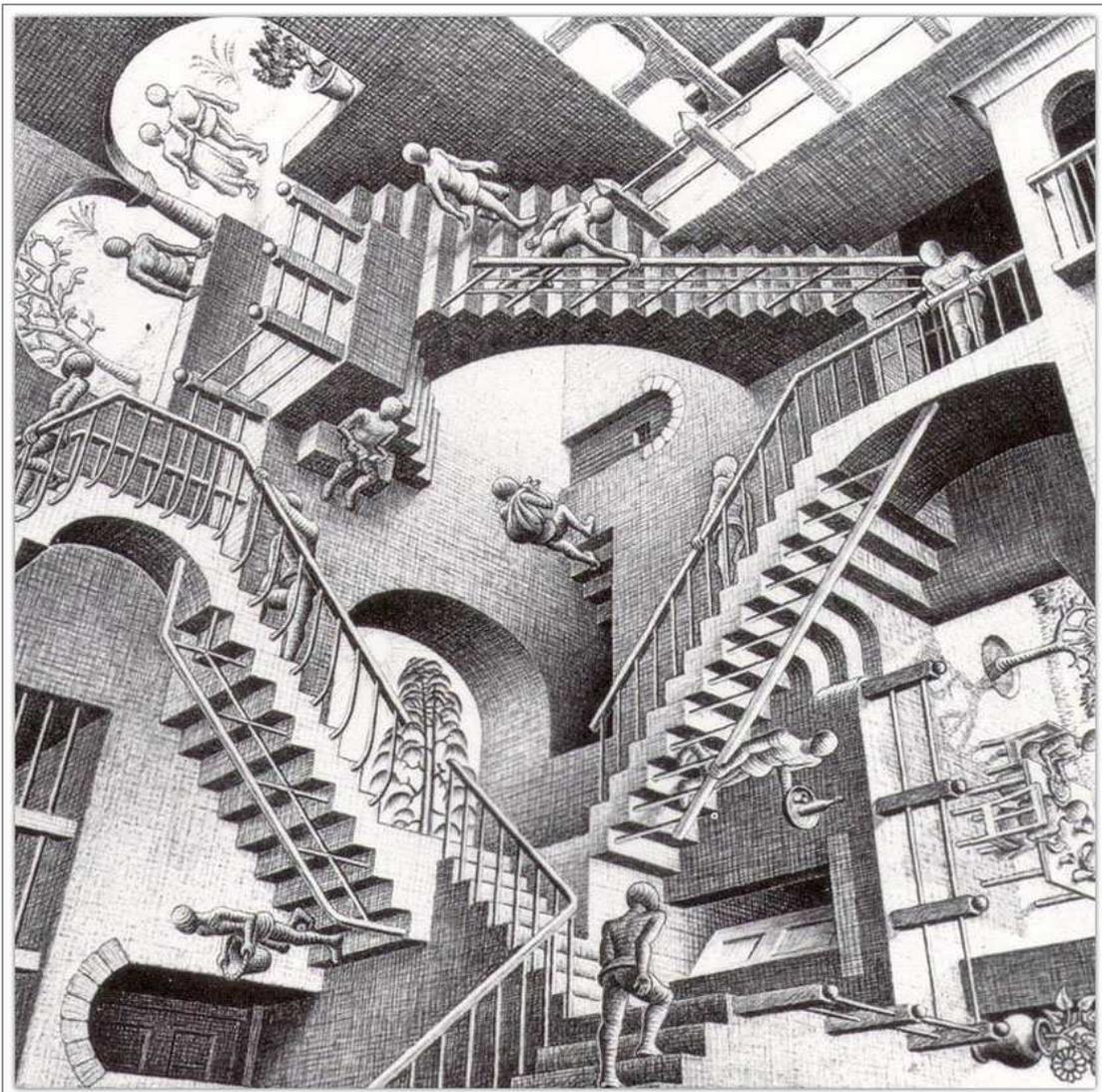


LUDMILA SALOMÃO VENÂNCIO

O CAMINHAR FAZ A TRILHA: O COMPORTAMENTO DE BUSCA DA INFORMAÇÃO SOB O ENFOQUE DA COGNIÇÃO SITUADA



Escher, M. C. *Relativity*, 1953.

LUDMILA SALOMÃO VENÂNCIO

O CAMINHAR FAZ A TRILHA:
O COMPORTAMENTO DE BUSCA DA
INFORMAÇÃO SOB O ENFOQUE DA
COGNIÇÃO SITUADA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif Borges

Belo Horizonte
Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais
2007



UFMG

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

FOLHA DE APROVAÇÃO

"O CAMINHAR FAZ A TRILHA: O COMPORTAMENTO DE BUSCA DA INFORMAÇÃO SOB O ENFOQUE DA COGNIÇÃO SITUADA"

Ludmila Salomão Venâncio

Dissertação 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 **"Mestre em Ciência da Informação"**, linha de pesquisa **"Gestão da Informação e do Conhecimento"**.

Dissertação aprovada em: 15 de junho de 2007.

Por:

Prof. Dra. Mônica Érichsen Nassif Borges - ECI/UFMG (Orientadora)

Prof. Dra. Juliana do Couto Bemfica - FUMEC

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG

Prof. Dr. Renato Rocha Souza - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Prof. Marlene de Oliveira
Coordenadora

Versão final Aprovada por

Prof. Mônica Érichsen Nassif Borges
Orientadora

*A meus pais Venâncio e Antonieta,
meus irmãos Michele e Daniel,
pela convivência e incentivo.*

*Ao Luiz Fernando,
pelo amor, companheirismo,
cumplicidade e apoio constante.*

AGRADECIMENTOS

Durante o processo de concepção, desenvolvimento e finalização desta dissertação, muitos foram os momentos de incertezas e várias as situações de aprendizagem tanto acadêmicas quanto pessoais. Aprendi a conhecer amigos e mestres que me ensinaram não somente o valor das teorias, mas a importância inestimável das descobertas.

Agradeço a minha orientadora Mônica Erichsen Nassif Borges por nossas conversações e por me indicar os caminhos e as decisões importantes a serem tomadas.

Aos meus amigos e colegas do mestrado Fabrício, Leandro, Ana Paula, Raquel, Patrícia, André, Leonardo, Adriana, Daniela e Wilson, a lembrança das horas em sala de aula e das conversas inspiradoras.

A minha amiga Tania Covas pela amizade e troca de idéias, ainda que de terras lusitanas.

Aos professores Juliana do Couto Bemfica, Renato Rocha Souza e Ricardo Rodrigues Barbosa por seus comentários e pontos de vista sempre motivadores.

Ao professor Henrique Elias Borges pelos contatos iniciais no campo das ciências cognitivas.

À Secretaria do Programa de Pós-Graduação, em particular, à Gisele e às ex-secretárias Goreth e Viviany, que no decorrer destes dois anos estiveram sempre disponíveis a me ajudar.

Aos empresários que tão amigavelmente aceitaram participar desta investigação. Em especial, à Patrícia, Célia, João Filho, Celinha, Mônica e Dácio pela disponibilidade em conversar comigo.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais, pelo apoio financeiro concedido.

Conta-se que havia uma ilha, que ficava em Algum Lugar, em que os habitantes desejavam intensamente ir para outra parte e fundar um mundo mais sadio e digno. O problema era que a arte e a ciência de nadar e navegar ainda não tinham sido desenvolvidas – ou talvez tivessem sido há muito esquecidas. Por isso, havia habitantes que simplesmente se negavam a pensar nas alternativas à vida na ilha, enquanto que outros tentavam encontrar soluções para os seus problemas, sem preocupar-se em recuperar o conhecimento de como cruzar as águas. De vez em quando, alguns ilhéus reinventavam a arte de nadar e navegar. Também de vez em quando chegava a eles algum estudante, e então acontecia um diálogo assim:

— Quero aprender a nadar.

— O que quer fazer para conseguir isso?

— Nada. Só quero levar comigo uma tonelada de repolho.

— Que repolho?

— A comida de que vou precisar no outro lado, ou seja lá onde for.

— Mas há outras coisas para comer no outro lado.

— Não sei o que quer dizer. Não tenho certeza. Tenho que levar meu repolho.

— Mas assim não vai poder nadar. Uma tonelada de repolho é uma carga muito pesada.

— Então não posso aprender. Para você, meu repolho é uma carga. Para mim é alimento essencial.

— Suponhamos que – como numa alegoria – os repolhos representem idéias adquiridas, pressupostos ou certezas.

— Hum... Vou levar meus repolhos para onde haja alguém que entenda as minhas necessidades.

Conto Sufi transcrito de Maturana e Varela (2004, p. 271-272).

RESUMO

No campo da ciência da informação, os estudos de comportamento de busca de informação são, em sua maioria, baseados nas abordagens cognitivas tradicionais. Essas abordagens enfatizam a natureza individual das estruturas cognitivas dos usuários de informação e consideram o comportamento informacional constituído de fases, que o indivíduo experiencia na resolução de uma situação problemática ou vazio cognitivo, cuja transposição é viabilizada pela assimilação de informação. Em oposição a essa visão tradicional, uma perspectiva fundamentada nos princípios da cognição situada possibilita abordar o usuário em suas múltiplas dimensões (individual, social, emocional e lingüística) e compreender a busca de informação como um processo social, experiencial, histórico e contingencial. Adotando essa perspectiva, a presente pesquisa objetivou investigar o comportamento de busca de informação de pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional. Para realizar esse propósito, em uma primeira etapa da pesquisa, selecionou-se e caracterizou-se uma situação de tomada de decisão inesperada, equívoca e mal definida, dentre as descritas por empresários de quatro empresas de médio porte da cidade de Belo Horizonte. Essa situação constituiu o caso pesquisado. Na segunda etapa da metodologia empregada, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com os seis executivos que vivenciaram a situação escolhida. A análise dos dados empíricos obtidos mostrou como os comportamentos de busca de informação dos entrevistados, na situação específica, foram influenciados por suas histórias pessoais, pelas interações e relações estabelecidas com outros sujeitos e por suas disposições emocionais. Argumentou-se que a cognição situada possibilita uma abordagem inovadora para o estudo de busca de informação e pode contribuir, de forma significativa, para os estudos de usuários na ciência da informação.

Palavras-chave: comportamento de busca de informação, cognição situada, usuários de informação, abordagem cognitivista, tomada de decisão.

ABSTRACT

In the field of information science, the studies of information seeking are mainly based in the traditional cognitive approaches. These approaches emphasize the individual cognitive frames of the information users and consider the information behavior as constituted of phases which are lived by the individual while resolving problematic situations or cognitive gaps, which are overcome by the assimilation of information. Opposing this traditional view, a perspective grounded on the principles of situated cognition makes possible to approach the information user in multiple dimensions (individual, social, emotional and linguistic) and understand information seeking as a social, experiential, historic and contingent process. Under this view, this study intended to investigate the information-seeking behavior of persons in charge of organizational decision-making. For achieving this goal, in the first stage of this study, an equivocal, unexpected and ill-defined decision-making situation was selected and characterized from situations described by managers of medium-sized firms in Belo Horizonte city. This situation was the case study. In the second stage of the methodology employed, semi-structured interviews were made with the six managers who lived the situation. Analysis of the empirical data revealed that the information-seeking behavior of the interviewed executives, in the specific situation, was influenced by their life histories, their emotional dispositions and the relations and interrelations established with other subjects. It was argued that situated cognition is an innovative approach for the study of information-seeking behavior, which contributes, significantly, for the user studies in the field of information science.

Keywords: information-seeking behavior, situated cognition, information users, cognitivist approach, decision-making.

Lista de Quadros

Quadro 1: Situações de tomada de decisão identificadas.....	65
Quadro 2: Apresentação dos resultados da pesquisa.....	95

SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
2. A transcendência da individualidade e a emergência do sujeito: das abordagens cognitivas tradicionais à cognição situada	8
2.1 Processamento simbólico: a hipótese cognitivista	9
2.2 Conexionismo: a alternativa de inspiração biológica.....	14
2.3 Cognição situada: princípios para a compreensão da dinâmica social humana, da informação e do conhecimento	15
2.4 A superação da individualidade: o sujeito em suas múltiplas dimensões.....	21
3. Gaps cognitivos e estoques de conhecimento: a análise do estudo tradicional do comportamento de busca de informação.....	24
3.1 A abordagem do Sense-Making: situação, gap e uso na busca de informação	28
3.2 O processo de busca de informação de Kuhlthau: dimensões físicas, cognitivas e afetivas	31
3.3 Novas perspectivas nos estudos de busca de informação: as limitações do modelo tradicional	35
4. Tomada de decisão: a situação em foco.....	37
4.1 Ambiente e comportamento informacional dos gerentes: a constituição da situação.	38
4.2 Modelos de tomada de decisão.....	42
4.2.1 O modelo da racionalidade limitada.....	43
4.2.2 O modelo processual.....	44
4.3 Novos olhares sobre a tomada de decisão.....	45
5. Procedimentos metodológicos	48
5.1 Elaboração e validação dos instrumentos de coleta de dados.....	50
5.2 Unidades de análise	51
5.3 Coleta de dados	52
5.4 Análise e interpretação dos dados.....	53
6. Uma análise do comportamento de busca de informação na perspectiva da cognição situada.....	56
6.1 Situações de tomada de decisão: seleção do estudo de caso.....	57
6.1.1 Setor de serviços: empresa da área de organização e realização de festas e eventos	58

6.1.2	Setor de serviços: empresa da área de assistência técnica e extensão rural ...	60
6.1.3	Setor industrial: empresa da área de beneficiamento e tecelagem de algodão	61
6.1.4	Setor industrial: empresa da área de fabricação de medicamentos	62
6.1.5	Seleção da situação de tomada de decisão.....	63
6.2	A situação estudada: a organização e os entrevistados	65
6.3	Análise do comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada.....	78
7.	Considerações finais	96
8.	Referências	103
9.	Anexos	111
	Anexo I: Carta de apresentação da pesquisa.....	112
	Anexo II: Roteiro de entrevistas – Identificação da situação de tomada de decisão.....	113
	Anexo III: Roteiro de entrevistas – Análise do comportamento de busca de informação	114
	Anexo IV: Tela do software QSR N6.....	116
	Anexo V: Estrutura de categorias gerada pelo software QSR N6.....	117

1. Introdução

A ciência da informação tem sido muito influenciada pelas ciências cognitivas. Essas influências mostram-se mais incisivas e pertinentes quando se nota que o foco de análise da ciência da informação privilegia a compreensão dos múltiplos processos cognitivos dos usuários, o que pode ser melhor entendido quando se toma como exemplo a observação detalhada, efetuada em muitos trabalhos do campo, com o intuito de descrever os diversos comportamentos dos usuários na busca da informação.

As ciências cognitivas abrangem diversas áreas do conhecimento, tais como: lingüística, neurociência, psicologia cognitiva, antropologia e filosofia da mente. Cada uma contribui, de acordo com suas perspectivas, com subsídios que ajudam a compreender, conceber e pensar o conhecimento humano (DUPUY, 1996; VARELA; THOMPSON; ROSCH, 1991). Inúmeras abordagens têm sido propostas para explicar o fenômeno da cognição, mas, de modo geral, pode-se agrupá-las em duas vertentes distintas, conforme o estatuto ontológico da realidade que assumem. A primeira, representada pelas abordagens cognitivista e conexionista, enfatiza a realidade como pré-concebida e independente do sujeito; a segunda, representada pelas abordagens contemporâneas, concebe a realidade como construída pelo sujeito no seu curso de interação com o ambiente.

Os estudos cognitivos de usuários no campo da ciência da informação, em sua maioria, incorporam vários princípios da perspectiva cognitivista. Sob essa abordagem, a informação é vista como fator de mudança de estruturas cognitivas a qual, uma vez percebida, afeta e transforma o estado de conhecimento do indivíduo. Com esse enfoque, muitos estudos de busca de informação¹ privilegiam a discussão sobre a captação, a representação e o processamento de informações advindas do meio, entendidos como processos essenciais para descrição do comportamento do usuário. Nessa perspectiva, toda e qualquer situação de busca da informação pode ser caracterizada pela existência de lacunas ou anomalias no conhecimento do indivíduo com relação a um problema ou tópico específico as quais devem, necessariamente, ser transpostas, para que ele tenha acesso às informações necessárias. A informação é, então, vista como algo que auxilia o preenchimento dessas lacunas.

¹ Entre eles, Belkin; Oddy e Brooks (1982a, 1982b), Dervin (1983, 1992), Kuhlthau (1991, 1993a).

Dentre as inúmeras definições de comportamento de busca de informação utilizou-se aquela condizente com a abordagem cognitiva adotada neste trabalho, proposta por Ellis (1997, p. 216), qual seja, “*padrões complexos de ações e interações nas quais as pessoas se engajam quando buscam informações de qualquer tipo e para qualquer finalidade*”. Dessa forma, este estudo compreende o comportamento de busca de informação como a conduta interativa e social para ter acesso à informação, abrangendo a escolha e uso das fontes e, em certa medida, também, percepções referentes à acessibilidade e à confiabilidade das fontes, as quais influenciam a busca de informação.

Nos estudos organizacionais, a busca de informação é freqüentemente associada à tomada de decisão. A literatura sobre processos decisórios discute modelos que oscilam em um *continuum* que vai desde modelos mais formais e processuais – adequados para situações em que os problemas são bem definidos e os objetivos e técnicas são claros para os membros da organização, até modelos menos formais, que privilegiam aspectos como emoção, experiências vivenciadas e relações pessoais para análise de situações inesperadas, incompreensíveis, pouco definidas e com alto nível de equivocidade e incerteza percebidas.

