado no que contribui, o que significa que precisa ter seus objetivos próprios. Deve ser organizado segundo os cargos. Deve ser criado e estruturado de acordo com o fluxo das informações de e para cada cargo. E deve ser colocado dentro de uma estrutura de decisão. Deve ser reconhecido como uma iniciativa multidimensionada (DRUCKER, 2000, p. 493).

Deste modo, a tomada de decisão passa a ser vista além do momento final da escolha, ou seja, ela se constitui em um processo complexo de reflexão, investigação e análise (MORESI, 2001). Com base nisso, podemos inferir sobre a importância estratégica da

informação no ambiente organizacional. Choo (2003) relaciona três maneiras pelas quais a informação pode ser utilizada estrategicamente:

Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. [...] A segunda arena é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. [...] A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes (CHOO, 2003, p. 28).

Reconhecendo a gestão estratégica da informação como base inicial para a compreensão desse processo, podemos associar a gestão do conhecimento, com a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a criação e transferência do conhecimento, a gestão da inovação e a gestão tecnológica, as comunidades de prática e a inteligência competitiva, dentre outros (ALVARENGA NETO, 2008). Nessa perspectiva, a gestão se orienta para potencializar o capital humano e ampliar as competências dos colaboradores das organizações, tendo como desafios compreender a cultura organizacional e o comportamento humano nas organizações.

Sendo o conhecimento considerado um fator essencial, adquirido por meio da busca e do uso da informação, bem como de um processo de aprendizado mútuo, este requer das organizações capacitação contínua. “Na organização baseada em informações, o conhecimento se situará, sobretudo, na base, na mente dos especialistas que executam as várias tarefas e gerenciam-se a si próprios” (DRUCKER, 2000, p. 14).

E ainda, as organizações do conhecimento são, segundo Choo (2003), organizações que dispõe de informações e conhecimentos que as tornam capazes de percepção e discernimento, assim propõe uma visão holística representada na figura 2:

Figura 2 – A Organização do Conhecimento



Fonte: CHOO, 2003, p.31.

Para Choo (2003), as organizações do conhecimento fazem uso estratégico da informação para que possam atuar em três áreas distintas: *sensemaking* ou construção de sentido, criação de conhecimento por meio do aprendizado organizacional e tomada de decisão. A função destas organizações é fornecer o contexto apropriado.

Para Barbosa (2008), administrar ou gerenciar o conhecimento não implica em acesso e controle do conhecimento pessoal e sim no planejamento e controle do contexto, que pode ser um espaço físico, virtual ou mental. “Do ponto de vista de criação organizacional, a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 71).

A gestão do conhecimento pode ser compreendida como:

[...] o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como

promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado – ao se reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes – em tempos nos quais a informação e o conhecimento são os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis (ALVARENGA NETO, 2008, p.2-3).

A gestão da informação e do conhecimento advém dos fluxos formais e informais da organização, de forma que a primeira atividade a ser desenvolvida é o mapeamento desses fluxos. A partir do reconhecimento desses fluxos é que o trabalho de gestão da informação se institui.

A gestão da informação e do conhecimento perpassa todo ambiente organizacional, consequentemente, a gestão da informação deve focar sua ação junto aos fluxos formais e, a gestão do conhecimento, deve focar sua ação junto aos fluxos informais no âmbito corporativo, tendo em vista que um retroalimenta o outro.

Se, por um lado, as características da organização determinam a atuação gerencial (ÉSTHER; MELO, 2006) e são, em grande parte, responsáveis pela formação da identidade do gestor (DAVEL; MELO, 2005), em contrapartida, os gerentes não possuem meios explícitos para lidar com todas estas transformações (AGUT et al, 2003; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005 *apud* BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011, p.396).

Por conseguinte, a construção dos sistemas de gestão do conhecimento é concebida acreditando-se que as pessoas ao natural estão dispostas a compartilhar seus conhecimentos, desde que existam ferramentas adequadas e esquecendo-se que as organizações operam cercadas pelo ambiente que a contém, e que a “ação organizacional não depende apenas do desejo daqueles que a administram. Ela depende, em grande parte, do empenho daqueles que vão pôr em prática as decisões, da vontade destes em transformá-las em sucesso” (VASCONCELLOS, 1995, p. 231).

Em contrapartida, os valores culturais de uma sociedade influenciam os valores pessoais, a motivação e o comportamento dos trabalhadores. Estas características permitem que as pessoas entrem em seu local de trabalho impregnadas de uma série de normas e valores culturais oriundos da cultura da sociedade como um todo. Nesse

sentido, é preciso ter evidente que os valores que caracterizam a sociedade brasileira podem impactar negativamente no sistema de gestão do conhecimento, neutralizando os efeitos positivos do círculo virtuoso. Deste modo, a implementação de um sistema de gestão do conhecimento está intimamente ligada à análise crítica da cultura organizacional existente.

O processo de inovação e mudança, resultado lógico do aprendizado organizacional, também pode sofrer impacto negativo, sendo muito influenciado pela postura do espectador, pois, segundo Barros e Prates (1996, p.99), “é comum observarmos pessoas com ideias inovadoras, mas se não houver uma recomendação explícita do chefe para desenvolver o projeto, as ideias ficam apenas como ideias. Mesmo porque é pouco claro ou até mesmo inexistente o incentivo ao risco, inerente à inovação e à proposição de melhorias”. Assim, as práticas gerenciais devem voltar-se muito mais para a permanência da situação atual do que para a busca da inovação e da mudança.

Esta postura das lideranças não é adequada para um processo efetivo de Gestão do Conhecimento visto que se espera que o papel da liderança seja o de auxiliar as pessoas a aprender. Para tanto, torna-se necessário articular uma relação de confiança e compreensão entre os componentes da organização, de forma a estimulá-los a trocar informações e criar ambientes organizacionais que promovam a socialização do conhecimento, pressuposto básico para a criação de um ambiente de aprendizagem.

Para Maturana e Varela (2003), o tipo de ser humano que cada organização produz deriva dos paradigmas que esta organização adota. Antes de decidir pela implementação de um sistema de Gestão de Conhecimento, as lideranças da organização precisam questionar esses modelos e analisar se são coerentes com a organização que anseiam desenvolver.

2.2 O Comportamento Informacional

Todo comportamento implica em uma escolha, seja consciente ou inconsciente. Esta escolha é continuamente motivada pelas alternativas que se tem, pelas restrições que o tempo estabelece ao processo, pelo domínio da situação ou pelo conhecimento que se

tem do cenário onde se desenrola o comportamento, pelas expectativas de sucesso das escolhas alcançadas e pelas características do grupo envolvido na situação que gerou o comportamento em questão, caso exista (SIMON, 1979).

Nesta perspectiva, o comportamento informacional abarca todo comportamento humano referente à identificação de necessidades informacionais e sobre a forma como se exploram essas informações apontadas como necessárias. Abrange também, a busca por elas, seja de forma ativa ou passiva, por qualquer fonte ou canal de informação, além da sua utilização. Neste comportamento, não se pode deixar levar em consideração os fatores que podem dificultar ou impulsionar estes processos (WILSON, 1999; WILSON, 2000).

Para Araújo e Paula (2017) entender o comportamento do indivíduo quanto à necessidade, busca e uso da informação tem sido uma das inquietações habituais da Ciência da Informação (CI) desde a sua origem, o que resultou na apresentação de uma gama de modelos e abordagens.

As pesquisas que difundiram um enfoque voltado para o usuário surgiram a partir da década de 1980 em que se destacam autores como Nicholas Belkin, Brenda Dervin, Carol Kuhlthau, David Ellis e Tom Wilson (ARAÚJO, PAULA, 2017).

A partir do ângulo que considera o indivíduo um sujeito ativo no processo de busca e uso da informação, diversos autores buscaram representar a relação sujeito-informação. Com base nisso, despontaram vários modelos, como os desenvolvidos por David Ellis e Carol Kuhlthau, estes, procuraram representar circunstâncias específicas, inserindo a questão informacional numa estrutura de etapas. O “*Information Search Process*” (ISP) desenvolvido por Kuhlthau (1991) e o “*Behavioural model of information seeking strategies*” desenvolvido por Ellis (1989), buscaram apontar características do comportamento informacional, explicitando as atividades ou situações envoltas no processo de busca e uso da informação. Tal aspecto permitiu o desenvolvimento de estruturas que procuraram representar uma conduta informacional dos indivíduos avaliando, sobretudo, as características cognitivas e emocionais que transpõem o binômio usuário-informação (ARAÚJO, PAULA, 2017).

O “*Sense-making theory*” apresentado por Dervin, em 1983, implicou na descoberta de que a busca de informação é direcionada por um *gap* e que, para se assimilar tal comportamento, é imprescindível introduzir na “análise da lacuna” os contextos físicos, sociais e psicológicos (ARAÚJO, PAULA, 2017).

A abordagem *Sense-Making* constitui-se em um conjunto de premissas conceituais e teóricas, e metodologias correspondentes, que buscam explicar como as pessoas dão sentido aos seus mundos e como eles usam a informação e outros recursos nesse processo. Essa abordagem, segundo Dervin e Nilan (1986) é usada para descrever necessidades e usos da informação nos mais diversos contextos. O *gap* dentro da abordagem de Dervin é usado para subsidiar as pessoas a descreverem situações problemáticas por eles vivenciadas.

O *Sense-Making* é utilizado para compreender melhor como os indivíduos, a partir do seu contexto cultural, estruturas de poder e conhecimento, dentro de certas situações no tempo-espaço, conseguem preencher suas lacunas cognitivas e atingir seus objetivos.

Outro modelo desenvolvido foi o “*Wilson’s model of information behaviour*”, produzido em 1981 por Tom Wilson e remodelado por ele na década de 1990. Wilson (1997) aponta que a última versão do modelo resulta de uma análise do comportamento humano em relação à informação e que seu valor consiste em atrair a atenção do pesquisador para a amplitude do comportamento informacional (ARAÚJO, PAULA, 2017).

A partir de 1999, os estudos passaram a ser chamados de Comportamento Informacional e tiveram a inferência dos estudos de Wilson de 1997, 1999 e 2000. Segundo Pettigrew et al (2001) alguns estudiosos questionavam a relação que as pessoas fariam com o paradigma behaviorista (comportamental), derivado da Psicologia, entretanto, o termo foi defendido por Wilson (2000) quando este definiu o comportamento informacional como:

[...] a totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca de informação ativa e passiva, além do uso da informação. Ou seja, inclui a comunicação face a face com outras fontes e canais de informação, como também a recepção passiva de informação como, por exemplo, assistir a anúncios de televisão, sem qualquer intenção para agir na informação dada (WILSON, 2000, p.49).

Ainda de acordo com Wilson (2000), comportamento de busca (*information seeking behavior*), comportamento de pesquisa (*information searching behavior*) e comportamento de uso (*information use behavior*) se conectam para formar o Comportamento Informacional.

Mais recentemente, devido ao aumento significativo do fluxo de informação em virtude das novas tecnologias, os estudos em comportamento informacional passaram a se preocupar com a compreensão dos processos informacionais. Tal preocupação levou várias instituições governamentais e privadas a investirem em pesquisas na área, conforme apontado por Choo (2003). Auster e Choo (1993) pesquisaram sobre o monitoramento ambiental e a aquisição e uso da informação por gerentes.

Para a devida construção teórica do comportamento informacional, Auster e Choo (1993) afirmam que há algumas questões que devem ser observadas. Dentre elas destaca-se o fato de que as necessidades informacionais dos usuários variam conforme o meio e o contexto onde estão inseridos.

Para Taylor (1991), o ambiente de uso da informação abarca um conjunto de pessoas que trocam proposições sobre a natureza de seu trabalho e o papel da informação inserida neste ambiente. Taylor (1996) discorre sobre a relação entre o ambiente de uso da informação e investiga diversos tipos de usuários inseridos em diferentes ambientes e contextos e afirma que os usuários buscam informação e fazem escolhas sobre a utilidade da informação para eles disponível para a resolução de problemas.

Para complementar o que foi discutido por Taylor (1991) e Auster e Choo (1993), é importante ressaltar que a seleção e o uso das fontes de informação são afetados por um vasto número de critérios. Para Barbosa (1997), os componentes do ambiente empresarial podem ser definidos como tecnologia, clientes, concorrentes, regulamentação, economia e fatores socioculturais; os interpretativos podem ser descritos como urgência, magnitude do impacto, velocidade do impacto, prazos, natureza, etc; os comunicacionais podem ser caracterizados como compartilhamento de informações, formação de consenso; e os relativos à utilização podem ser definidos como memória organizacional, planejamento estratégico, inovação, aprendizagem etc. Em algumas situações, as fontes mais acessíveis são mais procuradas e utilizadas em detrimento das fontes mais qualificadas.

Reforçando as inferências de Auster e Choo (1993), Schamber (1994) investigou a relevância na busca e no uso das fontes de informação pelos usuários afirmando que, para os indivíduos, a acessibilidade e a facilidade de se obter uma informação é mais importante que a escolha pelas melhores e mais qualificadas fontes de informação. Na “perspectiva do julgamento humano”, Schamber (1994) afirma que são assumidos por meio de graus de objetividade (ou subjetividade), percepções e conhecimento humano, variações situacionais, dinâmica ambiental, ou seja, estas dependem das “manifestações do comportamento cognitivo humano”. Para ele, a escolha da melhor fonte de informação e seu uso sofre influência das características pessoais de aprendizagem dos indivíduos e das condições do ambiente onde estão inseridos.

Já para Davenport (1998), o comportamento informacional diz respeito à forma como os indivíduos lidam com a informação. Para ele, necessidades, buscas e usos da informação ainda são pouco relevantes para as organizações e carecem de atenção para que a gestão estratégica da informação possa ser eficaz.

Para Choo (2003), o comportamento informacional é orientado para o usuário que tem necessidades específicas. Para preencher as necessidades, ele faz buscas por essa informação, e a adquire por meio de diferentes fontes, sejam formais ou informais. Ao eleger a informação mais relevante, seu uso vai estar sujeito ao “contexto profissional, organizacional e social do usuário” (CHOO, 2003) e vai depender das incertezas e lacunas que despertam para a dimensão do problema a ser solucionado.

A partir disso, há o comportamento de busca que provoca um interesse, uma motivação em torno da necessidade. A qualidade e o acesso à fonte de informação são fatores predominantes para que se possa selecionar a mais adequada aos objetivos a serem alcançados pelo indivíduo e pela organização.

Uma busca eficiente contribui para que a informação selecionada seja utilizada para solucionar problemas, executar uma tarefa ou tomar uma decisão, ou seja, o uso da informação é a transformação de uma necessidade em ação. Para que algum usuário da informação possa usá-la para algum objetivo é necessário, antes, uma compreensão da situação.

Para Case (2002), a compreensão sobre o comportamento dos indivíduos perante a informação “pode ser alguma diferença percebida em seu ambiente ou com você mesmo”. Para o autor, informação diz respeito ao aspecto que você observa no padrão da sua realidade. Assim ele define dois dos elementos que compõem o comportamento informacional: 1) necessidade de informação é o reconhecimento de que seu conhecimento está inadequado para satisfazer seus objetivos; 2) a busca por informação é um esforço consciente para obter informação em resposta à necessidade ou à lacuna existente em seu conhecimento.

Em síntese, o comportamento informacional, segundo Case (2002), inclui a busca proposital por informação, o encontro de informações por acaso e a transmissão, compartilhamento e uso da informação.

Em uma abordagem social, Gonzalez Teruel buscou compreender o contexto no qual ocorrem os fenômenos informacionais e não apenas apresentar uma explicação sobre tais fenômenos de forma isolada (ARAÚJO, PAULA, 2017).

Destaca-se ainda uma nova abordagem, a Abordagem Clínica da Informação (ACI). Esta busca investigar o comportamento informacional levando em consideração a influência de questões culturais, simbólicas, cognitivas, afetivas, além de fatores psicodinâmicos conscientes e inconscientes (ARAÚJO, PAULA, 2017).

Após apresentarmos brevemente algumas abordagens em relação ao comportamento informacional discutiremos cultura da informação e o comportamento informacional. Ginman (1988, p.93) define a cultura da informação como a cultura em que “a transformação dos recursos intelectuais é mantida ao lado da transformação dos recursos materiais”. Os recursos preliminares para este tipo de transformação são oriundos dos diferentes tipos de conhecimento e informação. O resultado alcançado é um produto intelectual processado que é necessário para que as atividades materiais funcionem e se desenvolvam de forma positiva, ou seja, a cultura da informação é um objetivo estratégico e deve ser planejada tanto quanto a transformação dos recursos físicos.

Choo (2003) analisa a cultura da informação como os padrões socialmente compartilhados de comportamentos, normas e valores que definem o significado e o uso

da informação em uma organização. Os valores são as crenças fundamentadas sobre o papel e a contribuição da informação para a organização. As normas são regras ou padrões aceitos e que definem quais comportamentos são esperados na organização. As práticas são padrões de comportamento repetidos que envolvem funções organizacionais, estruturas e formas de interação.

Choo et al (2002) define cultura da informação a partir dos seguintes componentes:

- fluxos de comunicação;
- parcerias entre organizações;
- ambiente interno (cooperatividade, abertura e confiança);
- sistemas de informação de gestão;
- gestão da informação e
- os processos e procedimentos.

Cabe destacar que as organizações desenvolvem sua própria cultura de busca e uso de informações, estabelecendo valores e normas. Assim, para entender o comportamento da informação nas organizações é necessário entender como as organizações são simultaneamente sistemas de busca de informação e de criação de crenças, onde a informação é moldada pelas práticas epistêmicas, tanto quanto as crenças que são os resultados da busca e do uso da informação. Além do mais, a informação está condicionada às dimensões situacionais próprias, gerada de maneira dinâmica e harmônica na interação entre o meio e o sujeito, uma vez que “a busca da informação é o processo pelo qual o indivíduo procura obter informações com um propósito definido, de modo a mudar o seu nível de conhecimento” (CHOO, 2003, p.21).

“Conceitualmente, a busca da informação ocorre em três estágios: o reconhecimento das necessidades de informação, que leva à busca e depois ao uso da informação” (CHOO, 2003, p.96).

Segundo Barbosa (1997), o comportamento humano relacionado à busca de informação nas organizações é um processo complexo e necessita de vários fatores individuais ou coletivos, como estilo cognitivo, área de atuação, nível hierárquico, existência de procedimentos padronizados para lidar com a informação, custos dentre outros. Para o

autor, um dos aspectos mais importantes desse fenômeno é o uso de fontes de informação.

Por comportamento informacional podemos entender que se trata de todo comportamento humano relacionado às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva de informação e o uso da informação. Isso inclui a comunicação pessoal e presencial, assim como a recepção passiva de informação, como a que é transmitida ao público quando este assiste aos comerciais da televisão sem qualquer intenção específica em relação à informação fornecida (WILSON, 2000, p.49).

Destaca-se que o comportamento é um algo próprio dos indivíduos ao longo de sua vida. Para a sua compreensão, é essencial compreender o espaço e o tempo do acesso, o uso e o compartilhamento da informação, além do mais os processos cognitivos são cruciais para se buscar a informação necessária.

A competência em informação está associada ao comportamento informacional, tendo em vista que considera as atitudes do sujeito como parte de seu conceito. A competência considera as capacidades e experiências dos indivíduos como elementos impactantes em sua percepção. Desta forma, a competência em informação completa os estudos voltados para o comportamento informacional (OTTONICAR; NASCIMENTO; BASSETTO, 2018).

Para Belluzzo (2003, p. 50)

Competência em Informação constitui-se em processo contínuo de interação e internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e sua abrangência, em busca da fluência e das capacidades necessárias à geração do conhecimento novo e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida.

Com base nisso, para ser considerado competente em informação, o indivíduo necessita apresentar um comportamento de busca, avaliação e uso da informação com o propósito de compartilhar o conhecimento.

Já as necessidades informacionais, segundo Silveira e Oddone (2007), advêm de situações referentes às atividades profissionais de cada indivíduo. Influenciadas, sobretudo por fatores pessoais, neste caso as necessidades informacionais apresentam características mais gerais quando analisadas por grupos de usuários, uma vez que as particularidades e o contexto de cada grupo podem motivar certo padrão.

Para Choo (2003, p.99), “as necessidades de informação são muitas vezes entendidas como as necessidades cognitivas de uma pessoa: falhas ou deficiências de conhecimento ou compreensão que podem ser expressas em perguntas ou tópicos colocados perante um sistema ou fonte de informação”.

“A necessidade informacional seria então a condição na qual certa informação contribui para atender a um propósito de informação genuíno ou legítimo” (SILVEIRA; ODDONE, 2007, p.119).

Dessa forma, “o nível de complexidade, o grau de importância e urgência e a condição de previsibilidade de uma necessidade podem afetar tanto o comportamento quanto a busca desta informação” (LECKIE; PETTIGREW; SYLVAIN, 1996 apud SILVEIRA; ODDONE, 2007, p.121).

Segundo Choo (2003, p.99), “a busca da informação é o processo humano e social por meio do qual a informação se torna útil para um indivíduo ou grupo”. Já “o resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir” (CHOO, 2003, p.99). Para ele “envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação” (CHOO, 2003, p.99).

Para Porter e Millar (1979 apud BARBOSA, 1997, p.8), “o gerenciamento da informação constitui um elemento de grande importância para as empresas, na medida em que bons níveis de eficiência e eficácia nessa área criam vantagens competitivas de grande significado para o desempenho da organização como um todo”.

O estudo sobre as necessidades informacionais nos permite melhor compreendermos o comportamento e o processo de busca e uso da informação. Contudo, urge ressaltar que o conceito de necessidade de informação não se constitui em uma tarefa fácil por figurar nas malhas da ambiguidade, como fruto de um processo cognitivo e perceptivo que se dá em meio a diferentes estágios da cognição gerenciada (BARROS; SAORIM; RAMALHO, 2008, p.174).

As necessidades informacionais exprimem um estado de conhecimento no qual alguém se depara quando se relaciona com a imposição de uma informação que lhe falta e lhe é necessária para continuar um trabalho. Ela surge de um impulso de ordem cognitiva,

seguido pela existência de um dado contexto e pela percepção de um estado de conhecimento insuficiente ou inadequado. Ela é evolutiva e extensiva tendo em vista que esta muda com o tempo sob o efeito da exposição às diferentes informações iniciais e é produzida dinamicamente motivando novas necessidades. A necessidade informacional não pode estar separada do contexto, da situação, do ambiente, que são essenciais para estabelecer o seu diagnóstico (LE COADIC, 2004).

2.2.1 As Necessidades Informacionais

Uma necessidade informacional é motivada pela necessidade de se preencher uma lacuna de conhecimento sobre uma circunstância que demanda uma escolha ou decisão por parte de um indivíduo. Para Davenport (1998) este processo tem tido pouco desenvolvimento nas organizações, dentre outras razões, pois ele depende da percepção do ambiente por parte dos gerentes e de suas equipes.

Esta pode ser uma tarefa fácil desde que esteja relacionada a uma necessidade frequente ou aconteça em um ambiente comandado por um indivíduo, no entanto pode ser uma tarefa muito difícil, caso este indivíduo não tenha clareza do que se deseja alcançar com esta informação. Ou, caso este desejo esteja claro, a dificuldade pode ser atribuída a barreiras cognitivas que o impossibilitem de acreditar em seu potencial de compreensão de um dado problema e do caminho a ser trilhado para a sua solução.

Para Choo (2003) identificar as necessidades de informação dos indivíduos torna-se um desafio para a formação do comportamento informacional tendo em vista que se considera que as pessoas passam por vários níveis dentro do estado de necessidade informacional, dentre elas destacamos o stress pela incerteza; as lacunas cognitivas e as dimensões dos problemas.

A incerteza cria um grau de stress denominado por Kuhlthau (1993) de estado de incerteza, tal estado diz respeito à falta de informação e à falta de capacidade de criar sentido ou caminhar para frente em determinadas situações. A autora acredita que a incerteza gera sintomas afetivos como ansiedade, apreensão, confusão, frustração e falta de confiança.

Compreende-se que os fatores cognitivos são fundamentais para se determinar uma necessidade, mas há ainda o envolvimento emocional ou afetivo, além das questões ambientais, ou seja, o local onde se situa a necessidade do usuário da informação (WILSON, 1999).

De acordo com Taylor (1968) existem quatro níveis de necessidade apresentados pelos usuários de informação: o visceral, o consciente, o formal e o comprometido.

No nível visceral, o indivíduo apresenta uma sensação de insatisfação, uma lacuna no conhecimento que não é capaz de expressar verbalmente. A partir do momento que se encontra mais informação, a necessidade visceral pode aumentar em importância e se deslocar ao nível consciente. Neste, a pessoa cria uma descrição mental incerta e despretensiosa ou uma narrativa, reflexo da ambiguidade que a pessoa experiencia em relação a esse nível. Quando o nível consciente passa para o nível formalizado, para amenizar a ambiguidade, o indivíduo consulta pessoas, amigos e/ ou colegas. Nele, quem pergunta está apto para construir uma descrição mais racional e qualificada sobre suas necessidades informacionais, que pode ser apresentada por meio de um tópico ou uma pergunta mais direcionada. Para chegar ao nível de comprometimento, o indivíduo já interage com uma fonte de informação disponível que pode suprir direta ou indiretamente suas necessidades informacionais (TAYLOR, 1968).

Similar aos níveis visceral e consciente de Taylor (1968), no estado anômalo do conhecimento de Belkin (1980), o indivíduo é incapaz de externar de imediato a sua necessidade informacional.

Em conformidade com as lacunas cognitivas presentes nos indivíduos, Dervin (1992) indicou algumas lacunas nas experiências informacionais das pessoas: a) decisão de interrupção, quando a pessoa encara dois ou mais desafios; b) barreira de interrupção, quando há uma estrada pela frente, mas o caminho está bloqueado, e; c) prolongamento de interrupções, quando não há nenhuma opção a se seguir.

Já Miranda (2006) aponta a relação da necessidade de informação com as competências informacionais. Segundo ela, as necessidades dos indivíduos não se satisfazem apenas com o seu reconhecimento. Ela propõe que os indivíduos necessitam desenvolver

competências para relacionar às suas necessidades, caso contrário eles não teriam como reconhecê-las.

Ao identificar uma necessidade, normalmente, os indivíduos vão à busca da satisfação de suas lacunas cognitivas. Para tanto, fontes de informação adequadas às suas necessidades são essenciais para uma busca estruturada e eficiente.

Em contrapartida, o estudo desse processo é geralmente muito difícil, tendo em vista que esse é um comportamento tão difícil de constatar quanto de se definir. Para Case (2002, p. 76), o conceito de necessidade de informação inclina-se para sentimentos de ambiguidade, incerteza ou mal-estar, como a origem da necessidade de informação. Segundo ele a “necessidade é um conceito estranho, especialmente na medida em que não é facilmente observável”.

Wilson (2005) corrobora ao afirmar que as necessidades informacionais são estados mentais internos, por consequência, não são observáveis, ao passo que o comportamento de busca informacional é um comportamento observável. O acesso às fontes de informação pode, por exemplo, ser monitorado quanto à sua frequência e o tipo de fontes acessadas.

De acordo com Moore (2002), as pessoas dificilmente necessitam de informação pela informação em si, mas sim para oferecerem apoio aos múltiplos papéis que elas desempenham na sociedade. Nesta perspectiva, uma necessidade informacional nasce em decorrência da sua existência e por elas agirem dentro de um contexto social. E é a partir dessa necessidade instituída que elas iniciam o processo de busca.

2.2.2 A Busca de Informações

A busca de informação ocorre para satisfazer uma necessidade de conhecimento visando reduzir um estado de incerteza ou ambiguidade que permeia uma situação em que uma decisão é necessária.

De acordo com Bates (2002), a busca por informação não ocorre necessariamente a partir de uma necessidade. Para ela, o contexto em que se vive apresenta diversas camadas, como a social, a biológica, a física, a espiritual e a emocional, logo, é possível supor que 80% das informações que recebemos ao longo da vida se originam sem que tenham sido requeridas, sendo necessário para isto, a conscientização e a sensibilidade ao nosso contexto.

Para mudar o seu estado de conhecimento e preencher as lacunas cognitivas, o indivíduo vai à busca da informação. O modelo apresentado por Ellis (1989) e Ellis et al (1993), e também por Wilson (1999), assinala padrões de comportamento em que a busca é motivada por oito características: iniciação, encadeamento, procura, diferenciação, monitoramento, extração, verificação e finalização.

A iniciação é apontada por atividades características iniciais da busca por informação. O encadeamento se caracteriza por uma sequência de referenciais que se vinculam entre si. A procura é uma busca semidirecionada em um local de possível interesse, sem compromisso. Na diferenciação existe uma consciência das diferenças de natureza e qualidade do material analisado nas diferentes fontes de informação. O monitoramento serve de manutenção da qualidade do desenvolvimento em um campo por meio do acompanhamento das fontes de informação. Na extração, remove-se o que é material de interesse para algum trabalho específico. Já a finalização é vista como as atividades características da busca de informação no final de algum projeto, preparando para executar alguma tarefa ou em busca de algum objetivo.

A busca por informação depende ainda da qualidade da fonte de informação, esta irá definir o padrão de busca e a facilidade de acessá-la. Wilson (2000) define o conceito de comportamento de busca como aquele capaz de satisfazer a uma necessidade ou atingir um objetivo previamente planejado.

Para o autor há dois conceitos que precisam ser compreendidos e que se complementam dentro do comportamento de busca da informação. São eles: *information seeking behavior* e *information searching behavior*.

Information seeking behavior para Wilson (2000, p.49) diz respeito à:

[...] busca intencional pela informação como consequência de uma necessidade de cumprir um objetivo. Ao longo da busca, o indivíduo pode interagir com os sistemas de informação manual (como um jornal impresso ou uma biblioteca), ou com sistemas computacionais (como a World Wide Web).

Já *information searching behavior* se refere ao

[...] micro-nível do comportamento empregado pelo pesquisador em interação com todos os tipos de sistemas de informação. Consiste de todas as interações com o sistema, se ao nível da interação homem-computador (por exemplo, uso do mouse e cliques nos links) ou ao nível intelectual (por exemplo, ao adotar a estratégia booleana de busca ou ao determinar o critério de escolha de quais dos dois livros selecionados de lugares adjacentes na prateleira numa biblioteca é mais útil), que também envolverá atividades mentais como julgar a relevância de dados ou informações recuperadas (WILSON, 2000, p.49).

Notam-se variações sutis em seus significados e que influenciaram a decisão de Wilson (2000) em separar o *searching behavior* do *seeking behavior*. O *seeking behavior* é a tentativa de se obter a informação ou a procura por informação, já o *searching behavior* diz respeito ao ato de examinar, investigar alguma informação perdida; é a atividade de explorar a informação mais de perto, utilizando os sistemas computacionais.

Kuhlthau (1991) apresenta o modelo do processo de busca da informação na perspectiva do usuário. Os estágios apresentados pela autora são: iniciação, seleção, exploração, formulação, coleção e apresentação. Segundo Wilson (1999) esse modelo traz uma complementação aos estudos de Ellis.

A Iniciação é uma etapa do processo caracterizada por sentimentos de incerteza, com pensamentos gerais sobre os problemas a serem resolvidos. A Seleção diz respeito à fase de reconhecimento da tarefa a ser exercida junto à bagagem informacional e, portanto, apresenta a consciência da necessidade informacional. Na exploração os sentimentos de incerteza, confusão e dúvida permanecem, todavia há estratégias e ações que podem fazer com que melhore os sentimentos anteriores. A formulação representa a fase da clareza e evidencia um tópico específico da tarefa a ser sanada. Há uma alteração nos sentimentos com o aumento da segurança e maior senso de clareza. Na fase da coleção há um levantamento da informação relevante e este se baseia no foco de pesquisa. É um período no processo em que a interação entre o usuário e o sistema de informação funciona de fato. Na fase de apresentação há o senso de satisfação, se a

busca foi bem, ou de decepção, se não houve êxito no processo de busca em torno de um objetivo específico.

De acordo com Case (2002), após o devido reconhecimento da ausência de informação, a busca pela informação é estabelecida em termos do comportamento ativo e intencional, este limita sua aplicabilidade na dimensão extensa de pesquisa, que é conduzida pelo uso da informação dos indivíduos.

Fisher e Julien (2009, p. 14), apontam que “as características específicas de pessoas em contextos da vida cotidiana destacam a necessidade de uma compreensão detalhada dessas especificidades, a fim de melhorar as oportunidades de serviços de informação”.

Essa pode ser uma circunstância comum quando se trata de buscas que acontecem no dia a dia das pessoas, mas não é um fato corriqueiro em ambientes organizacionais. Nestes ambientes, as ações advêm de propósitos determinados no momento em que se compõe uma organização. Deste modo, as ações que originarão o seu funcionamento demandam uma busca ininterrupta de informações que permitirão as decisões necessárias à realização de seus propósitos.

Segundo Lenz (1984), a dimensão de uma busca está pautada na quantidade de informação adquirida. Contudo, é preciso levar em consideração que uma atividade de busca não produz, obrigatoriamente, uma informação nova ou relevante. Nessa perspectiva, a relação da busca, geralmente, está relacionada a algum benefício tangível derivado da decisão tomada.

Para Julien e Williamson (2010), a busca informacional é um conceito essencial para a compreensão da competência informacional e há uma ligação entre a capacidade de uma pessoa acessar uma informação necessária e o processo de busca aplicado por ele. Contudo, há uma lacuna a ser preenchida por pesquisas que considerem tal relação, seja teórica ou prática. A busca informacional é um comportamento de grande relevância, pois um insucesso nesta fase significa, inevitavelmente, um insucesso na tomada de decisão e no uso da informação.

2.2.3 O Uso da Informação

O uso da informação tem sido constantemente ignorado pelas organizações. O êxito no uso da informação resulta do contexto em que está inserida, posto que o valor, a importância e o sentido que ela tem para um tomador de decisão não são os mesmos que ela tem para outro. Além do mais, a percepção de significado, custo e capacidade de modificação da realidade por uma informação sofre influência de diversos fatores, que variam de indivíduo para indivíduo.

Para Davenport (1998, p. 194), “a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana”. Porém, o autor sugere ações que podem colaborar para a melhoria do uso informacional nas organizações. Dentre elas, ele recomenda o uso da TI para avaliar e averiguar o volume de uso de uma informação, a recompensa pelo uso produtivo da informação e a inclusão deste critério nos processos de avaliação de desempenho.

Já para Choo et al (2008), o uso da informação pode ser analisado com base em resultados obtidos com a aplicação da informação percebida e experimentada no corpo da organização. Dessa forma, pode-se averiguar se a organização atingiu ou não os objetivos e propósitos estratégicos delimitados.

Para Choo (2003), o uso da informação diz respeito ao conjunto entre seleção e processamento da informação. Ele se caracteriza como uma aparente mudança no estado do conhecimento e, conseqüentemente, na capacidade de o indivíduo utilizar a informação para realizar alguma ação efetiva, “responder a uma pergunta, resolver algum problema, tomar uma decisão ou entender uma situação” (CHOO, 2003, p. 107).

Com o intuito de compreender melhor o uso da informação pelos indivíduos, Taylor (1991) sugere oito categorias baseadas na relevância que as pessoas dão à informação: o esclarecimento, a compreensão do problema, a parte instrumental, a questão factual, a confirmação, a projeção de um acontecimento, a motivação e as questões pessoais e políticas. Para Taylor (1991) os trabalhos de Dervin e Nilan (1986) foram referências importantes para esta categorização.

Para o autor todas essas categorias se completam e necessitam umas das outras para caracterizar a importância apontada pelos indivíduos ao usar a informação. Além do mais, é importante destacar que o contexto ou ambiente onde a informação é utilizada pode afetar o resultado do comportamento informacional como um todo, bem como a variedade de fontes de informação e os distintos tipos de usuários.

A informação é utilizada para potencializar um contexto apropriado ou para criar sentido a uma situação. A informação é trabalhada visando responder questões sobre a organização e para o entendimento do problema, a informação é usada em um caminho mais específico do que na categoria anterior. Ela é empregada para desenvolver uma compreensão mais adequada de um problema particular, o que Dervin (1992) denomina de capacidade de decidir, preparar e planejar.