Este trabalho buscou analisar situações de tomada de decisão consideradas altamente ambíguas, equívocas, incertas, freqüentes no cotidiano organizacional, especialmente em fases de mudanças, e que repercutem intensamente no desempenho da organização. Consideram-se essas situações adequadas para a análise com base no corpo teórico adotado.

Embora sejam o padrão das pesquisas no campo da ciência da informação, os princípios das abordagens cognitivistas mostram-se freqüentemente inadequados para o estudo do comportamento de busca de informação do usuário, tanto por considerá-lo restritivamente como um indivíduo processador de informações, que responde com saídas às entradas geradas pelo mundo exterior, como por enfatizar a natureza individual de suas estruturas cognitivas, colocando em segundo plano as relações sociais e os contextos de ação nos quais ele está inserido.

Em contraposição a tais linhas de pesquisa e pensamento, situam-se algumas abordagens cognitivas contemporâneas, entre elas o arcabouço teórico-conceitual que, na literatura, vem sendo denominado de cognição situada. Sob essa perspectiva, o usuário é um ser que vive uma série de experiências pessoais e intransferíveis, determinadas por sua estrutura biológica e história particular, mas que, ao mesmo tempo, permanece em contínua interação com outros sujeitos em diversos domínios de ação, operando emocionalmente e na linguagem.

Nessa concepção, a informação deixa de ser vista como um produto final de um processo de representação, ou como algo transportado para a mente do indivíduo, e passa a ser vista como uma perturbação que pode ser determinada pelo sujeito em função da sua estrutura individual e de suas interações com o ambiente, o qual compreende, inclusive, os outros sujeitos situados no mundo.

O aprimoramento das pesquisas de comportamento de busca de informação requer a utilização de teorias que possam embasar e ampliar a gama de variáveis individuais e sociais relacionadas aos usuários empregadas nos estudos, bem como expandir a visão até então utilizada para determinar os mais pertinentes tópicos relativos ao comportamento de busca de informação a serem pesquisados.

É nesse contexto que o presente estudo propõe a investigação e a compreensão do comportamento de busca de informação. O ponto principal de tal proposição está centrado no entendimento da seguinte questão: *Como as disposições emocionais dos sujeitos, suas histórias pessoais e suas histórias de relações com o meio influenciam o que se determina como informação e a conduta para ter acesso a essa informação, em uma situação de tomada de decisão?*

O estudo em questão tem por objetivo investigar o comportamento de busca de informação de pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional, com base nos princípios da cognição situada. Para atingir esse objetivo, pretende-se: (a) analisar como as histórias particulares dos decisores e suas histórias de relação com outros sujeitos influenciam suas condutas de busca de informação; (b) avaliar como as disposições emocionais dos decisores influenciam seus comportamentos de busca de informação; e (c) compreender como eles estabelecem redes de

interações e relações com outros sujeitos e como essas redes influenciam a busca de informação.

Alguns pressupostos de trabalho foram considerados para a compreensão do comportamento de busca da informação. Em decorrência dos princípios da cognição situada, o comportamento de busca de informação é influenciado: (a) pela história pessoal dos sujeitos e pelas experiências vivenciadas por eles; (b) pelas disposições emocionais individuais especificadoras dos domínios de ação em que os sujeitos se movem; (c) pela história profissional na organização e em outras empresas, e (d) pela história de interações e relações estabelecida com outros membros da organização e com pessoas externas à empresa.

A análise realizada pelas abordagens tradicionais de busca de informação se mostra inadequada para responder às questões investigadas por este estudo. Essas abordagens consideram o indivíduo como processador de informação, que cria o seu mundo a partir de suas percepções e conhece somente através delas. A busca de informação é, então, orientada por um *gap*, uma falta, uma anomalia na estrutura de conhecimento do usuário, que deve ser transposta para que ele tenha acesso às informações necessárias. Essa perspectiva enfatiza o individualismo e exclui a compreensão do usuário nos seus contextos sociais.

Em vista disso, o estudo procura compreender os usuários de informação sob uma perspectiva distinta das usuais na literatura, ao entender o comportamento de busca de informação como um processo histórico, contingente e permanente de especificação e modulação mútua entre sujeito e meio. Dentre as muitas opções possíveis, a utilização da cognição situada tem-se mostrado como um caminho alternativo e, aparentemente, mais coerente, pois evidencia e questiona extensivamente os pressupostos representacionista e computacionista, com os quais os estudos tradicionais estão comprometidos, e analisa o usuário tanto em seu aspecto individual quanto social.

Esta pesquisa se detém sobre um campo de conhecimento que vem sendo pouco explorado no âmbito da ciência da informação, ao buscar, entre outros aspectos, abordar conceitos presentes tanto na área social quanto humana e biológica. O uso

e as conexões provenientes desta abordagem interdisciplinar poderão contribuir, de maneira expressiva, para a disseminação e a formação do corpo teórico e metodológico das perspectivas epistemológicas contemporâneas direcionadas para o estudo do comportamento de busca de informação de usuários. De uma forma geral, este estudo visa contribuir para o desenvolvimento da linha de pesquisa na qual está inserido, qual seja, gestão da informação e do conhecimento em contextos organizacionais.

Dada a subjetividade, a fluidez e o caráter exploratório do tema estudado, uma abordagem qualitativa foi considerada a mais indicada para o desenvolvimento do estudo empírico. Assim, a preocupação metodológica centrou-se na utilização de métodos e técnicas que fossem coerentes com as bases teóricas adotadas. A pesquisa foi realizada em duas fases distintas, o que possibilitou uma seleção adequada da situação de tomada de decisão a ser estudada (na primeira fase) e uma maior aproximação com os entrevistados para identificação de suas condutas informacionais no domínio de suas empresas (na segunda fase). Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas pessoais com empresários de organizações de médio porte e uma análise temática de conteúdo dos dados obtidos.

Este trabalho está estruturado em sete capítulos. No capítulo que se segue, o segundo, apresenta-se a vertente tradicional sobre a cognição humana, representada por suas principais correntes – o cognitivismo e o conexionismo. Discutem-se os fundamentos ontológicos e epistemológicos relativos aos fenômenos cognitivos como propostos na cognição situada e os conceitos de informação e conhecimento no âmbito dessa abordagem. Analisam-se, ainda, as limitações da perspectiva tradicional, considerada insuficiente para a compreensão da dinâmica social humana, melhor entendida em termos interacionais, históricos e contingenciais, o que é possibilitado pela abordagem da cognição situada. Em seguida, no terceiro capítulo, discutem-se os modelos tradicionais de comportamento de busca de informação, com especial destaque para a abordagem do *Sense-Making*, proposta por Dervin (1983,1992) e o modelo processual de busca de informação, desenvolvido por Kuhlthau (1991,1993a). Tal análise procurou destacar os aspectos convergentes e divergentes em relação à perspectiva cognitiva adotada por este estudo. No quarto capítulo, discorre-se sobre o ambiente e o

comportamento informacional dos gerentes e sobre alguns modelos decisórios que procuram analisar as mais diversas situações de tomada de decisão. O quinto capítulo relata os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho. Os dados da pesquisa, bem como a análise dos mesmos, são discutidos no sexto capítulo. No sétimo capítulo, são sintetizadas as principais conclusões e apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros. Por fim, nos anexos são apresentados os instrumentos de coleta de dados.

2. A transcendência da individualidade e a emergência do sujeito: das abordagens cognitivas tradicionais à cognição situada

Apresenta-se a vertente tradicional das ciências cognitivas, representada pelas abordagens cognitivista e conexionista. Demonstra-se como a teoria cognitivista tem orientado os estudos sob o ponto de vista cognitivo na ciência da informação. Discutem-se os conceitos de interacionismo, linguagem, emoção, informação e conhecimento, sob a perspectiva da cognição situada. Apontam-se as insuficiências e dificuldades das abordagens tradicionais para a compreensão dos fenômenos cognitivos como experienciais, históricos, contingentes e relacionais e, ao final, sugere-se a utilização de abordagens mais integrativas, como a cognição situada, que consideram o social, o emocional e o lingüístico na constituição do sujeito.

2.1 Processamento simbólico: a hipótese cognitivista

As abordagens tradicionais das ciências cognitivas, conhecidas como cognitivismo e conexionismo, embora bastante distintas, partilham alguns princípios, sendo o principal deles o cartesiano-analítico-objetivista. Esse princípio caracteriza-se por estabelecer a separação entre sujeito e objeto (ou "mundo da mente" e "mundo das coisas") e por considerar o mundo como algo objetivo, dotado de propriedades predeterminadas e de relações que os observadores têm por tarefa recuperar por meio de símbolos ou estados subsimbólicos globais.

O cognitivismo, vertente dominante das ciências cognitivas, pressupõe a existência de um mundo anterior à experiência do indivíduo, cujos objetos e propriedades podem ser captados e representados em sua mente. O indivíduo, então, com as capacidades cognitivas adequadas, age com base nessas representações simbólicas de características ambientais extrínsecas, com vistas a resolver problemas que lhe são apresentados. A cognição é vista em termos representacionais e computacionais, ou, dito de outra forma, como a constituição e manipulação de modelos mentais que representam o mundo e medeiam, ou filtram, a informação (VARELA; THOMPSON; ROSCH, 1991).

Os pressupostos do cognitivismo serviram de orientação para as mais diversas áreas de pesquisa. A utilização de seus princípios foi tão intensa que ele é, por vezes, visto como a própria ciência cognitiva. Nos estudos de usuários, na ciência da

informação, foi (e ainda é) ampla e significativa a dominância da abordagem cognitivista. A partir da década de 70, algumas das direções mais produtivas dos estudos informacionais na ciência da informação foram realizadas sob a perspectiva dessa abordagem, cujas expressões mais significativas são os estados anômalos do conhecimento de Belkin; Oddy e Brooks (1982a, 1982b) e o mentalismo de Brookes (1980).

A visão de De Mey (1980, p. 48), na qual o processamento da informação desempenhado pelo sistema simula o processamento mental que o indivíduo realiza para entender o mundo, amplamente difundida e aceita pelos cognitivistas, exemplifica essa perspectiva. Como afirmado pela autora, *“(...) qualquer processamento de informação, perceptual ou simbólico, é mediado por um sistema de categorias ou conceitos que, para o dispositivo de processamento da informação, constituem o modelo de seu mundo”*.

Brookes, um dos primeiros proponentes da visão cognitivista na ciência da informação, formaliza seu conceito de informação baseado no conhecimento objetivo (conhecimento inteligível do mundo 3, desenvolvido por Popper, que engloba as teorias, as formulações lingüísticas compartilháveis, os modelos e os postulados de conhecimento sobre o mundo). Para Brookes (1980, p.131), o conhecimento *“... [é] uma estrutura de conceitos ligados por suas relações e informação [é] como uma pequena parte dessa estrutura”*. A estrutura de conhecimento, que pode ser tanto subjetiva quanto objetiva, é transformada pela informação em uma nova estrutura de conhecimento.

Tal mudança pode ser expressa pela equação $K[S] + \Delta I = K[S + \Delta S]$, na qual a estrutura de conhecimento $K[S]$ é modificada para uma nova estrutura $K[S + \Delta S]$ pela informação ΔI , e ΔS indica o efeito da mudança. Nesse contexto, conhecer é compreendido como um ato de interpretação ou assimilação da informação pelas estruturas mentais do indivíduo que percebe o meio durante uma interação. A produção do conhecimento se dá, então, pela reconstrução das estruturas mentais do indivíduo através da sua competência cognitiva, ou seja, pela modificação em seu estoque mental de conhecimento. Brookes (1980, p.131) expressou o ponto da seguinte forma: *“(...) a absorção da informação em uma estrutura de conhecimento*

pode causar não apenas um acréscimo, mas algum ajuste na estrutura, bem como uma mudança nas relações entre dois ou mais conceitos já admitidos”.

Belkin; Oddy e Brooks (1982a, 1982b) analisam a recuperação da informação também sob o ponto de vista cognitivista, em particular a natureza do estado do conhecimento do usuário como fenômeno básico para a compreensão do processo de recuperação da informação. Na perspectiva desses autores, o usuário é um sujeito cognoscente que utiliza os sistemas de recuperação de informação ao reconhecer uma anomalia ou um estado de conhecimento inadequado ou incoerente com relação a algum assunto ou problema, denominado estado anômalo do conhecimento (*anomalous states of knowledge*).

Apesar de identificar seu estado de conhecimento inadequado, o usuário é incapaz de precisar o que é necessário para transpor essa anomalia e é incoerente requerer que ele especifique suas necessidades de informação, uma vez que é exatamente o “*gap* no conhecimento” (incertezas, incoerências) que o direcionou ao sistema. Embora as necessidades de informação não sejam, a princípio, precisamente discriminadas, como argumentam os autores, elas só podem ser esclarecidas através do relato da situação problemática experienciada pelo usuário, o qual retrata adequadamente os objetivos, os problemas e os estados de conhecimento dos indivíduos sobre a situação específica.

As narrativas de problemas fornecidas pelos usuários são utilizadas pelo sistema de informação para recuperar, de um corpus de textos, um texto específico que é presumivelmente apropriado para resolver a anomalia. O documento recuperado é visto como a representação de um estado coerente de conhecimento, enquanto que a pergunta ou um texto relacionado com a definição da necessidade de informação são as representações de um estado de conhecimento inadequado. A informação, então, se constitui na relação entre um corpus de textos disponível e um outro texto que expressaria um estado de conhecimento anômalo.

Representadas as necessidades de informação, bastaria então especificar os mecanismos e as estratégias de recuperação, supostamente diversos para cada tipo de estado anômalo de conhecimento. Assim, os autores propõem um modelo de

sistemas de recuperação interativo que determine as representações de estados de conhecimento anômalos, tendo por base as necessidades de informação. O sistema constrói uma representação do conhecimento do usuário através de redes de associações entre palavras identificadas nas declarações narrativas do problema, examina essa estrutura, interpreta as características estruturais das representações para determinar os estados anômalos do conhecimento, e pesquisa as descrições de documentos estruturados com o objetivo de solucionar a anomalia. O usuário, então, avalia os documentos recuperados, e sua avaliação é utilizada pelo sistema para determinar modificações nas representações das necessidades, assim como a troca do próprio mecanismo de busca.

O componente interativo é um aspecto crítico do sistema. Cada ciclo do processo de recuperação da informação depende da avaliação realizada pelo usuário dos ciclos anteriores, tendo em vista que a anomalia e a percepção do indivíduo com relação ao problema são modificadas a cada interação com o sistema.

Em resumo, as funções básicas do sistema de recuperação da informação podem ser esquematicamente expressas pelas fases a seguir: (1) explicitação, por escrito, do problema do usuário; (2) análise estrutural da explicitação do problema através de um programa de análise de texto; (3) escolha da estratégia de recuperação de acordo com o tipo de estado anômalo; (4) apresentação do resumo dos documentos recuperados para o usuário, juntamente com uma explicação da escolha do texto e a exposição da estratégia adotada pelo mecanismo de busca; (5) diálogo estruturado entre o sistema e o usuário para inferir a avaliação do usuário em relação à escolha do método, à adequação do documento ao problema, e/ou à eventual mudança da necessidade de informação; (6) finalização do processo de recuperação de informação, caso haja satisfação, ou sua modificação de acordo com a avaliação do usuário, implicando retorno à análise estrutural do problema (fase 2) ou à escolha da nova estratégia de recuperação (fase 3).

As abordagens cognitivistas, ao enfatizar a natureza individual das estruturas cognitivas dos usuários, tendem a isolá-los das relações sociais e dos contextos de ação nos quais estão inseridos. A ênfase nos processos cognitivo-mentais do indivíduo e nas suas estruturas de conhecimento não enaltece a subjetividade do

indivíduo frente à realidade coletiva. Essa visão reducionista da abordagem cognitivista foi criticada por vários autores como Frohmann (1992), Miksa (1992) e Capurro (2003). Segundo esse último autor:

Os limites do paradigma cognitivo apóiam-se precisamente na metáfora de considerar a informação como algo separado do usuário, localizado em um mundo numênico, ou de ver o usuário, se não exclusivamente, em primeiro lugar como sujeito cognoscente, deixando de lado os condicionamentos sociais e materiais do existir humano. (CAPURRO, 2003, p. 7).

Assim, uma abordagem mais pragmática considera a informação como um construto social, historicamente constituída nas interações dos sujeitos com outros sujeitos. Nesse sentido, Ingwersen (1999, p. 14) pronunciou-se: “(...) *as estruturas e estados cognitivos atuais de um indivíduo são determinados pelas experiências adquiridas ao longo do tempo, em um contexto cultural e social através da interação social*”.

No entanto, desde o fim da década de 70, observam-se alterações significativas nos estudos de usuários sob o enfoque da abordagem cognitivista. Com ênfase na relevância situacional, essas alterações sugerem uma transição da visão cognitiva individualista para uma posição mais social. Constata-se o abandono da proposta inicial de desenvolver uma abordagem cognitiva, inspirada nos pressupostos das ciências naturais, que descrevesse os comportamentos informacionais a partir da mensuração de processos de recepção e uso da informação – como matematicamente representada na equação fundamental da ciência da informação de Brookes (1972,1980). Começam a surgir interpretações dos processos de busca e uso da informação que valorizam o contexto onde estão inseridos os usuários, como nos estudos de Dervin (1983,1992), Ingwersen (1999), Kuhlthau (1991, 1993a) e Taylor (1982, 1991). O próprio Belkin, no começo da década de 90, sensível a essas mudanças, mas sem abandonar as premissas cognitivistas, propõe dois níveis de análise dos processos cognitivos: (1) o *micro-nível*, de análise de uma tarefa cognitiva específica; e (2) o *macro-nível*, de identificação de metas e objetivos dos usuários e de um “*domínio de representação*” (BELKIN; MARCHETTI; COOL, 1993)

2.2 Conexionismo: a alternativa de inspiração biológica

Após quase vinte anos de hegemonia do cognitivismo, começaram a emergir movimentos que abalaram seus princípios. O questionamento do processamento simbólico mental como uma metáfora adequada para o conhecimento, a compreensão da cognição como um processo para a resolução de problemas e a crítica à utilização intensiva de modelos lógico-matemáticos para explicação do cérebro foram alguns dos fatores que contribuíram para o enfraquecimento dessa abordagem. O modelo computacional da mente humana foi, finalmente, submetido a sérios questionamentos no final da década de 70, quando surgiu a abordagem conexionista. Os símbolos, agora, davam lugar às conexões; as regras locais ao comportamento global, e o processamento de informação às propriedades emergentes das redes neurais.