Na questão instrumental, descobre-se o que fazer e como fazer alguma coisa. As instruções neste caso servem de informação instrumental, que para Dervin (1992) diz respeito ao desenvolvimento de habilidades para ler e interpretar as instruções. Na parte factual, a informação é utilizada para determinar os fatos de um fenômeno ou evento e para descrever a realidade. O uso da informação factual está sujeito a dois fatores: a) a qualidade e atualidade da informação (sua representação fiel da realidade); e, b) a percepção da qualidade por parte do usuário.

A confirmação, para Taylor (1991) diz respeito à necessidade de confirmar um trecho ou pedaço da informação. Ela abrange a busca por uma segunda opinião. Entretanto, caso essa nova opinião não se confirme, o indivíduo pode então reformular o problema a fim de reinterpretar a informação ou escolher outra fonte para confiar. Tal atitude é comumente verificada em gerentes.

Para Taylor (1991), o uso projetivo da informação é utilizado para averiguar o que irá acontecer no futuro. Neste caso, ela normalmente é utilizada para estimativas, probabilidades e previsões, não para situações pessoais, mas em termos mais gerais e amplos. Já a categoria motivacional emprega a informação para manter os indivíduos em uma atividade contínua por meio do envolvimento interpessoal em torno de um objetivo. Por fim, a informação utilizada para fins pessoais e políticos possibilita melhorias no envolvimento e no desenvolvimento de relacionamentos e amplia seu status e sua reputação perante situações diárias e/ou de trabalho.

O uso adequado da informação depende da qualidade e da importância das fontes de informação, identificadas pelos usuários da informação. O uso da informação encontrada “depende também de como o indivíduo avalia a relevância cognitiva e emocional da informação recebida e atributos objetivos capazes de determinar a pertinência da informação a uma determinada situação problemática” (CHOO, 2003, p.108).

Ao tomar uma decisão um líder inevitavelmente estabelece um comportamento e o rumo a seguir. Segundo Taylor (1985), os líderes, cujas posições e responsabilidades demandem tomada de decisão em situação não programada, empregam critérios distintos para julgar o valor e a relevância da informação em detrimento daqueles que tomam decisões rotineiras e programadas. Decisões não programadas estabelecem não somente a consciência de que a informação está disponível, assim como atitude no sentido de utilizá-la da melhor maneira possível.

2.2.4 As Fontes de Informação

O comportamento informacional está associado à maneira como os usuários da informação acessam as diferentes fontes de informação. Com o intuito de suprir as necessidades informacionais nas organizações, as pessoas buscam-nas nas mais distintas fontes a fim de que possam servir para criar sentido, executar uma tarefa, fazer uma escolha ou tomar uma decisão.

Aguilar (1967) apresentou um dos primeiros estudos sobre fontes de informação, voltadas ao monitoramento ambiental. Para ele, as informações externas oriundas de fontes externas são sempre aquelas necessárias às organizações para um oportuno monitoramento do seu ambiente de negócios. O autor ainda diferencia as fontes de informação como pessoais e impessoais. Para ele, as fontes pessoais são aquelas que requerem interação entre pessoas no decorrer do processo de busca, e as fontes impessoais são aquelas em que o pesquisador emprega canais de comunicação que não implicam na interação face a face com o fornecedor da informação. Aguilar (1967), por meio destas quatro categorias de fontes de informação, as organiza como fontes

externas pessoais, fontes externas impessoais, fontes internas pessoais e fontes internas impessoais.

Kobrin et al (1980) dividiram as fontes de informação em duas categorias: internas e externas. Já Degent (1986) afirmou que as fontes de informação usadas pela maioria das empresas se classificariam como: competidores, governo, fornecedores, clientes, associações profissionais, associações de classe, empregados, consultores e imprensa especializada. Para Montalli (1987) existem três tipos de fontes de informação: fontes de informações técnicas, fontes de informação para negócios e fontes de informação científicas.

Já Wall (1986) destacava o uso de fontes de informação em formato eletrônico (online, disquete, CD-ROM), sobretudo nos países desenvolvidos. E Montalli (1996) salientava a tendência de “sofisticação das publicações, empregando-se de meios eletrônicos”, também no Brasil.

Sutton (1988) observou quatro grupos de fontes de informação: fontes internas, contatos diretos com o setor de negócios, informações publicadas e outras fontes.

Já Smeltzer, Fann e Nikolaisen (1988) investigaram a prática de monitoramento ambiental por gerentes de pequenas empresas classificando as fontes de informação como fontes pessoais e fontes impessoais, sendo as primeiras (sobretudo, familiares e clientes) consideradas muito mais importantes do que as fontes impessoais de acordo com sua pesquisa.

Lester e Waters (1989) destacaram seis categorias de fontes de informação utilizadas no trabalho de monitoramento ambiental: as fontes formais e as fontes informais, as fontes internas e as fontes externas, e as fontes pessoais e as fontes impessoais.

Fuld (1993) ressaltou algumas fontes de informação usadas no trabalho de monitoração da concorrência, todavia, não as categorizou: artigos de jornais, revistas, publicações especializadas, relatórios de analistas de investimentos, estudos publicados, planos de expansão, anúncios dirigidos, anúncios de ofertas de emprego, calendários de eventos, exposições e feiras, pesquisas especiais, clippings de notícias, literatura sobre produtos, arquivos públicos e contatos pessoais.

Autores como Auster e Choo (1993, 1994), Burke (1996), Norman (1997), Barbosa (2002) e Pereira (2006) pesquisaram as fontes de informação nas organizações com o intuito de compreender as necessidades e usos e aplicar recursos mais apropriados para aprimorar os resultados e desenvolver pesquisas voltadas para a empresa. Para tal, os usuários indicaram que os comportamentos informacionais podem ser definidos por meio de sua busca e do seu uso em diferentes fontes de informação.

Para Auster e Choo (1993), as fontes de informação nas organizações podem ser caracterizadas como externas ou internas, pessoais ou impessoais e se segmentam em quatro categorias: pessoais externas, pessoais internas, impessoais externas e impessoais internas, como apresentado no quadro 1.

Em um estudo realizado por Barbosa (2002), o mesmo organizou 17 fontes de informação com base nas quatro categorias acima citadas e as analisou em função de seu grau de relevância, frequência e confiabilidade. Os dados sugeriram que as fontes documentais externas (jornais, revistas, rádio e televisão) são mais acessadas, contudo, essas fontes foram avaliadas como pouco confiáveis. Já as publicações governamentais foram avaliadas como muito confiáveis, ainda que pouco utilizadas e pouco relevantes. As demais fontes externas (associações empresariais, congressos, feiras e viagens) demonstraram pouca utilização, relevância e confiabilidade. A fonte pessoal interna mais empregada equivale aos colegas do mesmo nível hierárquico. Os superiores em hierarquia foram avaliados como fontes de grande confiabilidade. As fontes pessoais externas (clientes, concorrentes, parceiros e associados) foram pouco utilizadas. Importante destacar que os dados demonstraram que as fontes pessoais de informação são insubstituíveis, mesmo com o grande aumento de acesso às fontes eletrônicas de informação.

Quadro 1 – As fontes de informação organizacionais

	PESSOAIS	IMPESSOAIS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Concorrentes - Contatos comerciais/profissionais - Funcionários de órgãos governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> - Jornais, periódicos - Publicações governamentais - Rádio, televisão - Associações comerciais e industriais - Conferências, viagens
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Superiores e subordinados hierárquicos - Equipe de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Memorandos e circulares internos - Relatórios e estudos internos - Biblioteca da organização - Serviços de informação eletrônica

Fonte: Adaptado de AUSTER; CHOO, 1994.

De acordo com o quadro 1 cabe ressaltar que, nesta época, as fontes de informação, tendo como suporte a internet, eram pouco ou nada utilizadas.

Retomando a cronologia, Auster e Choo (1994) categorizaram as fontes informacionais em pessoais e externas, impessoais e externas, pessoais e internas e impessoais e internas.

Em outro trabalho, Barbosa (2006) pesquisou o uso de fontes de informação em empresas de pequeno e grande porte e sua importância enquanto recursos para a inteligência competitiva. A metodologia empregada se aproximava às empregadas por Auster e Choo (1994) e Barbosa (2002), uma vez que ele analisou e avaliou a frequência, a relevância e a confiabilidade das fontes de informação.

Bastos e Barbosa (2005) em outro estudo investigaram 92 executivos de empresas de tecnologia da informação. Como resultado destaca-se um predomínio do uso de fontes externas para se obter informações do ambiente externo, sendo estas consideradas mais relevantes e confiáveis, e utilizadas com maior frequência.

Já Burke (1996) considerou três tipos de fontes de informação: fontes interpessoais, publicações oficiais da empresa e fontes informais. Em sua pesquisa, ele avaliou as fontes apresentadas, a quantidade de informação recebida dessas fontes, as fontes

preferidas e o seu valor no desempenho do trabalho. O estudo revelou que as fontes interpessoais e informais são mais acessadas em relação às oficiais.

Em outra pesquisa, Burke (2001) averiguou a relação entre o gênero e as fontes de informação. Os resultados revelaram que as fontes escolhidas das mulheres são as derivadas das relações interpessoais e elas são as que mais recebem informações das três categorias identificadas por Burke (1996).

Para Norman (1997), as fontes de informação eletrônicas ampliaram expressivamente em acesso nas bibliotecas. Ele relaciona as principais categorias de fontes eletrônicas nas bibliotecas: “CD-ROM, publicações na internet, banco de dados online, fitas magnéticas e vários outros caminhos de entrada disponíveis”, mas aponta que a produção e o uso das fontes de informação eletrônicas foram largamente utilizados em outros ambientes.

Já Pereira (2006) classifica as fontes a partir de três categorias. Podemos observar que ele vai além do que foi proposto por Auster e Choo (1994) e Barbosa (2002), em suas dimensões pessoais e impessoais, internas e externas, ele destaca uma dimensão componente que são as fontes eletrônicas e não-eletrônicas.

Com relação à origem (com relação à empresa ou negócio de consultoria): fontes internas ou externas; Com relação ao relacionamento / proximidade: fontes pessoais ou impessoais (sendo fonte pessoal a que proporciona troca de informações entre o consultor e outra pessoa, e fonte impessoal aquela utilizada pelo consultor para a busca de informações relevantes, podendo ser esta fonte, na maioria das vezes, de caráter documental ou formal), e; Com relação à mídia: fontes eletrônicas (informações obtidas através da Internet, de mídia eletrônica, CD-ROMs ou disquetes, bases de dados on-line, etc.) e não-eletrônicas (informações em papel) (PEREIRA, p. 79-80, 2006).

Em seu estudo, Pereira (2006) identificou e analisou as 30 fontes de informação mais usadas por consultores empresariais em suas atividades profissionais. Embora as fontes pessoais tenham sido consideradas as mais relevantes e confiáveis, os resultados destacaram um maior uso das fontes eletrônicas. De acordo com a investigação, as fontes são usadas principalmente para a tomada de decisões em seu ambiente de trabalho.

Em relação ao comportamento de busca dos consultores Pereira e Barbosa (2007) destacam que:

O email (pessoal e/ou da empresa), os sites de busca na Web e os jornais, revistas, livros e notícias (on-line) são as fontes de maior frequência de busca (todas fontes eletrônicas). Entretanto, o e-mail, os clientes e colegas de trabalho são as fontes mais relevantes e umas das mais confiáveis para os consultores, demonstrando que estes confiam mais nas fontes pessoais (derivadas das suas redes de relacionamento) do que nas fontes impessoais. Estes dados merecem atenção em estudos qualitativos e exploratórios, visto que as fontes de informação eletrônicas aparecem nos primeiros lugares com relação à frequência de busca, mas com relação ao grau de confiabilidade, as mais confiáveis são as fontes não-eletrônicas (PEREIRA; BARBOSA, 2007, p. 107-108).

Para Pereira (2006), essas fontes demonstram níveis de confiabilidade baixos se comparadas às fontes não-eletrônicas.

Atualmente, os usuários da informação estão utilizando a internet como uma das principais fontes para adquirir informação tendo em vista o seu crescimento. De acordo com Tomaél et al (2001, p.5) ela é o “resultado da convergência das tecnologias da computação e da comunicação; a Internet representa uma verdadeira revolução nos métodos de geração, armazenagem, processamento e transmissão da informação”.

É inegável que a internet desempenha um papel importante nos processos informacionais e se apresenta como um fator determinante no comportamento informacional do indivíduo em termos de necessidade, busca e uso da informação, entretanto, enquanto um processo social, a internet está em constante desenvolvimento e devido a isso, de acordo com Tomaél et al (2001, p.5-6) “requer a compreensão da necessidade de desenvolvimento de mecanismos que possibilitem uma utilização otimizada dos recursos disponíveis”.

2.3 Liderança: conceito e características

Considerando a variedade de conceitos, teorias e modelos desenvolvidos e utilizados para o estudo da liderança pode-se dizer que o papel do líder numa organização é influenciar e facilitar esforços individuais e coletivos visando atingir objetivos compartilhados (DAY; HARRISON, 2007; FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014; YUKL, 2012).

Nessa concepção, a liderança é definida como um processo de influenciar outros para entender por que e como certas atividades e metas precisam ser realizadas. Nesse sentido, a liderança constitui um processo de esforços individuais, grupais e organizacionais para aprender, gerenciar conhecimento e objetivos compartilhados nas organizações.

As teorias compiladas sobre liderança estão agrupadas, sobretudo, em três abordagens: a) traços de personalidade, buscando identificar o conjunto de características de um líder; b) estilos de liderança, com uma visão sobre a maneira de agir do líder, determinando possíveis “estilos” de líderes; e c) situacional de liderança, investigando as situações e o contexto para avaliar a eficácia do líder (LONGARAY; GIESTA, 1999).

A abordagem voltada para a teoria sobre Traços de Personalidade teve como grande representante Rauph Stogdill, tem como objetivo estabelecer um ou mais perfis ideais do líder por meio da especificação das características relevantes dos líderes eficazes (LONGARAY; GIESTA, 1999).

Seguindo a linha de Stogdill, Mann indicou relações entre a liderança e fatores como: a dominação, a inteligência e a sensibilidade interpessoal. Para ele a inteligência realiza positiva e forte influência sobre a liderança (LONGARAY; GIESTA, 1999).

Em 1960 foi publicado um livro sobre um novo estudo sobre a abordagem de estilos de liderança da qual discutia a liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal.

O líder autocrático era dominador, agressivo e o poder de decisão era centralizado nele, de forma que os subordinados não tinham nenhuma liberdade. O líder democrático era comunicativo e seu objetivo era orientar e motivar o grupo para que este participasse. Já o líder liberal era praticamente ausente, uma vez que a tomada de decisão era feita pelo grupo (LONGARAY; GIESTA, 1999, s/p).

Ainda na década de 1960 Likert colaborou na abordagem de estilos com a teoria de liderança orientada para as Tarefas ou para as Pessoas. Destaca-se que nesta abordagem há dois estilos de liderança: um centrado nas pessoas e o outro centrado na produção e nas tarefas (LONGARAY; GIESTA, 1999).

Longary e Giesta (1999) destacam que durante a criação destes modelos, os enfoques estavam voltados para as teorias de liderança, mas não abrangiam um elemento fundamental: a situação. É na abordagem situacional de liderança que essa variável será considerada. A liderança nesta abordagem se baseia em três aspectos: forças no gerente, relacionado à motivação interna do líder e fatores externos que ele experimenta; forças no subordinado, que diz respeito à motivação externa, oriunda do líder, e fatores externos que agem sobre os subordinados; e forças na situação, que remete às condições pelas quais a liderança é exercida.

Já a Teoria do Caminho – Objetivo foi desenvolvida por Robert House na década de 70. Para ele, o compromisso do líder é ampliar a motivação dos liderados visando alcançar objetivos individuais e organizacionais. Este sugeriu quatro tipos de liderança: 1) Líder apoiador que trata os subordinados de forma igual e se atenta ao seu bem-estar; 2) Líder diretivo que é bastante objetivo, comunica para expor precisamente o que pretende; 3) Líder participativo que valoriza e encoraja os liderados visando que estes colaborem com a tomada de decisão e deem sugestões; 4) Líder orientado para objetivos ou resultados que estabelece objetivos desafiadores, se atenta ao desempenho de alta qualidade e com as melhorias contínuas do desempenho atual (LONGARAY; GIESTA, 1999).

Temos também a abordagem de autoliderança no contexto das equipes autogerenciadas; em que se destaca a diferença entre administradores e líderes; sobretudo, quando se trata das teorias de liderança transacional e transformadora. Para Bass e Avolio (1991), os dois estilos constituem os extremos de uma orientação dos líderes e reconhecem que os bons gestores precisam combinar os dois estilos.

A teoria Transacional e Transformadora de Liderança foi criada por James McGregor Burns no final da década de 1970. A liderança transacional se dá quando contatos são realizados, entre líder e liderado, com o objetivo de troca, que pode ser política, econômica, psicológica, entre outras. Há dois fatores que caracterizam a liderança transacional: gestão por exceção em que a intervenção do líder só ocorrerá se os padrões não estiverem funcionando bem, e o sistema de recompensas, em que os esforços dos liderados são retribuídos por meio de recompensas (LONGARAY; GIESTA, 1999).

A liderança transacional é voltada para o reconhecimento dos processos de desempenho do trabalhador. Deste modo, as necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitos e reconhecidos, se eles se esforçarem para realizar as tarefas. Assim, de acordo com Bass (1999, p.10) “a liderança transacional se refere às trocas entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses”. Esta motivação fornece energia e encaminha o sujeito para o alcance dos objetivos esperados. Esta abordagem se caracteriza pelo reforço contingente positivo e negativo e se adéqua a treinamentos de primeira ordem.

Para Bass e Avolio (1997) na forma construtiva de desempenhar o estilo transacional o líder trabalha realizando negociações, procurando o entendimento recíproco e explanando como será a recompensa se os resultados forem obtidos. Na forma coercitiva, este estilo de liderança institui um monitoramento dos objetivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma instituída.

Já a liderança transformadora define-se pela harmonia entre líder e liderado, tendo em vista que não é a subordinação o que interessa e sim as necessidades, as motivações e os valores dos liderados. Nesta liderança destacamos três fatores que a caracterizam: consideração individualizada em que o líder se destina aos liderados atentando-se às suas necessidades; o estímulo intelectual em que o líder ensina a avaliar um assunto por vários ângulos, propiciando a resolução de problemas por parte dos liderados; e carisma, que diz respeito a uma das principais características do líder transformador (LONGARAY; GIESTA, 1999).

A teoria sobre liderança transformacional indica que os líderes precisam usar processos de influência superiores aos que são utilizados pelos que praticam o estilo transacional. Eles não reagem aos problemas tal como os recebem, mas buscam estabelecer objetivos coletivos. Para Bowditch e Buono (2014), os líderes transacionais são satisfatórios para um mercado em expansão contínua e competição estrangeira inexistente. Todavia, os autores ressaltam que no atual ambiente de negócios, quando a liderança defronta com um mundo turbulento e muitas vezes caótico, os líderes fortes necessitam criar processos eficazes de mudança interna a fim de capacitar suas organizações a lidarem com a mudança externa. Kotter (1999) destaca a necessidade de conceber um senso de urgência por meio da identificação de crises e oportunidades; estabelecer uma coalizão norteadora dos membros da organização para administrar a mudança; elaborar uma

visão para conduzir o esforço e as estratégias voltadas para a mudança; criar uma visão para orientar o esforço e as estratégias de mudança; delegar poder e estimular à assunção de riscos; estabelecer ganhos e revitalizar o processo; reconhecer as pessoas que atingirem as realizações; estabelecer novos enfoques na cultura da organização.

Os líderes transformacionais têm uma perspectiva diferente dos transacionais; são considerados mais visionários, figuras inspiradoras absorvas por ideais e metas específicos e capazes de provocar intensas emoções nos seguidores. Eles têm tanto a capacidade de articular e transmitir uma visão que identifique as metas superordenadas para uma organização quanto o carisma para dar energia e motivação para que as pessoas alcancem metas mais amplas (BOWDITCH; BUONO, 2014, p.166).

A liderança transformacional tem sido debatida desde 1985 por Bass e em 2004, Bass e Avolio propuseram um novo enfoque, que vem sendo difundido como uma teoria *full range* de liderança. Os autores começaram a considerar que o comportamento de liderança se modificava ao longo de um *continuum* de liderança *laissez faire* (ausência de intervenção do líder) para a liderança transacional até a liderança transformacional.

Com base nesse ponto de vista, Bass e Avolio (2004) recomendaram que os líderes transformacionais tivessem como objetivo mudar a maneira como os subordinados se compreendem, ressaltando as oportunidades e os desafios que o meio lhes oferece. Os líderes transformacionais são, de acordo com esses autores, vistos como indivíduos pró-ativos, que se comprometem em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização. Por meio da influência idealizada, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada, esses líderes admitem que os subordinados superem os seus próprios interesses. Bass (1999, p.11) “já havia afirmado que os líderes transformacionais elevam os ideais e o nível de maturidade dos subordinados, bem como as necessidades de realização, autoatualização e bem estar dos indivíduos, da organização e da sociedade”.

Em síntese, o processo de liderança deve integrar, por um lado, o sentido de autorrealização individual e, por outro, o sentido de eficácia coletiva, motivando os subordinados com vista a atingir o compromisso e o envolvimento com as tarefas.

Para Popper e Mayselless (2002), o processo transformacional centra-se na estrutura psicológica dos líderes transformacionais. Os autores afirmam que as pessoas que têm como dominante o estilo transformacional trazem algumas características bem

definidas: a) o desejo de influenciar e ser autoeficaz; b) esses líderes são indivíduos com capacidade e desejo para doar, o que demonstra preocupação com os outros; c) os líderes transformacionais são pessoas otimistas e; d) esses líderes possuem um elevado nível de curiosidade e abertura à experiência. Em síntese, esses autores afirmam que os líderes transformacionais possuem uma estrutura psicológica com tendência à ascendência social, crença na capacidade de influenciar as pessoas, motivação e habilidade para tratar os outros de modo positivo e encorajador.

Lakshman (2007) sugere que um requisito básico dos líderes é gerenciar trocas por meio de ações internas e externas. Essa perspectiva do líder inclui a concepção e implementação de sistemas de informação e de gestão nas organizações bem como o papel dos líderes no gerenciamento do conhecimento para o desempenho da organização. Lakshman (2007) sugere ainda que a gestão do conhecimento precisa se manifestar em duas dimensões, uma interna e a outra externa.

Mesmo com os inúmeros conceitos, somente dois elementos mostram ser comuns a quase todos, a saber: caracteriza-se por ser um fenômeno grupal e trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional a outrem, como pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 – Conceitos de Liderança

Conceito	Autor
Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.	(HEMPHILL; COONS, 1957, p.7)
Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.	(JANDA, 1960, p. 358)
Liderança é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico.	(TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1961, p.24).

Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados [...] serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.	(JACOBS, 1970, p.232)
Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.	(STOGDILL, 1974, p.411)
Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.	(KATZ; KAHN, 1978, p.528)
Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.	(ROACH; BEHLING, 1984, p.46)

Fonte: BERGAMINI, 2009, p.3.

A liderança também pode ser vista sob forma de processo, de interação que envolve trocas sociais. Neste caso, o líder pode ser visto como alguém que traz algum benefício ao grupo e a cada membro desse grupo (BERGAMINI, 2009).

Bergamini (1994) afirma que a liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social. É o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais.

Internamente, a realização do líder vem da importância da gestão do conhecimento no estabelecimento de rotas tecnológicas e sociocognitivas para o gerenciamento do conhecimento nas organizações. Externamente, a percepção do líder vem da importância da gestão do conhecimento focada no cliente como algo fundamental para o estabelecimento de rotas tecnológicas e sociocognitivas para a gestão de tais conhecimentos.

Muitos autores têm sugerido uma distinção entre os gestores que dependem de sua posição formal e trabalham, sobretudo com os processos burocráticos, tais como planejamento, orçamento, organização e controle, e os líderes que dependem de suas habilidades pessoais, visões, agendas e construção de coalizão e que afetam

principalmente os sentimentos das pessoas e do pensamento por meios não coercivos (KOTTER, 1999; ZALEZNIK, 1989).

Nessa perspectiva, tem-se que liderança e gerência não são fenômenos idênticos (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN et al, 2010). Enquanto a gerência abarca elaboração de planos formais, desenvolvimento e acompanhamento de estruturas organizacionais e acompanhamento de resultados, a liderança abrange o desenvolvimento de uma visão de futuro e a motivação das pessoas para obtenção de metas e superação de obstáculos (ROBBINS, 2005).

A liderança compreende a capacidade de influenciar um grupo para obtenção de metas, e isso pode derivar da posição formal ocupada pelo indivíduo na hierarquia organizacional ou não (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN et al, 2010). Uma pessoa pode influenciar as outras simplesmente em virtude da autoridade formal que possui. Todavia, para entender bem a liderança, é necessário considerá-la como um fenômeno de influência e confiança (DORFMAN, 1996). Um líder poderia, por exemplo, nascer espontaneamente em um grupo. Um gerente, por sua vez, poderia influenciar um grupo em consequência da sua autoridade formal, mas não inspirar e motivar seus subordinados em direção a uma visão de futuro compartilhada.

Com base no conceito proposto por Mintzberg (2010), a gestão é resultante da interseção entre arte, ciência e habilidades práticas, sendo imprescindível saber quais características pessoais colaboram para uma prática adequada e o desenvolvimento da arte que tornam a gestão eficaz nas diversas situações vividas pelo dirigente.

O pressuposto para a compreensão do modelo é a ideia de gestão como prática, que se opõe à concepção de gestão como ciência e como profissão. O trabalho gerencial não é uma ciência, uma vez que não reflete apenas a aplicação de um conjunto de conhecimentos sistemáticos. O conhecimento científico não garante a eficácia e o sucesso da gestão. Consequentemente, a gestão também não é uma profissão, pois não pode ser ensinada formalmente e fora do contexto de atuação do gerente (MINTZBERG, 2010, p.23-24).

A gestão, de acordo com o autor, deve ser vista como prática, cuja dinâmica decorre da tríade formada por arte, ciência e habilidade prática. Deste modo, a gestão como prática depende da capacidade de análise do dirigente, pautada em um conjunto de conhecimentos sistemáticos e formais (ciência); da habilidade prática, que provém da experiência adquirida por ele no cotidiano do trabalho gerencial; e da arte, que decorre

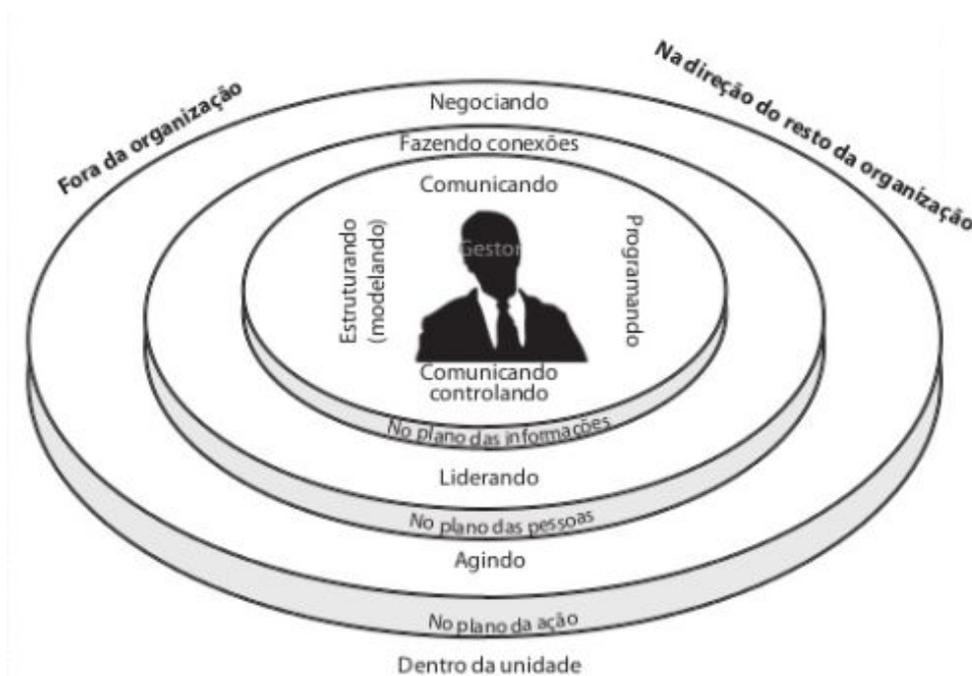
da visão do gerente e da sua capacidade criativa (insights), direcionadas para um bom desempenho.

Mintzberg (2010) aponta os papéis a serem exercidos pelos dirigentes no cotidiano de seu trabalho. O autor apresenta 10 (dez) papéis de gestão organizados em 3 (três) grupos:

[...] papéis informacionais (monitor, disseminador e porta voz), papéis interpessoais (representante da empresa, líder e contato) e papéis decisórios (empreendedor, resolvidor de conflitos, alocador de recursos e negociador). A esse conjunto, ele acrescenta ainda os papéis de estruturação e programação do trabalho (MINTZBERG, 2010, p.58).

Mintzberg (2010) organiza a aplicação destes papéis no modelo de gestão conforme apresentado na figura 3:

Figura 3 – O Modelo de Gestão de Mintzberg



Fonte: MINTZBERG, 2010, p.60.

O alicerce para a proposição deste modelo está pautado, segundo Mintzberg (2010, p.42), no “fato de que os gerentes dedicam grande parte de seu tempo, às relações laterais com seus colegas (outros gerentes, sócios e parceiros) e não somente com aqueles que lhe são subordinados, como costumeiramente é tratado na literatura”.

Essa pessoa, a quem se dá o título de gerente ou administrador, não deixa de ser alguém com suas idiossincrasias e valores, bem como com todos os outros fatores que determinam quem ele é, sua identidade. As suas experiências e seus conhecimentos estabelecem o modo como o gerente compreende o mundo à sua volta e servem como a base para o desempenho do trabalho de gestão, isso é, o modo como irá exercer sua função. Isso lhe atribui um estilo próprio de gestão, que, por sua vez, condiciona a maneira como o gerente estrutura e programa o seu trabalho (MINTZBERG, 2010).

O administrador é definido como aquela pessoa formalmente incumbida de uma organização ou de uma de suas unidades. Desta autoridade formal emana uma posição específica de status na organização. De ambas as condições (autoridade formal e status) surgem os papéis interpessoais, assim compreendidos: 1) o papel de chefe vincula-se ao que o administrador exerce quando cumpre o dever de representar sua organização em todos os assuntos de formalidade e em situações de natureza cerimonial. Dos papéis administrativos, este é o mais básico e o mais simples, abarcando estritamente atividades interpessoais sem qualquer relação com o processamento de informações significativas ou decisão; 2) o papel de coordenador: também derivado do status do administrador, é basicamente associado a relacionamentos horizontais. O seu desempenho é marcado pela interação com seus pares e pessoas externas à organização, usando de sua influência para obter e fornecer favores e informações. A sua importância está no elo que estabelece entre a organização e seu ambiente; 3) papel de líder: abrange os relacionamentos do administrador com seus subordinados, tendo em vista a sua responsabilidade pelo trabalho das pessoas daquela unidade. A organização espera de seu administrador a orientação e a motivação para o seu funcionamento; com este papel ele determina o clima em meio ao qual a organização produzirá. Em meio aos papéis do administrador, o de líder tem recebido muita atenção uma vez que a liderança permeia todas as suas atividades. Importante destacar que este papel pressupõe atividades que têm outros propósitos básicos, tais como: transmitir informações ou tomar decisões estratégicas. Ou seja, o papel de líder nem sempre é percebido em uma primeira análise; vale salientar que cada vez que um administrador estimula ou critica um subordinado ele está desempenhando seu papel de líder. Além do mais, existem algumas atividades que carregam em sua essência indicadores de liderança, ou seja: atividades ligadas a pessoal, como contratação, treinamento, julgamento, remuneração, promoção e demissão; atividades essencialmente motivacionais e atividades em que o administrador investiga: as ações de seus subordinados buscando detectar operações incorretas,

problemas que merecem mais atenção e liderados que necessitam de encorajamento ou crítica. Cabe ao líder manter certo grau de vigilância, uma vez que é o único na organização com autoridade e competência para inspecionar livremente por não estar cerceado por limites de autoridade dentro de sua organização. Seu poder é amplo, logo, ele pode intervir no trabalho de seus subordinados (MINTZBERG, 2010).

Para Mintzberg (2010, p.72), “o propósito chave do papel de líder é efetuar uma integração entre as necessidades individuais e as metas organizacionais”. O exercício dos papéis interpessoais, em que o administrador cultiva contatos dentro e fora do seu canal vertical de comando, provoca a obtenção de dados e a consequente manifestação da pessoa investida desse cargo como sendo a fonte central de informação organizacional. Deste modo, ele assume os três papéis informativos: 4) monitor, que o caracteriza como receptor de informação oriundo tanto de fontes externas, decorrente do exercício do papel de coordenador, (contatos, informantes, pares e peritos) quanto de fontes internas (subordinados) (MINTZBERG, 2010).

O fato de o administrador estar sempre em busca de informação e de recebê-la constantemente o coloca em condições de saber o que ocorre em sua organização e em seu ambiente, permitindo assim, detectar mudanças, identificar problemas e oportunidades, selecionar informações que devem ser disseminadas e tomar decisões; 5) disseminador, interno à unidade do administrador, abrange a transmissão de informações consideradas necessárias aos subordinados para o realização de suas responsabilidades. Essas informações podem ser de origem externa; neste caso, por considerá-las destinadas ao meio organizacional, o administrador transmite-as aos subordinados que não teriam acesso a elas. Podem ainda, ser oriundas do ambiente interno e serem destinadas à disseminação de um subordinado para outro; 6) representante, externo à unidade do administrador, diz respeito à transmissão de informações de sua área de autoridade ao seu ambiente. Ao falar em nome de sua organização, o administrador precisa manter os influenciadores e o público (ligado à organização) informados sobre planos, política e produções vinculadas à organização. Além do mais, ele precisa manter sua rede de ligação, partilhando sua informação com seus contatos. Por isso é fundamental o domínio de informação atualizada da sua organização e de seu ambiente (MINTZBERG, 2010).

Nos papéis informativos, o recebimento de informações se dá no papel de monitor, ao passo que sua transmissão advém dos outros dois papéis: disseminador e representante. A informação que o administrador detém por meio do exercício de seus papéis interpessoais e informativos é utilizada como elemento básico para o desempenho de seus papéis decisórios que abarcam o terceiro grupo do conjunto de dez papéis concebidos por Mintzberg (2010). No desenvolvimento desses papéis o administrador toma decisões consideradas significativas, tais como: manusear solicitações de autorização, programar seu próprio tempo segundo o estabelecimento de prioridades, presidir reuniões para a delimitação de estratégias e para o manejo de problemas, e ainda negociar com outras organizações. O componente capital do trabalho do administrador é representado pelo desempenho de seus papéis decisórios. É este componente que legitima a sua autoridade e o seu poder de livre acesso às informações.

Para Mintzberg (2010, p.73), “o administrador assume a responsabilidade integral pelo sistema de tomada de decisão em sua organização”. Ou seja, o administrador está envolvido em cada decisão significativa tomada em sua organização. Isto ocorre porque: 1) como autoridade formal o administrador é o único que tem a permissão de comprometer sua organização com novos e importantes cursos de ação; 2) como parte central, o administrador é a melhor pessoa para assegurar que as decisões significativas reflitam um conhecimento atual e valores organizacionais, uma vez que 3) as decisões estratégicas podem ser facilmente integradas se controladas por um único indivíduo. Para a criação dos papéis decisórios o autor se fundamentou na natureza das decisões estratégicas adotadas pelas organizações, segundo a qual as decisões abrangem uma série de acontecimentos sequenciais e ininterruptos onde se localiza uma variação entre as inovativas voluntárias e as reativas involuntárias (MINTZBERG, 2010).