O conexionismo reformulou a compreensão de conhecimento em termos de aprendizagem através da modelagem da experiência por redes neurais, substituindo a concepção de processamento de tarefas computacionais. A hipótese fundamental dessa abordagem é que a cognição ou aprendizado são melhor explicados como sistemas dinâmicos constituídos de redes de elementos simples, conectados por regras adequadas que, após um certo período de funcionamento, dão origem a um comportamento global correspondente à tarefa cognitiva.

Para os conexionistas, o cérebro compreende uma rede emergente e autônoma, operando com base em conexões distribuídas, de forma que a conexão entre grupos de neurônios se modifica como resultado de uma experiência. Assim, o conhecimento é representado pelo conjunto de pesos sinápticos entre as conexões dos neurônios que compõe a rede neural. Dito de outra forma, a representação do conhecimento está na associação emergente entre as unidades que compõem a rede. Não existe associação entre elementos existentes no mundo externo e símbolos armazenados internamente (como proposto pela abordagem cognitivista), mas um conjunto de sinapses que representam de forma subsimbólica o ambiente externo (VARELA; THOMPSON; ROSCH, 1991).

Embora a abordagem conexionista questione alguns pressupostos do cognitivismo e se apresente como um modelo de inspiração biológica, suas reflexões ainda estão arraigadas na idéia de que o mundo é anterior à experiência do indivíduo e que a cognição corresponde a representações mentais desse mundo.

2.3 Cognição situada: princípios para a compreensão da dinâmica social humana, da informação e do conhecimento

Especialmente nas três últimas décadas, reflexões teóricas e epistemológicas têm ensejado uma redefinição das relações existentes entre a biologia humana, a cognição, a linguagem e a emoção. Essa reorientação nas linhas de pensamento, em diversos campos de estudos, tem evidenciado a necessidade de se considerar os seres humanos como seres históricos, sociais e contingentes, de atentar para suas histórias particulares e de interação com outros sujeitos, e de reconhecer a importância do domínio lingüístico como especificador dos processos cognitivos.

São essas orientações teóricas que norteiam as abordagens mais recentes das ciências cognitivas, mais especificamente, o arcabouço teórico conceitual que, na literatura, vem sendo denominado de cognição situada. A cognição situada refere-se a um conjunto de teorias que abordam a cognição sob um ponto de vista contemporâneo, dentre as quais: *Biologia do Conhecer*, proposta por Maturana (1997a², 1997c³, 1997e⁴, 1998⁵, 2001); *Enaction*, desenvolvida por Varela; Thompson e Rosch (1991); *Situated Cognition*, designada por Clancey (1997) e *Ecologia da Mente*, proposta por Bateson (1972).

A Biologia do Conhecer é a designação dada ao conjunto de idéias propostas por Humberto Maturana, inicialmente conhecido como a *Teoria da Autopoiese*. Como afirmado pelo autor, é uma explicação do que é o viver, da natureza do conhecer

² Esse artigo é tradução de MATURANA, H. R. Everything is said by an observer. In: THOMPSON, W. I. Gaia: a way of knowing. Political implications of the new biology. New York: Lindisfarne Press, p. 11-36, 1987.

³ Esse artigo é tradução de MATURANA, H. R. Biology of language: epistemology of reality. In: MILLER, G. A.; LENNEGERG, E. (Ed.). *Psychology and biology of language and thought*. New York: Academic Press, p. 27-64, 1978.

⁴ Esse artigo é tradução de MATURANA, H. R. Reality: the search for objectivity or the quest for a compelling argument. *The Irish Journal of Psychology*, v. 9, n. 1, p. 25-82, 1988.

⁵ Esse livro é tradução de MATURANA, H. R. Emociones y lenguaje en educación y política. Santiago: Ediciones Pedagógicas Chilenas, 1990.

humano e da fenomenologia observada no constante *vir-a-ser* dos seres vivos no domínio de sua existência. Uma reflexão sobre os sistemas vivos, sobre as relações humanas, sobre a linguagem e a cognição. Embora originalmente proposta por Humberto Maturana, a Biologia do Conhecer é ainda hoje associada ao autor Francisco Varela, dada a visibilidade das obras que esses autores desenvolveram juntos e à sua colaboração, nos primeiros anos de desenvolvimento da teoria.

No entanto, no início da década de 80, Varela e Maturana seguiram direções investigativas distintas, apesar de fundadas no mesmo conceito de autopoiese (MATURANA; VARELA, 1994⁶). Maturana continuou suas reflexões originais sobre os fenômenos humanos, a evolução biológica, além de temas educacionais e a psicoterapia de sistemas familiares. Já Varela vinha desenvolvendo um conjunto de reflexões denominado Teoria da Atuação (*Enaction*), que se diferenciava em muitos pontos do trabalho realizado por Maturana, embora se possa identificar, em suas obras, conceitos e idéias do tempo em que trabalharam juntos. Na sua mais representativa obra, *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*, Varela; Thompson e Rosch (1991) procuraram estabelecer um diálogo entre as tradições budistas, a fenomenologia e as ciências cognitivas. Eles argumentam que essas linhas de pensamento apresentam inúmeras possibilidades para a compreensão da experiência humana e das transformações inerentes a essa experiência, oferecendo um complemento para alguns temas apresentados pela Biologia do Conhecer, como afirmado por Varela no prefácio à segunda edição do livro *De Maquinas y Seres Vivos – autopoiesis: la organización de lo vivo*, em 1994.

A abordagem denominada *Situated Cognition* proposta por Clancey (1997) busca compreender a cognição a partir de seus aspectos funcionais, estruturais e comportamentais, evidenciando que todo ato cognitivo é um ato experiencial e, portanto, situado, resultante do acoplamento estrutural e da co-evolução congruente do ser vivo em seu ambiente.

Bateson (1972, 1979), por sua vez, desenvolveu uma concepção do processo mental, na qual a mente é vista como um agregado de partes ou componentes em interação, desencadeadas por diferenças. Na visão do autor, as diferenças

⁶ Esse livro teve sua 1ª edição publicada em 1972.

perceptíveis (efetivas) tornam-se itens de informação e cada organismo percebe um tipo de diferença, ou seja, a informação é o resultado de qualquer perturbação interacional que acarrete uma mudança no estado de relações de atividade entre os componentes da estrutura da mente. Daí a conhecida frase “*a informação é a diferença que faz a diferença*”.

O ponto fundamental que une essas abordagens é a utilização do mesmo princípio epistemológico na constituição de suas teorias. Tal princípio considera a existência do *organismo-em-seu-ambiente*, ou seja, organismo e ambiente constituem unidade inseparável, sendo o processo de interação entre eles contínuo e simultâneo. Segundo essas abordagens, a dicotomia sujeito-objeto não é válida. O mundo conhecido e experienciado emerge no próprio processo do viver, determinado pela estrutura particular do ser que conhece e da sua história de congruência com o meio, da qual participam também outros sujeitos.

Se as abordagens cognitivistas consideram os indivíduos como sistemas abertos e processadores de informação, que relacionam entradas informacionais com saídas comportamentais, Maturana e Varela (2004⁷) os consideram como *sistemas fechados operacionalmente e determinados estruturalmente*. Um sistema operacionalmente fechado é constituído por uma rede de processos de produção, na qual cada componente participa da criação ou transformação de outros componentes. Desse modo, toda a rede produz continuamente a si mesma. Assim, esses sistemas não operam por representações, uma vez que são definidos por mecanismos internos de auto-organização, mas, ao contrário, atuam em um mundo contingente com suas estruturas.

Por sistemas determinados estruturalmente entendem-se os sistemas em que nada que lhes seja externo possa especificar as mudanças estruturais pelas quais eles passam em consequência de uma interação (ou seja, não admitem interações instrutivas). Um agente externo que interage com um sistema estruturalmente determinado pode somente desencadear mudanças estruturais determinadas pelo próprio sistema. Isso significa que as interações significativas mantidas com o meio

⁷ Esse livro é tradução de Maturana, H. R.; Varela, F. J. *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago do Chile: Editorial Universitaria, 1984.

são determinadas, a cada momento, pela própria estrutura do organismo e, portanto, não são especificáveis por informações de um meio independente de seu sistema biológico e de suas ações cognitivas.

Como resultado desse determinismo estrutural, um organismo opera sempre em congruência com o meio e existe como tal enquanto essa congruência for conservada. Dito de outra forma, um organismo vive em constante interação no meio, de maneira co-determinada; o viver de um modula e é modulado pelo viver do outro, constituindo um todo inseparável, imbricado. Essa complementaridade entre o sistema determinado estruturalmente e o meio é denominada por Maturana (1997b⁸) como *acoplamento estrutural*.

Enquanto houver essa congruência, meio e organismo atuarão como possíveis perturbações mútuas que desencadearão (ou não) mudanças estruturais. Ao especificar quais perturbações vindas do meio desencadeiam suas mudanças, o ser vivo “*cria um mundo*”, como expresso por Maturana e Varela (2004). Desse modo, a cognição não é a representação do mundo que existe de maneira independente, mas, ao contrário, é uma contínua atividade de criar um mundo por meio do processo de viver. No momento em que o ser vivo perde a congruência com sua circunstância (no momento em que perde seu conhecimento) ele morre. Por isso, Maturana e Varela (2004) afirmam que “*conhecer é viver e viver é conhecer*”.

Em resumo, o que se distingue e se especifica no domínio de interações dos sujeitos e o que lhes é significativo (perturbações) dependem das possibilidades vivenciadas por eles como representantes da espécie humana (história filogenética), dos encontros recorrentes e congruentes com o meio no qual se vive ao longo de suas vidas (história ontogenética) e do instante da dinâmica estrutural desses sujeitos.

Na cognição situada, também é ressaltado o papel fundamental da linguagem como mecanismo de interação entre os sujeitos, e a participação da emoção na determinação dos diversos domínios no qual se atua. Para Maturana (1997c,

⁸ Esse artigo é tradução de MATURANA, H. R. What is to see? *Arch. Biol. Med. Exp.*, v. 16, p. 255-269, 1983.

1997d⁹, 1998) a linguagem não é um sistema de signos e regras que medeiam os esquemas conceituais do indivíduo e o mundo em que ele vive. Linguagem é comportamento, é atividade que se realiza nos encontros históricos, contingentes, consensuais, recorrentes e recursivos entre sujeitos em interação. É no exercício coletivo da linguagem que emergem diferentes significados e símbolos. Na linguagem, coordenam-se os comportamentos e cria-se conjuntamente um mundo com os outros.

Emoção e linguagem se entrelaçam na medida em que o fluir na linguagem modifica o emocionar e as emoções dispõem os sujeitos a distintos modos de colocação na linguagem. Maturana (1997e, p. 277) define esse entrelaçamento entre linguagem e emoção como *conversar*, através do qual novos domínios consensuais surgem:

É o nosso emocionar que determina como nós nos movemos em nossas conversações através de diferentes domínios de coordenações de ações. Ao mesmo tempo, devido ao entrelaçamento consensual de nosso emocionar com nosso linguajar, nossas conversações determinam o fluxo de nosso emocionar.

As emoções são disposições corporais dinâmicas que especificam o domínio de ação em que os sujeitos se movem a cada instante. Quando as emoções mudam, mudam as ações, e vice-versa. Não há ação humana sem uma emoção que a estabeleça como tal, e a torne possível como ação:

(...) emoções são distintas dinâmicas corporais que especificam em cada instante as ações como tipos de conduta, medo, agressão, ternura, indiferença (...) É a emoção (domínio de ação) a partir do qual se realiza ou se recebe um fazer, o que dá a esse fazer o seu caráter como uma ação (agressão, carícia, fuga) ou outra. Por isso nós dizemos: se queres conhecer a emoção observa a ação, e se queres conhecer a ação observa a emoção (MATURANA; VERDEN-ZÖLLER, 1994, p.165).

Quando os sujeitos se dispõem dos diversos modos possíveis, certas ações são viabilizadas, enquanto outras, não. Assim, quando os sujeitos se movem sob determinada emoção, aceitam-se certas premissas que não seriam aceitas em

⁹ Esse artigo é tradução de MATURANA, H. R. Ontologia del Conversar. *Revista Terapia Psicológica*, Año VII, v. 10, p. 15-22, 1988.

outras condições; ou, inversamente, já não se aceita determinadas premissas que poderiam ser aceitas, guiados por novas emoções.

O viver humano se dá, então, em um contínuo entrelaçamento entre linguagem e emoção. As ações na linguagem mudam ao mudarem as emoções, e as emoções mudam ao mudarem as ações na linguagem. Só se conhece quando há pré-disposição emocional e interações congruentes na linguagem.

Considerando os conceitos relativos ao interacionismo, à linguagem e à emoção, a informação e o conhecimento podem ser analisados sob um novo enfoque, a partir da cognição situada. Em oposição às concepções da informação como algo captado de uma realidade objetiva e externa, capaz de modificar as estruturas cognitivas do indivíduo, como nos moldes da abordagem cognitivista, a cognição situada permite compreender a informação como uma construção realizada pelos sujeitos, a partir das realidades sócio-históricas vivenciadas por eles. Em decorrência da organização operacionalmente fechada dos seres vivos e de sua dinâmica estrutural necessariamente congruente com o meio, a informação é vista como uma perturbação da estrutura biológica do sujeito, a qual pode, ou não, ser determinada em função da sua própria estrutura e da história de suas interações com o meio. Dessa forma, as informações não são captadas do meio, ao contrário, constrói-se um mundo, ao especificar quais as configurações do meio são perturbações, e que mudanças estas desencadeiam em um organismo.

O conhecimento não se limita ao processamento de informações oriundas de um mundo anterior à experiência do observador, não é passivo, mas, sim, construído pelo ser vivo em suas interações com o mundo. Conhecer não é um processo de captação e acumulação de características de um ambiente externo constituindo representações internas que serão posteriormente memorizadas e computadas, mas está relacionado às mudanças estruturais que ocorrem no organismo de maneira contingente com sua história de interações com o meio.

Assim, a cognição situada permite repensar os conceitos de informação e conhecimento, por considerar que as possibilidades cognitivas do sujeito residem tanto na sua determinação estrutural quanto nas suas interações com outros sujeitos

no meio. Essa concepção apóia-se no princípio de que os seres são simultaneamente individuais e sociais, a todo instante, de forma indissociável, o que possibilita a compreensão dos fenômenos de informação como processos sociais, cognitivos e comunicacionais.

2.4 A superação da individualidade: o sujeito em suas múltiplas dimensões

Nos anos iniciais das ciências cognitivas, o cognitivismo evidenciou a descrição de estruturas mentais internas para a aquisição do conhecimento e resolução de problemas pelos indivíduos. O conexionismo, abordagem que se apresentou como alternativa ao cognitivismo, ressaltou a importância dos fenômenos biológicos para explicação dos processos cognitivos evidenciando que o conhecimento surge da emergência de estados globais no cérebro. No entanto, ambas as abordagens estão atreladas a pressupostos que dificultam a explicação da cognição como um fenômeno histórico, contingente e relacional, melhor entendida como uma atividade realizada com outros sujeitos no meio.

Como demonstrado até o momento, ao longo do tempo, ocorreram amplas e significativas mudanças nas ciências cognitivas, exigindo um distanciamento da compreensão do mundo independente e extrínseco ao indivíduo em direção à idéia de um mundo inseparável da estrutura dos sujeitos. Pôde-se ver, lentamente, o afastamento da idéia da mente como um mecanismo de *input-output* que processa informações (símbolos ou estados subsimbólicos) e a aproximação da concepção do ambiente como o meio de todas as experiências dos sujeitos, inseparável da sua estrutura, comportamento e cognição.

Essa transição pode ser percebida nas diversas concepções de conhecimento adotadas pelos autores da ciência da informação. Na fase inicial do cognitivismo, o conhecimento era explicado como a construção individual de estruturas e modelos mentais a partir da experiência e da observação (relação sistemática estabelecida com o mundo exterior), como proposto por Brookes (1972,1980). A partir da década de 70, o conhecimento ainda é compreendido como essa criação individual de modelos mentais, mas a partir de então são valorizados o contexto e a situação

problemática vivenciada pelo indivíduo. Exemplos dessa visão são os trabalhos de Belkin; Oddy e Brooks (1982a, 1982b), Dervin (1983,1992), Kuhlthau (1991, 1993a) e Ingwersen (1999). Em oposição ao individualismo da abordagem cognitivista, para a perspectiva social, o conhecimento é construído nas relações estabelecidas entre os sujeitos que vivem em um mundo social e historicamente constituído, como discutido, por exemplo, por Hjørland (2002). Por fim, uma visão mais contemporânea e complementar ao enfoque social compreende que o conhecimento se constitui nas conversações contínuas que estabelecemos com outros sujeitos (a linguagem como algo construído e tornado possível no convívio social), como nos estudos de Frohmann (1992) e Savolainen; Tuominen e Tajla (2005).