Utilizando outro esboço para descrever os papéis decisórios Mintzberg (2010) observou três fases do processo decisório: a fase de conhecimento, que procura e seleciona situações que demandam decisões; a fase de programação, que busca alternativas e as avalia; e a fase de escolha que lida com o processo de seleção ou de aceitação de uma alternativa dentre as disponíveis. Com base nisso, os papéis decisórios foram assim concebidos e definidos: 7) o papel empreendedor se situa na extremidade inovativa do continuum e compreende as fases de conhecimento e programação. Neste papel, o administrador atua como iniciador e programador de grande parte das mudanças em sua unidade organizacional; 8) o papel de operador de

problemas inclui ainda as fases de conhecimento e programação, só que na extremidade reativa do continuum. Ao mesmo tempo em que o papel empreendedor está voltado para a ação voluntária do administrador para produzir mudanças, o papel operador de problemas lida com situações e mudanças involuntárias que escapam ao controle do administrador, uma vez que um imprevisto ignorado pode gerar uma crise. No extremo do continuum o gerente age porque ele precisa, pois as pressões que sua organização enfrenta são grandes demais para serem ignoradas. Por isso, a ocorrência de um distúrbio vem seguida da necessidade de uma correção; 9) o papel de alocador de recursos é o centro do sistema de tomada de decisões da organização, pois é no ato da escolha que estão envolvidos recursos organizacionais significativos, que as estratégias ou as decisões são determinadas. A alocação de recursos segundo Mintzberg (2010) envolve dinheiro, tempo, material e equipamento, mão-de-obra e reputação. O administrador pode destinar recursos de algumas maneiras, como: programando seu próprio tempo, designando trabalho a subordinados; implementando mudanças que envolverão novas facilidades, fazendo ou aprovando orçamentos; em suma, tomando decisões, neste caso, para facilitar suas atividades, o administrador pode se utilizar de modelos e planos; 10) no papel de negociador o administrador engaja-se num outro tipo de atividade decisional: ele negocia com outras organizações. Mintzberg (2010) acredita ser esta uma parte essencial do trabalho deste profissional, como chefe sua presença acrescenta credibilidade aos procedimentos e como representante ele evidencia a informação e o sistema de valores de sua organização. Além do mais, como alocador de recursos, o administrador tem autoridade para comprometer os recursos da organização visto que este representa autoridade suficiente para comprometer os recursos necessários, e fazê-lo rapidamente.

Foi ressaltado por Mintzberg (2010) que os administradores têm sido vistos como essencialmente generalistas em organizações de especialistas. Para ele, os administradores são generalistas se considerados no conjunto de funções especializadas realizadas nas organizações. Em situações em que o trabalho administrativo é comparado com outros tipos de trabalho, ele é também especializado, por isso ele defende que os administradores precisam desempenhar os dez papéis que envolvem seu tipo de comportamento especializado.

Para Mintzberg (2010), o gestor estabelece seu trabalho executando dois papéis: o de estruturação e o de programação. Para organizar o seu trabalho, ele precisa analisar e

programar mentalmente suas ações. Tal estruturação permite que ele pense em suas decisões e suas ações no contexto de sua unidade e de sua equipe. A programação, por sua vez, é o meio em que o gerente estabelece prioridades e cria uma agenda indicando as ações a serem realizadas por sua equipe. “A programação do gerente pode ter uma influência enorme sobre todos os membros da unidade: tudo que entre na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade” (MINTZBERG, 2010, p.63).

No plano das informações, o gerente assume os papéis de comunicação e de controle. Ele troca informações em todas as direções: com seus superiores (ascendente), com seus subordinados (descendente), com seus pares e com pessoas de fora de sua unidade e fora de sua organização (horizontalmente), utilizando-se de canais de comunicação formais e informais (MINTZBERG, 2010, p.65).

Exercendo o papel de comunicação, o gerente assume atividades e responsabilidades de monitoramento, em que busca informações úteis de todo o tipo, supervisionando todas as atividades de sua unidade, por ter uma visão do todo e disseminação, pois compartilha as informações que recebe com os membros da unidade, sendo o porta-voz interno ou externo da organização (MINTZBERG, 2010).

O gerente é responsável pelo controle do trabalho e dos resultados de sua unidade. Esse papel de controle, que se dá por meio da tomada de decisões, inicia-se pela projeção ou concepção, elaborando estratégias a serem executadas, projetando estruturas (divisão de trabalho e de responsabilidades) e projetando sistemas (definição dos processos a serem utilizados); passando pela delegação do que deve ser feito, atribuindo a decisão e a realização a outrem; designação, que é a autorização para que sejam realizadas ações específicas; distribuição, alocação de recursos baseada em decisões anteriores; e, por fim, a determinação, ou seja, a escolha de objetivos e metas (incluindo o gerente), condizentes com a realidade da unidade (MINTZBERG, 2010).

No plano das pessoas, a atitude do gerente precisa ser diferente daquela demonstrada no plano das informações uma vez que diz respeito a fazer com que elas queiram realizar o trabalho. “Nesse plano de atuação, o gerente desempenha os papéis de liderança e ligação” (MINTZBERG, 2010, p.74). Para o autor, a liderança é um elemento fundamental da gestão e pode ser exercida em relação a indivíduos ou equipes. No papel de liderança em relação a indivíduos, o gerente incita as pessoas por meio de motivação, persuasão, apoio, convencimento, fortalecimento, encorajamento e envolvimento. Ele

também desenvolve indivíduos, oferecendo *coaching* e *mentoring* (MINTZBERG, 2010).

Já em relação a equipes, o gerente as constrói e as mantém, além de estabelecer e fortalecer a cultura organizacional. Exercendo o papel de ligação, o gerente forma redes de contatos; representa sua unidade fora dela e da organização; apresenta informações importantes a pessoas estratégicas dentro e fora da organização; convence as pessoas daquilo que é importante para a sua unidade; transmite informações externas para os membros de sua unidade e amortece as pressões externas, de forma a proteger sua unidade de influência e pressões em níveis pouco desejáveis (MINTZBERG, 2010, p.73-90).

No plano da ação, o gerente exerce o papel da ação (internamente) e o papel da negociação (externamente). Mintzberg (2010, p.91) afirma que o gerente altera “diretamente o modo como as coisas são feitas”, sem tratar-se de um envolvimento passivo, mas determinante no resultado daquilo que está sendo realizado. Os gerentes atuam nesse papel coordenando projetos, ou seja, assume a responsabilidade pelos projetos a partir do momento em que determina aquilo que deve ser feito em resposta a mudanças impostas que envolvem sua unidade.

Como negociadores, os gerentes desempenham uma função, muitas vezes, operacional, entretanto, somente alguém em sua posição, com sua autoridade e liberdade de decisão possui condições de concluir o negócio. Até mesmo o status é fator importante nesta análise, por colocá-lo em posição de igualdade com os gerentes com quem negocia (MINTZBERG, 2010, p.95-96).

Mintzberg (2010, p.98) afirma que “apenas juntos todos esses três papéis e em todos os três planos é que chegamos ao equilíbrio essencial para a prática da gestão”. Ele destaca a importância do gerente trabalhar em todos os planos, exercendo todos os papéis, ainda que haja a predominância de um ou outro papel em diferentes momentos do trabalho da gestão. O autor ressalta a impossibilidade de um gerente dominar todos os papéis descritos, mas afirma que é necessário que se busque um ponto de equilíbrio.

Para Mintzberg (2010), o papel do gestor é estar em constante interação com os seus subordinados. Para ele não basta apenas comunicar, informar, é preciso interagir e fazer

com que a informação provoque mudança de comportamento, promova troca de conhecimento, sendo responsável pelas transformações na organização. Ainda de acordo com Mintzberg (2010) a forma de se comunicar, o modelo ou ferramenta utilizada, a percepção do público-alvo, a linguagem da informação são elementos que permitem a eficácia ou não da comunicação o que pode comprometer a informação.

Choo (1998) coloca a informação como elemento relevante do planejamento estratégico, fundamental e determinante para o processo de tomada de decisão. Para ele, a necessidade de informação aparece quando o indivíduo identifica lacunas em seu conhecimento e em sua capacidade de significar uma experiência. Já a busca da informação é o processo pelo qual o indivíduo procura de forma intencional informações que possam modificar o seu conhecimento. Por fim, o uso da informação advém do momento em que o indivíduo seleciona e processa informações que geram uma mudança em sua capacidade de compreender e vivenciar novos conhecimentos.

Para Choo (1998), o principal problema da informação na criação de significado organizacional é minimizar a ambiguidade das mensagens sobre o ambiente e desenvolver significados a serem partilhados por seus membros. O resultado da criação de significados é uma rede de significados comuns que estabelecem critérios e valores para a seleção, busca e uso da informação.

No contexto organizacional, portanto, a liderança é uma das funções que deve ser realizada pelos líderes e/ou gestores e, em conformidade com Melo (2004), a diferença entre os termos líder e gerente assume pouca importância, já que, nos papéis exercidos pelos líderes e/ou gestores, a influência nos grupos e equipes aparece entre os principais pré-requisitos. Os líderes e/ou gestores apresentam estilos diferentes de liderar, com foco em elementos distintos do trabalho, e podem influenciar os comportamentos e os resultados de seus liderados.

2.4 O Processo de Tomada de Decisão

A tomada de decisões é um processo intrínseco ao ser humano e ocorre nas mais diversas circunstâncias, idades e posições sociais. Em uma organização as decisões são frequentemente tomadas e é este processo que continuamente reorienta seus objetivos.

Para Choo (2003, p.247),

A tomada de decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas. A ideia é que as regras e rotinas esclareçam o necessário processamento de informação diante de problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais.

Acrescenta ainda que:

[...] seguir rotinas e procedimentos pode institucionalizar certas visões de mundo, formar hábitos de aquisição e transmissão de informações, e estabelecer valores e normas capazes de influenciar a maneira como a organização lida com a escolha e a incerteza. O resultado que se espera dessa combinação de cultura, comunicação e consenso é uma maior eficiência das decisões e um comportamento decisório mais racional (CHOO, 2003, p.247-248).

No processo de tomada de decisão, é fundamental ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses geralmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e experimentam influência de seus modelos mentais. A tomada de decisão precisa ser fruto de um processo estruturado, que abarca o estudo do problema a partir de um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão e análise dos resultados obtidos.

Tomar decisão denota interpretar e agir em relação a uma dada situação percebida, formulando e/ou apoiando em um ou mais signos que gerem o entendimento do contexto e que forneça uma definição mental do melhor caminho, ou seja, que reconheça o problema e desenvolva a ação.

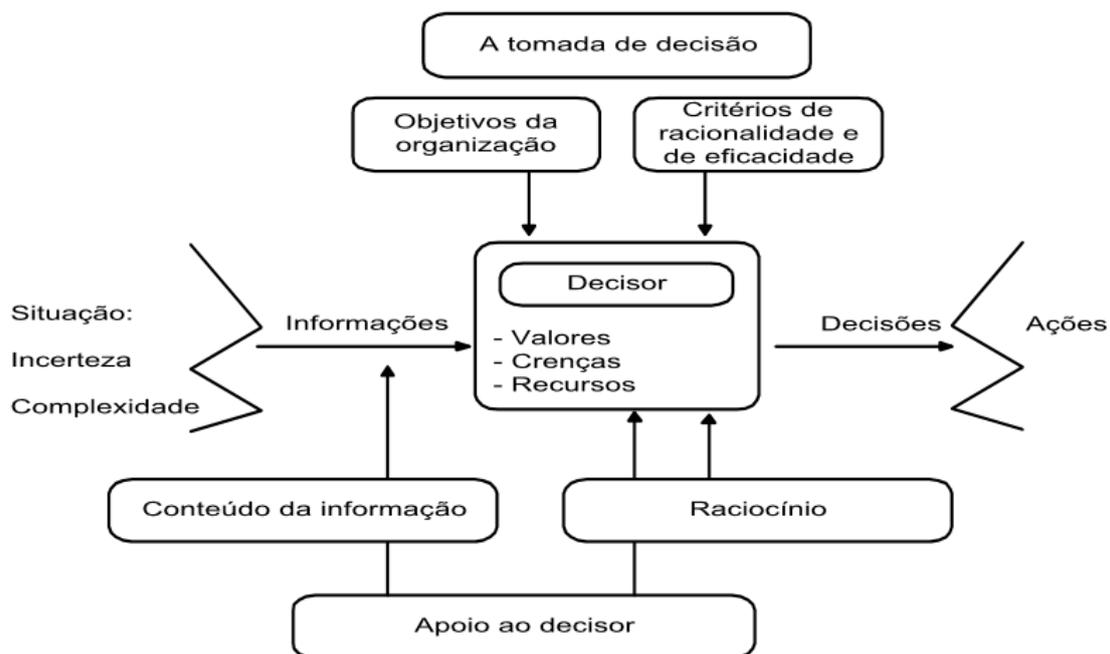
Para Maximiano (2004, p. 111):

Uma decisão é uma escolha entre alternativas e possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a seqüência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.

Ou seja, o processo decisório diz respeito aos procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de ações e/ou soluções. Diferentes tipos de decisão demandam diversos tipos de comportamentos de definição e de solução de problemas.

Independente da perspectiva da decisão esta decorre de um processo sistematizado, que abrange o estudo do problema fundamentado em um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão e análise dos resultados obtidos.

Figura 4 – A Tomada de Decisão



Fonte: FREITAS, 1993, p.74.

Notamos na Figura 4 o processo de tomada de decisões nas organizações salientando as variáveis mais importantes que interferem neste processo. Neste esquema o decisor se encontra no centro do processo e todos os esforços devem ser despendidos para auxiliar suas escolhas.

Nos vários modelos de decisão existentes, é possível admitir que a decisão nem sempre decorra de um processo sequencial, estruturado e orientado para uma única solução. Todavia, é possível afirmar que a informação é um recurso essencial para a tomada de decisão. Destacamos aqui quatro modelos do processo de tomada de decisões: o modelo racional, o modelo processual, o modelo político e o modelo anárquico, sintetizados no quadro 5.

Segundo o modelo racional a tomada de decisões é uma ação orientada para objetivos e guiado por problemas, e o comportamento de escolha, um comportamento conduzido por normas e rotinas, de modo que a organização seja capaz de agir de modo procedimental e intencionalmente racional. O modelo processual esclarece as fases e ciclos que compõem as atividades decisórias supostamente complexas e dinâmicas. O modelo político percebe a política como um organismo de decisão quando diferentes jogadores ocupam distintas posições e desempenham graus diferentes de influência, de modo que as decisões originam menos de uma escolha racional do que dos altos e baixos da política. O modelo anárquico possui como referência o modelo da lata de lixo¹ no qual diversos tipos de problemas e soluções são lançados pelos participantes à medida que vão sendo gerados. A decisão ocorre quando problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha coincidem (CHOO, 2003).

¹ Modelo proposto por Cohen, March e Olsen.

Figura 5 – Quatro Modelos de Tomada de Decisões

		AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
INCERTEZA TÉCNICA	MODELO RACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado para objetivos • Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e interesses conflitantes • Certeza sobre abordagens e resultados preferidos
	MODELO PROCESSUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado por objetivos • Múltiplas opções e soluções alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos são ambíguos • Processos para atingir os objetivos são obscuros
		Baixa	Alta

Fonte: CHOO, 2003, p.270.

É importante destacar que, qualquer que seja o modo de decisão, o ambiente organizacional é determinado por no mínimo duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos da organização, que trazem um impacto sobre as preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelas quais as tarefas precisam ser cumpridas e os objetivos precisam ser atingidos.

O modelo racional demonstra que os aspectos essenciais da estrutura e da função organizacional resultam de características dos processos de solução de problemas e da escolha racional que, em virtude dos limites da mente humana e da complexidade dos problemas que ela enfrenta, a tomada de decisões requer simplificações. Ademais, as organizações se sustentam em procedimentos operacionais padrão para tomar decisões. Tais procedimentos são a memória da organização e apresentam estabilidade e orientação para a execução de atividades e decisões recorrentes. As regras e procedimentos decisórios se fundamentam em três princípios gerais: evitar a incerteza, manter as regras e usar regras simples. Tal fato ocorre, pois a organização é um sistema racional adaptativo, limitado pelas incertezas do ambiente, por problemas causados por múltiplos objetivos e interesses e por limitações da capacidade de processar a informação. Para este modelo as organizações evitam a incerteza se concentrando no

curto prazo e buscando controlar o ambiente. Usam regras decisórias que destacam a reação de curto prazo em vez de tentar fornecer fatos incertos de longo prazo. Promovem um ambiente negociado por meio da exigência de planos, procedimentos padronizados, tradições e contratos (CHOO, 2003).

No modelo processual a tomada de decisões se concentra nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios. As três fases decisórias são a identificação, o desenvolvimento e a seleção. Tal modelo procura determinar as fases e atividades que proporcionam estrutura ao aparente caos que define os processos decisórios estratégicos. Elucida as atividades, rotinas e fatores dinâmicos que definem a velocidade e a trajetória do processo decisório. O modelo processual oferece uma estrutura com a qual as organizações podem administrar mais satisfatoriamente o fluxo dinâmico das atividades decisórias e antecipar e tirar vantagens das interrupções, dos bloqueios e da introdução de novas opções, que são aspectos intrínsecos à decisão estratégica (CHOO, 2003).

No modelo político as ações e decisões decorrem da barganha entre jogadores que buscam seus interesses e exercem a influência de que usufruem. Os jogadores, partindo de suas posições de influência, realizam seus movimentos com base nas regras e no seu poder de barganha. No modelo político, ações e decisões são efeitos políticos – políticos porque as ações e decisões surgem da barganha dos indivíduos ao longo de canais regulares, e efeitos porque as ações e decisões decorrem da concessão, do conflito e da confusão de jogadores que têm interesses divergentes e influências desiguais (CHOO, 2003).

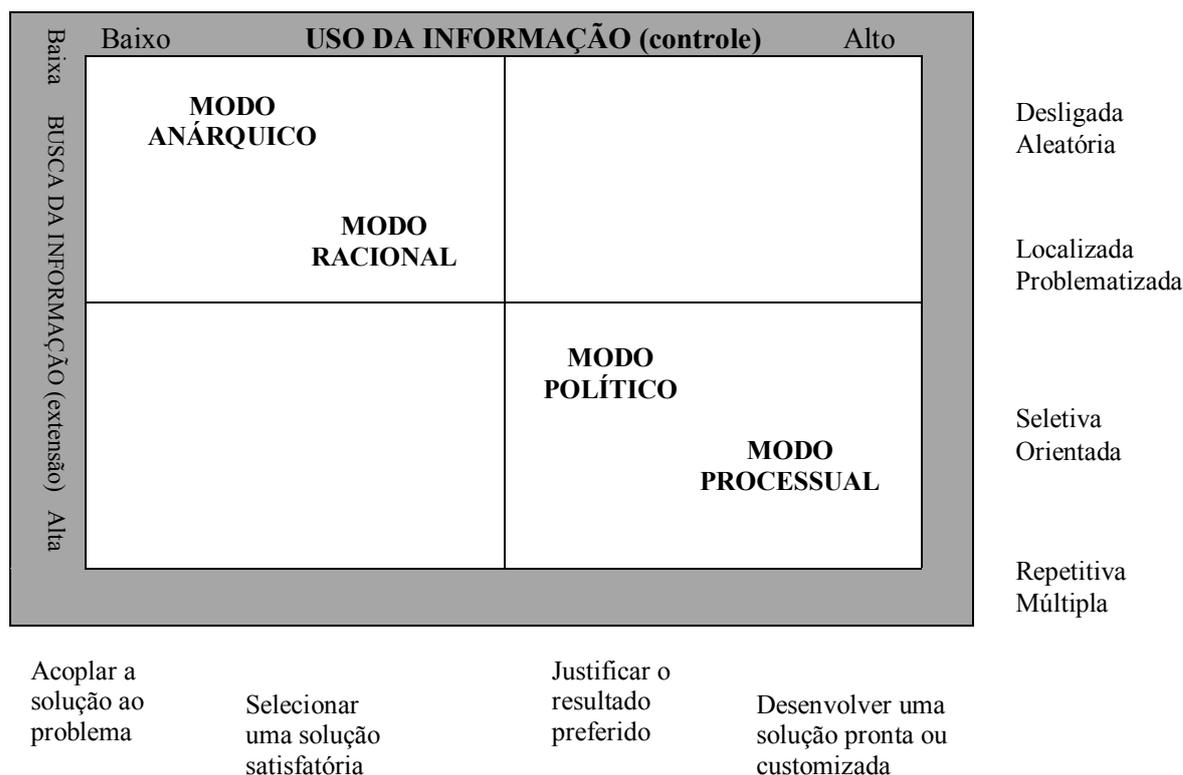
Já no modelo anárquico as situações de decisão são determinadas por preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação fluida. Neste modelo, as decisões derivam de quatro correntes relativamente independentes de problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha. A decisão acontece quando problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha coincidem. Neste caso, as decisões são tomadas de três maneiras distintas: por resolução, por inadvertência e por fuga. Tal modelo pode gerar decisões sob condições incertas e conflituosas, quando os objetivos são ambíguos, os problemas não são bem percebidos e os que tomam decisões dedicam tempo e energia variáveis aos problemas (CHOO, 2003).

Com base nos modelos apresentados é fundamental destacar que uma decisão está pautada no compromisso com a ação. “As ações organizacionais são justificadas em relação a metas e objetivos, e implicam informações e crenças sobre como os métodos ou estratégias escolhidos conduzirão aos resultados desejados” (CHOO, 2003, p.292-293).

O modelo racional pressupõe que os objetivos têm clareza e concordância suficientes para que a decisão se conduza para eles, e para que se constituam coalizões que permita que as escolhas se realizem. A incerteza é organizada por regras, rotinas e programas de desempenho que conduzam ou favoreçam as decisões. O modelo processual resulta em certo nível de clareza e consenso a respeito dos objetivos. No entanto, a incerteza torna-se mais alta à medida que os responsáveis pelas decisões enfrentam problemas complicados por diversas opções e soluções alternativas, tornando o processo decisório dinâmico e aberto. O modelo político evidencia os efeitos dos objetivos contraditórios sobre as decisões, quando vários participantes, com posições e influências diversas, adaptam seus movimentos para gerar decisões. A incerteza é baixa tendo em vista que, cada jogador é claro sobre as opções preferidas do grupo e sobre os resultados que o grupo quer alcançar. Já o modelo anárquico apresenta situações em que tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos. Os participantes jogam seus problemas e soluções em situações de escolha, que agem como receptáculos onde as soluções são atreladas a problemas, que decorrem do ritmo, do interesse, das forças externas, etc. (CHOO, 2003).

Os quatro modelos de tomada de decisão também se caracterizam por abordagens distintas na maneira de buscar e usar a informação. Para Choo (2003), estes podem ser relacionados segundo suas pressuposições acerca da ambiguidade e congruência de objetivos, e incerteza ou complexidade técnica. A Figura 6 contrasta o comportamento dos quatro modelos com base na extensão ou intensidade da busca da informação e o controle ou orientação do uso da informação.

Figura 6 – Busca e uso da informação na tomada de decisões



Fonte: CHOO, 2003, p.293.

No modelo racional a busca da informação cresce em extensão, entretanto é restrita, a princípio, a buscas localizadas nas proximidades dos sintomas ou das atuais soluções e dirigidas pelo surgimento de estímulos ou problemas específicos. O uso da informação é parcialmente controlado, levado pelo princípio de eleger uma alternativa que atenda critérios minimamente aceitáveis. No modelo processual, a busca da informação é possivelmente a mais intensa, em parte porque a coleta de informações se amplia com o tempo e se repete em muitos ciclos, e em parte porque uma parcela substancial da busca carece ser feita ao longo da fase de desenvolvimento do processo. O uso da informação é concentrado, à medida que repetidos ciclos de processamento da informação se voltam para uma solução que é uma resposta específica a um problema específico, e que tem que ser submetida à autorização da chefia. No modelo político, ainda que a busca da informação possa ser seletiva e orientada para informações que atestem as opções preferidas, a coleta de informações se fortalece por duas prováveis razões: as informações que confirmam uma alternativa preferida se acumulam em consequência de uma ampla sondagem de várias fontes, até mesmo as especializadas e valorizadas; e as informações são checadas e verificadas em detalhes para que sua credibilidade acresça e

elas possam persistir a argumentos contrários. O uso da informação é fortemente controlado e dirigido, como tática política, para fundamentar os resultados desejados. A informação é processada seletivamente, de forma que informações que contrariem pressupostos ou expectativas são ignoradas ou reinterpretadas. Já no modo anárquico, a busca intencional da informação está num nível baixo, no sentido de que as soluções e alternativas estão desligadas dos problemas, e as informações entram ou saem das situações decisórias de um modo um tanto aleatório. Não há controle no uso da informação, as soluções se conectam a problemas de forma fortuita ou por interesse individual, e as decisões são tomadas mais por fuga ou inadvertência do que por resolução racional (CHOO, 2003).

No que tange a tomada de decisões nas organizações é importante salientar que esta requer informações que sejam capazes de reduzir a incerteza de pelo menos três formas: a informação é fundamental para estruturar uma situação de escolha; a informação é imprescindível para definir preferências e selecionar regras; são fundamentais no que se refere a alternativas viáveis e suas possíveis consequências. O que se pode afirmar é que “grande parte da busca de informação visa identificar, desenvolver e avaliar diversos cursos de ação” (CHOO, 2003, p.295). Isto posto é fundamental conhecer as premissas da informação para a tomada de decisão frente às necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais, como apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Necessidades, busca e uso da informação na tomada de decisões

	Necessidades de informação	Busca da informação	Uso da informação
Tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar a estrutura e os limites do problema • Esclarecer preferências e adequação da regra • Informações sobre alternativas, resultados, preferências 	<ul style="list-style-type: none"> • Guiado por princípios heurísticos e hábitos • Busca motivada por problemas • Critérios para uma solução satisfatória 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações no processamento da informação • Estruturado por rotinas e regras • Muitos problemas competem por atenção
Necessidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Fases do processo decisório: inteligência, criação, escolha, revisão • Identificação e desenvolvimento das necessidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiplas regras para gerenciamento das decisões • Alta velocidade na tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificações e tendências cognitivas • Processamento seletivo da informação
Reações emocionais	<ul style="list-style-type: none"> • Estresse devido à complexidade, ao risco, aos múltiplos interesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo conflituoso de tomada de decisões: aderência ou mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão para aderir ao pensamento do grupo

	e aspirações • Fatores emocionais na formulação do problema	não conflituosa. Evitação defensiva, hipervigilância, vigilância	• Excesso de compromisso em situações de crescimento
Dimensões situacionais	• Decisões programadas e não programadas • Táticas para elaborar problemas	• Tipos de processos decisórios: esporádico, fluido e reprimido • Estrutura, incentivos e acesso à informação	• Regras para lidar com a informação: regras de percurso e regras de filtragem • Absorção da incerteza

Fonte: CHOO, 2003, p.296.

Concernente às necessidades cognitivas as necessidades de informação variam de acordo com as fases da atividade de tomada de decisão. Para Simon há quatro fases: inteligência, planejamento, escolha e revisão. Na fase de inteligência busca-se no meio, condições que necessitem de uma decisão. O planejamento diz respeito à busca de informações visando inventar, criar ou desenvolver cursos de ação que possam resolver uma situação. Na escolha um determinado curso de ação é definido entre os diversos que foram concebidos. E na revisão há uma demanda de acesso aos resultados passados como peça de um ciclo repetitivo que leva a novas decisões (CHOO, 2003).

Para Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) é a necessidade de informação que orienta a necessidade de decisão, de forma que a tomada de decisões seja provocada por uma distinção entre a informação a respeito de uma situação real e a informação a respeito de uma situação padrão esperada. Assim, a extensão e o objeto da informação dependem de como a situação é percebida.

As necessidades de informação e reações emocionais podem gerar fortes reações emocionais nos participantes tendo em vista: à complexidade do problema e a ausência de clareza sobre sua estrutura, ocasionando incerteza, o que leva a sentimentos de dúvida e confusão; as decisões mais significativas abarcam certo grau de risco dada à incapacidade de controlar e prever o futuro; a escolha continuamente enfrenta uma gama de interesses, exigindo assim barganha, coalizão e negociação das partes interessadas; a diferença entre as pretensões pessoais e as definidas pela organização pode acarretar em insatisfação ou decepção. Nos modelos de Simon² e Mintzberg³, o

² H. A. Simon, *The New Science of Management Decision* (ed. Revisada. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977).

³ H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Nova York: Harper & Row, 1973).

reconhecimento e a elaboração de uma situação problemática que demande decisão podem acometer a busca e o processamento da informação tendo em vista que indicam as soluções e informações que serão julgadas relevantes (CHOO, 2003).

Nas necessidades de informação e dimensões situacionais, Simon (1979) destaca as decisões entre dois modos: decisões programadas e decisões não programadas.

As decisões são programadas quando são repetitivas, rotineiras e precedidas de um procedimento definido. A situação é simplificada por um conjunto de expectativas comuns, um sistema de objetivos secundários e requisitos e canais bem definidos para a coleta de informações que levarão à decisão. [...] As decisões não programadas, quando são novas, não obedecem a uma estrutura e geralmente têm consequências importantes. [...] As decisões não programadas tendem a ser tomadas de acordo com regras empíricas ou princípios heurísticos aprendidos, que são influenciados pela educação e pelos antecedentes daqueles que tomam decisões (CHOO, 2003, p.300-301).

É importante ressaltar que cada dimensão provoca determinadas necessidades de informação. Além do mais, a compreensão das necessidades de informação decorre de como o problema é elaborado inicialmente.

Em relação à busca de informação no processo de tomada de decisões é relevante apontar que esta é guiada por hábitos e princípios adquiridos pelo indivíduo em virtude de treinamento, educação ou experiência. Paralelo a isto, as organizações criam e institucionalizam regras e rotinas para constituir os comportamentos de busca e de escolha a partir dos objetivos organizacionais. Além do mais a busca da informação deriva da predileção individual, dos valores definidos pela instituição e dos atributos do contexto da escolha (CHOO, 2003).

No tocante à busca de informação e as necessidades cognitivas Mintzberg⁴ classificou três grupos de papéis administrativos: papéis interpessoais, papéis informativos e papéis decisórios. Devido ao papel que representa, o líder assume o papel de representante de sua instituição em circunstâncias formais e sociais. Os papéis interpessoais possibilitam ao gestor o acesso a diversas fontes de informação, sejam internas ou externas. Assim ele desempenha três papéis informativos: como monitor, como disseminador e como porta-voz, colocando-o no centro das decisões da organização. Em se tratando dos papéis decisórios ele exerce quatro papéis: como empreendedor, como mediador de

⁴ H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Nova York: Harper & Row, 1973).

conflitos, como alocador de recursos e como negociador. Assim, em um meio dinâmico como o da organização, a capacidade de tomar decisões de forma rápida está estreitamente ligada ao bom desempenho (CHOO, 2003).

Na busca de informação e reações emocionais “por mais que as organizações tentem regular a tomada de decisões com regras e rotinas, o envolvimento de seres humanos faz com que o processo decisório provoque uma diversidade de reações emocionais que moldam e mudam a busca e o uso da informação” (CHOO, 2003, p.305).

Já na busca de informações e dimensões situacionais a tomada de decisões depende das tarefas e das demandas organizacionais que podem limitar ou orientar o processo. Destacam-se variáveis vinculadas a atributos da busca da informação, tais como: o número de fontes usadas, a diversidade da qualidade da informação, o uso de fontes externas e quantidade de esforço despendido na aquisição de informações. Neste caso, segundo Choo (2003, p.309),

[...] a disponibilidade e acessibilidade da informação são influenciadas por muitos aspectos institucionais, em especial a estrutura organizacional que regula o fluxo de informação e os sistemas de incentivo que atribuem valor e preferência à consecução de certos objetivos e informações.

Em relação ao uso da informação na tomada de decisões é relevante destacar que as organizações buscam compensar limitações do processamento da informação indicando regras e interesses que estruturam o processo de decisão. Tais regras e princípios determinam a relevância das informações, propiciam critérios para avaliar as informações a partir das possibilidades, determinam os modelos de divisão de informações e os canais de comunicação, designando assim modos de registro da informação (CHOO, 2003).

No que concerne ao uso da informação e necessidades cognitivas destacamos que a simplificação que os indivíduos utilizam ao realizar julgamentos e tomar decisões pode reduzir o esforço mental e introduzir erros e distorções ao processo.

Além de sofrerem a influência de princípios e atalhos, os indivíduos que tomam decisões numa organização também são influenciados por sua tendência a buscar e usar seletivamente as informações que confirmem suas crenças e facilitem os resultados desejados. Esse processamento seletivo não implica que os indivíduos abreviem a busca da informação. Ao contrário, eles

buscam mais informações do que seriam necessárias e as utilizam para aumentar sua confiança em suas escolhas (CHOO, 2003, p.311).

Já no tocante ao uso da informação e reações emocionais por mais que as instituições busquem conduzir a tomada de decisões por meio de regras e rotinas. O processo decisório, devido ao envolvimento humano, produz uma gama de reações emocionais que modela e muda a busca e o uso da informação. Janis e Mann⁵ afirmam que os conflitos decisórios são mais plausíveis quando as escolhas possuem consequências importantes e aparecem porque aquele que precisa tomar a decisão vivencia sentimentos opostos e simultâneos em que é necessário aceitar ou rejeitar um determinado curso de ação (CHOO, 2003).

No uso da informação e dimensões situacionais um dos procedimentos operacionais mais importantes é a definição de regras para trabalhar com a informação. Essas regras determinam o sistema de comunicação que pode dirigir ou limitar o fluxo e o uso da informação. Ela propõe que a busca e o processamento da informação é o centro da estrutura da organização (CHOO, 2003).

Taylor (1985) destaca o valor da informação para o processo decisório, considerando-a como um insumo crítico para esse processo. Ele apresenta atributos importantes das informações que dão apoio às decisões programadas: a) o formato, que se sintetiza na forma de apresentação da informação; b) o acesso físico, relativo à disponibilidade da informação; c) a adequação, que apresenta a relação da informação com o contexto da decisão; d) a precisão, que afere o cuidado na transcrição das informações; e) a confiabilidade, que recomenda como o tomador de decisão se sente em relação ao conteúdo e outras qualidades essenciais da informação; f) a validade, que diz respeito ao grau de proximidade entre a informação e a realidade que ela representa; g) a velocidade de resposta, quanto tempo a informação está disponível. Para o autor, é fundamental a atenuação do ruído na transmissão da informação, ou seja, deve haver a redução do volume de informações irrelevantes para a tomada de decisão.

Já Borges (1995) destaca a intensa relação entre o processo decisório e a informação, representando-a em cada etapa do processo: a consciência de um problema, a avaliação das consequências de uma alternativa e os resultados da implementação da decisão, que

⁵ I. Janis & L. Mann, *Decision Making: a Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (Nova York: Free Press, 1977).

são bastante dependentes de um intenso fluxo de informações. Ela acrescenta ainda que “o sucesso de um gerente pode ser medido pela qualidade e quantidade de suas decisões, que vão depender de sua eficiência na utilização de informações” (BORGES, 1995, p. 184).

As informações difundidas no interior de uma organização podem ser pensadas como insumos de uma cadeia de produção (intangível) que são processados em cada grupo de pessoas integrante dessa cadeia, sendo modificados (no conteúdo ou na forma) até chegar ao setor onde por fim será tomada a decisão. No processamento específico de cada um desses grupos, as variáveis mencionadas por Cyert, March (1963) desempenham influência sobre o produto gerado por cada grupo, ou seja, transformam a informação recebida com base nas características desse grupo mencionadas.

Dessa forma, podemos afirmar que cada grupo desenvolverá características peculiares para processamento das informações e seu produto final será influenciado por elas. O produto final, concebido por um grupo que faz parte de uma cadeia em um processo decisório, será capaz de influenciar todo o processo, visto que é entrada para o processamento de um próximo grupo dessa cadeia.

Para Cyert, March (1963), o desempenho passado da empresa e da concorrência, assim como seus objetivos prévios e os resultados alcançados são variáveis fundamentais e que afetam o objetivo do processo decisório. Essas variáveis são informações geradas pela organização ao longo de suas atividades, transformando-se em conhecimento adquirido e acumulado ao longo do tempo. Para Pollalis e Grant (1994), esse conhecimento pode ser tido como um recurso crítico por ser único para cada organização. Assim, é fundamental o armazenamento dessas informações para uma análise posterior, o que Cyert, March (1963) qualificaram como nível de aspiração da empresa, ou seja, como a empresa determina objetivos que, por sua vez, são definidos pelos resultados obtidos ao longo de sua história.

Há que se considerar ainda, segundo os autores, a dimensão do objetivo determinado no processo decisório. Essa variável pode ser comprometida pela composição do grupo decisor a partir do momento que esse grupo interpreta a situação de uma maneira particular; pela divisão do trabalho ao longo do processo decisório, uma vez que cada setor pode interpretar uma informação ou instrução recebida de formas distintas; e,

finalmente, pelo próprio modo como o objetivo é determinado, ou seja, como o grupo elabora esse objetivo. Esses fatores dizem respeito às diferentes interpretações e à subjetividade no tratamento das informações, e também ao próprio conceito de equivocidade de Weick (1979).

Como as informações empregadas no processo decisório passam por diferentes instâncias da organização, em cada uma delas tais informações são interpretadas conforme os valores e crenças do grupo que as processa num dado momento. Sendo a veiculação dessas informações de um ponto a outro efetuada, muitas vezes, de forma impessoal, as diferentes interpretações podem comprometer todo o processo. Tendo em vista que as organizações são grupos sociais e retomando as ideias de Berger e Luckman (1976) é possível afirmar que a construção do conhecimento nas organizações, ou seja, a elaboração das informações gerenciais, é profundamente influenciada pelas relações entre os seus grupos, e que a informação gerencial produzida pelas organizações é também informação social. Com base nisso, Cardoso (1994, p. 107) afirma que:

[...] podemos considerar como “social” qualquer processo de produção/organização/consumo de informação, uma vez que ele acontece entre grupos, segmentos, classes - ou seja, a geração e apropriação de informações só ocorre no âmbito da sociedade, das relações sociais.

Cabe destacar que a tomada de decisões na organização demanda informações capazes de minimizar a incerteza de no mínimo três maneiras: a informação é necessária para compor uma situação de escolha; a informação é necessária para determinar preferências e eleger regras e, são necessárias informações sobre alternativas viáveis e suas possíveis implicações. Além do mais, durante o processo de tomada de decisões, a busca de informação é guiada pelos hábitos e princípios que o indivíduo conquistou em consequência de treinamento, educação ou experiência. Ao mesmo tempo, as organizações criam e legitimam regras e rotinas para compor os comportamentos de busca e de escolha com base nos objetivos organizacionais. Por conseguinte, a busca da informação é produto das preferências individuais, dos valores institucionais e dos atributos da situação de escolha (CHOO, 2003).

Dentro de uma organização, ainda que o processamento da informação tenha obtido um alto grau de versatilidade adaptativa por meio do aprendizado de regras empíricas que diminuem o esforço mental, esses mesmos atalhos podem limitar e alterar sistematicamente o processamento da informação em determinadas situações. As

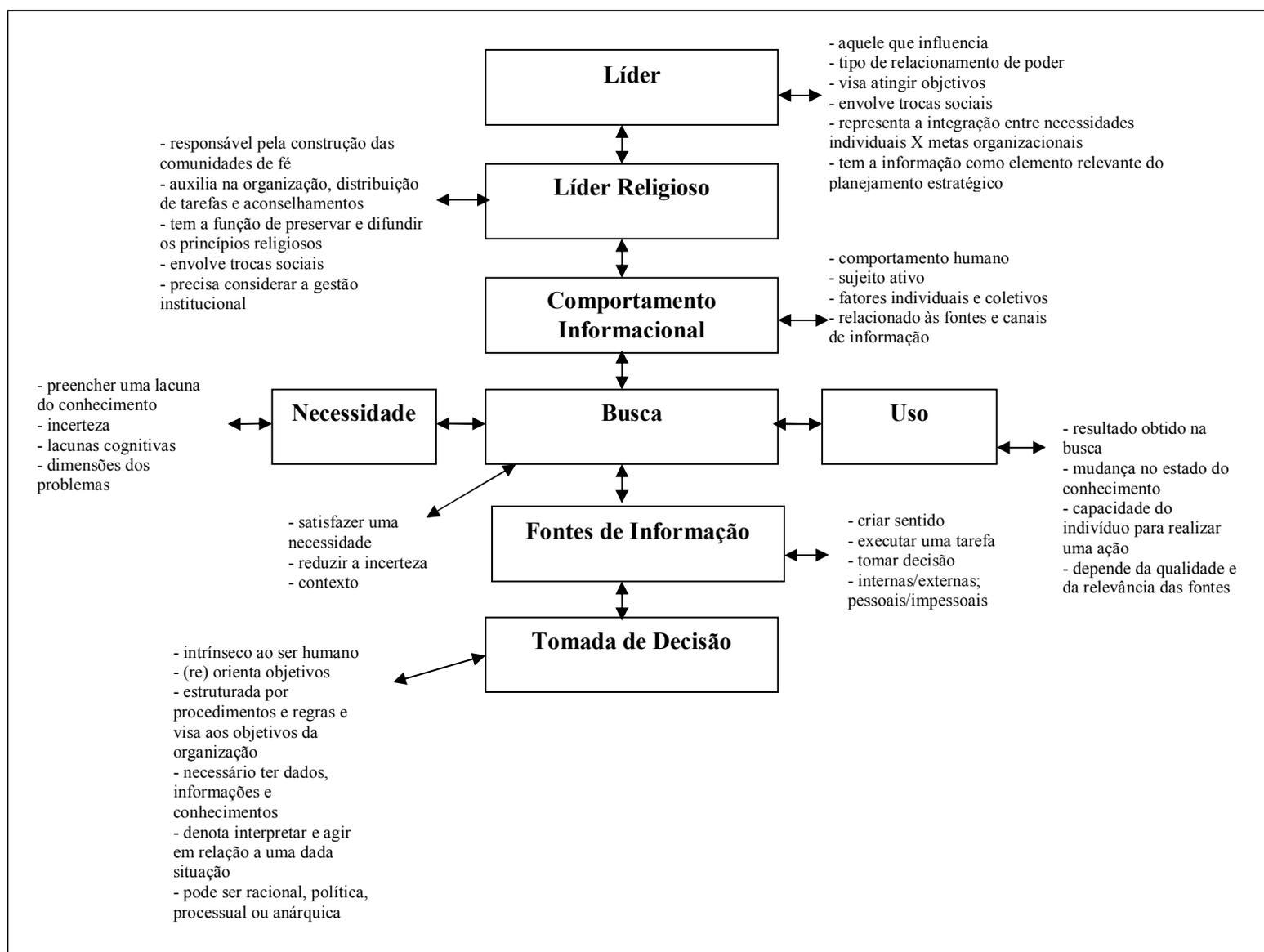
organizações tentam suprir as limitações inerentes ao processamento da informação definindo regras e preferências que estruturam o processo decisório. Essas regras e premissas determinam a importância das informações, fornecem critérios para medir as informações sobre as alternativas, explicitam os modos de partilha de informações e os canais de comunicação, e designam modos de registro da informação (CHOO, 2003).

Como vimos, as organizações elaboram e implementam regras e rotinas para facilitar e nortear o comportamento decisório, de forma que ele seja coerente e coordenado. Determinadas estratégias são criadas para o gerenciamento do comportamento informacional nos ambientes empresariais, dentre as quais se destacam tornar claros os objetivos e estratégias da organização, identificar competências informacionais, concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação, atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, criar uma rede de trabalho responsável pelo comportamento informacional e apresentar a todos os problemas do gerenciamento da informação. Todavia, a busca obstinada da conformidade pode restringir o uso da informação e fazer com que os que devem tomar as decisões deixem de registrar informações vitais.

3 UM MODELO DE COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

Conforme verificado ao longo desta pesquisa a problemática desta tese gira em torno de como os líderes religiosos utilizam os canais e as fontes de informação para construir conhecimento e tomar decisões. Assim, o modelo proposto na figura 7 almejou descrever o comportamento informacional de líderes religiosos.

Figura 7 – Modelo de Comportamento Informacional



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Para Wilson (2000), o comportamento informacional diz respeito a todo comportamento humano e está associado às fontes e canais de informação, abarcando assim a busca

ativa e passiva de informação e o uso que se faz dela. Abarca a comunicação pessoal e presencial, bem como a recepção passiva de informação.

Wilson (2000) e Choo (2006, p. 86), desenvolveram modelos que conferem a ação dos usuários à criação de significado, assim mostram que as estratégias de definir e transpor o vazio cognitivo são mais responsáveis pelo comportamento do indivíduo no que se refere à informação do que a fatores como características do sistema, conteúdo da mensagem ou dados demográficos do usuário.

Choo (2003), em seu modelo de uso de informação, apresenta os principais elementos que influenciam o comportamento do indivíduo quando este busca e usa a informação, identificando três estágios: a necessidade de informação, a busca de informação e o uso da informação, que nesta pesquisa foram fundamentais.

O autor destaca que o processo surge com base em uma necessidade de informação, em que a pessoa passaria a um estágio para buscar informação, até obter o estágio do uso da informação, no qual o indivíduo pode ir em busca da resolução do seu problema informacional, tomar uma decisão ou até criar sentido sobre uma determinada questão.

É importante ressaltar que a maneira como essa informação é processada e colocada em uso está sujeito ao estilo cognitivo e às preferências do indivíduo, das respostas emocionais que acompanham o processamento de informações e do contexto organizacional e social circundante ao uso da informação. O resultado desse processo é uma mudança no estado de conhecimento ou a consciência do indivíduo, permitindo assim que o mesmo possa criar sentido ou desenvolver ações, originando novas experiências, o que pode originar novas ambiguidades e incertezas, de modo que o ciclo de informações encontre-se sempre em movimento.

4 METODOLOGIA

A atividade básica da ciência é a pesquisa, a qual nos permite descobrir a realidade. A Metodologia é uma preocupação instrumental, que trata da forma de se fazer ciência e se ocupa da definição dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos a serem seguidos. A ciência se propõe a captar e manipular a realidade assim como ela é e a metodologia desenvolve sua atividade em torno disso (DEMO, 2006). Logo, afirma o autor, a metodologia tem uma posição instrumental, porquanto está a serviço da captação da realidade. Este caminho a ser seguido no processo de captar a realidade deve ser apresentado pelo pesquisador, a fim de que ao entrar em contato com os resultados o leitor tenha a compreensão clara de como se chegou a um conjunto de conclusões. Este capítulo se dedica à apresentação da metodologia utilizada nesta pesquisa. O presente capítulo se propõe a apresentar este caminho adotado pela pesquisadora deste trabalho.

4.1 Classificação da Pesquisa

As pesquisas podem ser classificadas quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto à abordagem, este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa. Bogdan e Biklen (1994, p.49) afirmam que:

[...] a abordagem da investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Trata-se de um espaço mais profundo das relações, dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Logo, a pesquisa qualitativa preocupa-se, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Yin (2016) realça cinco características da pesquisa qualitativa, que são os seguintes: 1) estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; 2) representar as opiniões e perspectivas das pessoas (rotuladas de participantes de um estudo); 3) abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; 4) contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; 5) esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência, em vez de se basear em uma única fonte.

Quanto aos fins, a pesquisa desenvolvida neste trabalho é descritiva, o que significa que ela busca identificar as características de uma determinada população e as relações entre diferentes variáveis (GIL, 2010). No caso, o estudo se detém na descrição do comportamento informacional de líderes de igrejas cristãs e, como tal, busca descrever este comportamento a partir das falas de alguns sujeitos selecionados intencionalmente.

Quanto aos meios, a pesquisa constitui um estudo de caso que, segundo Godoy (1995) constitui um tipo de pesquisa que objetiva realizar uma análise profunda do tema e do objeto de estudo, visando o exame detalhado do ambiente, sujeito ou situação específica.

De acordo com Vergara (2007), o estudo de caso é limitado em sua abrangência, pois busca a análise detalhada, em profundidade, de uma ou poucas unidades de estudo podendo se ater à construção teórica ou utilizar-se da pesquisa de campo.

O estudo de caso exploratório descritivo surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. É um método que, ao aumentar a base empírica de coleta de dados aliados ao conhecimento acumulado, amplia a capacidade de análise de problemas e tomada de decisão, influencia a formação de atitudes e, a partir do tratamento científico das informações, gera novos conhecimentos (YIN, 2001). De acordo com este autor, existem algumas possibilidades para se conduzir estudos de caso, ao combinar alternativas a partir de duas dimensões. A primeira está relacionada à quantidade de casos a serem trabalhados (caso único ou múltiplos casos), e a segunda à quantidade de unidades de análise (única ou múltipla). Na presente pesquisa, os casos estudados se referem a duas modalidades de igrejas cristãs, as quais, devido à sua forma de organização, definem tarefas diferentes para as pessoas que as administram e que,

exercem papéis de líderes religiosos. Portanto, trata-se de um estudo de caso exploratório descritivo, havendo duas unidades de análise e diferentes sujeitos de pesquisa, os quais representam as referidas unidades.

4.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

A unidade de análise objeto deste trabalho são igrejas cristãs, portanto representantes de uma postura religiosa única - o Cristianismo, mas que ao longo dos anos ganharam diferenças significativas, as quais passaram a determinar ações diferenciadas dos líderes e administradores ligados a cada uma delas.

O Cristianismo tem sua origem há cerca de 2000 anos, a partir dos ensinamentos do líder judeu Jesus Cristo. Por meio dos ensinamentos contidos nos textos bíblicos, e da divulgação dos mesmos por intermédio de apóstolos preparados por Jesus, emergiu a Igreja Católica ou Igreja Católica Apostólica Romana, com sede em Roma e cuja orientação é definida pela figura do Papa, tendo sido o primeiro deles o discípulo Pedro. O período de administração do Papa se inicia com sua eleição por um conjunto de cardeais que vivem em diferentes partes do mundo e geralmente se conclui com sua morte; trata-se, portanto, de um período de administração vitalício, embora esta regra tenha sido quebrada nos últimos anos, devido ao afastamento de um papa por questão de doença (FALCÃO, 2004).

Durante a Idade Média, precisamente em 1517, alguns questionamentos sobre os aspectos mais relevantes do Cristianismo deram origem à Reforma Protestante, liderada por Martinho Lutero, que em 31 de outubro desse ano fixou na porta da Igreja do Castelo de Heidelberg, na Alemanha, 95 teses que criticavam as práticas da Igreja Católica e as defendeu na Universidade da referida cidade (NOLL, 2011).

Até este momento, a Igreja Católica centralizava o domínio espiritual sobre a população e do poder político-administrativo dos reinos. Era possuidora de grandes extensões de terra e recebia tributos feudais controlados em Roma pelo Papa. Ampliadas as críticas com as teses de Calvino, emergiram a partir de então as Igrejas Protestantes, hoje tendo

diferentes denominações, entre as quais predomina a referência a igrejas evangélicas (NOLL, 2011).

No capítulo referente à Análise do contexto de pesquisa estas questões serão mais esclarecidas do que neste momento. É oportuno lembrar, contudo, que a administração das igrejas protestantes não se submete ao Papa e que os líderes religiosos dessas igrejas se submetem a outras autoridades, variáveis conforme os princípios que regem cada uma das orientações assumidas por elas.

No caso desta pesquisa, a unidade definida como Igreja Católica é representada por seis padres, cujo trabalho se desenvolve na capital de Minas Gerais, Belo Horizonte. A outra unidade de pesquisa, representada pelas Igrejas Evangélicas, é representada por seis pastores dessas igrejas evangélicas que atuam em Belo Horizonte. Trata-se, portanto, de uma amostra não-probabilística, intencional, por acessibilidade. O acesso a esses sujeitos de pesquisa foi feito mediante um contato individual via telefone aos sujeitos envolvidos.

A palavra Igreja, adotada nesta pesquisa, faz alusão à congregação dos fieis cristãos, ao conjunto do clero e ao povo de um determinado território onde o cristianismo possui adeptos. No caso da Igreja Católica, a administração tem diferentes níveis, havendo arcebispados, dioceses e outras subdivisões, cada uma delas responsável por um conjunto de paróquias, sendo cada paróquia entregue à administração de um vigário (FALCÃO, 2004). Já no caso da Igreja Evangélica existem diferentes orientações religiosas e cada uma delas tem uma liderança central que orienta um conjunto de igrejas que partilham esta orientação. Embora todos os cristãos aceitem as palavras da Bíblia, seus seguidores ligados às duas principais orientações as interpretam de maneiras diferentes e no caso das igrejas evangélicas se formam grupos com algumas diferenças entre si (NOLL, 2011).

4.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados foram utilizados dois procedimentos: a entrevista estruturada e a técnica de incidente crítico.

Um roteiro de entrevista é constituído de questões que permitem identificar o exercício da gestão pelo entrevistado e, sobretudo seu comportamento informacional. O modelo de entrevista estruturada é constituído de uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas oralmente pelo informante, em face da presença do pesquisador. “Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas” (FONSECA, 2002, p.35).

Torna-se relevante apontar que o roteiro construído inicialmente foi submetido a um teste piloto, tendo sido aplicado a pessoas que exercem cargos secundários na organização, a fim de se verificar se as perguntas estavam claras e se permitiam a obtenção das informações desejadas. Este teste piloto teve como objetivo identificar possíveis falhas ou imprecisões na redação, na complexidade das questões, na eliminação das questões desnecessárias, na forma de se evitar constrangimentos e exaustão para o informante.

O roteiro de entrevista elaborado deve perseguir os seguintes objetivos, conforme proposto por Trivinões (2008, p. 146):

[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. É útil esclarecer, para evitar qualquer erro, que essas perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista, no enfoque qualitativo, não nasceram a priori. Elas são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa.

A entrevista estruturada é utilizada para apresentar de forma clara o que se quer saber, tendo em vista que se caracteriza por um roteiro de questões previamente estabelecidas, destacando as principais perguntas que deverão ser realizadas.

Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas com 12 participantes, destes, 6 são padres e 6 são pastores. Essas entrevistas objetivaram analisar de que maneira os líderes religiosos usam os canais e as fontes de informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Cabe destacar que a escolha pelos sujeitos da pesquisa se deu de forma aleatória, o único critério estabelecido diz respeito à localização dos participantes, estes deveriam estar localizados em Belo Horizonte.

A técnica de incidente crítico, também usada como instrumento de coleta de dados, permite realizar estudos numa lógica reflexiva a partir de uma informação subjetiva, focando a forma como situações e acontecimentos são vividos e experienciados pelos indivíduos. A técnica do incidente crítico, ao invés de coletar opiniões, "palpites" e estimativas, obtém o registro de comportamentos específicos para fazer as observações e avaliações necessárias (FLANAGAN, 1973).

O incidente é definido 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” (FLANAGAN, 1973, p.100).

Os incidentes críticos são “situações relevantes, observadas e relatadas pelos sujeitos entrevistados, podendo ser positivos ou negativos em função de suas consequências. Para cada incidente crítico identificaram-se situações, comportamentos e consequências” (ANDRAUS et al, 2007, p.575).

Para a realização da técnica de incidente crítico entrevistamos 6 participantes, destes, 3 são padres e 3 são pastores. Os sujeitos envolvidos foram selecionados a partir dos 12 participantes selecionados para a entrevista estruturada. Tal escolha se deu tendo em vista que a abordagem analítica desta ferramenta constantemente resulta em informação útil e rigorosa em relação a outras ferramentas qualitativas uma vez que se concentram em um fenômeno muito específico, definindo com muita clareza o objetivo de estudo, além de auxiliar na identificação de detalhes fundamentais por meio de exemplos vividos que colaboram na qualificação das descobertas científicas (GREMLER, 2004).

Os registros de incidentes críticos residem na exposição de comportamentos poucos habituais que se manifestam espontaneamente em uma determinada situação de contato. Os comportamentos a serem identificados precisam contribuir para aumentar o conhecimento sobre os interlocutores desse contato, e para ultrapassar a impressão vaga e geral que se forma sobre esses atores (GREMLER, 2004). Após a coleta dos dados é necessário descrever os achados de forma eficiente o suficiente para que eles sejam usados para os propósitos práticos da pesquisa, sendo necessário, por fim, interpretar e reportar os resultados obtidos.

4.4 Técnica de Interpretação dos Resultados

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, técnica que Bardin (2017, p. 31) define como:

Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Não se trata de um instrumento, mas de um conjunto de apetrechos; ou, com maior rigor, um único instrumento, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

A realização da análise de conteúdo implica na adoção das seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase da organização propriamente dita. Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A fase de exploração do material é aquela em que, após a leitura do material obtido, se realizam as operações de codificação e de categorização do material.

A codificação é uma transformação dos dados brutos do texto, segundo regras precisas. Esta transformação é feita por recorte, agregação e enumeração e permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão, capaz de esclarecer características do texto que podem servir de índices. O recorte é a escolha das unidades; a enumeração é a escolha das regras de contagem e a classificação e a agregação corresponde à escolha das categorias.

As unidades de registro correspondem ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização e a contagem da frequência. Há várias formas de se definir a unidade de registro: pode ser uma palavra, um tema, um personagem, um acontecimento, ou mesmo um documento.

A categorização, que nem sempre integra uma análise de conteúdo, é uma classificação dos elementos constitutivos de um conteúdo e comporta duas etapas: o inventário e a classificação. O inventário é o isolamento dos elementos e a classificação é a operação

de repartir os elementos, procurando impor certa organização na distribuição dos mesmos. Desde que a análise de conteúdo decide codificar o material, deve produzir um sistema de categorias, que permita organizá-lo.

A categorização deve apresentar as seguintes características: as categorias devem ser mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só pode estar presente numa divisão, para que não haja ambiguidade; deve haver homogeneidade das categorias, ou seja, um único princípio de classificação deve presidir a organização; o critério adotado para se efetivar a classificação deve pertencer ao quadro teórico definido; a isto se dá o nome de pertinência da categorização; deve haver objetividade na definição das categorias, evitando-se distorções devidas à subjetividade dos codificadores e à variação dos juízos. O organizador da análise deve definir claramente as variáveis que trata e deve precisar os índices que determinam a entrada de um elemento numa categoria. Além disso, quando um conjunto de categorias é definido, ele deve fornecer índices de inferências, hipóteses novas e dados informacionais ricos.

A fase seguinte é a interpretação, na qual devem ser feitas as inferências pelo pesquisador. Apesar de a análise de conteúdo exigir inferências, é importante que as extrapolações do analista não comprometam a interpretação. Ao fazer as inferências, o analista obtém informações suplementares, resultantes de sua leitura crítica de uma mensagem. Esta visão crítica depende da formação do pesquisador, seja ele psicólogo, sociólogo, historiador, crítico literário, comentarista religioso ou político. A partir dos trechos que foram selecionados, ao fazer a inferência o pesquisador expressa sua visão particular do objeto de estudo, colocando o tipo de inferência que sua formação acadêmica permite fazer. No presente caso, a pesquisadora é uma especialista em Ciência da Informação e os dados devem ser tratados em busca de inferências que abordem o comportamento informacional dos sujeitos da pesquisa.

5 O CONTEXTO ESTUDADO

Este estudo tem como foco de pesquisa os líderes religiosos. Decidiu-se pelas lideranças religiosas por estas serem grandes influenciadoras de seus adeptos, tendo o líder um papel de suma importância na difusão da fé e de valores, este exerce importante papel político, social e simbólico nas mais diferentes realidades sociais, por meio da subjetividade. Considerar-se-á aqui líderes de duas religiões: a católica e a protestante. Tendo em vista tal análise, trataremos brevemente sobre a história de cada uma destas religiões, mas antes da história das religiões apresentar-se-á um panorama numérico-estatístico sobre estas religiões no Brasil, na atualidade.

Segundo dados de 2013 do Vaticano, o Brasil é o primeiro país no mundo em número de católicos (zenit.org), o Vaticano também apresenta dados mais específicos sobre a Igreja e seu aparato técnico-administrativo.

A Igreja Católica pode ser representada da seguinte forma:

123.000.000 de católicos, ou seja, 64,6% da população brasileira

Igrejas Católicas em Belo Horizonte: 119

274 circunscrições eclesiais/dioceses

10.802 paróquias

37.827 centros pastorais

8.900 paróquias

6 cardeais

61 arcebispos

197 bispos

71 abades, coadjutores e bispos auxiliares

17.000 padres

35.000 freiras

Já a Igreja Protestante pode ser representada da seguinte forma:

42.000.000 de protestantes, ou seja, 22,2% da população brasileira

Em 2004 estima-se que existiam 188.498 igrejas

Em 2015 presume-se 331.817 igrejas

Estima-se que os evangélicos abrem 14.000 igrejas por ano no Brasil

Igrejas Protestantes em Belo Horizonte: 24 sedes; 780 sub-sedes mais as subdivisões

3.800.000, ou seja, 2% se declaram espíritas.

A Região Sudeste foi a que mais ganhou adeptos ao espiritismo. De 2% passou para 3,1% da população, aumento de mais de 1 milhão de pessoas. O Estado com maior proporção de espíritas é o Rio de Janeiro.

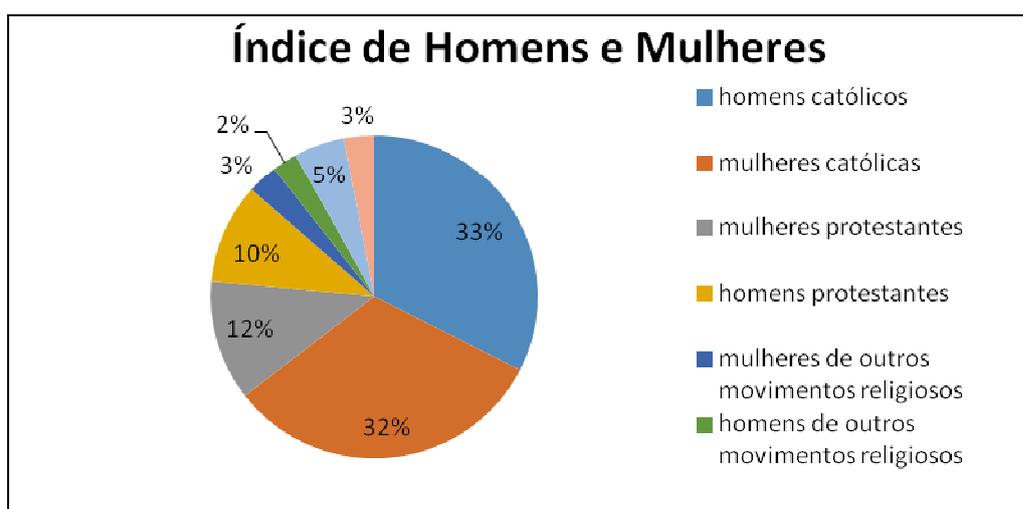
Entre as religiões, os espíritas têm as maiores proporções de pessoas com Ensino Superior - 98,6%.

Os espíritas também apresentaram as menores percentagens de indivíduos sem instrução (1,8%) e com Ensino Fundamental incompleto (15%).

15.300.000 milhões, ou seja, 8% da população brasileira se declaram agnósticos e ateus e 3,2% se declaram pertencentes a outras religiões.

De acordo com o último senso brasileiro do IBGE podemos ter um panorama da divisão por sexo na escolha da religião seguida pela população brasileira, como se vê na figura 8:

Figura 8 – Índice de opção da religião por sexo



Fonte: IBGE, 2010.

Nota-se um domínio da religião católica e uma proximidade muito grande entre homens e mulheres dentro da religião escolhida. Outro ponto a destacar é que o Brasil é um país religiosamente diverso, com uma tendência de mobilidade entre as religiões e o sincretismo religioso, isso se deve à laicidade do Brasil, uma vez que legalmente o país apresenta liberdade de culto religioso.

5.1 A Igreja Católica

A Igreja Católica tem aproximadamente dois mil anos de existência, considerando que seu início é marcado pelo aparecimento de Cristo. O cristianismo nasceu e se desenvolveu dentro do quadro político-cultural do Império Romano que tinha como característica o politeísmo o que causou a perseguição aos cristãos tendo em vista que uma das crenças pregadas pelo cristianismo era o monoteísmo. Além do mais tal religião não rendia culto ao divino imperador e tinha como principais adeptos pobres e escravos. A perseguição aos cristãos iniciou-se com o Imperador Nero no ano 64 e foi até o ano 313 quando Constantino e Licínio, com a assinatura do Édito de Milão⁶, concediam aos cristãos a liberdade de culto. É somente no final do século IV que o cristianismo tornou-se a religião oficial do Império (ORLANDIS, 1993).

À medida que o Império Romano decaía, a Igreja assumiu muitas de suas funções e ajudou a manter a ordem em meio do caos que se instaurava. A partir do século II d.C. temos o início da decadência do Império o que nos leva a dizer que a Igreja foi o elemento aglutinador neste período.

Com a queda do Império Romano tem início a Idade Média. Esta abarca um período de mil anos, indo de 476 à tomada de Constantinopla pelos turcos em 1453. Podemos dizer que a cultura medieval é um amálgama de elementos greco-romanos, germânicos e

⁶ Documento proclamatório que concedia aos cristãos a liberdade de culto e restituíam os bens à Igreja, equiparava-se o cristianismo, em direitos e privilégios, à religião pagã, existente até então no Império Romano. “Nós, Constantino e Licínio, imperadores, encontrando-nos em Milão para conferenciar a respeito do bem e da segurança do império, decidimos que, entre tantas coisas benéficas à comunidade, o culto divino deve ser a nossa primeira e principal preocupação. Pareceu-nos justo que todos, os cristãos inclusive, gozem da liberdade de seguir o culto e a religião de sua preferência. Assim qualquer divindade que no céu mora ser-nos-á propícia a nós e a todos nossos súbditos” (CARLAN, Cláudio U. Constantino e as transformações do Império Romano no século IV. **Revista de História da Arte e Arqueologia da Unicamp**. v. 11, 2009, p.1-28).

cristãos. Um ponto importante a se destacar é que a Idade Média manteve a Igreja Cristã e o papa de Roma dispunha de autoridade para decidir sobre questões da religião cristã. É somente com o acontecimento conhecido como Cisma do Oriente⁷, momento em que os Bizantinos recusaram a autoridade do papa de Roma, que as duas Igrejas se separam, formando a igreja Católica Apostólica Romana e a Igreja Ortodoxa (ORLANDIS, 1993).

Os séculos XII e XIII formaram o apogeu clássico da cristandade medieval. Durante este período reuniram-se concílios, surgiram as universidades, foram fundadas ordens religiosas de renome. Não podemos esquecer a criação da Santa Inquisição⁸ e a criação das Cruzadas⁹, destacando aqui as ordens dos Jesuítas¹⁰, dos Templários¹¹ e dos Hospitalários¹² (ORLANDIS, 1993).

Vários fatores contraditórios coincidem na passagem da Idade Média para a Idade Moderna. As elites são alimentadas por uma nova visão antropocêntrica e por um certo retorno à antiguidade pagã. Os papas do renascimento são mais voltados para as artes e

⁷ Evento que causou a ruptura da Igreja, separando-a em duas: Igreja Católica Apostólica Romana e Igreja Católica Apostólica Ortodoxa, a partir do ano 1054. Tal separação se deu devido às disputas eclesiais e teológicas (SIECIENSKI, Edward. **The Filioque: History of a Doctrinal Controversy**. Oxford University Press. 2010).

⁸ A Inquisição tinha como objetivo combater a heresia, esta surge como uma instituição muito complexa, com objetivos ideológicos, econômicos e sociais, consciente e inconscientemente expressos. A sua atividade, rigor e coerência variavam consoante a época. Tal tribunal julgava e condenava os hereges e Cristo seria o Deus do bem, enviado para salvar as almas humanas que se desviaram do caminho da verdade e da fé (FOLIO. **História das Religiões: Origem e Desenvolvimento das Religiões** - Tradução de Carlos Nougé. 2008).

⁹ Termo utilizado para designar qualquer dos movimentos militares de inspiração cristã que partiram da Europa Ocidental em direção à Terra Santa e à cidade de Jerusalém com o intuito de conquistá-las, ocupá-las e mantê-las sob domínio cristão. O termo Cruzada surgiu porque seus participantes se consideravam soldados de Cristo, distinguidos pela cruz aposta a suas roupas. As Cruzadas eram também uma peregrinação, uma forma de pagamento a alguma promessa, ou uma forma de pedir alguma graça, e era considerada uma penitência (FOLIO. **História das Religiões: Origem e Desenvolvimento das Religiões** - Tradução de Carlos Nougé. 2008).

¹⁰ A Companhia de Jesus, cujos membros são conhecidos como jesuítas é uma ordem religiosa fundada em 1534 por um grupo de estudantes liderados por Inácio de Loyola. A Congregação é conhecida principalmente por seu trabalho missionário e educacional (FOLIO. **História das Religiões: Origem e Desenvolvimento das Religiões** - Tradução de Carlos Nougé. 2008).

¹¹ A Ordem dos Pobres Cavaleiros de Cristo e do Templo de Salomão, conhecida como Cavaleiros Templários, Ordem do Templo ou simplesmente como Templários, foi uma ordem militar de Cavalaria. A organização existiu por cerca de dois séculos na Idade Média (1118-1312), fundada no rescaldo da Primeira Cruzada de 1096, com o propósito original de proteger os cristãos que voltaram a fazer a peregrinação a Jerusalém após a sua conquista (FOLIO. **História das Religiões: Origem e Desenvolvimento das Religiões** - Tradução de Carlos Nougé. 2008).

¹² A Ordem de Malta ou Cavaleiros Hospitalários (oficialmente Ordem Soberana e Militar Hospitalária de São João de Jerusalém, de Rodes e de Malta) é uma organização internacional católica que começou como uma ordem beneditina fundada no século XI na Palestina, durante as Cruzadas, mas que rapidamente se tornaria uma ordem militar cristã, uma congregação de regra própria, encarregada de assistir e proteger os peregrinos àquela terra e de exercer a caridade (FOLIO. **História das Religiões: Origem e Desenvolvimento das Religiões** - Tradução de Carlos Nougé. 2008).

letras, tornaram-se mais governantes a partir da preocupação com os problemas disciplinares eclesiásticos e para as questões espirituais. Constantinopla cai 1453, perde-se o Império Cristão do Oriente que começava a se reaproximar depois do “Grande Cisma”. Neste mesmo período têm início as grandes navegações em que se destacaram Portugal e Espanha, tal empreitada leva à descoberta das Américas abrindo caminho para o Evangelho chegar aos novos povos por meio dos jesuítas. Neste momento temos também outra grande divisão da Igreja Católica que ocorreu no século XVI com a Reforma Protestante, durante a qual se formaram muitas das denominações Protestantes (ORLANDIS, 1993).

Junto da Reforma Protestante vemos nascer a Reforma Católica ou Contrarreforma. A Contrarreforma teve como ponto de partida o Concílio de Trento¹³, entretanto, o Concílio não conseguiu o objetivo almejado por Carlos V de restaurar a unidade cristã; mas realizou uma obra imensa, tanto no campo da doutrina católica como no da disciplina eclesiástica (ORLANDIS, 1993).

Após medidas reformadoras na Igreja Católica e a descontinuidade do avanço do protestantismo temos um período de descristianização que vai de 1648 a 1914. Em linhas gerais é um período em que os nacionalismos e as monarquias absolutas procuram enfraquecer a Igreja. Tal período terminará em 1789 com a Revolução Francesa. De 1789 a 1914 é possível afirmar que temos um período em que consideráveis massas humanas, sob a influência principalmente do liberalismo, do marxismo e do positivismo, dentre outras correntes de pensamento, se afastam da Igreja (ORLANDIS, 1993).