Campos e Venâncio (2006) argumentaram que a ciência da informação encontrou sua expressão máxima do individualismo ao adotar uma orientação cognitivista. No entanto, como ressaltam os autores, a premência de uma visão holística do seu objeto de estudo tem evidenciado a necessidade de incorporação de diversas dimensões (sociológica, situacional, política, filosófica, lingüística, emocional, cultural, histórica e epistemológica) para constituição do indivíduo como um sujeito que vive no mundo com outros sujeitos. Sob essa nova perspectiva, destacam-se vários estudos, dentre eles: os novos estudos da linguagem e da mente, o neopragmatismo, o construtivismo e o construcionismo social.

O indivíduo, unidade básica de análise das abordagens cognitivista e conexionista, processador de informação, que vê e conhece o mundo a partir de suas percepções, dá lugar ao *sujeito*. Um ser que é social e individual: ao mesmo tempo em que vive uma série de experiências individuais intransferíveis, vive em contínua interação com outros sujeitos. Porque tudo aquilo que se vive é vivido de uma maneira que é determinada pela estrutura do sujeito, cuja dinâmica é contingente e historicamente especificada e modulada por seus encontros, em interações coletivas, na linguagem.

Apresentados os princípios ontológicos e epistemológicos da cognição situada e discutidas as limitações das abordagens cognitivista e conexionista para lidar com as questões investigadas por esse estudo, no próximo capítulo são analisados o desenvolvimento conceitual e alguns modelos usuais de busca de informação, descrevendo-se aspectos convergentes e divergentes em relação à perspectiva

cognitiva adotada neste estudo e expondo as críticas a esses modelos apontadas pela literatura.

3. *Gaps* cognitivos e estoques de conhecimento: a análise do estudo tradicional do comportamento de busca de informação

Apresenta-se o desenvolvimento teórico dos estudos de necessidade e busca de informação. Analisam-se a abordagem cognitiva do *Sense-Making* desenvolvida por Brenda Dervin e o modelo processual de busca de informação proposto por Carol Kuhlthau. Na análise procura-se identificar os aspectos congruentes com a abordagem cognitiva adotada neste estudo, bem como os divergentes. Ao final, argumenta-se que os estudos de busca de informação, ao adotarem o ponto de vista do usuário, permanecem ainda no nível do indivíduo e buscam descrever e explicar as ações no contexto de suas experiências e interpretações subjetivas, sem considerar que tais experiências e interpretações subjetivas são um produto socialmente construído na linguagem.

Os estudos do comportamento de busca e uso da informação têm motivado a realização de inúmeros trabalhos conceituais e empíricos pela comunidade acadêmica. Muitos autores associam sua origem à Conferência de Informação Científica da *Royal Society*, em 1948, quando foram apresentados artigos que analisavam a maneira como os cientistas e tecnólogos buscavam informação e como a utilizavam em suas respectivas áreas de atuação. Desde então, inúmeras pesquisas têm sido produzidas sobre necessidades de usuários e comportamento de busca de informação. As primeiras, em sua maioria patrocinadas por associações profissionais, objetivavam o aprimoramento de produtos e serviços de informação fornecidos pelas bibliotecas. A partir da década de 50, intensificaram-se os estudos sobre as necessidades e usos de informação de grupos de usuários específicos, particularmente grupos científicos e tecnológicos. Na década de 70 e meados da década de 80, os estudos foram se aproximando de uma análise mais específica dos fenômenos e processos de busca e uso de informação, centrando-se no usuário e na satisfação de suas necessidades de informação (FIGUEIREDO, 1979; WILSON, 1999).

De maneira geral, esses estudos iniciais forneciam uma visão parcial da busca de informação, analisada principalmente sob o ponto de vista dos sistemas de informação. Essa orientação compreendia as necessidades dos usuários a partir dos sistemas, ou seja, eram fatores fundamentais dessa visão a identificação dos diferentes tipos de recursos, mídias, documentos, materiais ou canais mais

utilizados, a satisfação do usuário com relação às funcionalidades do sistema de informação, ou, ainda, o desenvolvimento de perfis demográficos e ambientais em uma comunidade de usuários utilizados para inferir as características desejadas e as necessidades de informação para o desenvolvimento de sistemas (DERVIN; NILAN, 1986).

A partir do fim da década de 80, percebe-se uma reorientação das pesquisas de busca de informação. Uma publicação importante nesse período foi a revisão bibliográfica crítica sobre necessidades e usos da informação realizada por Dervin e Nilan (1986). Os autores argumentavam que as pesquisas sobre busca de informação necessitavam de uma visão mais holística do processo. Essa visão, orientada para os usuários ativos (ou atores), compreende a informação como uma construção subjetiva criada pelo indivíduo (em oposição à informação objetiva e à postura passiva e mecanicista do usuário, como enfatizado pela abordagem sistêmica); enfatiza a situação vivenciada pelo usuário, ao contrário da sistematização do seu comportamento por meio de modelos universais e estáticos no tempo e no espaço; apresenta uma compreensão mais ampla da experiência, que incorpora os comportamentos do usuário além do contexto de interação com o sistema; destaca a cognição interna do indivíduo, em oposição aos comportamentos externos, como indicadores de suas necessidades, e enfatiza a utilização de abordagens qualitativas nas pesquisas.

Alguns estudos realizados sob essa nova orientação foram destacados pelos autores: a abordagem do valor agregado proposta por Taylor (1982, 1991), que enfatiza a visão do usuário quanto ao valor e à utilidade dos sistemas de informação; a abordagem de *Sense-Making* de Dervin (1983, 1992), que analisa as maneiras como os indivíduos constroem sentido em suas realidades e o papel da informação nesse processo; e a abordagem dos estados anômalos do conhecimento de Belkin e seus colegas (BELKIN; ODDY; BROOKS, 1982a, 1982b), que investiga os processos pelos quais os indivíduos buscam informação a partir da existência de um estado anômalo do conhecimento, insuficiente ou inadequado.

Após a revisão produzida por Dervin e Nilan (1986), também outros artigos analisaram estudos sobre necessidades, busca e uso da informação, confirmando a

reorientação das pesquisas, ao se deslocarem de uma abordagem centrada nos sistemas, para uma abordagem centrada no usuário (como em HEWINS, 1990; INGWERSEN, 1999 e CASE, 2006). Essa constatação também é reafirmada por Vakkari (1997) em sua revisão de literatura sobre busca de informação, apresentada nas conclusões da *Conferência Internacional de pesquisa sobre necessidades, busca e uso da informação em diferentes contextos*. O autor observou que os trabalhos apresentados refletiam uma tendência positiva na pesquisa de busca de informação. Nos trabalhos foram verificados: (a) a utilização de abordagens teóricas e metodológicas mais variadas e holísticas, que procuram abarcar o usuário em suas múltiplas dimensões, incluindo contribuições de diversas disciplinas, como a psicologia, a psicologia social, a administração, e a comunicação; (b) um aumento da visão da busca de informação contextual ou situacional; e (c) uma maior utilização das abordagens qualitativas e a profissionalização da pesquisa.

A revisão de literatura realizada por Dervin e Nilan (1986) percebeu a emergência de uma nova abordagem orientada para o usuário. Nas últimas décadas, inúmeros pesquisadores propuseram modelos gerais para o estudo do comportamento de busca de informação. Um ponto convergente entre esses modelos refere-se à ênfase na estrutura do processo de busca: suas fases ou estágios, o grupo de usuários envolvido e as estratégias de acesso às informações utilizadas. Exemplos desses são as estratégias de busca de informação propostas por Ellis (1989); a abordagem do *Sense-Making* de Dervin (1983,1992); o modelo processual de busca de informação de Kuhlthau (1991, 1993a); o modelo de busca de informação baseada em tarefas de Byström e Järvelin (1995); e o modelo do comportamento informacional de Wilson (1997, 1999). Coletivamente, esses estudos sugerem que a busca de informação seja um processo constituído de estágios e atividades interativas desenvolvidas em um contexto específico.

Tendo em vista as semelhanças com a perspectiva cognitiva adotada neste estudo, serão analisados a abordagem do *Sense-Making* de Dervin e o modelo processual de busca de informação de Kuhlthau. Embora essas teorias ainda possuam em suas propostas conceitos relacionados às abordagens cognitivistas, alguns de seus esforços para compreensão da busca de informação merecem ser destacados. Essa

análise possibilita, ainda, apontar limitações e discriminar perspectivas que são evidenciadas pela cognição situada.

3.1 A abordagem do *Sense-Making*: situação, *gap* e uso na busca de informação

A abordagem cognitiva do *Sense-Making*, desenvolvida por Brenda Dervin desde 1972 e sistematizada a partir da década de 80, consiste em um conjunto de premissas conceituais e métodos de avaliação que procuram compreender como as pessoas constroem sentido (*sense-making*) em suas realidades e como elas utilizam informações nesse processo (DERVIN, 1983). O fenômeno do *sense-making*, foco de estudo da abordagem, é compreendido como a atividade humana de observação e interpretação do mundo exterior, na qual são construídos sentidos pela utilização de esquemas mentais prévios em um contexto sociocultural. O *sense-making* é visto como “... um comportamento, tanto interno (cognitivo) quanto externo (procedimento), que permite ao indivíduo construir e delinear seus movimentos através do tempo-espaço” (DERVIN, 1983, p. 3). *Sense-making* é um comportamento de comunicação, no qual os processos de busca e uso de informação são centrais.

Nos estudos de busca e uso da informação, a metodologia do *Sense-Making* é associada à mudança na ênfase dada aos sistemas de informação (correspondência entre uma busca de informação e a recuperação de documentos) para os usuários de informação (correspondência entre o sistema e a necessidade de informação). Esse deslocamento de enfoque em direção aos usuários individuais é percebido em Dervin pela análise dos processos de busca e uso da informação como práticas comunicacionais produzidas e reproduzidas por diferentes indivíduos, nos diversos contextos em que atuam.

Os fundamentos teóricos da abordagem apóiam-se em alguns pressupostos da abordagem construtivista e têm utilizado conceitos e teorias propostos por vários autores (notadamente Piaget, Bruner e Carter). Grande parte dessas contribuições destaca o papel central do “ator individual”, adotando uma crítica ao objetivismo e ao positivismo. Sob essa perspectiva, os indivíduos criam sentido da sua realidade e

agregam significados pessoais à informação de acordo com situações já experienciadas.

Um pressuposto básico da teoria reside na idéia de descontinuidade proposta por Richard Carter. Segundo Dervin (1992), a descontinuidade é um aspecto central da realidade, presente em todas as situações vivenciadas pelo ser humano. O indivíduo cria sentido para transpor os *gaps* cognitivos que lhes são apresentados em decorrência da descontinuidade sempre presente na realidade, incompleta e inconstante.

A informação é vista como o sentido criado em um momento específico no tempo-espço, uma construção pessoal e subjetiva dos observadores humanos. Como realçado por Dervin (1983), a informação não é algo que existe independente e externamente ao indivíduo, ao contrário, é um produto da observação humana dependente da relação entre indivíduo e meio. Desta forma, a busca e o uso da informação são vistos como atividades construídas resultantes da criação de sentido realizada pelos indivíduos.

O estado cognitivo do indivíduo é representado metaforicamente como um movimento contínuo, no tempo e no espaço, no qual o próprio indivíduo cria sentido para suas ações e para o ambiente. Contudo, a todo momento, ele se depara com situações problemáticas (barreiras, confusões, dilemas e desordens) que o impedem de prosseguir devido à percepção de um vazio cognitivo. Ele, então, tenta compreender tal vazio e, baseado nessa interpretação, determina as estratégias para superá-lo.

Assim, a teoria enfatiza: (a) as *situações* experienciadas pelos indivíduos em um contexto temporal e espacial no qual surgem as necessidades de informação, influenciadas pela experiência e pelas histórias de vida do indivíduo; (b) os *gaps* cognitivos enfrentados (necessidades de informação, questões que as pessoas têm quando constroem sentido e movem-se através do tempo-espço), que são representados pelas angústias, desordens e confusões, e (c) o *uso* da informação, ou seja, as pontes ou estratégias construídas (idéias, pensamentos, atitudes) para superação dos *gaps*.

O *Sense-Making* tem sido operacionalizado através das técnicas de entrevista da linha do tempo e do questionário neutro. Na linha do tempo, o entrevistador solicita ao participante que descreva a seqüência de acontecimentos que ocorreram em uma dada situação, a qual desencadeou a busca de informação. A partir dessa descrição, ele analisa os resultados utilizando o esquema situação-*gap*-uso. Desta forma, são descritos: a situação, passo a passo, vivenciada pelo entrevistado; os eventos ocorridos em cada momento no tempo-espço; as questões ou confusões associadas a cada evento; quais estratégias foram utilizadas para transpor o *gap* cognitivo ou quais informações foram utilizadas e úteis para satisfazer as necessidades de informação. Por fim, é analisada a natureza de cada uma das questões através de uma série de perguntas específicas que refletem as dimensões “situação”, “*gap*” e “uso”. Já a estratégia da entrevista neutra permite ao entrevistado expressar as necessidades de informação com suas próprias palavras. As questões neutras, formadas por um conjunto de perguntas abertas, permitem a compreensão da natureza da situação, os *gaps* enfrentados pelo indivíduo e os auxílios utilizados (DERVIN, 1983, 1992).

A abordagem do Sense-Making, como demonstrado até o momento, tem enfatizado o indivíduo e o mundo interno desse indivíduo (*sense-making* visto como um esquema pessoal de referências), não atentando para as dimensões coletivas do processo de construção de sentido. Entretanto, a partir do início da década de 90, Dervin tenta superar essa visão individualista, direcionando sua atenção para fatores mais sociais, como o contexto e o *sense-making* coletivo. Como exemplo dessa tendência, a metodologia passou a destacar a verbalização (*verbing*) – utilização, pelo entrevistado, de verbos ao invés de substantivos – para a caracterização da situação vivenciada pelo indivíduo no processo de construção de sentido. Ao superar a antiga ênfase dada ao substantivo, Dervin (1993) realça a importância da ação descrita pelo verbo, agora construída na linguagem. A ênfase está nas ações e movimentos realizados pelos indivíduos, que revelam as motivações cognitivas e emocionais durante o processo de busca de informação e procuram solucionar o problema vivido (*gap*).

3.2 O processo de busca de informação de Kuhlthau: dimensões físicas, cognitivas e afetivas

O processo de busca de informação é visto por Kuhlthau (1991, 1993a) como uma atividade realizada pelo indivíduo para dar sentido a uma informação e para ampliar seu estado de conhecimento sobre um problema ou tópico específico. A incerteza diante da falta de compreensão, de um vazio de significado, de uma construção limitada com relação a algum assunto ou situação problemática, dá início ao processo. A informação é vista como um elemento que auxilia a transposição do *gap* cognitivo existente entre o conhecimento sobre o problema e o que o indivíduo necessita saber para solucioná-lo.

De certa forma, Kuhlthau (1991, 1993a) incorpora alguns conceitos de Belkin e Brookes, ao evidenciar que o processo de interação entre o indivíduo e uma determinada estrutura de informação gera uma modificação no seu estado cognitivo, produzindo conhecimento que se relaciona corretamente com a informação recebida. A autora se mantém ligada a uma concepção “arquivística” da mente, para a qual a absorção da informação pode causar não apenas um acréscimo, mas, ainda, uma mudança nas relações entre conceitos já assimilados e armazenados na mente. A concepção de informação da autora pode ser observada no trecho: “... as pessoas ativamente e constantemente constroem suas visões de mundo pela assimilação e acomodação de uma nova informação a qual elas já conhecem ou tenham experienciado” (KUHALTHAU, 1991, p. 362). No entanto, a autora supera a dimensão estritamente cognitivista ao valorizar os aspectos afetivos no processo de busca, como será destacado posteriormente.

O processo de busca de informação é descrito por Kuhlthau (1991, 1993a) em termos de fases, ou estágios, que representam a tarefa principal de cada ponto do processo: *iniciação, seleção, exploração, formulação, coleta e apresentação*. Ações do processo de busca podem englobar atividades como: reconhecer a necessidade de informação; identificar um tema geral; investigar as informações sobre o tema geral; formular o foco; reunir as informações pertinentes ao foco; e completar a busca de informação.

A proposição fundamental do modelo é que o indivíduo inicia a busca de informação em um estado de incerteza, ansiedade e desconfiança. À medida que o processo se desenvolve e a informação é encontrada e assimilada, as reações afetivas mudam: caso a busca seja bem sucedida, sentimentos de confiança e satisfação aumentam, caso contrário, sentimentos de dúvida, confusão e frustração emergem.

Apesar de sugerir uma certa linearidade pela forma como é descrito no modelo, o processo é recursivo e interativo e raramente se desenvolve diretamente da fase de seleção para a apresentação. Tome-se, como exemplo, o estágio de formulação do foco, o qual representa o ponto crítico do processo de busca da informação e serve como orientador e selecionador de inúmeras opções, especialmente em condições de muita incerteza, ambigüidade e sobrecarga informacional. Nessa etapa, quando o foco é bem estabelecido, a incerteza e a confusão decrescem e a confiança e o interesse aumentam. Não obstante, é justamente nessa fase em que usualmente se identificam sentimentos de ansiedade, insegurança e confusão, típicos do início da busca, quando se explora e seleciona uma grande quantidade de informações.