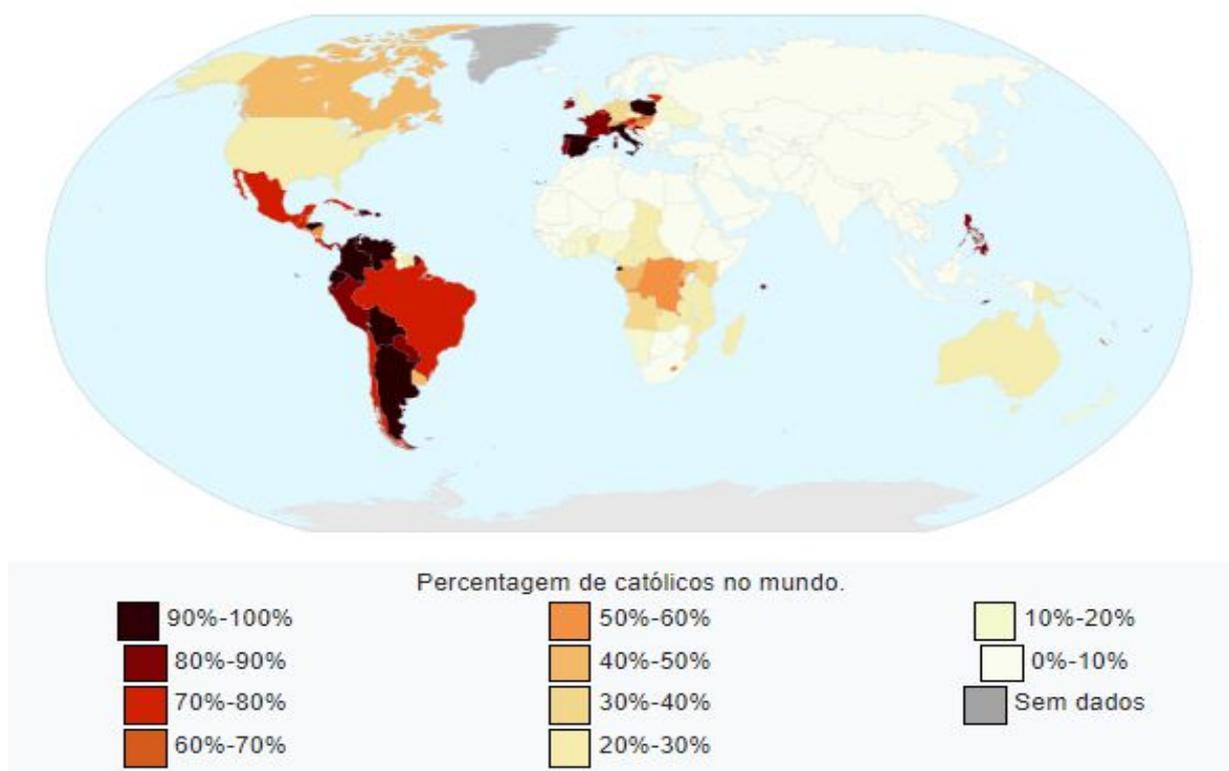
Já a contemporaneidade que vai de 1914 aos dias atuais, é marcada como sendo uma época de crise espiritual, e um momento em que assistimos ao chamamento universal à santidade. Dentro da contemporaneidade podemos destacar a figura do Papa João Paulo II, este exerceu um dos pontificados mais longos da história, consolidou a doutrina social da Igreja, preocupou-se em levar a fé católica de forma bem didática, visando facilitar a sua compreensão do homem moderno. Combateu o comunismo, atualizou o código de direito canônico e enfrentou os problemas morais, sociais e filosóficos do seu

¹³ O Concílio determinou um novo vigor para a Igreja Católica. Medidas reformadoras foram impostas em todos os países que se mantiveram fiéis a Roma, cessando o avanço do protestantismo (FOLIO. **História das Religiões: Origem e Desenvolvimento das Religiões** - Tradução de Carlos Nougué. 2008).

tempo sobre todos manifestando de modo claro o magistério da doutrina católica (ORLANDIS, 1993).

Na contemporaneidade destaca-se ainda o atual papa. O papa Francisco é o primeiro papa latino-americano, ou seja, o primeiro pontífice não europeu em mais de 1200 anos. Evidencia-se ainda sua característica voltada para a simplicidade e sua preocupação com as questões mundiais: o papa tem buscado dialogar com a juventude, uma forma de renovar a Igreja; se opõe ao aborto e à eutanásia; embora não aceite o casamento homossexual, sugere respeito a estes; atenta-se às questões voltadas ao meio ambiente; luta contra os abusos sexuais na Igreja; possui um discurso sobre as riquezas da sociedade, no sentido de que estas precisam servir ao povo e não aos governos; é crítico do desperdício de comida e fome no mundo; destaca a importância da mulher na sociedade e por fim, possui uma postura a favor da justiça social (RUBIN, 2013).

Figura 9 - Porcentagem de Católicos no Mundo



Fonte: THE WORLD SEEN FROM ROME, 2017.

Após esta breve trajetória da história da Igreja Católica é relevante destacar que para além do culto de adoração a Deus, existe também o culto de veneração aos Santos e à

Virgem Maria. O ato de prece mais importante na Igreja Católica é a liturgia Eucarística, chamada de Missa. A unidade geográfica e organizacional fundamental da Igreja Católica é a diocese ou paróquia. As paróquias são em grande medida autossuficientes e são administradas por um presbítero (o pároco, o padre).

Dentro da Igreja Católica encontramos uma estrutura de cargos hierárquica que segue a seguinte ordem: Papa, Cardeais, Patriarcas, Arcebispos, Bispos, Presbíteros ou Padres e os Diáconos. Temos também ordens religiosas que são compostas por: Abade e Abadessa, Prior e Madre Priora, Monge e Monja, Frade e Freira, Eremitas. O que se percebe é que ao mesmo tempo em que a Igreja Católica desenvolveu um sistema elaborado de governo global, o catolicismo, no dia a dia, é vivido na comunidade local, unida em prece na sua paróquia e tenta se fortalecer dia-a-dia, ela propõe uma vida espiritual e uma regra de vida aos seus fiéis inspirada no Evangelho e definidas de maneira precisa (FALCÃO, 2004).

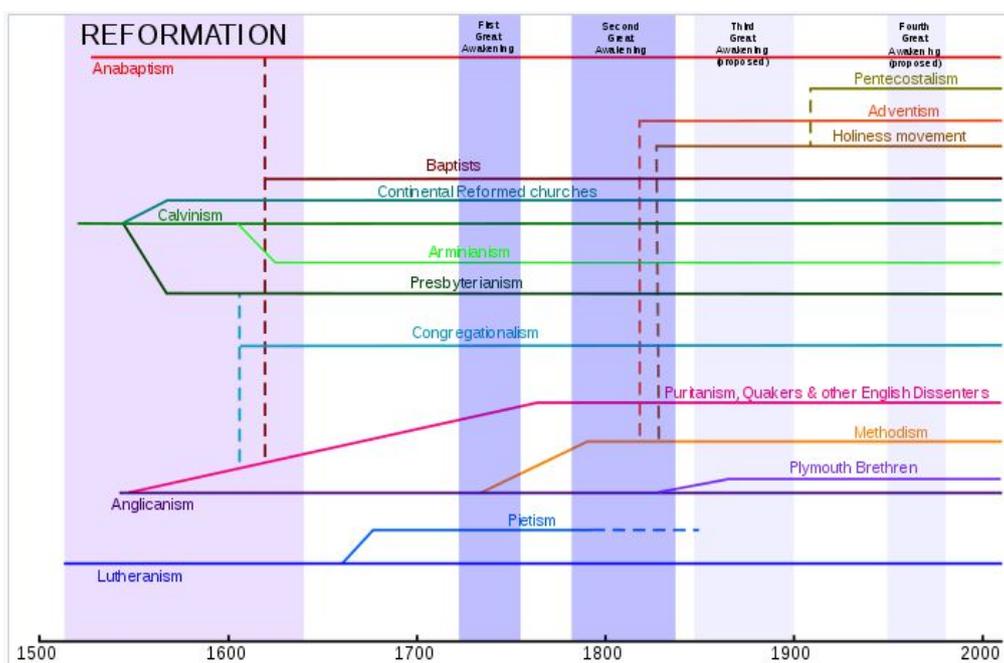
5.2 O Protestantismo

O Protestantismo possui mais de 900 milhões de adeptos em todo o mundo, totalizando mais de 40% de todos os cristãos. Seu surgimento se deu a partir do inconformismo do padre alemão Martinho Lutero (1483-1546) em aceitar algumas práticas da Igreja Católica. Desde então, os protestantes rejeitam a doutrina católica e a supremacia papal além dos sacramentos. Eles enfatizam o sacerdócio de todos os crentes, a justificação pela fé e a autoridade da Bíblia na fé e na moral (NOLL, 2011).

Para Noll (2011), o protestantismo teria começado na Alemanha em 1517, quando Martinho Lutero publicou suas 95 Teses como uma reação contra abusos da Igreja Católica, que pretendia oferecer remissão de pecado aos seus seguidores. No século XVI, o protestantismo se espalhou da Alemanha para a Dinamarca, a Noruega, a Suécia, a Finlândia, a Letônia, a Estônia e a Islândia. Destaca-se que os protestantes criaram sua própria cultura, com contribuições na educação, nas ciências humanas e nas ciências gerais, na ordem política e social, na economia e nas artes, dentre outros campos.

O protestantismo é diversificado e não possui unidade estrutural ou autoridade humana central. Os protestantes instituíram o conceito de uma igreja invisível em vez de um corpo de clérigos ou figuras institucionais. Algumas de suas denominações têm alcance mundial, enquanto outras são limitadas a um único país. Dentre as denominações dos protestantes destacamos os adventistas, os anglicanos, os batistas, os reformados, os luteranos, os metodistas e os pentecostais, como mostra a figura 10. O protestantismo não possui organização centralizadora, suas Igrejas estão estruturadas em Igrejas Nacionais e em Concílios Internacionais (NOLL, 2011).

Figura 10 – Denominações Protestantes



Fonte: NOLL, 2011.

O protestantismo exprime elementos em comum apesar de sua grande diversidade. A Bíblia é tida como a única fonte de autoridade doutrinal e sua interpretação deve se dar de acordo com regras históricas e linguísticas, atentando-se ao seu significado dentro de um contexto histórico. A salvação é compreendida como um dom gratuito de Deus adquirido por meio da fé. Para os protestantes, apenas a fé leva à salvação. O culto é proferido sempre no idioma vernáculo e tem como alicerce as Escrituras Sagradas (NOLL, 2011).

A distinção entre a doutrina católica e a doutrina dos protestantes é grande. De forma genérica, as suas divergências mais expressivas estão ligadas ao papel da oração e das

indulgências; à comunhão dos santos; à doutrina do pecado original e da graça; à predestinação; à necessidade e natureza da penitência; e ao modo de obter a salvação, os protestantes afirmam que esta ocorre por meio da fé, já os católicos afirmam que esta se processa por meio de boas obras, ou seja, se baseiam na doutrina da justificação (NOLL, 2011).

Ao longo do último século, segundo Noll (2001), as transformações no protestantismo mundial foram expressivas. Desde 1900, o protestantismo se espalhou pela África, Ásia, Oceania e América Latina. Isso fez com que tal religião fosse classificada como uma religião predominantemente não-ocidental. Grande parte do aumento se deu em seguida à Segunda Guerra Mundial, quando houve a descolonização da África e a abolição de várias restrições antiprotestantes nos países latino-americanos.

Em 2010, mais protestantes habitavam a Índia do que o Reino Unido ou a Alemanha, ao passo que os protestantes no Brasil configuravam o mesmo número de adeptos do Reino Unido e da Alemanha. Há que se destacar que a China, neste período, possuía a minoria de protestantes no mundo (NOLL, 2011).

Há que se destacar que em 2010, as maiores denominações protestantes eram as pentecostais (10,8%), as igrejas anglicanas (10,6%), as luteranas (9,7%), as batistas (9%), as igrejas unidas (sindicatos de diferentes denominações) (7,2%), as presbiterianas ou reformadas (7%), as metodistas (3,4%), as adventistas (2,7%), congregacionalistas (0,5%), os Irmãos de Plymouth (0,5%), o Exército de Salvação (0,3%) e a Igreja dos Irmãos Morávios (0,1%). Outras denominações correspondem a 38,2% dos protestantes (NOLL, 2011).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

As informações que seguem foram fruto de entrevistas realizadas entre os meses de junho a dezembro de 2018, objetivando analisar de que maneira os líderes religiosos usam os canais e as fontes de informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Passa-se agora a destacar questões importantes levantadas no decorrer desta coleta de dados (ver estrutura das entrevistas no apêndice).

Importante destacar que ao longo da análise será possível verificar as respostas dos 12 líderes religiosos que participaram da entrevista estruturada e dos 6 líderes religiosos que participaram da entrevista em que se utilizou a técnica do incidente crítico. Cabe salientar que os 6 líderes religiosos foram selecionados dentre os 12 entrevistados inicialmente. Optou-se por estes 6 líderes tendo em vista que estes foram mais acessíveis durante a primeira entrevista. Para facilitar a identificação das respostas destes, os mesmos terão 2 (duas) denominações.

6.1 Identificação dos Envolvidos na Pesquisa

Foram entrevistados 12 líderes religiosos, sendo 6 padres e 6 pastores. Utilizamos nomes fictícios para preservar suas identidades, dessa forma, os padres foram caracterizados por P1, P2, P3, P4 (P7), P5 (P8), P6 (P9) e os pastores foram denominados por PR1, PR2 (PR7), PR3, PR4 (PR8), PR5 (PR9), PR6.

Quadro 4 – Identificação dos Entrevistados

Nome	Igreja – Bairro	Gênero	Idade	Nível de Instrução	Atuação (Profissional)	Número aproximado de fieis da Igreja ¹⁴
P1	São Jorge – Jardim América	Masculino	58 anos	Superior	Juiz e Padre	15.000 fieis
P2	Nossa Senhora de Lourdes – Lourdes	Masculino	52 anos	Superior	Padre	3.000 fieis
P3	Nossa Senhora de Fátima – Santo Agostinho	Masculino	54 anos	Superior	Professor e Padre	30.000 fieis
P4 (P7)	Nossa Senhora do Carmo – Sion	Masculino	51 anos	Superior	Administrador e Padre	5.000 fieis
P5 (P8)	São Vicente de Paulo – Nova Suíça	Masculino	37 anos	Superior	Padre	2.400 fieis
P6 (P9)	Nossa Senhora da Boa Viagem – Funcionários	Masculino	45 anos	Superior	Psicólogo e Padre	3.000 fieis
PR1	Comunidade Batista Shalom – Barreiro	Feminino	50 anos	Segundo Grau	Cabeleireira e Pastora	10.000 fieis
PR2 (PR7)	Batista Getsêmani – Centro	Masculino	69 anos	Superior	Pastor	40.000 fieis
PR3	Batista – Ouro Preto	Masculino	53 anos	Superior	Professor e Pastor	100 fieis
PR4 (PR8)	Batista Getsêmani – Dona Clara	Masculino	52 anos	Superior	Pastor	40.000 fieis
PR5 (PR9)	Oitava Igreja Presbiteriana de Belo Horizonte – Palmares	Masculino	39 anos	Superior	Pastor	5.500 fieis
PR6	Assembleia de Deus – Centro	Masculino	63 anos	Superior	Pastor	25.000 fieis

Fonte: DADOS DE PESQUISA, 2018.

Dos 12 entrevistados apenas 1 é do gênero feminino o que nos faz crer que neste meio há predominância do gênero masculino. A faixa etária dos entrevistados situa-se entre 37 e 69 anos. Destaca-se ainda que apenas a respondente do gênero feminino não possui curso superior e dos 12 participantes 6 possuem outra atuação profissional além da liderança religiosa. Outro dado importante diz respeito ao número de fieis das

¹⁴ O número aproximado de fieis foi informado pelo líder religioso durante a entrevista.

Igrejas. Notamos um número elevado de fieis nas Igrejas citadas, tal fato pode estar associado à importância da religião na vida das pessoas. Esta é responsável por conduzir seus fieis a determinados valores, rituais, princípios e ensinamentos, que dão sentido e pretendem conduzir as pessoas.

6.2 O papel da Igreja e da Religião na vida das Pessoas

A Igreja é uma das instituições mais articuladas e presentes na vida das pessoas, sua influência é histórica e está presente no meio social desde a Idade Média. Sua importância está atrelada a uma constante necessidade de as pessoas buscarem o transcendente manifestado na figura divina de Deus/ Jesus Cristo como meio de obter respostas ou favores que venham suprir seus questionamentos ou necessidades terrenas.

Com o intuito de compreender o papel da Igreja e da Religião na vida das pessoas perguntamos aos líderes religiosos porque as pessoas buscam a Igreja.

P4 (P7): As pessoas buscam a Igreja porque elas querem encontrar Deus, é um meio pelo qual as pessoas vão encontrar Deus, porque a Igreja se torna a instituição na qual se proclama a palavra de Deus, na qual se celebra a presença de Deus. Então, as pessoas quando vem participar da Igreja, buscam a Igreja, é para buscarem a Deus, sejam por motivações, aflições, por agonias, por agradecimentos, para pagar promessas, ou seja, existem vários motivos devocionais e pessoais que as pessoas buscam [...].

P5 (P8): Algumas pessoas buscam a Igreja, primeiro porque tem o desejo de relacionar-se com aquilo que chamamos de eterno, absoluto, mistério. Na fé cristã este absoluto, este mistério se torna a carne, que é Jesus Cristo. Acreditamos nele e seguimos a ele. Boa parte das pessoas busca por causa disso. Porque acreditam nele e desejam segui-lo. Outras tantas buscam por alguns problemas específicos, como algumas fugas que aí então a gente tem que analisar e acompanhar também [...].

P6 (P9): Buscam por vários motivos, uns buscam para alimentar sua fé, no sentido muito intimista. A Igreja é um espaço sagrado, então eu vou lá, porque ali eu crio uma ilha de paz, de tranquilidade e lá eu converso com meu Deus [...].

PR2 (PR7): Há muitas motivações, uma delas é problemas, geralmente a pessoa tem alguma deficiência, tem gente que vem pra Igreja em busca de ajuda financeira, tem gente que vem em busca de uma oração, esclarecimento de alguma doutrina, por necessidades de respostas a situação espiritual, enfim, uma gama de motivações, cada pessoa é um tipo de motivação. [...] Pode ser que a pessoa esteja precisando de uma solução espiritual por causa do sobrenatural, então procura a Igreja, às vezes uma cura física, uma cura emocional [...].

PR4 (PR8): São diversos motivos que elas buscam a Igreja, ela pode buscar por uma enfermidade, pra um aconselhamento pastoral, por querer chegar mais perto de Deus, às vezes a pessoa está com um vazío e ela, eu quero Deus, aí ela vem à Igreja buscar a Igreja, às vezes por um problema familiar, um problema financeiro, são vários problemas, não tem um problema específico não, então são vários problemas ou várias dificuldades que as pessoas procuram a Igreja.

PR5 (PR9): Existem vários fatores, o melhor e o que a gente trabalha é quando há a conversão genuína, que a pessoa está se aproximando de Deus mesmo e buscando na comunidade da fé um alento, um acolhimento, e buscando a instrução. E você sabe que muita gente lendo as escrituras, querendo conhecer a bíblia, muita gente busca instrução, mas na maioria dos casos é buscando um auxílio para a alma, um acalento para a alma. Há diversos motivos, a gente como trabalha muito com questões sociais, também há muita busca por fatores de finança, de sustento, de ajuda, de diversas formas, mas principalmente por questões espirituais.

Para Sanchis (2011, p. 41), a religião exerce uma influência “não somente como um sistema de ideias [mas] como um sistema de forças” (SANCHIS, 2011, p. 41). Percebemos que tal busca não está atrelada apenas à mera ideologia, mas à ação e influência direta nas relações humanas, sociais e transcendentais.

Berger (1985) afirma que há um grande movimento que circunda a religião e a religiosidade, principalmente porque a questão é guiada pela discussão de atribuição de

sentido, de valores e de propósito de vida. Por meio da fala dos entrevistados percebemos que existem outras variáveis que corroboram com tal procura: o desemprego, doenças, questões familiares e, principalmente, a valorização do ser humano.

Para aprofundar um pouco mais esta compreensão perguntamos qual é a função da religião na vida das pessoas.

P4 (P7): A religião na vida das pessoas, ela tem um caráter primeiro na sua concepção de religar, religare, do latim, ela implica também numa religação com o outro. Com aquilo que está a minha frente, ou o que está do meu lado. Também a função, no outro em outra concepção, relegere, a religião ela ajuda a pessoa a reler-se diante de um horizonte do qual, eu posso realmente me conformar com aquilo que sou, e como me comporto, como me posiciono no mundo ou posso estar além.

P5 (P8): A palavra religião vem de uma palavra grega religare, esta palavra é pra dizer que está religando a pessoa a Deus, então se nós formos pegar na Sagrada Escritura, lá no livro do Gênesis, o homem ele se desligou de Deus por causa do pecado, Cristo é que vai religar o homem a Deus, ou seja, ele vai novamente trazer a ação de Deus junto do homem, ou seja, dentro daquilo que cremos.

P6 (P9): No sentido etimológico religião vem de religare, religar alguma coisa que se perdeu, a comunhão com Deus. No sentido geral da palavra, toda grande religião, ela busca é isso, fazer com que a pessoa entre em contato com o sagrado.

PR2 (PR7): Em princípio deveria ser para prover respostas espirituais. Nós cremos que todas as questões espirituais estão ligadas à questão fundamental do ser humano que é a resposta para o que vai acontecer na eternidade, se é que existe, na cabeça dele a questão da eternidade, tem gente que acha que morreu aqui acabou tudo. As pessoas buscam contato com o sobrenatural, com Deus. Então, a função da religião é dar uma resposta adequada pra que a pessoa tenha uma resposta satisfatória e tem, no nosso caso aqui, a gente enfatiza a necessidade da pessoa ter uma certeza, uma conexão de vida eterna [...].

PR4 (PR8): Eu creio que a função da religião é fazer com que as pessoas se aproximem de Deus e não só se aproximar de Deus, mas melhorar de vida também. Hoje a Igreja ela faz com que as pessoas não só se aproximem de Deus, mas que elas melhorem de vida também, mudem a mentalidade, melhorem no seu comportamento, então eu creio que não é só aproximar de Deus, mas uma série de outros fatores que a Igreja hoje tem como função e também uma função social [...].

PR5 (PR9): [...] A religião ela dá o sentido, ela dá o significado. Engraçado que a bíblia diz que a religião pura e sem mácula é visitar os órfãos e as viúvas. No Novo Testamento então a religião não tem uma prática litúrgica como a gente vê em algumas Igrejas ou como era no Antigo Testamento. É uma questão muito subjetiva e íntima também, e a religião então ela dá um sentido transcendental pós-morte, dá um significado e ela começa então a refletir em questões éticas e morais enquanto na terra.

De acordo com Silva (2007), os aspectos fundamentais da vida, de significado e de relacionamento entre sagrado/transcendente e comunidade são fundamentais uma vez que estes são responsáveis por subsidiar maior integridade física, psíquica, social e moral entre as pessoas. Para Paiva (1998), a religião possibilita um conjunto de novas atitudes de enfrentamento no campo das relações sociais.

Os homens têm necessidade dos deuses para existir em sociedade, mas os deuses dependem dos homens, que se dedicam, por meio do culto que lhes prestam, a preservar sua existência. As práticas religiosas e as crenças que racionalizam teologicamente sua necessidade social têm como função reativar regularmente e perenizar a “emoção das profundezas”. Elas relançam a própria dinâmica da vida coletiva, garantindo a “restauração moral” dos indivíduos que retornam à vida profana com mais coragem e ardor (HERVIEU-LÉGER, 2009, p. 194).

Desta forma, podemos afirmar que a religião como uma construção social é vital à sobrevivência do homem que, naquilo que o concerne, cria elementos para sua existência, uma vez que é o próprio homem quem a produz, com a finalidade de legitimá-la e, para isso, cria leis, define questões éticas e morais e outras exigências que compõem o código doutrinário das religiões. Entretanto, todas essas normas constituídas se tornam eficazes apenas quando “se inscrevem nas consciências individuais e nelas se incorporam como se naturais fossem, transformando-se então em hábitos” (OLIVEIRA, 2011, p. 181).

Podemos afirmar que a religião, por meio de uma reflexão transcendental, auxilia a compreensão mais sensível da existência humana, dos direitos e obrigações, das questões da vida pessoal e das relações sociais, elementos essenciais para o significado do próprio indivíduo. Diz respeito a uma forma de humanização, proporcionando uma experiência de transcendência e, principalmente uma busca por um sentido de vida.

Além de compreendermos o papel da Igreja e da religião na vida das pessoas é fundamental entender o papel e as contribuições do líder religioso na vida das pessoas.

P4 (P7): Acredito que o maior papel seja de ajudar alguém a encontrar-se nessa ponte de mistério. Não é o ponto administrativo, não é o ponto de gestão, de construção e adequação de espaços, o religioso, o sacramental, o litúrgico, ele só tem sentido quando você consegue criar um laço com as pessoas [...]. É um lugar de segredo, porque você partilha as coisas mais íntimas suas, e essas coisas íntimas, particulares, privadas, você procura alguém que teria a credibilidade para acolher isso, sem o julgamento, sem o apontamento, mas como uma orientação.

P5 (P8): É uma, a influência que nós temos é de um, de uma orientação de consciência, podemos dizer que é necessário o ideal, nós termos que chegar, é o que? É procurar ter um coração puro, uma consciência reta. Por isso a santificação da pessoa. Esse é o objetivo de toda a religião, a santificação da pessoa, mas a santificação só pode ser feita em Deus, Deus é o único verdadeiramente santo, então toda a santidade é em vista da pessoa de Deus que se revelou a nós em Jesus Cristo. Então isso é a meta. A religião católica ela procura orientar o povo para que tenha uma vida orientada pelos mandamentos, também pela ética cristã, então existe a orientação em torno do pecado e também existem orientações de vida, de uma vida cristã socialmente se falando [...].

P6 (P9): Eu acho que é ser presença de Deus, do evangelho, ser uma presença positiva, ser uma presença de amor, de misericórdia. O padre, líder religioso católico, não é alguém que deve estar moralizando a vida das pessoas, é alguém que deve ajudar as pessoas a serem mais felizes, porque eu vejo pessoas religiosas tão infelizes, porque aprenderam a religião muito castradora, muito punitiva, e a religião não é de sofrimento, mas de prazer e alegria [...].

PR2 (PR7): [...] Geralmente o líder, se não responder através de seus sermões, através das pregações, ele tem que criar departamentos que vão cuidar dessas necessidades, então a Igreja procura enfatizar muito a ajuda das pessoas, por exemplo, uma coisa forte é a questão da família, porque a família é a raiz, a célula magna da sociedade, e se nós temos uma família forte, temos uma Igreja forte, uma sociedade forte também [...]. Basicamente a Igreja procura contribuir com todos os sentidos, e claro a posição do líder, o líder tem a obrigação moral de dar oportunidade pra outros, porque ele não é eterno, ele precisa preparar a nova geração pra assumir o seu posto e também pra expandir o trabalho porque a Igreja ela tem uma visão mundial, a Igreja tem, segundo o próprio mandato de Jesus, de alcançar o mundo inteiro, todas as criaturas com a palavra do evangelho, antes que eles passem, porque tem muita gente que nunca ouviu o evangelho ainda. Então é preciso que a Igreja cumpra esse papel de alcançar essas pessoas, não importa onde eles estejam, antes que seja tarde demais, porque a boa nova se chegar atrasada, ela não é boa nova.

PR4 (PR8): A contribuição é eu vejo que o líder religioso ele desperta na pessoa vocações, ele desperta nas pessoas interesses por mudança de vida, de comportamento. Ele desperta vocação, ele desperta interesse pra uma melhoria de vida, pessoas saírem de uma zona de conforto, procurar um trabalho, ela ter uma outra visão da vida e também ela desperta o desejo de estar próximo de Deus, de ter uma intimidade com Deus.

PR5 (PR9): O líder, o bom líder, no caso nós pensamos assim, Igreja Reformada Protestante, uma Igreja histórica, a gente tem a função dada por Deus na instrução da palavra. A pregação do evangelho e pra tanto o estudo e uma interpretação no caso nosso, histórico gramatical que busca o sentido do texto, a questão revelacional, pra não, porque a gente vê muita loucura, muita coisa, utilizando a bíblia sem o devido significado que é dar a interpretação correta sim, muita gente é confusa nesse sentido, então, o líder religioso ele é um pastor de almas mesmo, ele guia, ele instrui, ele exorta, ele acolhe, a gente está nos momentos difíceis da vida, a gente está, do parto ao ofício fúnebre a gente faz, o acompanhamento, o auxílio, a instrução, tudo isso.

O líder religioso assume um papel de suma importância na vida das pessoas uma vez que eles personificam a experiência do sagrado para um determinado grupo social. Ele é responsável por difundir crenças, valores e significados comuns que reunirão os fieis em

torno de uma determinada religião. Assim, sua principal função é praticar a palavra sagrada, auxiliar o indivíduo em suas necessidades físicas, materiais, sociais e espirituais, é aquele que ouve, orienta. O líder religioso é aquele que orienta a construção da identidade humana e o seu desenvolvimento interpessoal, é aquele que aconselha e encoraja por meio das palavras do evangelho.

Em termos organizacionais, o estudo das representações sociais é de suma importância para se compreender os processos dinâmicos de construção da identidade e dos conhecimentos que ocorrem em sua dinâmica diária, contempla variáveis tanto individuais quanto coletivas. As representações sociais, estabelecidas no interior dos grupos sociais existentes nas organizações, são carregadas de interesses específicos do grupo e não são necessariamente conscientes. Elas dizem respeito às elaborações subjetivas instituídas por esses grupos em processos cotidianos, ou seja, são símbolos que representam a realidade, interpretados subjetivamente e legitimados por um grupo que os pratica em suas relações interpessoais.

Para Schein (2009), a cultura implica todos os aspectos da vida de grupo, definindo-a como sendo um modelo de pressupostos básicos comuns. A cultura diz respeito aos modos de vida dos membros de uma sociedade, ou de grupos dessa sociedade, reúne crenças e valores compartilhados que definem o modo de perceber o mundo social, cultural, físico e psicológico. Assim, um líder religioso tem forte participação na construção e representação das crenças dentro do ambiente da Igreja.

6.3 O universo de atuação dos Líderes Religiosos e a estrutura das Igrejas

Os líderes religiosos desempenham um papel muito importante junto à Igreja, uma vez que estão à frente das atividades na Igreja, seja acompanhando as rotinas administrativas, seja em contato com as pessoas que frequentam a Igreja. Para entender melhor a estrutura das Igrejas buscamos compreender qual é a atribuição dos padres e dos pastores.

P1: São os responsáveis por uma paróquia da diocese e responsáveis por auxiliar o Bispo naquilo que for necessário para a administração da diocese. A função inicial do padre é a celebração dos sacramentos e do culto divino.

P2: Cabe ao padre conduzir e orientar seu povo à luz do Evangelho bem como gerir a diocese.

P3: Se colocar a serviço dos fieis, administrando a comunidade e a paróquia a qual representa. O padre exerce uma sagrada tarefa no que diz respeito ao culto divino através do anúncio da Palavra de Deus.

P4: As 3 grandes missões de um padre são: pregar a Palavra; celebrar os sacramentos e governar o povo de Deus.

P5: A função do padre é ouvir, reunir e orientar as famílias, atender os doentes, administrar os sacramentos e transmitir a Palavra de Deus.

P6: Gestor pastoral, espiritual e administrativo; celebrar os sacramentos (missas, batismo, penitência, unção dos enfermos, matrimônio, crisma); atendimentos diversos às pessoas.

PR1: É dever do pastor dirigir a Igreja Local e cuidar de suas necessidades espirituais. O pastor ensina através da pregação, de estudos bíblicos ou conversas pessoais; o pastor lidera a Igreja e as questões que dizem respeito a ela (organização e assuntos administrativos); o pastor cuida da vida espiritual dos outros membros da igreja.

PR2: Presidir a assembleia, doutrinar os membros, cuidar dos membros, responder pela organização e seu desenvolvimento.

PR3: Administrar os bens da Igreja, pastorear as ovelhas nos aconselhamentos, ministrar palavras de orientação nos cultos oficiais.

PR4: Visitar pessoas enfermas; orientação nas diversas áreas: profissional, espiritual, sentimental; dirigir cultos, pequenas reuniões, cultos fúnebres, celebrar casamentos.

PR5: Pastoreado, pregação, liderança da comunidade, aconselhamento, visita a enfermos e a velórios e atuação na sociedade em geral.

PR6: Ministrando cultos, realizar orientação nas diversas áreas: espiritual, profissional, sentimental; realizar reuniões, celebrar casamentos, responder pela organização.

A partir das falas é possível destacar alguns componentes fundamentais para se pensar em relação ao papel do líder religioso. Primeiro, sua importância em relação ao conjunto de crenças e práticas desenvolvidas por este que são capazes de aglutinar um número de indivíduos, criando, a partir de então, práticas e crenças comuns entre as pessoas que os seguem. Segundo, a importância deste líder na condução e administração dos bens da Igreja e de toda a estrutura vinculada a ela, entretanto, é importante apontar que em se tratando dos templos cristãos, os líderes religiosos não são os únicos na tomada de decisões, estes fazem parte de uma estrutura mais ampla responsável pela gestão da Igreja.

Baseado nas suas atribuições é relevante conhecer a estrutura hierárquica da Igreja da qual os líderes religiosos entrevistados fazem parte visando entender seu papel nela.

De acordo com a fala dos padres notamos que todos (P1 a P6) destacam uma mesma estrutura hierárquica: Papa, Cardeais, Arcebispo, Bispo, Padres ou Presbíteros, Diácono. Já em relação à estrutura mencionada pelos pastores destacamos:

PR1: Cada denominação evangélica tem sua própria hierarquia. Em nossa Igreja temos o Pastor Principal, os Pastores Auxiliares e os Secretários.

PR2: Pastor Presidente; Auxiliares e Diáconos; Líderes de Departamentos e seus Cooperadores; demais Membros da Assembleia.

PR3: Nas Igrejas Batistas são os Pastores e os Diáconos.

PR4: Pastor Sênior (Presidente), 5 vice-presidentes, administração, tesouraria, comissão de contas, comissão de membros (de membros).

PR5: Pastor titular, pastores auxiliares, liderados dos ministérios em diversas áreas.

PR6: Pastor Regional, pastores auxiliares, ministérios e a administração.

Embora os padres e pastores sejam aqueles mais próximos da sociedade, há uma hierarquia, demonstrada nas falas, nas Igrejas que as identificam como um ambiente organizacional que promove a experiência de transcendência por meio dos processos de trabalho, promovendo a conexão com os colegas, com a empresa e com a sociedade.

Tal composição pode ser demonstrada a partir da estrutura técnico-administrativa das Igrejas em que estão vinculados os líderes religiosos.

P1: A Paróquia data de meados da década de 50. Conta atualmente com 5 funcionários, além de voluntários que auxiliam na realização dos sacramentos e daqueles que atuam nas obras sociais vinculadas à Paróquia.

P2: A Basílica foi inaugurada em 1923 e atualmente conta com 20 funcionários além dos voluntários que participam das pastorais e dos grupos e movimentos de responsabilidade social.

P3: A Paróquia foi criada em 1952. Atualmente possui 8 funcionários além dos voluntários que atuam nos Projetos Sociais e nas Pastorais.

P4: Em 1939 houve a fundação de uma paróquia sob a orientação da Ordem Carmelita e 1940 criou-se a Paróquia. Hoje a Paróquia possui 10 colaboradores além dos voluntários que participam das atividades sociais, das reuniões e das celebrações.

P5: A Paróquia foi criada em 1946. Atualmente conta com 7 funcionários, além dos voluntários que auxiliam no funcionamento das atividades da Igreja.

P6: A Igreja da Boa Viagem tem uma história de mais de 3 séculos. Ela funciona 24h desde 1937 como Santuário de Adoração Perpétua. Possui em sua estrutura 15 funcionários e temos mais de 40 grupos entre pastorais, movimentos e obras sociais.

PR1: A Igreja foi fundada em 1958. Possui em sua estrutura o Pastor Presidente e os Pastores Auxiliares, além dos seus vários voluntários.

PR2: A Igreja foi fundada no ano de 1977. Sua estrutura é composta pelo Presidente e Vices; Tesoureiros; Secretários; Pastores Auxiliares; Diáconos; Evangelistas e Voluntários.

PR3: Pastor e serviços gerais.

PR4: Temos 80 funcionários, vários voluntários e uma empresa terceirizada de limpeza.

PR5: Funcionários ligados ao setor da administração. Temos muitos voluntários nos ministérios, professores e líderes ministeriais.

PR6: Temos aproximadamente 35 funcionários, além dos voluntários.

Notamos que as Igrejas possuem uma estrutura técnico-administrativa que condiz com a quantidade de fieis que recebe conforme destacado no Quadro 4. Embora, a rigor, as Igrejas sejam reconhecidas por seus aspectos sagrados, “a religião pode ser considerada como uma mercadoria, estabelecendo uma estrutura transnacional para viabilizar da melhor forma possível a exposição e a expansão de seu produto” (FONSECA, 2003, p. 49).

Durkheim (1996) destaca a relação entre sagrado e profano e a sua dimensão institucional. Para o autor, religião se relaciona a questões sagradas praticadas no seio de uma instituição, ligadas a estruturas formais, hierárquicas, relativamente fechadas e dogmáticas. E por tal estrutura, se distingue das organizações que estamos habituados a ver.

6.4 As Necessidades Informacionais dos Líderes Religiosos

A necessidade informacional diz respeito a uma experiência subjetiva que advém de cada indivíduo em determinada situação ou como circunstância objetiva quando uma informação específica busca responder ao motivo que a gerou.

Uma necessidade informacional é sempre motivada pela necessidade de se satisfazer uma lacuna de conhecimento em uma dada situação que demanda uma escolha ou decisão por parte de um indivíduo.

As necessidades informacionais podem ser compreendidas como um estado ou um processo em que determinada pessoa constata a escassez ou inadequação dos conhecimentos necessários para alcançar objetivos e/ou resolver problemas, sendo essa percepção constituída de dimensões cognitivas, afetivas e situacionais. Com base nesta compreensão destacamos as necessidades informacionais dos líderes religiosos pesquisados.

P1: Aquelas voltadas para o Evangelho.

P2: Estar em consonância com os acontecimentos da atualidade (político, econômico e social).

P3: Nenhuma

P4: Questões religiosas e institucionais e atualidades.

P5: Política, Gerais, Economia, Teologia e Artes.

P6: Informações da gestão ordinária com a administradora paroquial; da gestão pastoral e administrativa com os Conselhos; Informações da Arquidiocese.

PR1: Da própria Denominação, ou seja, aquelas relativas à Igreja.

PR2: Inteirar-se das notícias atuais para exercer o sacerdócio da oração em favor da Igreja e das autoridades instituídas e para ministrar o ensino religioso contextualizado; leitura exegética (intensa) e devocional da Bíblia.

PR3: Todas possíveis para me manter atualizado e contextualizado.

PR4: Atualização religiosa, informações gerais (conhecimentos gentis).

PR5: Necessidades dos fatos sociais e políticos diários, questões religiosas, históricas e contemporâneas, ou seja, necessidade total.

PR6: Procuo me atualizar sempre, seja no âmbito religioso seja em relação às informações gerais.

Podemos notar que as necessidades informacionais dos líderes religiosos investigados estão pautadas principalmente por questões religiosas que visam auxiliar o exercício do sacerdócio e em seguida por conhecimentos gerais com o intuito de auxiliar sobre as questões da atualidade. Alguns citam em menor proporção questões institucionais e de gestão. Dentre os respondentes apenas 1 afirma não ter nenhuma necessidade informacional.

Para Moore (2002) as pessoas dificilmente necessitam de informação pela informação em si, mas sim para propiciar suporte aos distintos papéis que elas desempenham na sociedade. Nesta perspectiva, uma necessidade informacional manifesta-se em decorrência da sua existência e por elas agirem dentro de um contexto social. E é a partir dessa necessidade estabelecida que elas dão início ao processo de busca.

De acordo com Choo (2003), as necessidades de informação frequentemente são entendidas como as necessidades cognitivas de determinada pessoa, ou seja, aquelas relacionadas às falhas ou deficiências de conhecimento. Ou seja, a necessidade de informação origina-se do momento em que o indivíduo identifica lacunas em seu conhecimento e em sua habilidade de dar significado a uma experiência. Pautado nisso, a busca da informação é a maneira na qual o indivíduo dedica-se em busca de informações a fim de mudar seu estado de conhecimento.

A busca de uma dada informação surge para satisfazer uma dada necessidade de conhecimento visando minimizar um estado de incerteza ou ambiguidade que permeia uma situação em que uma decisão é necessária. Já o uso da informação se dá quando determinada pessoa “seleciona e processa informações que produzem uma mudança em sua capacidade de vivenciar e agir ou reagir à luz desses novos conhecimentos” (CHOO, 2003, p.114).

Com base nos conceitos de necessidade, busca e uso da informação perguntamos aos respondentes que tipo de fontes (documentais e eletrônicas) ele usa para se informar diariamente. Com base nas respostas destacamos: jornais impressos e eletrônicos, e-mails, WhatsApp, rádios, sites diversos, televisão, informativos institucionais, boletins internos da instituição, arquivos da Igreja, a Bíblia, periódicos seculares, redes sociais e o contato com a comunidade.

Para Choo (1994), as fontes de informação podem ser consideradas a partir de quatro categorias: fontes internas ou externas (em relação à organização), e fontes pessoais ou impessoais. Esta foi reorganizada, gerando quatro novas categorias: fontes pessoais internas, fontes pessoais externas, fontes impessoais internas e fontes impessoais externas. Choo (1994) destaca ainda que os serviços de informação eletrônicos utilizados como fontes de informação incluíam, principalmente, as bases de dados online, e-mail e newswires.

Em outra pesquisa, Choo (1998) identificou uma categorização de fontes de informação em três níveis: fontes pessoais (subdivididas em fontes internas ou externas); fontes documentais (subdivididas em fontes publicáveis ou documentos internos da organização) e fontes eletrônicas (formadas pelas bases de dados online, CD-ROMs e Internet). Choo (1998) salientou a importância da Internet no processo de disseminação da informação.

Fato é que, “cada documento ou registro contém informações sobre algo, e esse algo pode ser determinado objetivamente. [...] é a especificação do conteúdo que torna possível representar, organizar e armazenar a informação” (CHOO, 2003, p.66).

Em relação ao acesso às fontes de informação em termos de tempo e de custo os líderes religiosos mencionam que o tempo despendido gira em torno da necessidade do momento. Já em relação ao custo mencionam ter gastos com o pacote de internet, com a compra de jornais e revistas impressos e com a manutenção esporádica dos equipamentos.

6.5 Ambiente Informacional das Igrejas

A distribuição ou divulgação da informação caracteriza-se pelo processo na qual as informações são disseminadas pela organização. Seu objetivo é promover e facilitar o compartilhamento de informações, algo fundamental para a criação, a construção de conhecimento e a tomada de decisões (CHOO, 2003).

A comunicação e a divulgação das informações são cruciais para o funcionamento das Igrejas, assim, perguntamos aos líderes religiosos se estes divulgam informações aos funcionários e voluntários da Igreja e aos fieis e que tipos de informação são divulgados. Primeiro observamos a divulgação das informações aos funcionários e aos voluntários da Igreja.

P1: Sim. Aquelas voltadas para o bom andamento da Paróquia, tais como questões de gestão administrativa relativas ao dia a dia e aquelas ligadas às celebrações e aos sacramentos.

P2: Sim. Informações voltadas para a rotina diária da Paróquia e aquelas divulgadas pela Arquidiocese que auxiliarão o trabalho de todos.

P3: Sim. As informações divulgadas aos funcionários e aos voluntários são aquelas necessárias ao funcionamento da Igreja em todos os seus âmbitos.

P4: Sim. Informações paroquiais e institucionais que auxiliarão no desempenho das atividades dos mesmos.

P5: Sim. Aquelas relacionadas ao funcionamento e gestão da Paróquia.

P6: Sim, estas são cruciais para o andamento diário da Igreja. As informações divulgadas são aquelas que auxiliam nas atividades diárias dos funcionários e dos voluntários.

PR1: Sim. Aquelas que são importantes para o trabalho diário na Igreja.

PR2: Sim. É fundamental que haja um alinhamento entre todos. São divulgadas informações de serventia para a atuação de cada um.

PR3: Sim. Questões práticas relacionadas ao dia a dia da Igreja.

PR4: Sim. Informações relacionadas ao trabalho diário na Igreja, ou seja, aquelas ligadas às atividades desempenhadas por cada um.

PR5: Sim. Me preocupo em divulgar informações que serão valiosas para o dia a dia de cada um, informações que possam auxiliar em sua rotina de trabalho.

PR6: Sim. Informações ligadas às atividades desempenhadas por cada um na Igreja.

Com base nas respostas dos líderes religiosos é possível perceber que as informações divulgadas aos funcionários e aos voluntários são aquelas voltadas para a gestão administrativa, ligadas ao papel que cada um desempenha no dia a dia da Igreja. Estas visam o bom funcionamento das tarefas a serem executadas.

Para Choo (2003, p.405), a distribuição da informação é o método pelo qual as informações se disseminam pela organização, de maneira que “a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados”.

É possível perceber que os líderes religiosos estão preocupados com o significado da informação, as condições, padrões e regras de uso. Estas visam tornar a informação significativa para determinados indivíduos em determinadas situações. Aqui a organização cria suas regras e estruturas com foco em suas intenções estratégicas.

Em relação à divulgação de informações aos fieis da Igreja verificamos que:

P1: Sim. Informações religiosas ligadas às celebrações e aos sacramentos. Tais informações são disponibilizadas no site da Paróquia e nas celebrações.

P2: Sim. Por meio da PASCOM (Pastoral da Comunicação), do site da Igreja, do Jornal Mensal e das celebrações são divulgados eventos que vão acontecer na Paróquia.

P3: Sim. Informações variadas tais como: religiosas, culturais e educacionais.

P4: Sim. Informações paroquiais que dizem respeito às atividades que incluem a comunidade.

P5: Sim, somente quando tenho certeza das fontes e da veracidade. São informações que venham influenciar a vida cotidiana além de informações sobre eventos da Paróquia.

P6: Sim, muitas informações precisam chegar aos fiéis via ofícios de missa, murais, jornais, panfletos, redes sociais, site, Facebook, Instagram, etc. Os tipos de informação divulgados são eventos, pastorais, campanhas, obras de recuperação, etc.

PR1: Sim. Tudo que recebemos de positivo passamos aos fiéis, buscando sempre a evangelização.

PR2: Sim. As que julgue relevantes para a ocasião, sejam religiosas, políticas ou atualidades diversas.

PR3: Sim. Aos fiéis divulgo informações que possuem relevância social e religiosa.

PR4: Sim. Informações de cunho religioso e informações gerais. Geralmente uso vídeos nos cultos, boletim semanal da Igreja, o site da Igreja e algumas informações do púlpito de material jornalístico.

PR5: Sim. Divulgo textos diversos nas redes sociais, alguns compartilhamentos políticos, trabalhamos também com boletins internos da comunidade.

PR6: Sim. Informações religiosas além de informações diversas, acredito que é importante atualizar os fiéis. Uso muito o boletim da Igreja, o site da Igreja e informações gerais pesquisadas.

Notamos a partir das respostas que há uma preocupação com a divulgação de informações de cunho religioso, ligadas às celebrações e aos sacramentos. Além de

eventos, pastorais, campanhas, obras de recuperação, ou seja, informações voltadas para a vida cotidiana da Igreja que sejam úteis aos fiéis. Além de informações religiosas, há a preocupação na divulgação de questões políticas, sociais, educacionais ou atualidades diversas, todas pautadas na evangelização da comunidade. Entretanto, as questões políticas aparecem com mais clareza nas falas dos pastores.

Há que se destacar a necessidade dos líderes religiosos em se aterem a informações de cunho religioso na medida em que o pertencimento religioso dificulta certo posicionamento crítico quanto às informações e/ou limita a circulação de informações na instituição.

Aqui, a geração e transformação da informação são adaptadas com base na cultura organizacional, seus propósitos, suas regras, rotinas e papéis. Neste caso, as informações são dirigidas a um ambiente em que a ênfase é a religiosidade, pois está vinculada a enfoques subjetivos da experiência de busca pelo sagrado.

“Nessa perspectiva, é importante que os líderes religiosos possam enriquecer sua compreensão sobre a complexidade e a individualidade das pessoas, transcendendo os aspectos meramente instrumentais das relações de produção” (SILVA; SIQUEIRA, 2009, p. 559). Ou seja, diferente da primeira situação em que os líderes se preocupam em divulgar as informações aos funcionários e aos voluntários, visando auxiliar na rotina do trabalho destes, neste caso, há a necessidade de se ater a informações de cunho religioso com o objetivo de difundir a fé, tendo em vista que estas informações são direcionadas aos fiéis, dessas informações há também a preocupação em difundir questões políticas.

Existem dois tipos de filtros envolvidos na divulgação das informações. No primeiro caso, há uma preocupação em garantir a rotina de trabalho e a gestão administrativa da Igreja, no segundo, as informações circuladas são aquelas que apresentam o trabalho da Igreja e difundem a fé aos seus seguidores, o que mostra claramente como a organização se preocupa com a estratégia a ser seguida em cada seguimento, ou seja, a informação deve atender a necessidades diferenciadas de cada um de seus níveis.

Sobre o objetivo da divulgação das informações aos funcionários e aos voluntários da Igreja verificamos que:

P1: Aos funcionários e aos voluntários o objetivo é mantê-los alinhados sobre o dia a dia da Paróquia visando o seu bom funcionamento.

P2: Fazer com que estes possam desempenhar suas ações de forma coerente e mais correta possível de acordo com as necessidades da Paróquia.

P3: O bom andamento e funcionamento da Paróquia.

P4: Fazer com que estes possam desempenhar melhor o seu papel.

P5: Fazer com que estes possam desempenhar melhor o seu papel dentro da Paróquia.

P6: Possibilitar que estes possam desempenhar bem sua função, visando o bom andamento da Paróquia.

PR1: Fazer com que eles desempenhem bem o seu trabalho.

PR2: Eles poderão executar suas atividades com maior exatidão.

PR3: Alinhamento aos objetivos da Igreja.

PR4: Geralmente fazer com que as atividades sejam desempenhadas da melhor forma possível, levando em consideração os objetivos definidos pela Igreja.

PR5: Orientá-los quanto ao melhor desenvolvimento de suas atividades.

PR6: O objetivo de divulgar informações é propiciar meios para que as atividades sejam exercidas da melhor forma possível, pois temos os objetivos definidos pela Igreja que precisam ser seguidos.

Os partir dos relatos dos líderes religiosos percebemos que o objetivo de se divulgar determinada informação aos funcionários e voluntários ligados à Igreja está voltado para orientar melhor cada um deles no desenvolvimento de suas atividades diárias, com o intuito de que estes possam exercer de forma cada vez melhor o seu trabalho. Há que destacar que tais atividades e orientações são atreladas aos objetivos definidos pela Igreja, ou seja, regras e rotinas determinadas pela instituição.

Em relação ao objetivo ao divulgar informações aos fieis da Igreja notamos:

P1: Aos fieis viso dar conhecimento a respeito das novidades cotidianas da Igreja.

P2: COMUNICAÇÃO – ação comum. Comunhão de informações.

P3: Conscientizar, formar e informar.

P4: Participação dos fieis nas atividades da Igreja.

P5: Conscientização e despertar o espírito crítico dos fieis.

P6: Tornar a comunidade mais informada, engajada e envolvida nos processos.

PR1: Fortalecer, encorajar e restaurar pessoas.

PR2: Eles entenderão melhor o seu papel de cristão na sociedade.

PR3: Informações quanto aos pensamentos informados pela mídia.

PR4: Conhecimento, aprendizado, orientações gerais.

PR5: Alguns textos de cunho espiritual. Para a orientação espiritual e também trabalhar questões contemporâneas.

PR6: A partir de orientações diversas busco garantir que os fieis possam decidir sobre vários âmbitos de sua vida.

É possível notar, com base nas respostas dos religiosos, que o objetivo de divulgar informações aos fieis se fundamenta na necessidade de orientação espiritual e orientações diversas, estas visam o conhecimento e aprendizado dos fieis, no sentido de fortalecer, encorajar e engajar os fieis na participação ativa das atividades da Igreja. Entretanto, há que destacar a existência de uma estrutura hierárquica que limita o acesso e a divulgação das informações, limitando a circulação de informações na instituição.

Para Choo (2003, p.405), “o objetivo da distribuição da informação é promover e facilitar a partilha de informações, que é fundamental para a criação de significados, a construção de conhecimento e a tomada de decisões”.

“As organizações elaboram e implementam regras e rotinas para simplificar e orientar o comportamento decisório, de modo que ele seja coerente e coordenado” (CHOO, 2003, p.317). Tal situação ocorre pautada em premissas, nos valores culturais e na coerência a ser mantida pela organização. “A criação de significado produz uma estrutura de significados e propósitos comuns, o que dá identidade e valor às atividades da organização” (CHOO, 2003, p.337).

Outro ponto a ser destacado é a comunicação dentro do ambiente organizacional uma vez que esta é fundamental, sendo assim pedimos aos líderes religiosos que detalhassem um pouco mais sobre como ocorre a comunicação das pessoas com a Igreja.

P4 (P7): Deficitária. Porque as pessoas elas, boa parte das pessoas, buscam a Igreja não porque desejam realmente participar dela, isso em qualquer Igreja. Então ela vai ali, e a partir do momento que ela consumiu o que ela queria, ela se desliga [...]. A comunicação se dá corpo a corpo. Basicamente corpo a corpo, é... ainda que nós tenhamos Facebook, WhatsApp, nada substitui o corpo a corpo.

P5 (P8): As pessoas elas vem buscar a Igreja muito pelas suas necessidades, então precisa de uma missa, vem marcar uma missa, precisa é, casamentos, batismos é, e todos os outros sacramentos, quer dizer isso aí é o principal da Igreja, mas também muitas vezes vem pra pedir aconselhamento, uma direção espiritual, o sacramento da reconciliação, vem pedir pra dar bênçãos [...].

P6 (P9): Por email, pelo WhatsApp, nos grupos do Facebook, por telefone, em contato pessoal com a secretaria, em contato pessoal comigo. A gente usa muito as redes sociais para contato hoje.

PR2 (PR7): Aqui, por exemplo, nós temos, tem e-mails que as pessoas podem escrever, tem um e-mail específico se a pessoa quiser falar com a direção que chama Fale com o Pastor, tem os telefones que as pessoas podem ligar, tem o boletim que já antecipa

muitas informações sobre tudo o que está acontecendo na Igreja, alguma coisa eventual, alguma mudança, tudo é anunciado no púlpito, tem também a TV, TV Get, tem a Rádio Get que também veicula informações, então as pessoas podem falar pessoalmente, podem vir nos horários de culto, antes ou depois, a pessoa chega e procura o departamento [...].

PR4 (PR8): Então, através de da televisão, nós temos um programa na televisão, tem um programa, nós temos um canal no Youtube, tem o site da Igreja que é muito visitado, tem os telefones da Igreja que é muito divulgado, nós soltamos toda semana cinco mil boletins com as programações da Igreja, com as programações da semana, do mês, uma palavra, o que a Igreja tem. [...] É por telefone, por e-mail, muitos por e-mail, nós abrimos, um meio de comunicação conosco, que é o canal Fale com o Pastor, então as pessoas entram ali e mandam pra gente várias perguntas, sugestões, mandam pedidos de atendimento, de visitas, então são vários meios, telefone, e-mail, site da Igreja, Instagram.

PR5 (PR9): Eu falo que, das pessoas é por procura mesmo [...] essa comunicação vem pela relação social mesmo, e uma coisa, por exemplo, a nível de pastoreio, de questões pessoais, elas nos buscam para atendimento, para visita, então é pela busca mesmo, ligando para a Igreja, conversando diretamente com a gente, procurando a secretária, partindo dela é muito nesse sentido

A comunicação no ambiente organizacional é de suma importância uma vez que é necessário assegurar que a informação será compreendida por quem a recebe. Quando falamos em comunicação eficaz, nos referimos àquelas que atingem com efetividade seu objetivo, que é transmitir uma informação com clareza, utilizando para isso os mais diversos tipos de canais de comunicação.

Perguntamos ainda como se dá a comunicação da Igreja com as pessoas.

P4 (P7): Difícil, porque você tem um público diverso, então quando você vai, por exemplo, fazer uma reflexão, se você não conseguir pegá-los primeiro pela paixão [...]eu tenho que atingir o intelecto, para que ele compreenda, aí é a linguagem, os símbolos, os exemplos, a forma de falar, a tonalidade, e isso, a Igreja, ela tem ido muito bem, ainda que tenha esquecido, o tom de voz, a velocidade da voz, a respiração, tudo

para que aquilo que foi pego pelo pactus, pela paixão, conduzido pelo racional chegue então ao coração. [...] A comunicação ocorre corpo a corpo, usamos outros meios, mas ainda não são eficazes, porque nós temos uma dificuldade que é primeiro, a grande parte da juventude, que é quem está mais inserido nos outros meios de comunicação como o WhatsApp, o Facebook, eles são do imediato. E nesse processo que eu acabei de falar não existe o imediatismo, porém, queremos construir um caminho na linguagem deles e com eles, do qual essa linguagem, informação e comunicação virtual cresça, porém a experiência que nós temos, no essencial, ela passa pelo corpo a corpo, pelo sensível [...].

P5 (P8): *Aí existe o problema, porque tem muito mais gente que nos conhece do que nós conhecemos. Porque nas missas nós falamos pra uma multidão de pessoas, pra uma quantidade de pessoas que nem sempre conhecemos pessoalmente [...] se comunica através das missas, no final as comunicações necessárias para que o povo tome conhecimento do que está acontecendo, de festas, de necessidades, então você faz todo esse anúncio público nas missas, tem algumas vezes que a gente utiliza rádios para falar, divulgação também de festas e outras mídias também, até hoje em dia a internet, porque hoje tudo tem que ser feito pela internet senão você não é conhecido de forma nenhuma [...].*

P6 (P9): *É uma falha nossa, nós não nos comunicamos bem. É uma análise que a própria Igreja chegou à conclusão de que nós nos comunicamos muito mal, as pessoas são muito mal informadas sobre o andamento das coisas, então se comunica através do site, mas dado à idade avançada da maior parte da população da paróquia eles quase não visitam o site. Nós temos um grupo no Facebook, avisos nas celebrações na Igreja e boca a boca, o chamado aparelho de conversa.*

PR2 (PR7): *Bem, o Boletim, por exemplo, é uma, da própria Igreja, embora tenha gente que não é da Igreja que usa o Boletim pra vir falar com a Igreja, mas a Igreja, geralmente são as pregações e os anúncios, que são principais, a televisão, a rádio. As redes sociais a Igreja também utiliza, o WhatsApp individualmente cada membro da Igreja utiliza, tem os seus grupos. Tem por exemplo os departamentos que a gente chama de Departamento de Missões que tem um grupo que envolve os líderes, esse pessoal tem um grupo específico com a liderança. É conveniente pra Igreja, é muito mais barato, é rápido, e o alcance é muito maior. A gente vê aí a própria eleição do*

Bolsonaro foi baseada na internet. [...] Nessas últimas eleições eu não diria que é só medo da questão da atuação da Igreja, é fundamental a questão do marxismo, por exemplo, que ficou muito claro, que todas as pautas aí dos partidos de esquerda. O envolvimento da Igreja teve o intuito amplo, por exemplo, até essas pautas do Bolsonaro, coincidem muito com a das Igrejas, defendendo a tradição da família, a Igreja combate, isso aí gera esse tipo de coisa, então a questão da moral ela é importante, porque espiritualmente a imoralidade tem raízes no pecado, então a gente precisa combater a raiz, e a família é a base, uma família bem estruturada.

PR4 (PR8): Eu acho que o maior veículo de comunicação da Igreja é através do, hoje está funcionando muito o Instagram, acho que as pessoas estão recebendo mais as mensagens da Igreja, tão conhecendo mais a Igreja através do Instagram, através do Facebook. Agora nessa última eleição usou-se muito o Facebook, muito, muito, como nunca, e eu acho que o Facebook deu uma crescida, deu um up aí no Instagram, e ainda ele está em alta, mesmo depois das eleições [...]. Nós estamos comunicando muito através do Instagram, Facebook e o site da Igreja que é muito visitado, as pessoas procuram muito pra saber o que está acontecendo, programação, então tudo isso passa pelo site da Igreja, tem muita informação da Igreja, o corpo a corpo, isso é essencial, tem o Boletim da Igreja, são 5.000 exemplares por mês que são distribuídos. Nos cultos tem uma recepção, a pessoa ao chegar na Igreja ela já é recebida na porta por uma equipe de voluntários e aí ela é introduzida à Igreja, ao local onde ela vai assistir o culto, através de, tem a mídia, tem um painel de led, tem os louvores, aí então um culto, uma reunião [...]. No período das eleições nós, houve um apoio das Igrejas, então, nós passamos muita informação mais do púlpito e menos do Instagram e Facebook e site, nós passamos mais, a nossa influência foi mais discreta, discreta no sentido que nós não espalhamos assim no Facebook e internet, aquilo que a gente tava vendo e falamos com eles, dando uma orientação, sobre o futuro do país, o que poderia acontecer então orientamos nesse sentido e demonstramos também quem que a Igreja estava apoiando, a diretoria da Igreja, o Pastor Principal da Igreja, quem ele estava apoiando, foi muito importante também nessa eleição.

PR5 (PR9): É sempre um desafio, mas a gente progride muito nesse sentido, a gente, nós temos um setor de comunicação, com design, com técnico, com gente de vídeo, com jornalista, temos 2 jornalistas, então das diversas formas, de mensagem de telefone, a própria ligação em si, os atendimentos das secretárias, o Boletim da Igreja, que sempre

foi um clássico do setor de comunicação, mas a gente amplia isso pra vídeos na internet, e usa também anúncios na hora do culto, acontece o culto e no final ou mesmo antes a gente anuncia as atividades principais, então vem muito da mídia, a mídia seja impressa ou essa anunciada no momento do culto ou na internet. Outra coisa, a gente tenta se situar no meio disso tudo, principalmente agora nas eleições, que, mas eu acredito que na tomada de decisão principalmente, vem do bom senso, do todo que a gente está vendo. A Igreja, nós somos conservadores sim, pessoalmente eu tenho uma posição política muito forte, bem contra tudo o que a gente vê, de tentativa de uma implantação social através da política que eu vejo, então eu me manifesto nas redes sociais.

“A palavra comunicação é uma derivação do termo latino *Communicare* que significa; partilhar, tornar comum” (MATOS, 2014, p.02). Ou seja, a comunicação é a soma de várias formas de expressão, fala, gestos, interpretações, compreensão, quer dentro das organizações ou fora, a comunicação é a relação entre emissor que emite uma mensagem e o receptor que recebe a informação. Para Matos (2014, p. 05), “a comunicação informa, motiva, ensina, emociona, distrai, entusiasma, dá status, forma opiniões, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, produz até mesmo a incomunicação”.

Matos (2014) afirma ainda que a comunicação é a interação da organização com o seu público interno e externo, esta abarca um conjunto de procedimentos e técnicas dedicados a fortalecer o processo de comunicação e a divulgação de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, normas, procedimentos, instruções de serviço etc.

Assim, com base nas falas é possível perceber que a comunicação da Igreja com os fieis ainda é um obstáculo, citam a quantidade de fieis e que devido a este número é difícil alcançar a todos. Dos exemplos citados, a comunicação corpo a corpo ou aquelas divulgadas nas missas e/ou cultos são as mais eficazes, pois conseguem chegar a um número maior de pessoas. Além desse tipo de comunicação observamos ainda o uso de boletins, TV, rádio, Facebook, Instagram, e-mail da Igreja e a internet de forma geral.

Podemos observar que os meios eletrônicos tem um papel importante na comunicação atual da sociedade, tendo em vista que esta está cada vez mais conectada. Assim, o

papel das ferramentas web acaba ganhando mais importância a cada dia. No âmbito organizacional, por exemplo, os sites são usados para disponibilizar e divulgar as ações das organizações, promover produtos e serviços e estabelecer a comunicação com seus diversos públicos. É notório também que as redes sociais vêm crescendo cada vez mais, influenciada pela tecnologia em constante desenvolvimento. Para Recuero (2007, p.2) “redes sociais na Internet possuem conexões constituídas através de diferentes formas de interação e trocas sociais”. Já Wasserman e Faust (1994) afirmam que por meio da interação, são constituídos os laços sociais que vão conectar os atores nas redes sociais e que a formação destes laços sociais se dá devido a um sentimento de pertencimento que conecta um determinado grupo.

Com o advento da complexificação das redes sociais na Internet, através do surgimento das ferramentas de comunicação mediada por computador, novos fluxos de informação foram aparecendo. O surgimento da Internet proporcionou que as pessoas pudessem difundir as informações de forma mais rápida e mais interativa. Tal mudança criou novos canais e, ao mesmo tempo, uma pluralidade de novas informações circulando nos grupos sociais (RECUERO, 2007, p.10).

Além das questões cotidianas e de cunho religioso que são constantemente comunicadas pela Igreja é possível notar também a divulgação sobre questões políticas específicas. Com base na fala de alguns pastores, devido a uma preocupação da Igreja em relação aos rumos que poderiam ser assumidos no Brasil, durante o período eleitoral de 2018, houve a manifestação por parte da Igreja de suas preferências políticas. Tal manifestação se deu principalmente no púlpito durante os cultos e também pelas redes sociais.

A antropóloga Maria Elisa Máximo (2018), em uma entrevista a um jornal afirma que “as pessoas usaram exacerbadamente a possibilidade de disseminarem informações que atendam ou correspondam com as suas próprias convicções”. Para ela “está claro que a campanha eleitoral deste ano se concentrou na internet, em grupos de WhatsApp, nas redes sociais”. Para Recuero (2007, p.11), “muitas dessas informações são difundidas de forma quase epidêmica, alcançando grandes proporções tanto online quanto offline”.

Jamil e Sampaio (2011, p.210) exemplificam a relação das eleições com as ferramentas digitais afirmando que “as eleições presidenciais de 2010 apresentam um cenário diferenciado, permitindo afirmar que as ferramentas digitais, por conta de sua difusão junto ao eleitorado, assumem uma importância, de certa forma, inédita”. Em 2018 as

ferramentas digitais já não aparecem como algo inédito, tendo em vista que ao longo de 8 anos essas ferramentas foram se aperfeiçoando, tal situação pode ser comprovada pelo resultado das eleições, uma vez que o candidato eleito e seus eleitores usaram massivamente as redes sociais em sua campanha.

Para Davenport e Prusak (2003), o ambiente de informação em sua totalidade leva em consideração os valores e as crenças organizacionais sobre a informação. Nessa perspectiva, a maneira como as pessoas criam e usam a informação e o que fazem dela, estão carregadas de simbologias criadas, adotadas e modificadas em cada grupo que recebe ou transmite informações.

Dando sequência à pesquisa buscamos verificar a frequência em que as informações são divulgadas aos funcionários, voluntários e aos fiéis da Igreja. Foi possível perceber que estas ocorrem da seguinte forma: aos funcionários e aos voluntários as informações são divulgadas diariamente tendo em vista que são necessárias ao andamento das atividades realizadas na Igreja. A frequência em que a informação surge, está atrelada à necessidade de “facilitar o debate, a discussão e o diálogo, assim como para responder a perguntas, interpretar situações ou resolver problemas” (CHOO, 2003, p.401). Já aos fiéis as informações são divulgadas nas celebrações realizadas conforme calendário de cada Igreja, tendo em vista que são pautadas em questões elucidativas sobre a Igreja e sobre a profissão da fé.

Sobre a qualidade e confiabilidade das informações divulgadas pelos líderes religiosos aos funcionários, voluntários e aos fiéis da Igreja todos foram enfáticos em suas respostas. Nestas, eles afirmam que há qualidade nas informações tendo em vista que buscam ser precisos, pontuais, direcionados e específicos garantindo assim 100% de confiabilidade, pois as informações divulgadas são pautadas na veracidade e na imparcialidade, pois consideram pesquisar sobre os assuntos antes de abordá-los junto ao público e difundir apenas aquilo que será útil.

A qualidade é a percepção do usuário sobre a excelência do produto ou serviço de informação e inclui a transmissão perfeita das informações; a cobertura completa de um tópico ou assunto; a atualização de dados e do vocabulário de acesso; a confiança do usuário na qualidade e coerência do serviço; e a inclusão de indicação sobre a confiabilidade dos dados (CHOO, 2003, p.404).

Com base nas respostas, é possível perceber que o objetivo da organização, representada aqui pelo seu líder, é preencher as lacunas de informações a fim de criar conhecimentos mais profundos, gerando assim significado por parte de quem recebe tais informações. Tais informações, em grande parte, são de cunho religioso e expressam o interesse dos líderes em divulgarem aquilo que é de interesse por parte da instituição. No que tange à confiabilidade, parece-me haver uma falta de crítica quanto ao modo como as informações são produzidas. Há um uso excessivo de fontes exclusivamente religiosas para a tomada de decisões, o que demonstra uma limitação na busca e até nos problemas que permitam a busca por informações. Há uma estrutura hierárquica que limita o acesso a essas fontes de informação, o que não garante a confiabilidade e a imparcialidade das informações. É possível perceber que os líderes são de fato parciais uma vez que visam ao bem-estar da Igreja e da comunidade.

Em se tratando da qualidade e da confiabilidade das informações é importante compreender o valor da informação. Assim, perguntamos aos líderes religiosos se as informações divulgadas podem ser consideradas relevantes aos funcionários, voluntários e aos fiéis da Igreja.

P1: Sim, pois divulgo conhecimentos importantes do mundo e da Igreja.

P2: Sim, pois dizem respeito à vida paroquial.

P3: Ótima, pois conseguimos os objetivos propostos.

P4: Sim, porque tratam do dia a dia da Paróquia, da qual tanto funcionários, voluntários quanto fiéis participam.

P5: Sim, pois estão ligadas a interesses pessoais e institucionais, porém a crítica dos que a usam será o juiz.

P6: Sim, porque dizem respeito às atividades que envolvem a todos e o interesse dos grupos. No caso dos funcionários e dos voluntários servem para a tomada de decisões diárias, já no caso dos fiéis tem um tom de prestação de contas.

PR1: Sim. Porque o que testifica não vem de homens, mas sim de Deus.

PR2: Sim, porque sempre estou atento ao feedback.

PR3: Sim. Não tenho a intenção de manipular ou controlar ninguém e eles sabem disso.

PR4: Sim, podem ser consideradas muito relevantes. Aos funcionários e voluntários porque auxiliam na realização das atividades. Já para os fieis porque trazem um alerta, despertam o conhecimento e o interesse por mais informações.

PR5: Sim. São informações sérias que visam objetivos específicos.

PR6: Sim, acredito que sejam relevantes. Junto aos funcionários e voluntários busco criar meios que possam auxiliar na realização das atividades. Já em relação aos fieis acredito que os faça refletir sobre seus anseios, dúvidas, o que pode auxiliar em decisões de sua vida.

O valor de uso de uma informação ou sua relevância baseia-se na utilização final que se fará dela. Por ser um bem abstrato e intangível, o seu valor estará associado a um contexto. O ponto principal é que a informação deva atender às necessidades de uma pessoa ou de um grupo e que possa ser usada como um insumo para a tomada de decisão.

Para Seracevic (1981), o que torna a informação valiosa é o uso que se faz dela. Assim, não basta aos tomadores de decisão apenas obter a informação, ele precisa obter a informação correta e em tempo hábil para que ele seja capaz de analisar as mudanças postas pelo ambiente, delinear e estabelecer suas ações e finalmente poder contribuir efetivamente para o desenvolvimento de sua organização.

Com base nas respostas é possível perceber, de acordo com a percepção dos líderes religiosos, que as informações divulgadas por eles são relevantes, tendo em vista que aos funcionários e aos voluntários são úteis na realização das atividades que lhes são conferidas e aos fieis ajudam na reflexão de questões que permeiam sua vida.

Já em relação ao ambiente informacional da Igreja podemos perceber que:

P4 (P7): Nós estamos começando esse processo de adequação de nossos meios de comunicação e informação. Hoje, de modo rudimentar [...] hoje é colocado no aviso da missa, mas ele também é comunicado à PASCOM, a Pastoral da Comunicação, que tem pessoas formadas na área da comunicação que vão então fazer uma chamada pro Facebook, pro WhatsApp, feito isso, divulga-se essa informação e as pessoas são comunicadas tanto pelo Facebook quanto pelo WhatsApp, e estamos construindo o processo de nosso site [...]. Já nas missas é um pouco mais complicado, o que temos é projeção de músicas, alguns avisos, algumas colocações são feitas ali, porque na missa de modo particular, é, as mídias elas são restritas por causa justamente da compreensão corpo a corpo, da compreensão do visível, mas no dia a dia o que acontece e como esses meios se articulam, o corpo a corpo é importante.

P5 (P8): A Igreja ela utiliza um, uma pastoral que se chama PASCOM (Pastoral da Comunicação), a PASCOM então ela se utiliza, é uma pastoral a qual nós temos alguns leigos que nos ajudam a colocar as informações necessárias nas mídias existentes, para que as pessoas tomem conhecimento do que está acontecendo. Então nós temos aqui a PASCOM e onde nós temos um site que é igrejadocarmo.com.br onde ela vai alimentando ali as informações para as pessoas tomarem conhecimento, mas já existem outros meios de comunicação, rádios, as vezes televisão [...]. Nós líderes, a Igreja Católica ela procura utilizar dos meios existentes, televisão, ou rádio, da melhor forma possível, os jornais, os bispos eles escrevem muito nos jornais, tem um jornal próprio, mas também utiliza muito hoje em dia a mídia do computador, mas procuramos utilizar todos os meios disponíveis para atingir o maior universo de pessoas possíveis. Acho que a tomada de decisão ela vem muito mais pelas informações que são dadas pela Igreja corriqueiramente por um jornal, mas dentro da Igreja nós temos também alguns meios de informações que são específicos da Igreja, orientações da diocese, existem orientações de Roma, existem orientações de outros recintos, de outras paróquias a respeito de acontecimentos que são coisas muito mais ligadas a informação interna da Igreja.