O modelo incorpora também três dimensões da experiência humana, as quais assumem características em cada estágio experienciado: a dimensão física, representada pelas ações; a cognitiva, descrita pelos pensamentos, e a afetiva, por sentimentos. Nessa perspectiva, uma pessoa se move de um estado inicial de necessidade de informação para um estado final de resolução do problema, através de uma série de escolhas feitas pela conjugação de sentimentos, pensamentos e ações. O critério para escolha é influenciado pelas restrições ambientais, pelas experiências anteriores, pelo conhecimento e interesse, pela informação disponível, pelos aspectos do problema, pelo tempo disponível para resolução e pela relevância do conteúdo da informação recuperada.

A primeira dimensão, a física, coerentemente com os estudos tradicionais de busca da informação, ressalta a relação escolha-ação, na qual o indivíduo faz opções a partir de uma série de alternativas consideradas mais adequadas e oportunas em virtude do contexto, e, então, age com base nas suas visões de mundo.

Na segunda e terceira dimensões, caracterizadas pelos aspectos cognitivos e afetivos, evidencia-se a oscilação entre sentimentos de incerteza e de confiança que ocorrem durante todo o processo de busca e que moldam a maneira como o processo é experienciado. Sentimentos de incerteza, ansiedade, confusão e frustração podem ser esperados nos estágios iniciais de busca da informação, e tendem a diminuir à medida que o processo se desenvolve, dando lugar a sentimentos de confiança e alívio, no final do processo.

Um aspecto fundamental do modelo é a incerteza vivenciada pelo indivíduo. O princípio da incerteza, discutido por Kuhlthau (1993b), afirma que, devido às ambigüidades da necessidade de informação, sentimentos de ansiedade e insegurança predominam nos estágios iniciais da busca e a confiança aumenta à medida que a busca prossegue. Ao considerar a incerteza como moduladora do processo, a autora desvincula-se da concepção tradicional da busca de informação, retratada como um procedimento sistemático e ordenado, e enfatiza a ansiedade e a confusão sentidas pelo usuário nas situações que ele experiencia (Kuhlthau, 1993b).

A dimensão afetiva, pouco destacada nos estudos de busca de informação, é incorporada efetivamente por Kuhlthau (1991, 1993a). A importância dos aspectos afetivos é evidenciada por Choo (1998) na proposição de seu modelo de busca e uso da informação. O modelo considera: (a) as necessidades cognitivas do indivíduo, como proposto pela abordagem do *Sense-Making* desenvolvida por Dervin (1983, 1992); (b) as dimensões situacionais do ambiente determinadas pelas condições do meio profissional ou social em que a informação é utilizada, proposta por Taylor (1991), e (c) as reações emocionais que acompanham o processo de busca de informação. É justamente o estudo realizado por Kuhlthau (1991) o indicado para a análise da dimensão emocional.

Grande parte dos estágios propostos pelo modelo de Kuhlthau (1991, 1993a) concentra-se nas atividades de exploração da informação e no estabelecimento do foco, contradizendo os estudos tradicionais de busca de informação, que apresentam como atividades dominantes, a obtenção da informação e a finalização da busca. O trabalho empírico realizado pela autora com estudantes universitários e usuários de bibliotecas revelou que muitos usuários ignoram os estágios de

exploração e formulação, movendo-se diretamente da seleção de um tópico geral para a atividade de coleta da informação, sem ter um foco suficientemente claro.

Durante o estágio de iniciação, o indivíduo reconhece a falta de conhecimento ou compreensão sobre um tópico ou problema vivenciado. Sentimentos de incerteza e apreensão são associados a pensamentos vagos e ambíguos. O indivíduo concentra-se na análise do problema e no estabelecimento de relações com experiências passadas. As ações freqüentemente envolvem a discussão de possíveis tópicos e abordagens com outras pessoas.

Na seleção, o indivíduo identifica e seleciona tópicos gerais que serão investigados. O sentimento de incerteza é substituído pelo otimismo, após a seleção ter sido realizada, e os pensamentos centram-se na escolha de um tópico que satisfaça os critérios de interesse pessoal, de informação disponível e de tempo alocado. Nesse estágio, os indivíduos realizam uma busca preliminar da informação disponível, examinam os tópicos selecionados e conversam com outras pessoas sobre possibilidades de escolha diferentes.

No estágio da exploração, o indivíduo investiga informações sobre um tópico geral para expandir sua compreensão do problema e para estabelecer um foco. Sentimentos de confusão, incerteza e dúvida aumentam, quando as informações encontradas são inconsistentes e incompatíveis com as informações já assimiladas. Os indivíduos, então, concentram seus pensamentos em manter-se bem informados e suficientemente bem orientados para estabelecer um foco. As ações envolvem localizar a informação sobre o tópico geral selecionado, ler para manter-se bem informado e relacionar uma nova informação com o que já é conhecido.

O estágio da formulação do foco fornece uma estabilidade emocional, uma vez que a incerteza e a confusão decrescem, a confiança aumenta e o interesse se intensifica. Os pensamentos tornam-se mais claros e mais direcionados para o foco estabelecido e os usuários refletem, conversam com os outros e escrevem sobre temas e idéias.

Na fase de coleta, o indivíduo obtém as informações pertinentes, que definem, ampliam e suportam o foco estabelecido. Os sentimentos de incerteza diminuem à medida que o interesse e o envolvimento aumentam. Por fim, no estágio de apresentação, quando a busca é finalizada, sentimentos de confiança são comuns, bem como os de satisfação e de desapontamento, dependendo do resultado da busca. Nesse estágio, uma nova compreensão do problema permite que o indivíduo compartilhe seu aprendizado com os outros.

3.3 Novas perspectivas nos estudos de busca de informação: as limitações do modelo tradicional

Um aspecto central para a compreensão do comportamento de busca de informação destacado pelas abordagens analisadas, assim como por Belkin; Oddy e Brooks (1982a, 1982b), referem-se ao conceito de *situação problemática*. A situação é representada internamente como um estado cognitivo em que o indivíduo reconhece seu modelo mental do mundo exterior como insuficiente para realizar uma atividade ou alcançar um objetivo, já que são experienciados eventos ou informações inconsistentes com seus estoques de conhecimento. Essa situação gera um estado cognitivo de incerteza que desencadeia um processo de busca de informação para a solução do referido estado problemático.

Como descrito até o momento, as necessidades informacionais são freqüentemente vistas como desencadeadoras do processo de busca de informação. Entendidas como falhas, deficiências ou anomalias no estado de conhecimento são descritas pela utilização da metáfora de uma pessoa que viaja por uma estrada e é impedida de prosseguir seu caminho devido a situações de vazios ou *gaps* cognitivos informacionais (como em Dervin), ou como um estado em que o indivíduo experiencia muita incerteza, além de sentimentos de dúvida, de ansiedade e de falta de confiança (como em Kuhlthau).

Críticas a esses modelos argumentam que a maioria dos estudos de busca de informação que adota o ponto de vista do usuário ainda permanecem no nível do indivíduo e buscam descrever e explicar as ações no contexto de suas experiências e interpretações subjetivas sem considerar que tais experiências e interpretações

subjetivas são um produto socialmente construído na linguagem. Como destacado por Talja; Keso e Pietiläinen (1999), as necessidades, a busca e o uso da informação não são estudados como um fenômeno sociocultural, uma vez que os fatores sociais, culturais e históricos ainda são tratados como externos ao processo de busca de informação. De igual forma, Vakkari (1997) afirma que, apesar do reconhecimento de que a busca de informação encontra-se embutida na própria atividade que lhe deu origem, essa inserção se dá apenas no nível das variáveis individuais.

Nesse quadro, novos caminhos de pesquisa são delineados. Pettigrew; Fidel e Bruce (2001) revisaram alguns *frameworks* conceituais do comportamento informacional, analisando abordagens multifacetadas, cognitivas e sociais. Os autores concluem que um novo corpo teórico unificado está emergindo, enfatizando o jogo contextual dos fatores cognitivos, sociais, culturais, organizacionais, afetivos e lingüísticos. Em uma perspectiva mais integrativa, como proposto por Savolainen; Tuominen e Talja (2005), sob o ponto de vista do construcionismo social e em congruência com os princípios da cognição situada, o processo de busca de informação é constituído social e dialogicamente, uma vez que todas as práticas informacionais são sociais e originam-se das interações entre os diversos membros de uma comunidade. Assim, a perspectiva integrativa vê a busca de informação como um processo dinâmico, que se constitui das ações e das necessidades dos sujeitos, assim como das características físicas e sociais do ambiente no qual o sujeito reúne e utiliza a informação.

Os processos de busca de informação só são entendidos plenamente em situações específicas. Do ponto de vista organizacional, grande parte da literatura enfatiza a busca e o uso de informação para a tomada de decisão. Assim, no próximo capítulo, são discutidos alguns modelos decisórios, apontando-se as ênfases e determinando-se os aspectos a serem explorados na perspectiva da cognição situada.

4. Tomada de decisão: a situação em foco

Analisam-se o ambiente e o comportamento informacional dos gerentes. Apresentam-se dois modelos tradicionais de tomada de decisão: modelo da racionalidade limitada e modelo processual. Argumenta-se que as características lineares, processuais e racionalistas desses modelos são mais adequadas em situações em que os objetivos, métodos e técnicas são suficientemente claros para os membros de uma organização. Em oposição, quando as situações são inesperadas ou incompreensíveis, com grande número de informações ambíguas e equívocas, a análise deve privilegiar os aspectos contingenciais como a emoção, as experiências vivenciadas e as histórias de relações com outras pessoas.

4.1 Ambiente e comportamento informacional dos gerentes: a constituição da situação

Em revisão bibliográfica sobre o ambiente informacional dos gerentes, Katzer e Fletcher (1992) caracterizaram as atividades gerenciais como dinâmicas, incertas, complexas e não rotineiras, normalmente envolvendo situações ambíguas e mal definidas. Elas ocorrem em um ambiente sobrecarregado informacionalmente, delimitado socialmente e com conteúdo político elevado. Tendo em vista essas atividades, os gerentes confiam em um pequeno número de fontes de informação acessíveis e familiares; preferem a comunicação oral, pessoal e informal (face a face), principalmente com pessoas da própria organização; procuram informações em locais habituais e raramente mantêm ou utilizam um sistema para organizar e armazenar essas informações; analisam as soluções e alternativas mais próximas dos problemas, optando por alternativas satisfatórias em detrimento das ótimas; buscam a informação sob a forma de casos e exemplos suficientemente claros para que possam desenvolver uma percepção pessoal em relação à situação. Os autores concluem que o comportamento informacional é um processo dinâmico, que se desenvolve ao longo do tempo, e é determinado pelo ambiente de informação em que os gerentes trabalham.

Katzer e Fletcher (1992) propuseram um modelo para análise do ambiente informacional, definido por um conjunto de componentes, incluindo os papéis organizacionais desempenhados pelos gerentes e as atividades realizadas por eles.

Neste contexto, os gerentes buscam e usam informações para lidar com uma série de *situações problemáticas* vivenciadas no curso de suas atividades profissionais. Na análise de cada situação, os gerentes assumem *papéis* e realizam *atividades* mais apropriadas, e determinam as *dimensões* mais importantes da situação. À medida que os gerentes obtêm novas informações, refletindo e agindo sobre a situação, a percepção sobre o problema altera-se, criando novas incertezas e prioridades. Em um dado momento, a situação é redefinida em termos de papéis, atividades e dimensões. Esse processo continua até que tal situação seja considerada resolvida pelo gerente.

Na perspectiva dos autores Katzner e Fletcher, constatou-se que um dos definidores do comportamento informacional são os papéis gerenciais. Mintzberg (1973), em um estudo importante na área de comportamento gerencial, a partir de sua observação do comportamento de altos executivos canadenses, elaborou um modelo de papéis gerenciais que podem ser divididos em três grupos: interpessoal, informacional e decisório. A autoridade formal do gerente e o status que ele detém dada sua posição permitem que ele desempenhe mais eficientemente os papéis interpessoais. Através dos papéis interpessoais, o gestor tem acesso às mais variadas fontes de informação, internas e externas, essenciais para o desempenho dos papéis informacionais. Esse acesso privilegiado à informação, associado à autoridade, possibilita ao gerente tomar decisões.

Os papéis interpessoais abrangem as relações estabelecidas dentro e fora da organização. O gerente desempenha três papéis interpessoais: (a) como *representante* da organização em assuntos formais; (b) como *líder*, definindo as relações com seus subordinados, e (c) como *elo de ligação*, interagindo com seus colaboradores e com pessoas externas à organização para obter informações e recursos.

Os papéis informacionais estão relacionados com a obtenção e a transmissão de informação entre a organização e seu ambiente. O gerente atua: (a) como *monitor*, ao explorar uma variedade de fontes de informação internas e externas para compreender as relações entre a organização e seu ambiente; (b) como *disseminador*, transmitindo informações recebidas de pessoas externas ou de outros

subordinados para os membros da organização, e (c) como *porta-voz*, transmitindo informações da organização (planos, políticas, ações e resultados) para o ambiente.

Já os papéis decisórios envolvem a resolução de problemas e tomadas de decisão relacionadas a novos empreendimentos, minimização de distúrbios, alocação de recursos e negociações. O gerente desempenha quatro papéis decisórios: (a) como *empreendedor*, iniciando projetos para explorar oportunidades ou para solucionar problemas; (b) como *gerenciador de problemas*, ao lidar com acontecimentos inesperados, crises ou conflitos; (c) como *alocador de recursos*, controlando a distribuição de todos os tipos de recursos organizacionais, e (d) como *negociador*, negociando com outras organizações ou indivíduos.

Kotter (1982), por sua vez, analisa o comportamento informacional de gerentes bem sucedidos de diversas indústrias americanas e argumenta que o principal desafio enfrentado pelos gerentes é descobrir como agir em ambientes incertos, ambíguos, com uma enorme quantidade de informação relevante, ou não, e em meio a um grupo de pessoas diversas sobre as quais se tem pouco controle. Como Mintzberg, Kotter descreve uma série de comportamentos gerenciais. O primeiro grupo desses comportamentos é definido como *definição de agenda*. A definição de agenda compreende os comportamentos informacionais baseados em um conjunto de objetivos, estratégias e prioridades frouxamente relacionados, que orientam os planos de ação a curto e a médio prazo. Os gerentes desenvolvem suas agendas buscando informações de forma contínua, em uma variedade de fontes e preferem as fontes pessoais às fontes impressas. O segundo grupo de comportamento é definido como *construção de redes*. Os gerentes desenvolvem relações de cooperação com pessoas que podem auxiliar no desenvolvimento e no aprimoramento de suas agendas. Essas redes são criadas e mantidas através de várias interações (principalmente através de contato face a face) com pessoas tanto internas quanto externas à organização. Segundo Kotter, os gerentes bem sucedidos estabelecem redes com muitas pessoas, com laços fortes entre elas.

As perspectivas adotadas por Katzer e Fletcher, Mintzberg, e Kotter conduzem ao conceito amplo de ambiente informacional compreendido por Taylor (1986, p. 34-35) como:

(...) o conjunto de elementos que (a) afetam o fluxo e o uso das mensagens informacionais que entram, saem ou circulam de uma entidade definível ou grupo de clientes, e que (b) determinam os critérios pelos quais o valor das mensagens informacionais será julgado nesses contextos.

Para estruturação desse ambiente, Taylor (1982, 1991) considera os seguintes fatores situacionais: (a) os grupos de usuários de informação e os pressupostos e atitudes comuns que influenciam suas necessidades de informações; (b) as dimensões dos problemas, visando diagnosticar os tipos de problemas mais freqüentes que usualmente preocupam determinado grupo de pessoas; (c) as características físicas e sociais do ambiente social e de trabalho, e (d) as soluções de problemas habitualmente consideradas pelos usuários. O ambiente de uso de informação é, portanto, situacional e formado pelo meio social ou de trabalho ao qual o indivíduo pertence, pela estrutura dos problemas vivenciados pelo grupo e pelo modo como habitualmente resolvem esses problemas.

Freqüentemente os gerentes vivenciam situações com questões mal definidas, que conduzem a múltiplas interpretações na maioria das vezes conflitantes. Nessas situações, a própria definição do problema é complexa e as pessoas envolvidas na situação são forçadas a encontrar um consenso a respeito do problema e a buscar soluções para o mesmo (DAFT; LENGEL, 1986). O conceito proposto por Weick (1973) para representar essa multiplicidade de sinais vagos, ambíguos e conflitantes do ambiente externo que conduz a diferentes interpretações e impossibilita uma definição clara e precisa das dimensões do problema experienciado pela organização é o de *equivocidade (equivocality)*. A equivocidade do ambiente informacional é reduzida pela utilização de fontes com grande riqueza de informação, ou seja, aquelas “*que conseguem vencer diferentes redes de referência ou esclarecer questões ambíguas para mudar o entendimento no tempo oportuno*” (DAFT; LENGEL, 1986, p. 560). Exemplos dessas são as fontes pessoais que, baseadas em mídia rica como os contatos face a face ou conversas telefônicas, permite aos gerentes observarem pistas adicionais (como inflexão de voz e linguagem corporal), obter um retorno imediato, e receber informações personalizadas.

4.2 Modelos de tomada de decisão

Choo (1998) apresenta um modelo genérico que procura explicar os diferentes tipos de decisões em condições mais diversas possíveis. Segundo o autor, o processo decisório em uma organização é definido por, no mínimo, duas propriedades: (1) pelo nível de ambigüidade e conflitos dos objetivos organizacionais, e (2) pelo nível de incerteza sobre os métodos e técnicas que permitem a consecução desses objetivos. No modo racional, quando tanto a ambigüidade quanto a incerteza percebidas são baixas, a decisão é guiada por um conjunto claro de objetivos e a escolha é simplificada por programas de desempenho e procedimentos padronizados que executam as regras e as rotinas decisórias para selecionar uma solução satisfatória. No modo processual, quando os objetivos são claros, mas a incerteza percebida é alta devido à multiplicidade de alternativas e de soluções, o processo decisório torna-se mais dinâmico e caracterizado por inúmeras interrupções e repetições. No modo político, quando a incerteza técnica é baixa devido a clareza das alternativas e resultados preferidos e os objetivos são ambíguos, os participantes com posições e influências conflitantes negociam interesses para tomar decisões. No modo anárquico, quando os conflitos entre os objetivos e a incerteza são altos, as situações decisórias resultam do encontro entre problemas, soluções, participantes e escolhas.

Esse modelo abarca diferentes tipos de decisões (que ensejam diversos tipos de busca e uso de informação), desde situações mais bem definidas (quando os objetivos, os métodos e as técnicas são suficientemente claros para os membros da organização), em que a análise atenta para aspectos mais racionais, lineares e processuais, até ambientes mais complexos e instáveis (com situações inesperadas ou incompreensíveis e com um grande número de informações ambíguas), em que a análise privilegia os aspectos contingenciais como a emoção, as experiências vivenciadas e a intuição.

Dada a ênfase nos pressupostos de racionalidade e linearidade, serão analisados dois modelos tradicionais e emblemáticos de tomada de decisão: o modelo da racionalidade limitada, proposto por March e Simon (1967), e o modelo processual de Mintzberg; Raisinghani e Théorêt (1976).

4.2.1 O modelo da racionalidade limitada

O processo decisório, segundo o modelo racional desenvolvido por March e Simon (1967), consiste na escolha das alternativas mais adequadas para a consecução de objetivos estabelecidos pela organização. Como argumentado em March e Simon (1967) e Simon (1971), a escolha de tais alternativas é restringida pelo princípio da racionalidade limitada, em oposição à racionalidade objetiva apregoada pela teoria clássica da administração. Segundo a racionalidade objetiva, o indivíduo teria uma visão de todas as alternativas de comportamento antes da tomada de decisão, podendo avaliar todas as conseqüências associadas a cada alternativa e, assim, selecionar a alternativa ótima, ou seja, aquela que conduziria ao conjunto de conseqüências que satisfizesse suas preferências e objetivos.

Na realidade, o ser humano não possui um conhecimento completo e antecipado de todas as alternativas existentes, nem das conseqüências resultantes de cada alternativa. Segundo os autores, as pessoas usualmente agem baseadas em informações incompletas com relação a possíveis planos de ação e suas conseqüências, e são capazes de avaliar somente um número limitado de alternativas em uma dada decisão. Assim, o conhecimento é sempre aproximado e fragmentado e apenas algumas alternativas são consideradas.

Em decorrência da racionalidade limitada, March e Simon (1967) afirmam que os decisores constroem modelos mentais simplificados, quando lidam com problemas complexos e selecionam somente alguns aspectos do problema, devido à incapacidade de avaliar todas as variáveis relevantes para a tomada de decisão. Os autores expressam-se da seguinte forma:

Em virtude das limitações da capacidade cognitiva dos homens, em confronto com as complexidades dos problemas que indivíduos e organizações têm que resolver, o comportamento racional exige modelos simplificados, que captem aspectos principais de um problema sem arrastar todas as suas complexidades (MARCH; SIMON, 1967, p. 236).

Como conseqüência dessas simplificações, os decisores escolhem a alternativa que satisfaça alguns critérios, em detrimento de uma alternativa ótima, ou seja, a solução

ótima é substituída pela solução satisfatória (*satisfice*), suficiente para a resolução do problema. Na busca de uma solução satisfatória, as alternativas são avaliadas em relação a um objetivo, em oposição à otimização na qual as alternativas são avaliadas pela comparação entre alternativas; a avaliação é feita de forma serial (analisa-se um problema, uma alternativa e um objetivo por vez); e analisam-se as alternativas mais próximas do problema.

Além disso, os decisores seguem políticas, planos, regras e procedimentos e rotinas padronizados de operação que ajudam a simplificar o processo de tomada de decisão. Esses programas e rotinas orientam a execução de atividades em decisões recorrentes, lidam com um número restrito de situações e conseqüências e minimizam a incerteza percebida.

4.2.2 O modelo processual

Mintzberg; Raisinghani e Théorêt (1976) propuseram um modelo processual que descreve a estrutura e a dinâmica dos processos decisórios. Como afirmam os autores, a decisão é um *“comprometimento com a ação”* e é necessária quando existe uma diferença entre a informação sobre alguma situação real e a informação sobre um padrão esperado. Dessa forma, o processo decisório consiste em *“... uma série de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para ação e termina com o comprometimento específico para ação”* (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976, p. 246).

A tomada de decisão consiste em três fases principais: identificação, desenvolvimento e seleção, descritas em termos de rotinas centrais e de rotinas auxiliares, as quais suportam o processo como um todo, além dos fatores dinâmicos que ajudam a explicar a relação entre essas rotinas. O processo compreende a exploração do ambiente por estímulos; a busca intensiva por informações sobre alternativas e suas conseqüências; a transmissão da informação ao longo da hierarquia, e o monitoramento do processo de decisão.

A fase de identificação compreende a rotina de reconhecimento da decisão (estruturação da situação problemática), na qual oportunidades, problemas e crises

são distinguidos; e a rotina de diagnóstico, que busca a compreensão dos estímulos que desencadearam a ação decisória e suas relações de causalidade. A fase de desenvolvimento consiste em uma série de atividades para a concepção de soluções viáveis ou a elaboração de oportunidades. Ela pode ser descrita em termos de rotina de busca, quando existem soluções já prontas para serem utilizadas; e em rotina de criação, que desenvolve soluções customizadas ou modificam soluções já existentes. Já a fase de seleção é descrita como um processo interativo que avalia as alternativas disponíveis e escolhe a adequada. Ela engloba a rotina de sondagem, que determina o número de alternativas a serem consideradas; a rotina de avaliação-escolha, que avalia e escolhe uma alternativa; e a rotina de autorização, que determina o caminho hierárquico para que a decisão tenha apoio e obtenha recursos para sua implantação.

As rotinas de decisão nas três fases descritas anteriormente são apoiadas por outras três rotinas que asseguram o controle do processo, a comunicação e o exercício de influências políticas. A rotina de controle auxilia na determinação de limites para o espaço da decisão, como restrições de prazo, alocação de recursos, entre outros. A rotina de comunicação envolve a exploração, a investigação e a disseminação da informação no processo decisório, e a rotina política manifesta-se através de barganhas, persuasão e cooptação.

Todo o processo sofre influência dos fatores dinâmicos sob a forma de interrupções, adiantamento ou adiamento de prazos e de repetição de ciclos, que podem alterar o ritmo e a direção do processo decisório. Mintzberg; Raisinghani e Théorêt (1976) ressaltam que o processo decisório, apesar de dividido em três fases distintas, é cíclico e não linear, com muitas interferências, interrupções e atrasos. Os autores acreditam que, através de processos recursivos, descontínuos, que envolvam várias rotinas e fatores dinâmicos, as organizações possam explorar oportunidades e solucionar problemas e crises.

4.3 Novos olhares sobre a tomada de decisão

O processo decisório tem sido analisado por diversas teorias que têm incorporado as dimensões emocionais, relacionais e sociais em suas análises. Mesmo Simon (1987)

destaca o papel da emoção e da intuição no processo decisório, ao discutir a tomada de decisão intuitiva e a que envolve interação interpessoal (tipos de decisão relativamente negligenciados pelos estudos administrativos, segundo o autor). Como afirmado por Simon, grande parte das decisões gerenciais não é baseada exclusivamente na análise racional, lógica, mas depende de respostas intuitivas influenciadas por aspectos emocionais. O autor ressalta, ainda, que a natureza do problema a ser resolvido é determinante na escolha do estilo gerencial adotado, e que, normalmente, envolve a combinação dos dois tipos de habilidades: a intuitiva e a baseada em técnicas analíticas.

Mintzberg, Waters, Pettigrew e Butler, em Mintzberg e Waters (1990), questionam o *framework* subjacente à pesquisa sobre a decisão. Mintzberg e Waters sugerem uma revisão do mesmo ao argumentar sobre as dificuldades de delimitar o conceito de decisão, compreendido como “*inapreensível, um presumível estado psicológico individual ou coletivo*” e de relacionar a decisão à ação. Segundo os autores, o compromisso necessário não precede a ação ou, mais comumente, o compromisso que precede à ação pode ser vago ou confuso, o que sugere a reavaliação do conceito de decisão como “*comprometimento para a ação*”, como vinha sendo trabalhado pelos autores. Os autores concluem sua autocrítica advertindo que, sob a perspectiva mecanicista, tradicionalmente utilizada nos estudos decisórios, muitos aspectos do comportamento organizacional deixam de ser analisados. Nesse debate, Pettigrew reivindica uma abordagem mais dinâmica e mais holística para os estudos da decisão organizacional que contemple o conteúdo e os contextos modeladores do processo decisório. Segundo o autor, essa visão permite conhecer a complexidade do problema e, em particular, os interesses políticos envolvidos. Conceitos como mudança, comportamento, visão holística e interconexão compõem o atual discurso desses importantes autores da teoria organizacional. O debate realizado por eles sugere uma visão mais abrangente e integrativa do processo decisório, possibilitando o afastamento de modelos e técnicas prescritivas e descritivas da decisão.

De maneira semelhante, Leitão (1995, 1997) critica a modelagem descritiva na tomada de decisão. Como afirmado pelo autor, os modelos decisórios tradicionais tendem a ser reprodutivos, a limitar a criatividade, a rejeitar o intuitivo, a ignorar ou

marginalizar a dimensão emocional do indivíduo. Assim, o autor propõe uma visão da decisão organizacional a partir de uma abordagem ampla, que considere “... as *relações ou conexões entre fatores que influenciam o processo decisório, as diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos e emoções, e com espaço particular para a intuição*” (LEITÃO, 1997, p. 91).

Como demonstrado até o momento, a literatura apresenta uma visão rica e complexa do comportamento informacional para a tomada de decisão. Diversos fatores individuais ou coletivos são determinantes nesse comportamento. Assim, a maneira como o gerente busca informações para tomar decisões é influenciada pelos papéis que ele desempenha nas organizações, pelas atividades que ele realiza, pelo ambiente no qual ele atua e, principalmente, pelas características da situação vivenciada. O próprio modelo de Choo (1998), descrito anteriormente, pretende abarcar situações desde as mais definidas até as mais equívocas, adotando teorias e práticas adequadas a cada situação a ser estudada. Como destacado neste capítulo, os modelos tradicionais de tomada de decisão, tais como o modelo da racionalidade limitada e o modelo processual, se mostram bastante adequados para situações mais definidas, processuais, com objetivos, métodos e técnicas relativamente claros para os participantes da decisão. Já em situações informacionalmente carregadas, repletas de questões inesperadas, ambíguas, pouco definidas, com alto nível de complexidade, equivocidade e incerteza percebidas, são privilegiados aspectos mais contingenciais como a emoção, as relações pessoais e as experiências vivenciadas pelo tomador de decisão. Esse tipo de situação é analisada neste estudo.

Tendo em vista essas considerações, no próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

5. Procedimientos metodológicos

Apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados para a concepção do estudo. A pesquisa é um estudo de caso e objetiva a análise do comportamento de busca de informação de empresários de uma empresa de médio porte da cidade de Belo Horizonte. A coleta de dados foi realizada em duas fases, através de entrevistas semi-estruturadas, com o auxílio de roteiros pré-estabelecidos e com a utilização da Técnica do Incidente Crítico. Os instrumentos de coleta de dados foram elaborados seguindo os critérios de validade e confiabilidade. Os dados obtidos foram analisados com o auxílio do *software* QSR N6. Realizou-se a análise temática das entrevistas transcritas pela determinação de temas-chave recorrentes e de seus relacionamentos com os pressupostos do estudo.

A pesquisa proposta é um estudo de caso, pois se concentra em uma única organização, procurando produzir uma descrição ampla dentro do escopo estabelecido. Como argumentado por Fidel (1984), o método é apropriado para estudar um fenômeno com uma ampla variedade de fatores e relações. Tendo em vista a abordagem cognitiva adotada e os objetivos propostos pela pesquisa, foi selecionado como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas baseadas nos princípios da *Técnica do Incidente Crítico*.

A técnica do incidente crítico, desenvolvida por Flanagan (1954) no Instituto Americano de Pesquisa em 1947, consiste em um conjunto de procedimentos para obter fatos importantes relacionados ao comportamento humano em situações definidas. Utilizada em vários estudos, originalmente, buscava determinar as exigências para o trabalho de oficiais da força aérea americana, pilotos, controladores de tráfego aéreo, cientistas e empregados com remuneração horária. Para que um incidente seja considerado crítico, ele deve ocorrer “... em uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça claro ao observador e onde suas conseqüências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos” (FLANAGAN, 1954, p.327). Assim, os incidentes críticos incluem três características: (1) a descrição de uma situação recente vivenciada pelo entrevistado; (2) as ações ou comportamentos das pessoas envolvidas no incidente, e (3) os resultados ou conseqüências advindos do incidente.

Choo (1993) destacou que a técnica do incidente crítico mostra-se adequada para os estudos de comportamento de busca de informação em um grupo específico e tem sido utilizada por um grande número de pesquisas de necessidades e uso da informação. De igual forma, Hewins (1990) afirmou que a técnica tem sido constantemente utilizada em estudos informacionais, desde as pesquisas precursoras de Gerstberger e Allen (1968).

5.1 Elaboração e validação dos instrumentos de coleta de dados

Para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados, dois critérios de consistência foram considerados relevantes: a confiabilidade e a validade. A *confiabilidade* está relacionada à aplicação, repetidamente, de uma determinada técnica ao mesmo objeto, produzindo os mesmos resultados. Já a *validade* refere-se ao grau em que a medida retrata o significado do conceito considerado. Existem três tipos de validade: validade relacionada a um critério, validade de constructo e validade de conteúdo. A *validade relacionada a critério*, também conhecida como validade preditiva, refere-se ao grau com que uma medida consegue prever um critério externo à pesquisa. A *validade de constructo* está relacionada à forma como uma medida construída pelo pesquisador se relaciona com outras variáveis, em um sistema de relações teóricas. Por fim, a *validade de conteúdo* aponta o grau com que uma medida consegue abranger os significados incluídos em um conceito (BABBIE, 1999). Em pesquisas qualitativas, a validade e a confiabilidade podem ser avaliadas pelo exame detalhado do referencial teórico e pela comparação dos resultados obtidos com aqueles verificados na literatura (KIRK; MILLER, 1986; GOLAFSHANI, 2003).

Com o intuito de assegurar a validade e a confiabilidade, os roteiros de entrevistas foram elaborados apoiando-se na fundamentação teórica e em outros instrumentos de coleta de dados aplicados em estudos que utilizam a mesma abordagem cognitiva adotada nesta pesquisa, como em Borges (2002). Além disso, foram realizados pré-testes com empresários de empresas de médio porte da cidade de Belo Horizonte, antes das entrevistas de cada fase da pesquisa. Nos pré-testes, buscou-se determinar se as perguntas eram perfeitamente compreendidas, se as questões eram interpretadas similarmente por todos os empresários e se as

respostas eram coerentes com os objetivos de cada questão. Para tanto, foi solicitado a cada entrevistado que identificasse as questões que encontraram dificuldades para responder, bem como a razão dessa dificuldade, além de comentários e sugestões que pudessem melhorar o roteiro utilizado. Após a realização dos pré-testes, algumas perguntas foram reformuladas e outras acrescentadas. Os roteiros de entrevistas utilizados nas duas fases da coleta de dados podem ser visualizados nos Anexos II e III.

5.2 Unidades de análise

Na primeira fase desta pesquisa são analisadas situações de tomada de decisão. Já na segunda fase, as unidades de análise são pessoas-chave participantes de processos de tomada de decisões em uma empresa de médio porte¹⁰ instalada na cidade de Belo Horizonte. As empresas foram selecionadas a partir de uma listagem fornecida pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG. Para a escolha dessas empresas, dois critérios foram levados em consideração: primeiro, que a empresa estivesse há mais de dez anos no mercado¹¹; segundo, que ela atuasse nos setores mais representativos da amostra obtida. Assim, as empresas com mais de dez anos foram divididas de acordo com suas atividades econômicas, conforme especificação da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), procurando-se obter uma certa diversificação de atividades.

Desse conjunto, foram selecionadas duas empresas do setor industrial e duas empresas do setor de serviços. No setor industrial, a primeira empresa atua na área de fabricação de medicamentos e a segunda, na tecelagem de algodão. No setor de serviços, a primeira empresa selecionada atua na área de organização e realização de festas e eventos e a segunda exerce atividades de assistência técnica e extensão rural.

¹⁰ No Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) classifica como médio porte a empresa cuja receita operacional bruta anual seja superior a R\$ 10.500 milhões (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais). Já a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) consideram como uma empresa média a que possui de 100 a 499 empregados. Esta última classificação foi adotada neste estudo.

¹¹ Esse critério foi adotado com base no estudo realizado por Chér (1990), que considera as empresas de médio porte estáveis quando atuam há mais de 10 anos no mercado.

5.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em duas fases, através de entrevistas semi-estruturadas, com o auxílio de roteiros pré-estabelecidos, o que proporcionou uma maior aproximação dos entrevistados e da situação vivenciada por eles. Na primeira fase, foi identificada e selecionada uma situação recente de tomada de decisão, vivenciada pelos membros da organização e descrita pelo entrevistado. Após a escolha da situação, na segunda fase, foram realizadas entrevistas com todos os participantes diretamente envolvidos na decisão descrita para identificação do comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada.