P6 (P9): Basicamente é telefone, fax e as redes sociais, email, o site da arquidiocese que nos deixa muito bem informados [...]. Eles estão presentes de forma bem intensa, nós dependemos desses meios pra nos comunicar. Nós tínhamos um jornalzinho, mas entrou em crise porque as pessoas hoje não estão ligando muito pra jornal não, então a gente fazia, gastava, as pessoas estão lendo menos coisas impressas [...]. Esses meios

não são suficientes não, porque a gente sente necessidades de, já que eu falei muito sobre a decisão colegiada, de estar sempre juntos, e como é que a gente está juntos? Em reuniões presenciais, então eu acho que no futuro próximo vamos ter que fazer reuniões virtuais, videoconferências [...]. No WhastApp, no momento é o aplicativo do qual as pessoas mais participam. Eu acho uma mídia muito benéfica enquanto ela é instrumento de informação, de comunicação, de tomada de decisão [...].

PR2 (PR7): Muita informação vem, por exemplo, o próprio pastor da Igreja ele assina algumas revistas que ele lê, Veja, Época, ele lê algumas revistas, tem jornais diários que ele lê também, assiste aos noticiários, a gente sabe disso porque volta e meia nas pregações se tem alguma coisa relevante pra Igreja ele repassa. Mas a Igreja tem um texto na bíblia que diz que o pastor deve colocar o seu coração no rebanho, que ele vai sentir quais são as necessidades [...]. Assim como existe, é uma interação, a Igreja manda mensagem, eles mandam de volta, seja por telefone, pessoalmente, tem as reuniões também, nós temos reuniões mensais, ontem teve uma reunião com todos os líderes das missões, todas as atualizações necessárias são repassadas [...].

PR4 (PR8): Nós buscamos, aqui nós temos a assinatura de jornais, de revistas, nós somos bem informados sabe? O que que está acontecendo mundo afora, o que que está acontecendo na política, o que que pode prejudicar a Igreja, o que que vai ser bom pra Igreja, então assim, é, nós temos um meio de comunicação que é a televisão, rádio, nós temos uma rádio web também que comunica com as pessoas, nós temos uma televisão que funciona todos os dias, então, e nós temos o nosso site que a gente também passa muita informação, não só do ambiente da Igreja, que nós temos na igreja, mas informações gerais, orientamos muito de púlpito, então assim, e orienta também assim de púlpito [...]. São usados também na tomada de decisão, são, algumas decisões que nós temos que tomar que vai atingir nossa comunidade, aí a gente tem que usar o WhatsApp, usa o boletim [...] buscamos muita informação fora também, em outros sites, jornais e tudo, então, nós baseamos muito também no que está acontecendo fora, e, a tomada de decisão se baseia nisso.

PR5 (PR9): Como eu disse, o Boletim sendo o principal e o mais antigo, que é o clássico, SMS, ligação, o anúncio que é gravado em áudio ou vídeo, no momento do culto, internet em geral, rede social, Instagram, Facebook, Twitter, eu acho que só [...]. Na aquisição de conhecimento eu acredito que cada um tem aquilo que mais gosta,

muita gente que lê jornal de papel, você tem que estar com um jornal na mão e a bíblia na outra, a bíblia é nossa cosmovisão, no jornal, a informação daquilo que está acontecendo, eu me instruo através da internet, jornais na internet, por causa da questão do papel em si, eu não tenho utilizado muito, tem também livros.

A partir das respostas podemos verificar que o ambiente informacional da Igreja é diverso. Novamente os líderes destacam o contato corpo a corpo, os jornais, rádios, televisão, informações internas, reuniões, internet, Facebook e WhatsApp. Para Davenport (1998) existem diversos modelos possíveis de serem utilizados para governar a informação e cabe à organização definir o que melhor se adapte às suas necessidades. Há que se destacar aqui que o comportamento informacional das Igrejas é determinado pelas estruturas em que esses líderes estão inseridos. Cada instituição deve buscar informações que definem como importantes sejam elas fontes formais ou informais, e em fontes internas ou externas, com vistas a agregar valor à informação coletada. Cendón (2002) alerta para a tendência de crescimento das redes de comunicação, por meio das quais a informação, em formato eletrônico, ganha em importância e volume, fato corroborado pelos entrevistados.

6.6 As Fontes de Informação e a Tomada de Decisão

A tomada de decisões é uma ação voltada para objetivos e orientada por problemas, e o comportamento de escolha é conduzido por normas e rotinas, de forma que a organização seja capaz de agir de forma procedimental e intencionalmente racional (CHOO, 2003). Qualquer que seja o método de decisão é fundamental ter em mente a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais.

Baseado nisso, perguntamos aos líderes religiosos quais decisões estão atreladas a eles em sua Igreja.

PI: Hum, o padre tem um papel limitado dentro da Igreja, pois há uma hierarquia que precisa ser seguida. Acredito que as decisões das quais sou responsável são aquelas voltadas para a rotina da Paróquia.

P2: Creio que o padre seja o responsável pelo dia a dia da Igreja, ele é a pessoa responsável pelo bom andamento da paróquia. Minhas decisões são voltadas para a gestão diária da paróquia, levando em consideração que há decisões que são oriundas de instâncias superiores ao padre.

P3: Há uma gama de pessoas envolvidas nas decisões da Igreja, o padre é aquele responsável por gerir sua paróquia. Ele deve ministrar celebrações, ministrar os sacramentos, garantir recursos financeiros que sustentem a vida paroquial, garantir a infraestrutura necessária, gerir conflitos com as autoridades civis, conquistar e manter os fieis. Então posso afirmar que minhas decisões estão voltadas a estas questões.

P4: Posso dizer que o padre tem um papel limitado, pois ele responde apenas por sua paróquia. Minhas decisões estão atreladas aos cultos, aos sacramentos e à gestão do templo e dos fieis.

P5: A Igreja Católica se divide com base em hierarquias. O pároco é aquele que responde pelo dia a dia de seu templo, ou seja, todas as questões que circundam o cotidiano da Igreja, seus cultos, seus fieis, a garantia e a utilização de recursos, sejam financeiros ou de infraestrutura.

P6: Dentro da hierarquia estabelecida pela Igreja Católica, o pároco possui um papel que se limita à gestão do seu templo, sendo responsável pelas celebrações e pelos sacramentos e por administrar os bens da sua paróquia, precisa gerir os recursos financeiros e toda a infraestrutura atrelada a ela e pra isso precisa se atentar em obter novos fieis e manter aqueles que já se encontram na Igreja.

PR1: Em minha Igreja temos o Pastor Principal, os Pastores Auxiliares e os Secretários, cada um deles possui uma função específica. As maiores decisões são dos Pastores Principais, eu como pastor auxiliar, sigo as diretrizes deste gestor. Minhas decisões são mais voltadas para o ministério junto aos fieis.

PR2: A estrutura da igreja da qual faço parte corresponde ao Pastor Presidente; Auxiliares e Diáconos; Líderes de Departamentos e seus Cooperadores e demais Membros da Assembleia. Os Pastores Auxiliares, função que exerço, possui um papel específico dentro da Igreja, é claro que subsidiamos o Pastor Presidente em todas as

demandas da Igreja, mas as principais decisões vêm dele. Temos decisões dentro do departamento da qual fazemos parte.

PR3: Na Igreja Batista que faço parte possui em sua estrutura hierárquica os Pastores e os Diáconos. A Igreja em que estou é uma filial e possui uma estrutura bem reduzida. Neste caso o único gestor sou eu, o pastor. Assim sou responsável por tudo dentro da Igreja, desde as celebrações até a manutenção da infraestrutura e da captação de recursos para sua subsistência.

PR4: A hierarquia da Igreja da qual faço parte é composta pelo Pastor Sênior (Presidente), 5 vice-presidentes, administração, tesouraria, comissão de contas, comissão membresia (de membros). Sou um dos vice-presidentes, minha gestão está atrelada a tudo que diz respeito à família. Claro que também auxilio o Pastor Presidente em todas as demandas que lhe forem caras.

PR5: Minha Igreja é composta pelo Pastor titular, pastores auxiliares, liderados dos ministérios em diversas áreas. Sou um dos pastores auxiliares, meu papel na Igreja é gerir o setor de ensino, seja o ensino ligado às crianças ou aquele ligado aos jovens. Sempre que necessário auxilio o Pastor titular em suas demandas.

PR6: Na minha Igreja há a estrutura do Pastor Regional, pastores auxiliares, ministérios e a administração. Sou um dos pastores auxiliares e represento as questões voltadas aos ministérios. Auxilio em todas as questões que envolvem o louvor, a pregação, a oração e a ação social. Quando solicitado, auxilio também o Pastor Regional.

Aprofundamos ainda mais sobre as decisões que são tomadas no dia a dia da Igreja e quais decisões estão atreladas aos líderes religiosos.

P4 (P7): Das mais diversas, desde trocar uma lâmpada até a escuta de uma pessoa que veio falar de um drama pessoal ligado à droga, então a decisão particular como padre, o que eu direi a essa pessoa diante disso? Do ponto de vista administrativo até que ponto eu posso fazer uma decisão de uma reforma sem ferir ao conselho? Eu posso trocar uma lâmpada, mas eu não posso trocar o carro da Igreja, eu não posso trocar toda a iluminação da Igreja, simplesmente pelo meu bel prazer. Essas decisões elas são

a todo instante, você lida não só com o sagrado, mas você lida também com a colegialidade e o respeito daquilo que fere e encosta na vida de outras pessoas. Não é uma vida somente, são várias outras [...]. Do ponto de vista administrativo isso é fácil, do ponto de vista existencial, tocar o terreno daquela pessoa e ajudá-la a ela tomar a decisão isso é desafiador, porque eu não tomo a decisão por alguém, eu escuto e ajudo a pessoa, a, olha o que você pensa disso? Então é mais do que cercear a consciência de alguém é ajudá-lo a nutri-la para que ela fortalecida então o oriente [...]. Há limites para isso, é, ainda que a Igreja tenha e seja uma organização hierárquica ela não é despótica, então eu posso, mas, aí vem o bom senso, o padre ele deve ser uma pessoa que é gestado e formado para ter bom senso, não só discernimento, mas bom senso.

P5 (P8): As decisões no dia a dia da igreja elas estão muito mais ligadas à administração. Agora quanto à orientação do povo nós temos um órgão chamado CPP (Conselho Pastoral da Paróquia) no qual nós discutimos as questões da Paróquia, os problemas que estão acontecendo, a criação de novos caminhos que estão sendo propostos à sociedade, que tipo de pastoral podemos fazer, é o problema todo também está em se buscar pessoas que possam realizar determinados serviços, tudo para melhor servir ao povo, então é claro que todos esses serviços, eles são gratuitos, eles não são, porque eles são voluntários, mas até para os fazermos nós temos, nós precisamos de dinheiro [...]. Todas essas decisões, todas, porque não tem como, ah, se bem que nós aqui vivemos em comunidade, comunidade religiosa, onde nós temos aqui hoje, hoje convivem aqui 3 padres, e cada um tem uma função, então tem um que cuida da economia, tem outro que cuida da paróquia, mas a paróquia e a economia elas estão associadas uma a outra, porque as ações da paróquia alimentam a economia, e a economia ajuda a paróquia a caminhar, então as 2 estão sempre em diálogo, mas existem responsabilidades específicas de cada pessoa da comunidade, a minha atualmente é cuidar da paróquia, então é cuidar das pastorais, alimentar essas pastorais e administrar os sacramentos para os fieis, eu sou o principal, vamos dizer assim o titular disso, tem que, quer dizer, tenho sempre que garantir que aconteça.

P6 (P9): Acho que as decisões se dão mais no campo administrativo, porque embora exista um conselho administrativo pastoral da paróquia, são os conselheiros do padre, ajudam o padre a gerir a comunidade, há certas coisas que a decisão tem que ser minha, a palavra final é a minha, a palavra do padre, mas não é um poder que me torna um general, ou um poder que me torne alguém que decide por si, a minha decisão

é sempre pautada pelo consenso, eu tenho a palavra final, mas eu não deixo de levar em conta a contribuição de cada um [...]. Com relação à coordenação dos grupos pastorais, as entidades pastorais, a coordenação de cada grupo de ação social, de oração, eu que tenho que decidir quem é que vai coordenar [...].

PR2 (PR7): Tem Igrejas que não tem muitas atividades não, tem mais reuniões, cultos e o pastor fica a disposição pra visitar alguém que necessita, mas essa Igreja aqui em particular, ela tem muitos departamentos e cada departamento tem dezenas de decisões a serem tomadas todos os dias. Uma das grandes decisões que a Igreja toma, no caso o líder, em particular é a questão do que fazer com o dinheiro, porque são muitos os gastos, tem muitos funcionários que trabalham aqui. A parte financeira é importante, não diria que é a mais importante, a bíblia diz que o dinheiro atende a todas as coisas, a gente hoje em dia não pode fazer nada sem dinheiro [...]. A função minha é dar a palavra, a Igreja tem muitas organizações, o que a gente chama de missões, muitas congregações, todas elas são potenciais lugares onde eu possa atuar, desde que eu seja solicitado.

PR4 (PR8): Então, nossa, são tantas coisas que a Igreja tem. Então, nós temos ali a parte beneficente, então ajuda a uma pessoa, por exemplo, ajuda até mesmo com uma cesta básica, outra decisão, fazer uma visita urgente no hospital, outra decisão, vamos fazer um velório e um enterro, isso é uma decisão da Igreja, tem as decisões administrativas, a construção de uma sala, abertura de uma sala, é, mudança de determinado setor, então são várias as decisões que a Igreja toma no dia a dia, tem decisões políticas também! Influenciar, como é que nós vamos influenciar politicamente? Da minha parte, então, são mais decisões familiares. Que eu trabalho muito com família, aconselhamento familiar, é, divórcio, novo casamento, casamentos da Igreja, então tudo passa aqui por este departamento de família que eu trabalho.

PR5 (PR9): Muito, relaciona com questão de gestão. No meu caso eu lido muito com a parte de educação então funciono um pouco como diretor de escola. Então eu tenho N decisões administrativas e gerenciais, professor, sala, coordenação pedagógica, culto, responsável por liturgia, então assim, se decide a palavra, o texto que vai ser pregado, local, essas coisas práticas, mas há também muitas decisões no caso de cunho espiritual vamos dizer assim. De caminhar com o discípulo mais perto, de orientar, de exortar, então assim, há decisões administrativas e muitas decisões também

relacionadas às escrituras propriamente ditas, que vem auxiliar na decisão de pessoas, então decisões nesse sentido também.

Os entrevistados deixam clara a existência de uma estrutura hierárquica dentro de suas respectivas Igrejas, limitando suas decisões ao que lhes cabe dentro de sua função. Afirmam ainda que muitas das decisões são colegiadas. Ou seja, “a organização torna-se um conjunto de interesses entrecruzados, no qual várias estratégias são praticadas para resolver o conflito” (CHOO, 2003, p.274).

Uma questão essencial para as organizações é estabelecer as premissas que norteiam a tomada de decisões. Cabe à organização conceber esse ambiente do qual o indivíduo se aproximará cada vez mais da racionalidade e objetivos da organização em suas decisões.

De acordo com a fala dos líderes religiosos notamos que as decisões acontecem em dois âmbitos: o espiritual e o administrativo. Em relação às questões espirituais as decisões dizem respeito a levar a palavra a quem precisa, organizar e gerir os grupos dentro da Igreja, definir sobre as missas/cultos, estar próximo ao fiel, realizar visitas, participar de velórios, realizar batizados, casamentos, ou seja, questões que se referem ao dia a dia religioso da Igreja. Em relação às questões administrativas, estas estão pautadas principalmente na gestão dos recursos financeiros e nas rotinas diárias que dizem respeito ao funcionamento da instituição.

A partir das leituras realizadas e com base nas respostas dos entrevistados acreditamos que o modelo de tomada de decisões que permeia os líderes entrevistados é o modelo racional. O modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado entre todos, uma vez que implica em regras e procedimentos pré-definidos, que precisam ser adotados para que se possa alcançar um resultado satisfatório. Neste modelo, prevalecem os sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é demasiadamente burocrática e as diretrizes da organização são determinadas por meio de regras formais. Trata-se de um ato dirigido para se alcançar os objetivos, por meio da solução de problemas, ou seja, é um comportamento regulado por normas e rotinas, de forma que a organização possa atuar de uma maneira procedimental e intencionalmente racional. Lembrando aqui, que um dos pontos observados é a necessidade de deixar

claro, por parte dos entrevistados, a existência da hierarquia, fato que delimita o poder de decisão destes líderes.

Para Stoner e Freeman (1992, p.187-188), “o processo decisório não se finaliza com a escolha da decisão, isto é, após a escolha da melhor alternativa há o monitoramento da decisão, que se refere à análise e acompanhamento dos resultados obtidos, tanto os positivos quanto os negativos, da escolha implantada”.

Há vários aspectos que influenciam a tomada de decisão racional, ainda que alguns aspectos não sejam racionais. Por consequência, não se pode assegurar que o processo de tomada de decisão seja genuinamente racional. Para Teodósio, Silva e Rodrigues (2007, p. 2), o processo decisório racional está estruturado:

- a) Detecção do problema: através dos sensores que a organização possui e que possibilitam aos gestores tomar conhecimento das disfunções organizacionais, que as levam para caminhos diferentes dos planejados, comprometendo a consecução de suas metas;
- b) Início do fluxo do processo decisório: 1) Coleta de informações: fase de diagnóstico, reunião da maior quantidade de dados possíveis; 2) Análise criteriosa de informações: estabelecimento de uma correlação das informações coletadas com variáveis presentes no ambiente, atribuindo-lhes relevância, para serem utilizadas na solução de problemas; 3) Identificação de alternativas: busca de alternativas para eleger um critério de julgamento das alternativas propostas, através de uma lista de quesitos com pesos de importância para a organização; 4) Opção pela melhor alternativa: segundo um mecanismo pré-definido, para assegurar a legitimidade da escolha; e 5) Consecução dos objetivos organizacionais: através da implantação da alternativa compreendida como a melhor, espera-se que isso redunde na consecução dos objetivos organizacionais no tempo previsto.

Cabe ressaltar que, “no processo decisório, para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências” (CHOO, 2003, p. 265). Ressaltamos que há concordância na literatura analisada quanto à compreensão de que tomar uma decisão totalmente racional é uma tarefa praticamente impossível, uma vez que o tomador de decisão não tem condições de ter conhecimento sobre todas as variáveis que influenciam o processo; isso porque, durante a coleta de informações, já se presume a análise inicial das alternativas como também, das prováveis consequências de cada uma.

Dando prosseguimento à coleta de dados buscamos compreender quais são os meios de comunicação e de obtenção de informação utilizados pelos líderes religiosos para a tomada de decisões relacionadas à instituição.

P1: Aqueles que possuem informações da Arquidiocese de BH, do Vaticano e da região, tais como jornais e internet.

P2: Todos os meios disponíveis: e-mails, WhatsApp, Jornal Escrito, Clipes.

P3: Aqueles oriundos da Arquidiocese, além de jornais, revistas, sites, rádio e TV.

P4: Documentos internos da Ordem Religiosa (Carmelita) e informações da Diocese e do site do Vaticano.

P5: Documentos oficiais da Igreja, contexto atual e pessoas envolvidas, porém, a pessoa é o fator principal, ela está acima da “lei”.

P6: Documentos oficiais da Igreja, reuniões.

PR1: Comunicação direta, ou seja, as pessoas.

PR2: Quaisquer meios que me ajudem a decidir com segurança. Cada caso é um caso. Na dúvida posso consultar meus pares.

PR3: Aqui, eu uso, principalmente a oração, leitura da Bíblia e reuniões, pois são principalmente decisões no âmbito espiritual.

PR4: Internet e Jornais.

PR5: Para as questões administrativas recorremos à internet, aos companheiros e aos livros de teologia. Obviamente sempre à Bíblia.

PR6: A Bíblia, principalmente, além de jornais e internet.

Na construção do conhecimento, as necessidades de informação surgem de lacunas no conhecimento, na compreensão ou nas capacidades da organização. (...) o processo de busca da informação é guiado por crenças e pressupostos sobre que áreas de desenvolvimento de conhecimento serão vantajosas para a organização, que áreas são plausíveis ou não, assim como quanto esforço será necessário. Essas crenças dão forma e direção à especificação das necessidades de informação e fornecem critérios pelos quais a nova informação será avaliada à medida que for sendo encontrada (CHOO, 2003, p.227).

Nesse sentido, a tomada de decisões deve ser pautada em informações que sejam capazes de reduzir a incerteza. Ter conhecimento de um problema é fundamental para determinar os tipos e o conteúdo das informações que serão primordiais para a tomada de decisão.

Sendo assim, foi necessário identificar em que o líder religioso se baseia para tomar uma decisão relacionada à sua instituição.

P1: Me baseio nas diretrizes da Arquidiocese e nas necessidades da instituição, assim busco o que for melhor para o seu funcionamento.

P2: No Conselho Pastoral.

P3: Pesquisa, participação de Conselhos, opinião e reuniões.

P4: Em documentos internos da Ordem do Carmo.

P5: No bem das pessoas envolvidas.

P6: Na hierarquia, nas diretrizes da Igreja (Papa, Bispo) e no meu discernimento.

PR1: Na Bíblia.

PR2: Principalmente nos princípios bíblicos.

PR3: Na Bíblia, principalmente na vida de Jesus Cristo, usando seus exemplos.

PR4: Decisões em reuniões que dizem respeito à instituição, decisões pessoais e aconselhamentos aos fieis.

PR5: Ao maior benefício à comunidade. Em minha esfera espiritual busco decidir de acordo com a vontade de Deus nas escrituras.

PR6: Em reuniões que fazem parte da rotina da instituição, na minha experiência e em decisões pessoais.

É possível perceber que as decisões são baseadas em diversos fatores: nas diretrizes institucionais, em documentos internos, nos princípios bíblicos, em reuniões, no bem estar dos envolvidos e na experiência de cada um. Assim, “a busca da informação é fruto das preferências individuais, dos valores institucionais e dos atributos da situação de escolha” (CHOO, 2003, p.303).

“O uso da informação é a seleção e o processamento das informações, que resultam em novos conhecimentos ou ações. A informação é usada para responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação” (CHOO, 2003, p.115-116).

Para Choo (2003, p.80-81),

O contexto e o significado da informação quase sempre tem uma manifestação física, como um documento ou um registro, o contexto e o significado da informação se renovam a cada vez que ela chega a um usuário. A informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada. Um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam. Partimos da posição de que o usuário da informação é uma pessoa cognitiva e perceptiva; de que a busca e o uso da informação constituem um processo dinâmico que se estende no tempo e no espaço e de que o contexto em que a informação é usada determina de que maneiras e em que medida ela é útil.

Choo (2003) afirma que a busca e o uso da informação se caracteriza por um processo dinâmico e socialmente desordenado que se divide em níveis de contingências cognitivas, emocionais e situacionais. A informação reproduzida responde a aspectos sobre os atributos das pessoas, objetos e fatos, sobre a forma como eles se relacionam, e sobre as implicações e razões de ações ou acontecimentos.

Em decorrência disso, indagamos aos líderes religiosos se as informações acessadas por eles são suficientes para a tomada de decisões em seu dia a dia na instituição.

P1: Não. É preciso ter consciência das necessidades primordiais da Igreja, entretanto, mesmo que haja, há decisões que precisam ser tomadas com agilidade o que nos leva a decidir com base nas experiências adquiridas.

P2: Em partes. As informações que dizem respeito à instituição, procuro ver primeiro a veracidade, para uma posterior tomada de decisão.

P3: Não. Ouço também a comunidade e os colaboradores.

P4: Sim. Além de serem de fácil acesso, consigo decidir sobre as questões diárias que envolvem a Paróquia.

P5: Não, pois toda informação parte do interesse de alguém, motivando sua divulgação por uma mídia ou um meio de comunicação, porém, busco filtrar o que acesso para que possa tomar as melhores decisões possíveis, estas também são pautadas em minha experiência.

P6: As informações às vezes são, às vezes não, pois em muitos casos dependemos da boa vontade dos voluntários.

PR1: Sim, porque vamos direto ao que precisamos, com uma direção bíblica.

PR2: Virtualmente sim. Procuro embasar bem as minhas decisões porque lido com vidas.

PR3: Sim, porque vou pesquisar a fundo a respeito.

PR4: Sim. Principalmente informações sobre finanças e mudanças de leis, essas são essenciais no dia a dia.

PR5: Acredito que médio. Creio que sempre podemos ir além, mas há uma preocupação da instituição com o que se divulga.

PR6: Sim. Tenho uma função muito importante na Igreja, pois coordeno as discussões dos cultos e as celebrações dentro da igreja, além do mais coordeno as ações sociais, para isso, preciso estar presente junto aos fieis e atender às suas necessidades. Busco estudar muito para corresponder às expectativas de todos.

Com base nas respostas notamos que 3 respondentes afirmam que as informações acessadas não são suficientes para a tomada de decisões no dia a dia da instituição, tendo em vista que existe uma multiplicidade de informações e que nem sempre é possível atingir a sua totalidade. 6 respondentes afirmam que sim, as informações são suficientes tendo em vista que conseguem tomar decisões a partir do embasamento adquirido visando atender às expectativas de todos os envolvidos. 3 respondentes afirmam que as informações são parcialmente suficientes, pois é possível ir além daquilo que se acessa, levando em considerações outras variáveis.

Por último, mas não menos importante, perguntamos se as informações acessadas e utilizadas diariamente contribuem para a tomada de decisão junto à instituição em que atuam.

P1: Sim. Mas é importante destacar que as decisões dependem da própria Arquidiocese e de suas diretrizes.

P2: Sim, na medida em que geram uma consciência maior sobre temáticas do dia a dia da Paróquia.

P3: Sim. Servem para atualização e para conhecer os anseios da comunidade e da sociedade.

P4: Sim, porque os documentos tratam das necessidades da instituição, portanto, são indicadores de que decisão deve ser tomada.

P5: Sim, porém na instituição surgem interesses que podem sobrepor às pessoas.

P6: Sim, pois elas me situam, me orientam e me dão segurança para a realização do meu trabalho.

PR1: Contribui muito, pois buscamos fontes seguras, o que nos permite garantir com certeza que a decisão seja a mais adequada.

PR2: Com certeza. Muitas atividades são rotineiras, eventualmente há a necessidade de correção de curso. As informações ajudam a balizar a tomada de novas decisões.

PR3: Sim, pois o objetivo é que todos permaneçam no caminho traçado.

PR4: Sim. Esclarecem assuntos que normalmente sem as informações demorariam mais tempo a serem tomadas, pois faltaria conhecimento.

PR5: Contribuem. Preciso ter um nível alto de informações da atualidade para poder falar dos acontecimentos no prisma teológico e julgar os caminhos da sociedade.

PR6: Sim. Ajudam a esclarecer os diversos assuntos, há as atividades que são ligadas à rotina diária, que por algum motivo precisam de alinhamento, e novas decisões que precisam ser tomadas, as informações acessadas contribuem com o conhecimento que necessito para realizar minhas atividades.

Os líderes afirmam que as informações acessadas por eles contribuem sim para a tomada de decisão, estas geram a compreensão maior sobre determinado problema, esclarecem dúvidas, servem de atualização, orientam e dão segurança na realização de seu trabalho, afirmam ainda que mesmo em situações rotineiras permitem a correção de percursos, além de possibilitarem novas decisões.

A tomada de decisão é uma prática constante dentro das organizações. Todavia, por vezes, ela está imersa em um ambiente de vasta complexidade, em que a necessidade de informação advém de problemas, incertezas e ambiguidades ligadas a experiências e situações específicas de uma organização e que exigem a compreensão de como tecnologias, cultura, valores e habilidades podem auxiliar para transformá-las em oportunidades. São experiências e fatores que se relacionam a aspectos contextuais, sociais e pessoais que frequentemente criam dificuldades para a tomada de decisão, mas que precisam ser transformados em ação para que se atinja um desempenho adequado.

Qualquer que seja o modo de decisão, o ambiente organizacional no qual ela ocorre é definido no mínimo por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e

escolhas, e a incerteza ou quantidade da informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos (CHOO, 2003, p.269).

Para satisfazer as necessidades de informação, é necessário retomar as informações que respondam aos questionamentos elaborados. O planejamento e a tomada de decisão correspondem aos principais geradores de necessidades cognitivas de informação. Nesse sentido, torna-se necessário que a informação satisfaça tanto às necessidades cognitivas, quanto às afetivas e situacionais. Tendo atendido tais necessidades, torna-se possível, por meio do planejamento, determinar de forma clara os objetivos organizacionais e se tomar decisões sobre as alternativas mais viáveis para se alcançar tais objetivos (CHOO, 2003, CHOO; JOHNSTON, 2004).

A tomada de decisão consiste em um ponto chave para o desenvolvimento de qualquer organização. Independente da situação que a originou ou das características que a cercam, apenas pautada em informação de qualidade é que ela pode auxiliar no sucesso de uma organização. Não importa se tal informação diz respeito a uma situação recente, que demanda à compreensão de um cenário imediato, no qual a organização está imersa, ou sobre uma situação passada, que gerou experiência e um conseqüente *know-how*.

A partir da análise das respostas oriundas dos 12 líderes religiosos é possível observar que, no que diz respeito às necessidades, busca e uso da informação na tomada de decisões verifica-se que as necessidades de informação são atreladas às dimensões situacionais tendo em vista que existem dois tipos de decisão, as programadas e as não programadas, sendo que cada dimensão provoca determinada necessidade de informação. O que vemos é que a percepção das necessidades de informação dependem de como o problema é pensado inicialmente. Já a busca de informação está vinculada às necessidades cognitivas, ou seja, a forma como o líder busca informações para tomar decisões está atrelada ao papel que este exerce na Igreja. E por fim, o uso da informação se vincula às necessidades cognitivas tendo em vista que os líderes buscam e usam informações que sejam condizentes com seus pontos de vista, ou seja, possuem uma tendência seletiva que confirmem suas crenças e facilitem os resultados que desejam alcançar.

Para Cyert e March (1963) conforme citado por Choo (2003), as informações que dão base ao processo decisório são influenciadas em seu conteúdo por algumas variáveis.

Deste modo, dependendo da composição do grupo decisor, os objetivos serão constituídos em função de determinados aspectos. As escolhas de certas decisões também serão influenciadas em detrimento das experiências vividas pelo grupo e haverá uma forma padrão para buscar as informações necessárias. Nesse sentido, as informações que dão base ao processo decisório estão fortemente pautadas às características do grupo que as processa, carregando influências da experiência acumulada, do conhecimento gerado e partilhado por esse grupo.

6.7 Sugestões para aprimoramento dos Sistemas de Informação das Igrejas

Após conhecermos sobre o ambiente informacional dos líderes, suas necessidades informacionais e a forma como utilizam a informação para a tomada de decisões no ambiente da Igreja, indagamos aos mesmos se estes teriam sugestões para aprimorar os sistemas de informação de sua Igreja.

P4 (P7): Usar mais a internet e as redes sociais. Prestação de contas via e-mail, WhatsApp ou mesmo Facebook para aqueles que participam, prestar contas mesmo de tudo que entra e tudo o que sai, por que não? Eu preciso de um site que funcione, eu preciso de um cadastro do WhatsApp, eu preciso viabilizar um cadastro do WhatsApp ou do Facebook, então, isso coadunando para que eu tenho o melhor acesso aos meus fieis.

P5 (P8): A gente tem que criar formas de comunicação que sejam mais eficazes, hoje em dia as coisas mudam muito rápido, e às vezes a gente tropeça nessa velocidade das informações, como elas ocorrem. Os meios eficazes hoje em dia são mais pela internet, mas existem também os meios que você tem que investir mais, por exemplo, você colocar, hoje em dia uma coisa que aqui não está sendo possível ainda, mas estou vendo que muitas Igrejas já existe, você colocar aquelas televisões com comercial, o problema é você colocar cartaz de tudo quanto é jeito, toda hora você está fazendo cartaz, essa questão gráfica que está ficando muito fora, as pessoas já não leem mais, elas querem ver muito mais a informação, então quando você tem essas televisões de propaganda. Hoje em dia as pessoas estão acostumadas, foram educadas pela internet

e a verificarem a informação que só lhe interessa, ainda mais que é muito mais auditiva, ou então visual, mas não é de leitura, então é essas coisas.

P6 (P9): Deveria ter mais assessores. Eu queria ter assessores em todos os campos do saber humano, eu preciso disso, porque certas coisas, por exemplo, eu não tenho nenhuma aptidão administrativa, nasci e me formei pra ser pastor, pra conduzir as ovelhas, pra escutar as ovelhas e saber os nomes, essa é a minha vocação, no campo administrativo eu preciso de assessores.

PR2 (PR7): Eu acho que em princípio os líderes vão estar bem, terão condições de buscar a informação que quiser, porque às vezes a pessoa não quer buscar, acha que está tranquilo, tem gente que não tem mais ambição de nada na vida, ela é líder e quer estar ali, sabe, naquele status quo, mantendo aquilo e está tudo bem, e tem gente que é menos acomodado, ele tem a preocupação com um âmbito mais amplo, está sempre buscando uma coisa melhor, aí sim, vai sempre estar precisando de coisas, informações mais atualizadas, por isso que eu acho que essa interação é muito salutar. A interação é umas das formas mais eficazes, aí cada um vai escolher o que é melhor.

PR4 (PR8): Eu vejo que a gente não pode ficar parado, não ficar ultrapassado, acho que a gente tem que buscar sempre novas ferramentas de comunicação, sempre estar atento ao que está acontecendo. Nós investirmos nessas áreas de comunicação, não ficarmos obsoletos, a gente buscar sempre coisa nova, tudo que surgir traz pra Igreja, tudo que surgir traz pra Igreja, pra quê? Isso é o que ajuda o povo, informar o povo também que tem ferramenta nova que senão o pessoal fica parado.

PR5 (PR9): Eu acho que toda Igreja tem que ocupar, vou usar esse termo de vocês aí, ocupar os espaços da mídia, toda Igreja precisa, porque antigamente, sempre houve rádio evangélica, católica, e por aí vai, sempre houve folhetins e boletins das diversas formas, hoje o advento é da rede social, é da internet, então as Igrejas precisam de estar presentes também com a palavra de Deus na internet, em rede social, em, nas diversas formas, com podcasts, com programa de rádio, com tudo isso, a Igreja precisa de se fazer presente enquanto voz participante da sociedade, eu acredito que principalmente hoje, nas redes sociais.

Embora os líderes já utilizem alguns sistemas de informação, com destaque para a internet, eles afirmam que é necessário ampliá-los e aprimorá-los. Ressaltam ainda que a maior necessidade é investir na internet e nas redes sociais tendo em vista que a internet amplia o leque de serviços e oferece uma maior variedade de possibilidades de ação. Para Pereira (2003), a Internet pode ser considerada a maior fonte de informação da história, tendo em vista os inúmeros portais de conhecimento e de oportunidades criadas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A informação é um dos elementos mais importantes no cotidiano do ser humano. Um líder que perceba tal importância terá em suas mãos a possibilidade de gerar conhecimento e aperfeiçoar o curso das informações dentro da organização. Com base nisso, esta tese visou analisar de que maneira os líderes religiosos usam os canais e as fontes de informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

A criação de significado vincula-se com a assimilação das mensagens sobre o ambiente. Primeiro é necessário identificar o que ocorre neste ambiente, em seguida é preciso dar sentido a estes acontecimentos para posteriormente interpretar tais acontecimentos, com vistas a direcionar a ação para uma decisão, fato corroborado pelos entrevistados.

A construção do conhecimento representa o cerne do processo de uso da informação dentro de uma organização. Ela é motivada por uma situação que evidencia lacunas no conhecimento atual. A construção do conhecimento é alcançada quando há sinergia entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito gerando assim novos conhecimentos.

A tomada de decisão ocorre de forma natural após a criação de significados e da construção de conhecimento. Ela é provocada pela necessidade de escolher o curso de uma ação.