Na primeira fase, os diretores, presidentes e sócios-proprietários das organizações anteriormente selecionadas foram convidados a participar da pesquisa por telefone. Em seguida, foi enviada uma carta de apresentação (ver Anexo I). No texto da carta, apresentava-se o tema da pesquisa, sua importância e objetivos, os pesquisadores e a instituição a qual são vinculados. Esclareceu-se, ainda, que a confidencialidade das respostas e da identidade das empresas era garantida.

Nas entrevistas realizadas, utilizou-se a técnica do incidente crítico para a identificação de uma situação recente, na qual foi necessário tomar uma decisão importante para a organização. Inicialmente, foram solicitadas ao entrevistado a descrição da situação e a explicitação da importância da mesma para as atividades da organização. As perguntas subsequentes objetivaram a especificação dos propósitos e dos efeitos das ações e a categorização da situação conforme era percebida: como uma oportunidade, um problema ou uma ameaça (classificação empregada no estudo proposto por MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÉT, 1976). Foram utilizadas subperguntas para uma melhor categorização das percepções da situação. As demais questões referiam-se à identificação de experiências já vivenciadas pela empresa e que se relacionavam à situação descrita e à identificação das pessoas envolvidas no processo de decisão, fossem elas internas ou externas à organização (ver roteiro no Anexo II).

Nessa fase, foram obtidas quatro situações descritas pelos entrevistados. Após a análise das entrevistas, a situação de tomada de decisão para o estudo de caso foi

selecionada segundo cinco critérios básicos: (1) que o entrevistado tivesse participado diretamente da decisão descrita; (2) que ele conseguisse identificar todas as pessoas envolvidas na decisão tomada; (3) que os efeitos esperados da decisão fossem considerados claros pelo entrevistado; (4) que a situação descrita fosse ambígua e pouco estruturada, e (5) que a descrição da situação sugerisse um envolvimento emocional do entrevistado.

Na segunda fase, foram entrevistados seis dirigentes da organização escolhida envolvidos diretamente na situação de tomada de decisão. As entrevistas foram realizadas separadamente, o que possibilitou observar as tensões latentes nos discursos e como elas foram expressas de diferentes formas por cada entrevistado. O roteiro dessas entrevistas foi estruturado em dois blocos de questões. O primeiro continha perguntas sobre o entrevistado, sua história profissional, sua história de vida e sua história de relações com outras pessoas (ver Anexo III, Bloco I). No segundo bloco, retomou-se a situação vivenciada pelos membros da organização e analisou-se o comportamento de busca de informação de cada participante sob o enfoque cognitivo. Para tanto, foram discernidos o impacto da situação para cada entrevistado, as emoções vivenciadas durante todo o processo, as informações que ele buscou para a tomada de decisão, o motivo pelo qual optou por determinada informação em detrimento de outra, a importância dessas informações e as pessoas que influenciaram a tomada de decisão (ver Anexo III, Bloco II).

5.4 Análise e interpretação dos dados

As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas com ajuda do software QSR N6¹² (ver tela do programa no ANEXO IV), que possibilita um tratamento dos dados qualitativos. O programa é particularmente útil no processo de descontextualização e contextualização dos dados, ou seja, os dados são “quebrados” em segmentos de textos que são reorganizados de acordo com as categorias ou núcleos de sentido observados. Dentre as várias vantagens do programa destacam-se: a redução dos dados através da abstração hierárquica; a capacidade de classificar, combinar e exibir os dados de diferentes maneiras, e a

¹² Nome dado à nova versão do software NUD*IST (*Non-numerical, Unstructured Data Indexing, Searching, and Theorizing*)

funcionalidade de reunir e incorporar os registros e as notas de observações realizados pelo pesquisador durante as entrevistas, ampliando-se de forma significativa as possibilidades de análise dos dados coletados e de reflexão (ROUSE; DICK, 1994).

Descreve-se agora as operações efetuadas com o auxílio do programa. As entrevistas foram transcritas e importadas para o *software*, com a especificação das unidades de análise que se desejava trabalhar (linhas, sentenças ou parágrafo). Após esta operação, criou-se o modelo de análise representado como uma estrutura de hierárquica de categorias (*nodes*) – no Anexo V é ilustrada a estrutura de categorias utilizada nesta pesquisa. Introduzidos os documentos e construído o modelo de análise, passou-se à codificação, ou seja, a associação dos segmentos dos documentos com as categorias criadas. O programa ainda possibilitou a pesquisa nos *nodes* codificados para identificação das relações possíveis entre as unidades de textos e correlação das categorias.

Para a interpretação dos dados efetuou-se uma análise temática de conteúdo com o objetivo de descobrir os diversos núcleos de sentido (temas) relacionados ao comportamento de busca de informação identificados nos discursos dos sujeitos entrevistados (STRAUSS, 1987; BARDIN, 1988; VALENTIM; 2005). Realizada em três etapas, envolveu: a pré-análise das entrevistas; a exploração e a codificação dos dados da entrevista e a interpretação dos resultados com base nos pressupostos estabelecidos.

1) Pré-análise das entrevistas: organização e sistematização dos dados obtidos, e criação de categorias de análise agrupando elementos, idéias e expressões em torno dos conceitos discutidos pelo referencial teórico. Os resultados dessa pré-análise conduziram a cinco grandes temas, quais sejam: (1) as emoções vivenciadas na busca de informação; (2) a história de vida dos entrevistados; (3) a história de interações dos entrevistados; (4) a situação de tomada de decisão, e (5) a busca de informação (fontes de informações utilizadas e tipos de buscas).

2) Exploração e a codificação dos dados da entrevista: codificação e recodificação dos dados a partir das cinco categorias criadas na fase anterior .

3) Interpretação dos resultados com base nos pressupostos estabelecidos:

após a codificação de cada entrevista, realizaram-se as interseções entre as diversas categorias para melhor avaliação de interligação entre as mesmas. A análise dos dados foi desenvolvida com base nos seguintes pressupostos, estabelecidos a partir dos princípios centrais da cognição situada discutidos anteriormente no capítulo 2 desta dissertação. O comportamento de busca de informação do sujeito, em suas múltiplas interações e relações, é influenciado: (a) pela história pessoal dos sujeitos e pelas experiências vivenciadas por eles; (b) pelas disposições emocionais individuais especificadoras dos domínios de ação em que os sujeitos se movem; (c) pela história profissional na organização e em outras empresas, e (d) pela história de interações e relações estabelecida com outros membros da organização e com pessoas externas à empresa.

Destaca-se que o processo de análise e de interpretação dos dados ocorreu de maneira recursiva. As consultas recorrentes às entrevistas transcritas e às notas de campo realizadas pela pesquisadora refletiram na codificação e, por vezes, na recodificação de vários trechos das entrevistas. Esse movimento de idas e vindas se mostrou de grande utilidade para a compreensão e ampliação das possibilidades de análise durante a interpretação dos dados.

Nesta seção foram discutidos os procedimentos metodológicos utilizados para consecução dos objetivos propostos; no próximo capítulo são apresentados os dados obtidos durante as entrevistas e a análise dos mesmos segundo os pressupostos estabelecidos.

6. Uma análise do comportamento de busca de informação na perspectiva da cognição situada

Apresentam-se os dados obtidos através das entrevistas realizadas na primeira e segunda fase da coleta de dados deste estudo. Em um segundo momento, analisa-se o comportamento de busca de informação dos empresários que vivenciaram a situação de tomada de decisão escolhida à luz de alguns princípios da cognição situada.

6.1 Situações de tomada de decisão: seleção do estudo de caso

Conforme descrito anteriormente no capítulo referente aos procedimentos metodológicos, a coleta dos dados foi realizada em duas fases: a primeira consistia na identificação e na escolha de uma situação de tomada de decisão vivenciada pela organização, e a segunda na caracterização do comportamento de busca de informação das pessoas envolvidas diretamente na tomada de decisão selecionada.

O roteiro de entrevista utilizado na primeira etapa foi desenvolvido com o intuito de identificar incidentes críticos caracterizados como situações recentes de tomada de decisão vivenciadas pela organização. Assim, o roteiro contém perguntas relacionadas à motivação da tomada de decisão, à importância da mesma para os membros da organização, às pessoas envolvidas diretamente na situação, e às experiências vivenciadas em outras situações semelhantes à situação descrita.

Os dados obtidos através das entrevistas realizadas na primeira fase são apresentados segundo a ordem de realização das mesmas, que ocorreram primeiro nas empresas do setor de serviços e, depois, nas do setor industrial. Em relação ao grupo de empresas que prestam serviços, realizou-se uma entrevista na firma que atua na área de organização e de realização de festas e eventos e uma entrevista na firma que exerce atividades de assistência técnica e extensão rural. Nas empresas do setor industrial, efetuou-se uma entrevista na firma que atua na área de tecelagem de algodão e uma entrevista na de fabricação de medicamentos.

Ressalta-se que os entrevistados responderam de forma bastante diversificada às perguntas efetuadas. Ao discorrerem sobre a situação, alguns foram mais objetivos, outros mais prolixos, alguns mais espontâneos e outros, indiferentes. Isso

influenciou diretamente a duração de cada entrevista. Destaca-se, ainda, que embora não seja possível categorizar estas percepções de forma precisa, pôde-se notar que as mulheres entrevistadas apresentaram maior envolvimento emocional ao realizar seus relatos. A maneira como descrevem a situação vivenciada pela empresa se deu aparentemente de forma mais entusiasmada, enfática e mais emotiva, o que refletiu na seleção da situação na primeira fase.

A seguir são apresentadas as entrevistas realizadas em cada empresa.

6.1.1 Setor de serviços: empresa da área de organização e realização de festas e eventos

A primeira entrevista foi realizada com a diretora comercial de uma empresa familiar que atua na área de organização e realização de festas e eventos. Situada na cidade de Belo Horizonte e há 36 anos no mercado, a empresa possui um número médio de 300 colaboradores entre diretores, gerentes, supervisores, cozinheiras, *maitres* e garçons.

A entrevistada recebeu prontamente a pesquisadora em sua residência e mostrou-se extremamente disponível para responder a todas as perguntas propostas. A entrevista teve uma duração de trinta minutos e a entrevistada demonstrou bastante envolvimento com a situação descrita.

A diretora comercial relatou de modo emocionado a decisão do rompimento de contrato com o *shopping* onde o *buffet* possuía um espaço para a realização de suas festas e eventos, devido à entrada de uma faculdade no mesmo local. A situação surgiu de uma forma totalmente inesperada, uma vez que a empresa havia renovado o contrato de locação (e o fazia há 12 anos), quando foi publicada uma notícia no jornal, informando a entrada de uma faculdade em outros andares do estabelecimento. A empresa, então, entrou em contato com a diretoria do *shopping*, que negou a notícia. Depois de alguns meses, ela foi surpreendida com o cancelamento de um casamento devido à nova situação.

Embora o *buffet* possuísse parcerias com outros salões de festas, o salão localizado no *shopping*, segundo a diretora, sempre teve uma importância muito grande para a empresa, considerando sua alta ocupação, devido à localização e ao estacionamento que proporcionavam segurança e comodidade aos clientes. O problema surgiu porque, com a entrada da faculdade, a área de estacionamento foi dividida entre os estudantes e os clientes, e os ruídos nos corredores aumentou consideravelmente, comprometendo as festas realizadas durante a semana.

Diante desse contexto e devido à incompatibilidade das atividades realizadas pelas duas empresas, o *buffet* resolveu, inicialmente, realizar todas as festas e eventos já contratados que utilizavam o salão de festas do *shopping*, e, após essa data, cancelar o contrato firmado. Como relatado pela entrevistada:

EMP. 1: Nós tínhamos que tomar uma decisão. Vamos sair? Vamos. Por quê? É inviável. Por quê? Nós temos que subir cadeira, mesa, toalha, temos que subir uma série de coisas e vai estar funcionado uma faculdade e não vai dar. O operacional da nossa atividade não dá com o operacional de uma faculdade. E tínhamos que tomar uma decisão assim: nós vamos ter outro espaço, nós vamos procurar outro lugar ou nós não vamos procurar e trabalhar só nos locais [habituais]?

Além disso, a empresa estava envolvida no projeto de construção de suas novas instalações, o que demandava investimentos na estrutura operacional. A decepção e a frustração diante dessa situação podem ser observadas no relato da diretora comercial:

EMP. 1: No momento que a gente renovou o contrato no ano passado se ele [diretor do *shopping*] dissesse para nós: “Olha vamos renovar só por 1 ano, porque pode ser que a gente precisa mudar o *shopping* e eu não sei o que pode ser até lá, pode atrapalhar sua operação”, talvez a gente não tivesse investido na parte operacional e tivesse investido primeiro nessa parte de eventos. Então, quer dizer, a gente tomou uma decisão baseada em uma informação, em um dado que ele nos deu e de repente mudou porque aquilo não foi verídico.

A diretora percebeu essa situação como inteiramente nova, não a tendo relacionado a nenhuma situação vivenciada pela empresa. A entrevistada identificou seis pessoas diretamente envolvidas na decisão: ela mesma, a presidente, o diretor

geral, a diretora de produção, a diretora das lojas e o diretor administrativo-financeiro.

6.1.2 Setor de serviços: empresa da área de assistência técnica e extensão rural

A segunda entrevista foi realizada com o diretor administrativo da empresa que atua no planejamento, coordenação e execução de programas de assistência técnica e extensão rural do estado de Minas Gerais. Criada em 1975, com cerca de 300 colaboradores, a empresa oferece assistência técnica aos produtores de agricultura familiar nas atividades de pecuária, indústria caseira de alimentos, agricultura, artesanato, saneamento e preservação ambiental. Também presta assessoria para aquisição de insumos, elaboração de planos e projetos para propriedades e comunidades rurais, e orientação na organização da produção, na classificação e na embalagem dos produtos e posicionamento no mercado.

O entrevistado recebeu a pesquisadora em seu gabinete, na unidade central da empresa, situada na cidade de Belo Horizonte. A entrevista teve a duração de cinquenta minutos, a mais longa realizada nessa fase. O diretor administrativo mostrou-se bastante disponível respondendo minuciosamente às perguntas.

O diretor descreveu de maneira bem impessoal as circunstâncias da decisão, ocorrida nos últimos dois anos, da criação de uma infra-estrutura para a rede tecnológica, a qual integraria todas as unidades da empresa. Segundo o entrevistado, o projeto já tinha sido considerado, há alguns anos, mas faltavam recursos financeiros necessários para sua implementação.

A identificação da oportunidade de implantação da rede surgiu das necessidades internas da empresa e da necessidade de um alinhamento estratégico com o governo de Minas Gerais. Essa interligação das unidades possibilitou um maior intercâmbio de conhecimentos entre os técnicos da empresa e uma melhoria no atendimento aos produtores rurais no que se refere às orientações quanto à produção e à comercialização de seus produtos, como ilustrado no depoimento:

EMP. 2: A rede através da comunicação de internet e no âmbito interno, de intranet, busca justamente intercambiar toda essa informação de mercados, de demandas, todo um mapeamento de regiões, o que é bom produzir ali ou não, para auxiliar o produtor.

O entrevistado associou a situação descrita a várias outras situações já vivenciadas pela empresa e não conseguiu explicitar precisamente o número de pessoas envolvidas na decisão, como expresso em sua fala:

EMP. 2: É uma decisão que talvez tenha envolvido umas... cinco pessoas. Talvez o presidente, porque ele participa de tudo, no alinhamento; a diretoria executiva em um primeiro momento fica sabendo do andamento; a área financeira que levou essa proposta. A partir daí, você envolve a gerência do departamento, da divisão... E depois, na operacionalização para a decisão, você envolveu talvez mais umas duas, três pessoas que dentro da linha gerencial são as que lidam diretamente com esse processo.

6.1.3 Setor industrial: empresa da área de beneficiamento e tecelagem de algodão

Finalizadas as entrevistas com as empresas do setor de serviços, passou-se às empresas do setor industrial. A terceira entrevista foi realizada com a diretora executiva da empresa que atua no mercado de tecelagem de algodão. A empresa, criada em 1995, conta com a colaboração de 350 funcionários e possui uma ampla linha de tecidos planos, a qual inclui telas e sarjas. Sediada na cidade de Belo Horizonte, onde realiza o beneficiamento dos tecidos, possui, ainda, duas outras unidades para fiação e tecelagem, localizadas nas cidades de Pará de Minas e Pedro Leopoldo.

A entrevistada recebeu a pesquisadora em seu escritório, na sede da empresa, respondendo às perguntas de forma clara e bastante objetiva, sem se estender muito em seus comentários, gastando cerca de vinte minutos em seu depoimento. Embora objetiva, a diretora executiva apresentava um certo envolvimento emocional ao descrever a situação.

A diretora executiva relatou a necessidade de paralisação das atividades de uma das unidades de fiação e tecelagem por um período de vinte dias. De acordo com a

entrevistada, a decisão de paralisação repercutiu bastante nas atividades da empresa, tendo como conseqüências a redução da produção e a atribuição de férias coletivas para todos os funcionários dessa unidade industrial.

A situação já era de certa forma prevista pela empresa e foi desencadeada por fatores externos à organização. Segundo a entrevistada, existe a necessidade de um acompanhamento constante do ambiente de negócios da empresa, tanto no que se refere ao que ocorre rotineiramente na organização quanto no setor de atuação da mesma. Assim, foi possível identificar a queda no número de vendas devido ao “desaquecimento” do mercado e, conseqüentemente, uma elevação no estoque de produtos da empresa. Nos dizeres da diretora executiva:

EMP. 3: O mercado está, de certa forma, desaquecido, a gente tem algumas questões, no mercado, que estão impactando, fazendo com que a venda não seja o que a gente planejou no início do ano e isso fez com que a gente tivesse um aumento significativo de estoques. Então essa parada aconteceu no intuito de reduzir, um pouco, os nossos estoques.