As organizações religiosas necessitam de legitimação para seu funcionamento. Disso resulta a importância da liderança religiosa como figura central, pois o líder, além de legítimo, precisa ter domínio sobre o grupo que lidera. Este líder produz a coesão interna do grupo tanto na esfera das representações como também nas práticas religiosas. No que tange à discussão sobre os termos líder, gestor e administrador é possível perceber que as pessoas entrevistadas possuem mais o perfil de líderes religiosos do que de administradores. A aproximação do mundo organizacional pode ser válida para os religiosos protestantes, mas raramente para os religiosos católicos. Os líderes religiosos possuem grande importância no que diz respeito ao conjunto de crenças e práticas desenvolvidas que são capazes de agregar um número de indivíduos, criando práticas e crenças comuns entre as pessoas que os seguem. Além do mais, este

líder é fundamental na condução e gestão dos bens da Igreja e de toda a estrutura vinculada a ela, entretanto, como demonstrado nesta pesquisa, os líderes religiosos não são os únicos na tomada de decisões, estes fazem parte de uma estrutura mais ampla responsável pela gestão da Igreja.

Ainda que os padres e pastores sejam aqueles mais próximos da sociedade, existe uma hierarquia nas Igrejas que as reconhecem como um ambiente organizacional. Observamos que as Igrejas possuem uma estrutura técnico-administrativa que condiz com a quantidade de fiéis e, seu trabalho está voltado para viabilizar da melhor forma possível a exibição e a ampliação da religião.

No que diz respeito à necessidade informacional, esta é motivada pela necessidade de se corresponder a uma lacuna de conhecimento em uma dada situação que demanda uma escolha ou decisão por parte de um indivíduo. Podemos perceber que as necessidades informacionais dos líderes religiosos investigados estão pautadas, sobretudo por questões religiosas que visam auxiliar o exercício do sacerdócio, entretanto, há uma necessidade de acesso a conhecimentos gerais que visam auxiliar estes líderes em questões sobre a atualidade. Há ainda em menor proporção a necessidade por questões institucionais e de gestão.

Em relação à busca de informação, esta surge para satisfazer uma dada necessidade de conhecimento com o intuito de minimizar um estado de incerteza ou ambiguidade que permeia uma situação em que uma decisão é necessária. Já o uso da informação ocorre quando uma pessoa elege e processa informações visando uma mudança no estado de conhecimento ou em sua capacidade de agir, entretanto, no caso dos líderes religiosos, nem sempre há essa mudança, por questões próprias da hierarquia da Igreja.

Com base nos conceitos de necessidade, busca e uso da informação verificamos que os tipos de fontes (documentais e eletrônicas) usados diariamente pelos líderes são os jornais impressos e eletrônicos, e-mails, WhatsApp, Facebook, rádios, sites diversos, televisão, informativos institucionais, boletins internos da instituição, arquivos da Igreja, a Bíblia, periódicos seculares, redes sociais e o contato com a comunidade. Dentre as fontes de informação reconhecidas pela literatura temos as fontes internas ou externas e fontes pessoais ou impessoais. Temos também as fontes pessoais internas, fontes pessoais externas, fontes impessoais internas e fontes impessoais externas, além

das fontes documentais e fontes eletrônicas. A partir das fontes citadas, notamos que as necessidades informacionais dos líderes religiosos manifestam-se em consequência da sua existência e por elas agirem dentro de um contexto social. São necessidades cognitivas, ou seja, aquelas relacionadas às falhas ou deficiências de conhecimento. Ou seja, a necessidade de informação surge quando o indivíduo identifica lacunas em seu conhecimento e em sua habilidade de dar significado a uma experiência. Ela representa o modo no qual o indivíduo dedica-se em busca de informações a fim de mudar seu estado de conhecimento.

No tocante ao acesso às fontes de informação em termos de tempo e de custo os líderes religiosos afirmam que o tempo gasto está atrelado à necessidade. Já em relação ao custo citam ter gastos com o pacote de internet, com a compra de jornais e revistas impressos e com a manutenção esporádica dos equipamentos.

Em referência à distribuição ou divulgação da informação, com base nas respostas dos líderes religiosos percebemos que as informações divulgadas aos funcionários e aos voluntários são aquelas voltadas para a gestão administrativa, ligadas ao papel que cada um desempenha no dia a dia da Igreja. Estas visam o bom funcionamento das tarefas a serem executadas. Já na divulgação de informações aos fiéis os líderes tem uma preocupação com a divulgação de informações de cunho religioso, ligadas às celebrações e aos sacramentos. Divulgam também eventos, pastorais, campanhas, obras de recuperação, ou seja, informações voltadas para a vida cotidiana da Igreja que sejam úteis aos fiéis. Além de informações religiosas, há a preocupação na divulgação de questões políticas, sociais, educacionais ou atualidades diversas, todas pautadas na evangelização da comunidade. O que podemos perceber é que as informações divulgadas visam garantir o posicionamento da Igreja e dos líderes religiosos frente às questões que permeiam a sociedade. Tal posicionamento, de acordo com as falas dos líderes, nem sempre são imparciais, pois são permeados pelos significados e interpretações que os próprios líderes constroem.

A divulgação da informação diz respeito à forma como a informação é disseminada pela organização e tem o objetivo de promover e favorecer o compartilhamento de informações que facilitam a criação, a construção de conhecimento e a tomada de decisões. A distribuição da informação é o método pelo qual as informações se

disseminam pela organização de forma que a informação adequada alcance a pessoa certa no momento, lugar e forma adequados.

É possível perceber que os líderes religiosos estão preocupados com o sentido da informação, as condições, padrões e regras de uso. Aqui a organização, por meio dos líderes, cria suas regras e estruturas com foco em suas intenções estratégicas. Ou seja, a geração e transformação da informação são adaptadas com base na cultura organizacional, seus propósitos, suas regras, rotinas e papéis. Na primeira situação os líderes se preocupam em divulgar as informações aos funcionários e aos voluntários, visando auxiliar na rotina do trabalho destes, na segunda situação, há a necessidade de se ater a informações de cunho religioso com o objetivo de difundir a fé, tendo em vista que estas informações são direcionadas aos fieis.

A partir dos relatos dos líderes religiosos percebemos que o objetivo de se divulgar determinada informação aos funcionários e voluntários ligados à Igreja está voltado para orientar melhor cada um deles no desenvolvimento de suas atividades diárias, com o intuito de que estes possam exercer de forma cada vez melhor o seu trabalho. Há que destacar que tais atividades e orientações são atreladas aos objetivos definidos pela Igreja, ou seja, regras e rotinas determinadas pela instituição. Já o objetivo de divulgar informações aos fieis se baseia na necessidade de orientação espiritual e orientações diversas, estas visam o conhecimento e aprendizado dos fieis, no sentido de fortalecer, encorajar e engajar os fieis na participação ativa das atividades da Igreja.

Quanto à frequência em que as informações são divulgadas aos funcionários, voluntários e aos fieis da Igreja foi possível verificar que aos funcionários e aos voluntários as informações são divulgadas diariamente uma vez que são necessárias à realização das atividades na Igreja. Já aos fieis as informações são divulgadas nas celebrações realizadas de acordo com o calendário de cada Igreja, tendo em vista que são voltadas para questões esclarecedoras sobre a Igreja e sobre a profissão da fé.

Sobre a qualidade e confiabilidade das informações divulgadas pelos líderes religiosos aos funcionários, voluntários e aos fieis da Igreja todos afirmam que há qualidade nas informações uma vez que buscam ser precisos, pontuais, direcionados e específicos contribuindo assim para 100% de confiabilidade, para eles as informações divulgadas buscam a verdade e a imparcialidade.

No que tange à confiabilidade, parece haver uma falta de crítica quanto ao modo como as informações são produzidas. Há um uso excessivo de fontes exclusivamente religiosas para a tomada de decisões, o que demonstra uma limitação na busca e até nos problemas que permitam a busca por informações. Há uma estrutura hierárquica que limita o acesso a essas fontes de informação, o que não garante a confiabilidade e a imparcialidade das mesmas.

Em se tratando da qualidade e da confiabilidade das informações é importante compreender o valor da informação. O valor de uso de uma informação ou sua relevância está pautado na utilização final que se fará dela. Por ser um bem abstrato e intangível, o seu valor está atrelado a um contexto. A questão central é que a informação precisa atender às necessidades de uma pessoa ou de um grupo e que possa ser usada como um insumo para a tomada de decisão. Já em relação à relevância das informações divulgadas, de acordo com a percepção dos líderes religiosos, as informações apresentadas por eles são relevantes, são úteis na realização das atividades que são conferidas aos funcionários e aos voluntários. Aos fieis auxiliam na reflexão de questões que permeiam sua vida.

No que tange à tomada de decisões esta está voltada para objetivos e orientada por problemas, e o comportamento de escolha é regido por normas e rotinas, de forma que a organização seja capaz de agir de forma procedimental e intencionalmente racional. Percebemos que os entrevistados deixam clara a existência de uma estrutura hierárquica em suas respectivas Igrejas, o que limita suas decisões dentro da Igreja. Uma questão fundamental para as organizações é definir as premissas que orientam a tomada de decisões. A organização deve idealizar esse ambiente do qual o indivíduo se aproximará cada vez mais da racionalidade e dos objetivos da organização em suas decisões.

Baseado nas respostas, acreditamos que o modelo de tomada de decisões utilizado pelos líderes entrevistados é o modelo racional. O modelo de tomada de decisão racional implica em regras e procedimentos pré-definidos, que precisam ser seguidos para que se possa alcançar um resultado satisfatório. Trata-se de um ato dirigido para se alcançar os objetivos, por meio da solução de problemas, ou seja, é um comportamento regulado por normas e rotinas, de forma que a organização possa atuar de uma maneira procedimental e intencionalmente racional. Cabe lembrar que existe a necessidade de

deixar claro, por parte dos entrevistados, a existência da hierarquia, fato que delimita o poder de decisão destes líderes.

É possível verificar que as decisões são baseadas nas diretrizes institucionais, em documentos internos, nos princípios bíblicos, em reuniões, no bem estar dos envolvidos e na experiência de cada um. Dentre os respondentes, 3 afirmam que as informações acessadas não são suficientes para a tomada de decisões no dia a dia da instituição, tendo em vista que existe uma variedade de informações e que nem sempre é possível atingir a sua totalidade. 6 respondentes alegam que sim, as informações são suficientes pois conseguem tomar decisões a partir do embasamento adquirido visando atender às expectativas de todos os envolvidos e 3 respondentes asseguram que as informações são parcialmente suficientes, pois é possível ir além daquilo que se acessa, levando em consideração outras questões.

Observamos ainda que os líderes julgam que as informações acessadas por eles colaboram sim para a tomada de decisão na medida em que possibilitam a compreensão de determinado problema, esclarecem dúvidas, servem de atualização, orientam e dão segurança na realização de seu trabalho, afirmam ainda que mesmo em situações rotineiras permitem a correção de percursos, além de possibilitarem novas decisões. No que diz respeito a sugestões no que tange ao aprimoramento dos sistemas de informação os líderes religiosos ressaltam que a maior necessidade é investir na internet e nas redes sociais tendo em vista a expansão de tais recursos.

Com base na análise das respostas dos líderes religiosos é possível notar que, no que se refere às necessidades, busca e uso da informação na tomada de decisões verifica-se que as necessidades de informação são vinculadas às dimensões situacionais, seja as decisões programadas ou as não programadas, sendo que cada dimensão determina a necessidade de informação. Já em relação à busca de informação notamos que esta se aproxima das necessidades cognitivas, pois a forma como o líder busca informações para tomar decisões está vinculada ao seu papel na Igreja. Quanto ao uso da informação esta se vincula às necessidades cognitivas uma vez que os líderes buscam e usam informações mais condizentes com seus pontos de vista, vinculados às suas crenças e aos resultados que desejam alcançar.

A pesquisa demonstrou que a tomada de decisão é uma prática recorrente nas organizações. Entretanto, ela está imersa em um ambiente de ampla complexidade, uma vez que a necessidade de informação é oriunda de problemas, incertezas e ambiguidades ligadas a experiências e situações específicas de uma organização e que exigem a sua compreensão. Está ligada a experiências e fatores que se relacionam a aspectos contextuais, sociais e pessoais que, volta e meia, criam dificuldades para a tomada de decisão, mas que carecem ser transformados em ação para que se atinja o desempenho desejado.

Nessa perspectiva, é fundamental que a informação atenda tanto às necessidades cognitivas, quanto às afetivas e situacionais. Uma vez atendidas tais necessidades, é possível, mediante planejamento, definir de forma clara os objetivos organizacionais e se tomar decisões sobre as alternativas mais factíveis para se alcançar tais objetivos.

Em relação ao alcance dos objetivos é possível afirmar que estes foram cumpridos, uma vez que a discussão contemplou cada ponto delimitado, entretanto, não cabe, nesse ponto, revisitar cada argumento apresentado.

Não obstante, o método de pesquisa pode ser revisitado. Por mais que se tenha procurado focalizar com nitidez o objeto da pesquisa, acredita-se que é possível ampliar o número de entrevistados e o perfil destes. Sugerimos aqui pesquisar os líderes que estão hierarquicamente acima dos líderes religiosos entrevistados, tentando assim uma visão mais completa das decisões dentro da Igreja. Tal indicação sugere que estes líderes religiosos possuam mais autonomia dentro da Igreja, sendo possível observar e compreender de forma mais aprofundada o seu papel na gestão da mesma. Por fim, consideramos esta pesquisa relevante tendo em vista que se trata de uma abordagem analítica que pode ser muito útil quando se estuda um fenômeno muito específico. Esta pode possibilitar clareza e profundidade junto ao objeto estudado, além de auxiliar na identificação de detalhes importantes por meio de exemplos vividos.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis J. **Scanning the business environment**. New York, NY: Macmillan, 1967.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDRAUS, Lourdes Maria Silva; MUNARI, Denize B.; FARIA, Ruth M.; SOUZA, Adenícia. C. S. Incidentes Críticos segundo os familiares de crianças hospitalizadas. **Revista de Enfermagem UERJ**. v. 15, n. 4, p. 574-579. Rio de Janeiro, out./dez. de 2007.

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAÚJO, Eliane Pawlowski Oliveira; PAULA, Claudio Paixão Anastácio de. Comportamento informacional: introdução de perspectivas simbólicas e afetivas em investigações sobre usuários de informação. **PRISMA.COM**. v.34, p. 46-63, 2017.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. Environmental Scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 28, 1993.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. CEOs, information, and decision-making: scanning the environment for strategic advantage, **Library Trends**, v.43, n.2, p.206-225, 1994.

BALTAZAR, D.V.S. **Crenças religiosas no contexto dos projetos terapêuticos em saúde mental: impasse ou possibilidade?** Um estudo sobre a recorrência às crenças religiosas pelos pacientes psiquiátricos e efeitos na condução do tratamento pelos profissionais de saúde mental. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, 2003.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.2, n. 1, p.5-35, 1997.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.3, n.6, dez. 2002.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf**, Florianópolis, n.esp., 1º semestre 2006.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v.13, n.esp., p.1-25, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Setenta, 2017.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.

BARROS, Dirlene Santos; SAORIM, Roberto Natal Silva; RAMALHO, Francisca Arruda. Necessidades informacionais e comportamento de busca da informação dos vereadores da câmara municipal de João Pessoa – Paraíba. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.18, n.3, p. 171-184, set./dez. 2008.

BARTOLOMÉ, F. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BASTOS, J. S. Y., BARBOSA, R. R. **O uso de fontes de informação por executivos do setor de tecnologia da informação**. In: VI ENANCIB, 2005, Florianópolis, Anais...

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. **The full range leadership development programs: basic and advanced manuals**. Binghamton, New York: Bass, Avolio Associates, 1991.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, p. 112-21, 1993.

BASS, B. M. AVOLIO, B. J. **Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire**. Redwood City, CA: Mind Garden, 1997.

BASS, B. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.8, n.1, p.9-32, 1999.

BATES, M. J. Toward an Integrated Model of Information Seeking and Searching In: **Fourth International Conference on Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts**, Lisbon, Portugal, September, 2002.

- BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.
- BERGER, P.L. **O Dossel Sagrado**. Elementos para uma teoria sociológica da religião. São Paulo: Paulus. 1985.
- BERSON, Y., NEMANICH, L.A., WALDMAN, D.A., GALVIN, B.M., KELLER, R.T. Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 577-94, 2006.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.
- BOKENKOTTER, Thomas. **A Concise History of the Catholic Church**. Doubleday. 2004.
- BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, 1995.
- BOWDITCH, James L, BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre. 2002.
- BURKE, Ronald J. Information sources and their usefulness in a professional services organization. **Management Decision**. v. 34, n. 1, p. 60-65, 1996.
- BURKE, Ronald J. Information sources: is there a gender issue? **Corporate Communications: An International Journal**. v.6, n. 1, p. 7-11, 2001.
- CABRAL, Ana Maria Rezende. A ação cultural: possibilidades de atuação do bibliotecário. In: VIANNA, Márcia Milton; CAMPELLO, Bernadete; MOURA, Victor Hugo Vieira. **Biblioteca escolar**: espaço de ação pedagógica. Belo Horizonte, EB/UFMG, 1999. p.39-45.
- CARDOSO, Ana Maria Pereira. Retomando possibilidades conceituais: uma contribuição à sistematização do campo da informação social. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 107-114, 1994.

- CARDOSO, Ana Maria Pereira. Pós-modernidade e informação: conceitos complementares. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1. n.1, p.63-79, jan./jun. 1996.
- CASE, D. O. **Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior**. San Diego, CA: Academic Press - Elsevier, 2002.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTIGLIONE, J. Organizational learning and transformational leadership in the library environment. **Library Management**, v. 27, p. 289-99, 2006.
- CENDÓN, Beatriz Valadares. Bases de Dados para Negócios. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p.30-43, mai/ago, 2002.
- CHOO, Chun Wei. Perception and use of information sources in environmental scanning. **Library & Information Science Research**, v.16, n.1, p.23-40, 1994.
- CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Second Edition. Medford, New Jersey: ASIS Monograph Series, 1998.
- CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment**. 3rd ed. Medford: **Information Today**, 2002.
- CHOO, C.W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.
- CHOO, C. W. e JOHNSTON, R., Innovation in the knowing organization: a case study of an e-commerce initiative. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n.6, 2004, p.77-92.
- CHOO, C.W. Information seeking in organizations: epistemic contexts and contests. **Information Research**, v.12, n.2, paper 298. 2007. Disponível em: <http://InformationR.net/ir/12-2/paper298.html>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- CHOO, C. W., BERGERON, P., DETLOR, B. e HEATON, L., Information Culture and Information Use: an exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 5, p.792-804, 2008.

CRAWFORD, C.B. Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, p. 6-16, 2005.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: An exploratory model. **International Journal of Information Management**, v.2, n. 23, p. 91-110, 2003.

CYERT, Richard M., MARCH, James G. **The behavioral theory of the firm: a behavioral science-economic amalgam**. New Jersey. Prentice Hall, 1963.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, n.4, p.360-373, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DEDERT, E.A. et al Religiosity may help preserve the cortisol rhythm in women with stress-related illness. **Int J Psychiatry Med**. v.34, n.1, p.61-77, 2004.

DEGENT, R.J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v.26, n.1, p.77-83. jan/mar, 1986.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo, Atlas, 2016.

DERVIN, B. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In: Glazier, Jack D; Powell, Ronald R. **Qualitative Research in Information Management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992, p. 61-84.

DERVIN, B., NILAN, M. Information needs and uses. In: WILLIAMS, M. E. (Ed.) **Annual review of information science and technology**. White Plains, NY: Knowledge Industries, 1986. v.21, p. 3-33.

DORFMAN, P. W. International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett, & O. Shenkar (eds.). **Handbook for international management research**. Oxford, UK: Blackwell. 1996, p. 267-349.

- DONATELLI, M.F. **A compreensão da religiosidade no psicodiagnóstico interventivo fenomenológico-existencial**. 272 f. (tese) - Departamento de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2005.
- DOUGLAS, J. **The Identification, Development and application of Information Culture in the Western Australian Public Sector**. PhD Thesis, 2010.
- DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. In: DRUCKER, P. F. **Gestão do conhecimento**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- DURKHEIM, E. **Formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- ELLIS, D. A. Behavioral approach to information retrieval system design. **Journal of Documentation**, London, v. 45, n. 3, p. 171–212, Sept. 1989.
- ELLIS, D. A. et al A comparison of the information seeking patterns of researchers in the physical and social sciences. **Journal of Documentation**, London, v. 49, n. 4, p. 356–369, 1993.
- FALCÃO, Manuel Franco. **Enciclopédia Católica Popular**. Belo Horizonte: Paulinas. 2004.
- FERES, G. G; BELLUZZO, R. C. B.; KOBAYASHI, M. C. M. Information Literacy: um indicador de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v.6, n.1, p.81-99, dez. 2004.
- FERNANDES, C. M., Siqueira, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.4, p.140-162, 2014.
- FIRESTONE, Joseph M.; McELROY, Mark . **Key Issues in new knowledge management**. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.
- FISHER, K. E.; JULIEN, H. Information behavior. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 43, n.1, p.1-73, 2009.
- FLANAGAN, John. A técnica do incidente crítico. **Arq. bras. Psic. apl.**, Rio de Janeiro, n.25, v.2, p. 99-141, abr./jun. 1973.

FLEURY, A, FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FONSECA, A. Brasil. Fé na tela: características e ênfases de duas estratégias evangélicas na televisão. **Revista Religião e Sociedade**, Rio de Janeiro, v.23, n.2, p. 33-52, 2014.

FULD, L.M. Dez maneiras fáceis de monitorar seus concorrentes. In: FULD, L.M. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, cap.2, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GINMAN, M. Cultura Informação e desempenho empresarial. *IATUL Quarterly: A Journal of Management and Technology*, v.2, n.2, p.93-106, 1988.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GREMLER, Dwayne D. The Critical Incident Technique in Service Research. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 65-89, 2004.

HERVIEU-LÉGER, Danièle. **Sociologia e religião: abordagens clássicas**. Aparecida: Ideias & Letras, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo; Thomson, 2005.

JAMIL, Francisco Paulo; SAMPAIO, Rafael. Internet e eleições 2010 no Brasil: rupturas e continuidades nos padrões midiáticos das campanhas políticas online. **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 22, p. 208-221, dez. 2011.

JULIEN, H.; WILLIAMSON, K. Discourse and practice in information literacy and information seeking: gaps and opportunities. **Information Research**, v. 16, n.1, March, 2010.

KOBRIN, Stephen J., BASEK, John, BLANK, Stephen, PALOMBARA, Joseph L. The assessment and evaluation of noneconomic environments by American firms. **Journal of International Business Studies**, v.11, p.32-47, 1980.

KOENIG, H. **Handbook of religion and health: a century of research reviewed**. Oxford: University Press, 2001.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. São Paulo: Campus, 1999.

KUHLTHAU, Carol C. Inside the Search Process: Information Seeking from the User's Perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.

KUHLTHAU, Carol C. A Principle of Uncertainty for Information Seeking. **Journal of Documentation**, v.49, n.4, p.339-355, 1993.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Tradução de Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2004.

LENZ, E. R. Information seeking: a component of client decisions and health behavior. **Advances in Nursing Science**, v. 6, n. 3, p. 59-72, 1984.

LESTER, Ray, WATERS, Judith. **Environmental scanning and business strategy**. London, UK: British Library, Research and Development Department, 1989.

LINS, Samuel Lincoln Bezerra. Dimensões básicas de Análise das organizações. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 3. p. 50-67, set./dez., 2007.

LONGARY, André Andrade; GIESTA, Lílian Caporlândia. **Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada**. S.L, 1999.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Mediação da informação no âmbito do mercado de capitais. **Revista Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. especial, p. 87- 106, 2008.

LORD, R.G.; MAHER, K.J. **Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance**, HarperCollins, Boston, MA, 1991.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

LUCCHETTI, G. et al Espiritualidade no paciente em diálise: o nefrologista deve abordar? **J Bras Nefrol**, v.32, n.1, p.128-132, 2010.

LUCZINSKI, G.F. **O psicólogo clínico e a religiosidade do cliente**: impactos na relação terapêutica. 190 f. (dissertação) - Departamento de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicações**. 3.ed. Barueri - SP: Manole, 2014.

MARTELETO, Regina Maria. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Ciência da Informação**, Brasília, v.24, n.1, p. 89-93, jan./abr. 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORÊT, André. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v.21, n.2, p.246-275, jun. 1976.

MISKIE, R. Documentation and training: the foundation of knowledge. **KM Metazine**, n.2, 1996.

MONTALLI, Kátia Maria Lemos. **Information in the capital goods industry in Brazil**. Loughborough: Loughborough University of Technology, 1987.

MOORE, N. A Model of Social Information Need. **Journal of Information Science**, v. 28, n. 4, p. 297-303, 2002.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p.59-91.

NASCIMENTO; Natália Marinho do et alO estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 02 maio 2017.

NOLL, Mark A. **Protestantism**: a very short introduction. Oxford: Oup Oxford, 2011.

NICOLAISEN, V. Environmental Scanning Practices of Small Business. **Journal of Small Business Management**. v.26, p.55-62, 1988.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORMAN, O. G. The Impact of Electronic Information Sources on Collection Development: a Survey of Current Practice. **Library Hi Tech**. v.. 15, n.57-58, p. 123-132, 1997.

OLIVEIRA, Pedro A. Ribeiro. A teoria do trabalho religioso em Pierre Bourdieu. In: TEIXEIRA, Faustino. **Sociologia da Religião**: enfoques teóricos. 4. ed. Petrópolis: Vozes, p. 177-197, 2011.

ORLANDIS, José. **História breve do Cristianismo**. Tradução de Osvaldo Aguiar. Lisboa: Rei dos Livros, 1993.

OTTONICAR, Selma Leticia Capinzaiki; NASCIMENTO, Natália Marinho do; BASSETTO, Clemílton Luís. O comportamento informacional e a competência em informação: uma abordagem para geração de inovação em micro e pequenas empresas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 18- 33, mai./ago., 2018.

PACHECO, Leila Maria Serafim. A informação enquanto artefato. **Informare**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.20-24, jan./jun. 1995.

PAIVA, G. J. Estudos psicológicos da experiência religiosa. **Temas de Psicologia**, v.6, n.2, p.153-160, 1998.

PASSOS, J. D. **Como a religião se organiza**: tipos e processos. São Paulo: Paulinas, 2006.

PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. A investigação do comportamento de busca informacional e do processo de tomada de decisão dos líderes nas organizações: introduzindo a abordagem clínica da informação como proposta metodológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 30-44, out. 2013.

PEREIRA, F. C. M. **Uso de fontes de informação**: um estudo em micros e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte. 155 f. (Dissertação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

PEREIRA, Frederico César Mafra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.13, n.1, p.95-111, jan./abr. 2007.

PETTIGREW, Karen E. et al Conceptual Frameworks in Information Behavior. **Annual Review of Information Science and Technology**. v. 35, p. 43- 78, 2001.

POLLALIS, Y., GRANT, J. H. Information resources and corporate strategy development. **Information Strategy: the executive journal**, New York, v. 11, n. 1, p. 12-28, 1994.

POLITIS, J.D. Transformational and transactional leadership predictors of the ‘stimulant’ determinants to creativity in organisational work environments. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 2, p. 23-34, 2004.

POLITIS, J.D. Transformational and transactional leadership enabling (disabling), knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, p. 186-197, 2002.

POPPER, M., MAYSELESS, O. Internal world of transformational leaders. In: AVOLIO, B., YAMMARINO, F. (eds.). **Transformational and charismatic leadership**: The road ahead (Monographs in Leadership and Management). New York: Elsevier. 2002, p. 203–229.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREDEBON, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PROBST, G. *et al* **Gestão do conhecimento**: Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RECUERO, Raquel. **Considerações sobre a Difusão de Informações em Redes Sociais na Internet**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da

Comunicação VIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul – Passo Fundo – RS, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 131-155.

RUBIN, Sergio. **O Papa Francisco**. Conversas Com Jorge Bergoglio. [S.l.]: Editora Verus. 2013.

SAAD, M.; MASIERO, D.; BATTISTELLA, L.R. Espiritualidade baseada em evidências. **Acta Fisiátrica**, v.8, n.3, p.107-112, 2001.

SANCHEZ, Z.V.D.M., NAPPO, S.A. A religiosidade, a espiritualidade e o consumo de drogas. **Rev Psiquiatr Clín**. v.34, n.1, p.73-81, 2007.

SANCHIS, Pierre. A contribuição de Émile Durkheim. In: TEIXEIRA, Faustino. **Sociologia da Religião**: enfoques teóricos. 4. ed. Petrópolis: Vozes, p. 36-66, 2011.

SARACEVIC, T., e Wood, J. B. **Consolidation of information**. Paris: UNESCO, p.9-29, 1981.

SCHAMBER, L. Relevance and information behavior. **Annual Review of Information Science and Technology**, v.29, p.3-48, 1994.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, J. R. et al **Organizational behavior**. 11.ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

SILVA, R. R. O trabalho de líderes religiosos em organizações protestantes neopentecostais e tradicionais. In: EM A. M. Mendes (org.). **Psicodinâmica do trabalho**. Teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2007, p. 283-302.

SILVA, Rogério Rodrigues da; SIQUEIRA, Deis. Espiritualidade, Religião e Trabalho no Contexto Organizacional. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 3, p. 557-564, jul./set. 2009.

SILVEIRA, Martha Martínez; ODDONE, Nanci. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 118-127, maio/ago. 2007.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.

SMELTZER, Larry R., FANN, Gail L., NIKOLAISEN, V. Neal. Environmental scanning practices in small businesses. **Journal of Small Business Management**, v.26, n.3, p.55-62, 1988.

SOFFNER, R. **Curso sobre gestão do conhecimento**. 2002. Disponível em: <<http://www.soffner.eng.br>>. Acesso em: 10 nov.2009.

SOUZA, Edivânio Duarte de; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen. **Inf. & Soc. Est.**, João Pessoa, v.21, n.1, p.55-70, jan/abr.2011.

STARK, Rodney. **Uma teoria da religião**. São Paulo: Paulinas, 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, L. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

SUTTON, H. **Competitive intelligence**. New York: The Conference Board [Conference Board Research Report n.913], 1988.

TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.

TAYLOR, R.S. Question-Negotiation and Information Seeking in Libraries. **College & Research Libraries**, v.29, n.3, p.178-194, 1968..

TAYLOR, R. S. Information values in decision contexts. **Information Management Review**, v. 1, n. 1, p. 47-55, 1985.

TAYLOR, R.S. Information use environments. In: DERVIN, B.;VOIGT, M. (eds.), **Progress in communication science**. Norwich, NJ: Ablex, 1991, p. 173-216.

TAYLOR, R.S. Information Use Environments. In: AUSTER, E; CHOO, C.W. (eds.) **Managing Information for Competitive Edge**. New York: Neal-Schuman, 1996, p. 93-135.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório**: a contribuição dos principais modelos de análise. Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>. Acesso em: 25 set. 2018.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: O grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.

TOMAÉL, Maria Inês et. al. Avaliação de Fontes de Informação na Internet: critérios de qualidade. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v.11, n.2, p.13-35, 2001.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

WALL, R.A. **Finding and using product information from trade catalogues to computer systems**. London, Gower, 1986.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis**. Methods and Applications. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994.

WEICK, Karl E. **The social psychology of organizing**. New York: Random House, 1979.

WILLIAMS, P., SULLIVAN, H.. Lessons in leadership for learning and knowledge management in multi-organisational settings. **The International Journal of Leadership in Public Services**, v. 7, n.1, p.6-20, 2011.

WILSON, T. D. Information Behaviour: An Interdisciplinary Perspective. **Information Processing & Management**, v. 33, n. 4, p. 551-572, 1997.

WILSON T. D. Models In Information Behaviour Research. **Journal of Documentation**, v. 55, n. 3, p. 249-270, 1999.

WILSON, T. D. Human information behavior. **Informing Science Research**, Colorado, v.3, n.2, 2000.

VITELL, S. J.; PAOLILLO, J.G.P.; SINGH, J.J.. **Religiosity and Consumer Ethics**; **Journal of Business Ethics**. Springer, v. 57, p.175-181, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert H. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução Daniel Bueno. Porto Alegre, Penso, 2016.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v.26, n.4, p.66-85, 2012.

XAVIER, M. O conceito de religiosidade em C. G. Jung. **Psico**, v. 37, n. 2, p.183-189, 2006.

ZAGO, Celia Cristina. Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Informação e Sociedade Estudos**, v. 15, n. 2, 2005.

ZALEZNIK, Abraham. Motivar a los subordinados, sí; pero buscando siempre la eficacia. **Harvard Deusto business review**, n.39, p.11-18, 1989.

ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, BASTOS, Antonio Virgilio (Org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICES

ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Igreja:

Gênero:

Idade:

Nível de Instrução:

Atuação (Profissional):

Número aproximado de fieis de sua Igreja:

QUESTÕES

1. Quais são as atribuições de um padre/pastor?
2. Qual é a estrutura hierárquica de sua Igreja?
3. Descreva a estrutura técnico-administrativa de sua Igreja (funcionários, voluntários, outros).
4. Quais são suas necessidades informacionais no dia a dia?
5. Que tipo de fontes (documentais e eletrônicas) você usa para se informar diariamente?

6. Para você, como pode ser considerado o seu ACESSO às fontes de informação em termos de TEMPO? Explique:
7. Para você, como pode ser considerado o ACESSO às fontes de informação em termos de CUSTO? Explique:
8. Você divulga informações aos funcionários e voluntários de sua Igreja? Que tipos de informação são divulgados por você?
9. Você divulga informações aos fieis da Igreja? Que tipos de informação são divulgados por você?
10. Qual é o seu objetivo ao divulgar informações aos funcionários e aos voluntários da Igreja?
11. Qual é o seu objetivo ao divulgar informações aos fieis da Igreja?
12. Com que FREQUÊNCIA você fornece/divulga informações aos funcionários, voluntários e aos fieis da Igreja?
13. Em sua opinião, qual é a QUALIDADE das informações divulgadas por você aos funcionários, voluntários e aos fieis da Igreja?
14. Em sua opinião, qual é a CONFIABILIDADE das informações divulgadas por você aos funcionários, voluntários e aos fieis da Igreja?
15. As informações divulgadas por você podem ser consideradas RELEVANTES aos funcionários, voluntários e aos fieis da Igreja? Por quê?
16. Em sua Igreja, quais decisões estão atreladas a você?
17. Quais são os meios de comunicação e de obtenção de informação utilizados por você para a tomada de decisões relacionadas à sua instituição?
18. Você se baseia em que para tomar uma decisão relacionada à sua instituição?

19. As informações acessadas por você são SUFICIENTES para a tomada de decisões em seu dia a dia na instituição? Por quê?

20. As informações acessadas e utilizadas por você diariamente contribuem para a tomada de decisão junto à instituição em que atua? Explique:

ROTEIRO – TÉCNICA DE INCIDENTE CRÍTICO

1- Por que as pessoas buscam a Igreja?

2- Qual é a função da religião na vida das pessoas?

3- Qual é o seu universo de ação/atuação na Igreja?

4- Qual é o papel e as contribuições do líder religioso na vida das pessoas?

5- Que decisões são tomadas no dia a dia da sua Igreja?

6- Quais decisões estão atreladas a você em sua Igreja?

7- Relate uma decisão importante tomada por você em sua Igreja.

Contextualização: como tomou a decisão e quem participou dessa decisão?

Comportamentos: o que fez e que tipos de informação buscou?

Consequências: qual foi o resultado da situação?

Sentimentos vivenciados: o que sentiu na situação?

Motivações: o que motivou a agir dessa forma na situação?

8- Como ocorre a comunicação das pessoas com a Igreja? Dê exemplos.

9- Como ocorre a comunicação da Igreja com as pessoas? Dê exemplos.

10- Descreva o ambiente informacional da sua Igreja.

Contextualização: quais são os meios de comunicação e de obtenção de informação existentes em sua instituição?

Comportamentos: como os meios de comunicação e as informações estão presentes e são utilizados pelos líderes religiosos?

Consequências: os meios de comunicação e de informação existentes são suficientes para a tomada de decisão dos líderes religiosos?

Motivações: de que forma as informações existentes contribuem para a tomada de decisão dos líderes religiosos.

11- Você tem sugestões para aprimorar os sistemas de informação de sua Igreja no que se refere à tomada de decisão?