A entrevistada afirma que a empresa já vivenciou várias situações semelhantes à descrita, mas que as atividades da fábrica nunca precisaram ser paralisadas devido ao aumento excessivo do estoque. Nessa decisão, estiveram envolvidos o presidente da empresa, a entrevistada, a diretoria industrial, a diretoria comercial, o gerente da unidade, e uma psicóloga.

6.1.4 Setor industrial: empresa da área de fabricação de medicamentos

A última entrevista realizada com o sócio-proprietário de uma empresa que atua na área de fabricação de medicamentos teve duração de dez minutos, a mais rápida realizada nesta fase. O entrevistado mostrou-se bastante defensivo ao dar as respostas e pouco interessado em conversar a respeito das perguntas que lhe eram apresentadas.

A empresa atua no mercado farmacêutico nacional há mais de 30 anos e possui 300 funcionários. Com um amplo portfólio de produtos específicos para diversas patologias, a empresa destaca-se pela variedade de uma linha de produção que

inclui vitaminas, energéticos, minerais, antiinflamatórios, antialérgicos, cardiovasculares, dentre outros.

O entrevistado, demonstrando indiferença em relação à entrevista, descreveu a decisão da aquisição de uma nova área para ampliação das instalações da empresa. De acordo com ele, as necessidades internas e a concorrência no mercado desencadearam essa decisão, considerada de vital importância para a sobrevivência da empresa. O sócio-proprietário não associou nenhuma outra situação semelhante à descrita e não conseguiu identificar as pessoas diretamente envolvidas na decisão tomada.

6.1.5 Seleção da situação de tomada de decisão

Nessa primeira fase de entrevistas foram identificadas quatro situações de tomada de decisão. Três delas foram percebidas pelos entrevistados como problemas ou ameaças: (1) a decisão de rompimento de contrato com o *shopping* onde a empresa que atua na área de organização e realização de eventos possuía um salão de festas, devido à instalação de uma faculdade no mesmo estabelecimento; (2) a decisão de paralisação das atividades de produção da indústria de tecelagem devido ao aumento considerável do estoque; e (3) a decisão de ampliação de uma nova área da indústria farmacêutica tendo em vista demandas do mercado. A situação percebida como oportunidade referia-se à criação de uma infra-estrutura para a rede tecnológica, descrita pela empresa que atua na área de assistência técnica e extensão rural, visando à integração interna da empresa, dada a disponibilidade financeira naquele momento. O quadro 1 sumariza as situações de tomada de decisão identificadas na primeira fase da pesquisa.

A escolha da situação a ser estudada baseou-se na possibilidade de relacionar os vários elementos considerados fundamentais para a compreensão dos aspectos cognitivos ligados ao comportamento de busca de informação, como desenvolvido na fundamentação teórica. Entre esses elementos, destacam-se os aspectos emocionais relacionados à busca de informação, as interações e relações estabelecidas pelos sujeitos ao longo de suas histórias de vida, as experiências vivenciadas em outras situações semelhantes e a história particular de cada sujeito.

Dessa forma, a escolha da situação baseou-se nos cinco critérios anteriormente relacionados nos procedimentos metodológicos. A situação escolhida foi descrita pela empresa atuante no mercado de festas e eventos. A entrevistada, dada a posição que ocupa na empresa (diretora comercial), juntamente com outros funcionários por ela identificados, teve uma participação intensa e ativa na situação descrita, satisfazendo os critérios 1 e 2, respectivamente (a entrevistada participou diretamente da decisão descrita e a entrevistada conseguiu identificar todas as pessoas envolvidas na decisão tomada). Quando relatou a decisão, a entrevistada expressou clareza quanto às suas intenções, apesar de descrever uma situação não usual e caracterizada por muitos componentes, satisfazendo, assim, os critérios 3 e 4 (as intenções da decisão e os efeitos esperados eram considerados claros pela entrevistada e a situação descrita era ambígua e pouco estruturada). Por fim, durante todo o seu relato, a entrevistada demonstrou um grande envolvimento emocional com a decisão narrada, atendendo ao critério 5 (a descrição da situação sugeriu um envolvimento emocional do entrevistado).

Cogitou-se, ainda, a possibilidade de escolha da terceira situação descrita, referente à paralisação das atividades de produção da indústria têxtil. A situação foi preterida devido ao menor envolvimento emocional demonstrado pela entrevistada e a menor precisão para identificação dos participantes da situação.

Como anteriormente ressaltado, a compreensão, as interpretações e as escolhas realizadas dependem do instante relacional estabelecido entre os sujeitos, de suas emoções e experiências. Isto acontece com o próprio processo de pesquisa científica. Assim, seria incongruente afirmar que a escolha da situação deveu-se estritamente aos critérios anteriormente relacionados no parágrafo anterior. Certamente tal escolha teve forte influência desta pesquisadora – suas emoções, suas experiências, bem como o momento em que cada entrevista foi realizada.

Quadro 1: Situações de tomada de decisão identificadas na primeira fase da pesquisa

Empresa	Descrição da fase	Caracterização do incidente crítico	Percepção da situação
1	Organização e realização de festas e eventos	Decisão de rompimento de contrato com o <i>shopping</i> onde o <i>buffet</i> possuía um salão de festas, devido à instalação de uma faculdade no mesmo estabelecimento	Ameaça / Problema
2	Tecelagem de algodão	Decisão de paralisação das atividades de produção devido ao aumento considerável do estoque	Ameaça / Problema
3	Fabricação de medicamentos	Decisão de ampliação de uma nova área da indústria tendo em vista demandas do mercado	Ameaça / Problema
4	Atividades de assistência técnica e extensão rural	Criação de uma infra-estrutura para a rede tecnológica visando à integração interna da empresa, dada a disponibilidade financeira naquele momento.	Oportunidade

6.2 A situação estudada: a organização e os entrevistados

Escolhida a situação para estudo, na segunda fase da pesquisa, procurou-se analisar o comportamento de busca de informação dos entrevistados à luz dos princípios da cognição situada. Para tanto, o roteiro de entrevista utilizado nesta etapa, como descrito nos procedimentos metodológicos, foi estruturado em dois blocos de questões. O primeiro bloco contém perguntas relacionadas ao entrevistado, sua história de vida familiar e profissional, as relações estabelecidas e suas atividades de lazer. O segundo bloco possibilita a descrição da situação de tomada de decisão vivenciada pelos membros da organização, identificando as emoções vivenciadas, as informações buscadas, a importância dessas informações e as pessoas que influenciaram a tomada de decisão.

Na próxima subseção serão apresentados e analisados os dados referentes ao primeiro bloco de questões do roteiro de entrevistas. Nas seções seguintes discute-

se a situação selecionada e analisa-se o comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada.

6.2.1 Os entrevistados: história particular e história de interação com outras pessoas

Os relatos que se seguem referem-se aos dados obtidos através das entrevistas realizadas com os participantes da situação de tomada de decisão escolhida. Para melhor identificação dos relatos, os mesmos serão antecidos por siglas segundo o cargo ocupado por cada entrevistado. Assim, o discurso da presidente é antecido por (PRES.), o da diretora comercial, por (DIR. COM.), o da diretora de produção, por (DIR. PROD.), o da diretora das lojas, por (DIR. LOJAS), o do diretor geral, por (DIR. GER.) e o do diretor administrativo-financeiro, por (DIR. ADM.).

O primeiro relato refere-se à presidente da empresa.

6.2.1.1 – Presidente

A presidente e fundadora da empresa nasceu em Belo Horizonte, é viúva, possui 4 filhos, que trabalham juntamente com ela, e 11 netos. No momento em que a entrevista foi realizada, estava com 65 anos de idade. Sua trajetória de vida confunde-se com a própria história do *buffet*. A empresa foi criada em 1970, em decorrência de uma crise financeira vivenciada pela família da entrevistada. Nos anos iniciais, as atividades se concentravam na fabricação de doces (suspiros e quindins) e posteriormente foram introduzidos os salgados. No desejo de auxiliar o marido e motivada pelos amigos, a entrevistada fazia doces para serem vendidos nas lanchonetes de um grande clube da cidade de Belo Horizonte, gerenciadas por um amigo. A aceitação dos doces foi enorme e a empresária começou a produzir salgados. Com o auxílio de um *maitre*, amigo da entrevistada, o *buffet* começou efetivamente a realizar eventos. Até aquele momento, a empresa era pequena e não possuía setores bem definidos. Com a entrada dos filhos, a empresa, que apresentava um crescimento relativamente lento, começava a demonstrar melhorias. Assim, a empresa foi crescendo, conquistando mercado e fazendo parcerias. Atualmente, o *buffet* possui 300 funcionários e, como empresa cidadã, realiza vários

trabalhos sociais, incluindo doações a hospitais com a venda de seus produtos em campanhas beneficentes.

De forma entusiasmada e emotiva a presidente descreve a história da empresa e a presença constante da família.

PRES.: Meus filhos começaram a entrar um a um e sempre eu gosto muito de mencionar que, se houve uma grande adesão, se houve um amor maior pelo *buffet*, eu acho que vem do fato deles terem entrado a hora que quiseram e como quiseram. Então, ironicamente começou pela mais nova, depois a segunda filha. [...] O terceiro, que entrou, que é o filho, e é o único filho – porque são quatro filhos, três mulheres e um homem [...] Aí veio a quarta, que por consequência é a mais velha, que hoje é a mais conhecida dos quatro. Bom, o *buffet* que vinha a passos mais lentos, com todos reunidos, você sabe, a união faz a força! Então o *buffet* deu uma crescida grande, com eles quatro juntos comigo e logicamente dentro das possibilidades que meu marido tinha ele também colaborava, mas a doença já não permitia tanto.

Dentre as diversas atividades desempenhadas pela entrevistada, destacam-se a coordenação da produção e o atendimento exclusivo aos clientes. Atualmente, atua junto à empresa mais como uma conselheira, apesar de, formalmente, ser a presidente. Sua rotina de trabalho atual é mais diversificada. Atende somente a alguns clientes (os mais conhecidos, amigos ou parentes); visita algumas festas e eventos realizados pelo *buffet* em que é convidada formalmente, ou que considera de grande importância, e supervisiona as diversas áreas da empresa.

Embora atualmente não assuma funções gerenciais, ao contrário do tempo em que a empresa foi fundada, a presidente procura acompanhar as atividades do *buffet*, conforme mostram seus depoimentos:

PRES.: Agora eu sou mesmo uma conselheira, mas a mãe não abandona o filho nunca [risos]. Então, eu estou sempre presente, eu estou sempre olhando, mas não tem mais aquele horário rígido de ficar lá tantas horas por dia.

A gente tem que estar olhando também, vendo o que está se passando, o que está acontecendo. Porque se eu hoje sou conselheira, para dar conselhos tenho que estar presente em tudo. Porque como eu vou aconselhar se eu não estiver a par do que está passando? A par do que o *buffet* está vivendo.

Atualmente, dedica seu tempo às atividades de paisagismo em um sítio da família, com o intuito de transformá-lo em um parque para atender a uma parte cultural do *buffet*.

PRES.: Eu comecei a desenvolver um trabalho maior no sítio, que é uma coisa muito trabalhosa, tem que dar uma assistência muito grande. O sítio está belíssimo e eu o estou transformando em um parque. Eu sou meio sonhadora. Então, o trabalho do sítio é assim: tanto ele dá muito trabalho para se fazer tudo que se faz, quanto para manter o que foi feito. E é aquela coisa que não acaba, você vai inventando moda... Aí vem aquelas grandes paixões, é um Burle Marx e esses parques maravilhosos que eu vejo em revista. Então eu estou sempre incrementando, fazendo mais e por uma satisfação muito grande, porque é encantador o trabalho de paisagismo, arquitetônico.

Suas atividades de lazer são dedicadas à família – filhos e netos – e a encontros e viagens com os amigos. Ao longo das atividades do *buffet* a empresária afirma que alguns clientes tornaram-se verdadeiros amigos.

PRES.: Hoje em dia tenho mais tempo de usufruir os amigos, eu de vez em quando encontro com os amigos, a gente tem momentos muito bons. Eu tenho viajado mais também.

Eu acho que quando você chega na faixa etária que eu cheguei, os amigos têm uma influência muito grande, são muito fortes na sua vida. Porque você os escolhe de uma maneira assim: eles pensam como eu, eles gostam do que eu gosto. Então dá uma convivência sadia, boa, porque os momentos que a gente passa juntos são momentos bem aproveitados porque gostamos das mesmas coisas e fazemos as mesmas coisas.

O tempo de *buffet* é que veio trazendo esse tipo de amigos e nesse meio empresarial temos grandes amigos também porque pelas festas das empresas deles eles acabam aproximando da gente. O *buffet* é aquela situação assim: quem nos procura, está sempre feliz, está sempre alegre. Então é sempre aquela prosa simpática, eles te procurando para um casamento, um aniversário. Acaba que muitas vezes eles convidam para os casamentos, para determinadas festas. Então acaba que fica uma coisa muito simpática entre o cliente e a gente.

Mesmo afastada das atividades operacionais da empresa, a presidente mantém contatos com os funcionários e acredita que essa relação torna-os mais interessados no trabalho.

PRES.: A gente preserva muito o relacionamento com os funcionários. O *buffet* também tem, durante o ano, muitas comemorações. Então, por exemplo, nós temos – antes era mensal, hoje é trimestral – a comemoração dos aniversariantes do trimestre. Todo fim de ano tem a festa. Já tem uma premiação que é fixa conforme eles vão adquirindo, por exemplo, cinco anos [de trabalho] tem um prêmio, dez anos tem outro prêmio, quinze anos tem outro prêmio... Nessa comemoração de fim de ano eu estou sempre junto, depois tem comemorações assim de algumas etapas nossas. Então a gente está sempre junto com eles. Eu acho isso muito importante.

A entrevista que se segue foi realizada com a diretora comercial da empresa.

6.2.1.2 – Diretora Comercial

A diretora comercial nasceu na cidade de Belo Horizonte, é casada, possui 2 filhos e na época da realização da entrevista tinha 46 anos de idade. Formada em magistério e pedagogia, trabalhou durante muitos anos com educação em diversos colégios. Seu primeiro emprego foi aos 15 anos, com crianças excepcionais. Trabalhou em outras escolas infantis como professora e, como supervisora, em uma rede de colégios da cidade de Belo Horizonte. Desenvolveu várias atividades, incluindo a contratação de professores, o desenvolvimento e a implantação de programas de orientação sexual para jovens.

Ao longo desse período, o *buffet* foi crescendo e seus irmãos já trabalhavam nas diversas áreas da organização. A entrevistada, então, resolveu sair da área educacional e assumir a parte comercial da empresa, há 18 anos. Embora ocupe o cargo de diretora comercial, desempenha duas atividades distintas, sendo responsável pela parte de criação de receitas e pela parte comercial e de marketing do *buffet*.

Seus contatos diários são estabelecidos com seu secretário, seus três gerentes (o gerente do *buffet*, a gerente de marketing e a gerente de parcerias) e os clientes. A diretora tem um contato muito grande com os clientes, participando da elaboração de orçamentos (para eventos maiores ou menores que precisem de uma atenção especial), e visitando as festas e eventos realizados pela empresa. Os contatos com fornecedores ocorrem somente quando esses apresentam um produto novo que necessite da aprovação de compra pela entrevistada.

Devido à preocupação constante em acompanhar o ambiente de negócios, a entrevistada realiza diversos tipos de leitura sobre a área de atuação da empresa, realiza algumas viagens, participa de palestras, feiras e congressos, e é integrante de dois grupos de executivos. Esse tipo de interação permite, também, a inovação de produtos e serviços oferecidos pela empresa, como ilustrado no depoimento a seguir:

DIR. COM.: Quando eu entrei no *buffet* era uma época aonde servia muita coxinha, empadinha. E eu ficava [pensando]: Gente, mas que mesmice, tem que criar umas coisas novas. Então eu comecei a lançar salgados que tinham sabores nada muito exóticos para as pessoas não assustarem, mas que tinham ingredientes diferentes e formas de apresentação diferentes. Então, eu lembro que antigamente os salgados eram todos fritos na hora, mas os assados já iam prontos. Então eu comecei a assar salgados na hora, eu levava forno para a festa, essa era uma coisa que mudou muito a estrutura do *buffet*. Mas a gente viu que para a gente ter um nome de vanguarda e ter um nome assim, forte, a gente tinha que estar na frente dos outros.

Eu lembro que eu tive uma vez na Argentina e fui numa Casa Cor. Lá eles serviram um salgado que era um bombom de berinjela, como se fosse assado. A massa lembra uma massa de empada, mas era no formato de um bombom de berinjela com gergelim. Menina que delícia! Eu lancei aquilo. Aquilo faz parte da história do *buffet*.

A entrevistada participa de dois grupos de executivos: YPO (*Young Presidents' Organization*) e TEC do Brasil. Esses grupos são formados por líderes de diversas empresas, em diferentes países, que se encontram para compartilhar experiências e estratégias a fim de se obter um crescimento pessoal e profissional. Membro há 7 anos do grupo YPO e há 1 ano do TEC do Brasil, a entrevistada considera-os de alta confiança, e os vê como potencializadores do aprimoramento da liderança através dos estudos realizados e da troca de idéias.

Em relação às atividades de lazer, a diretora afirmou que tem procurado equilibrá-las com a vida pessoal e com o trabalho, embora dedique pouco tempo a essas atividades e aos amigos. Faz exercícios físicos e aulas de idioma durante a semana. Seus finais de semana são com a família, principalmente com os filhos, mas visita as festas e eventos realizados pelo *buffet*.

A seguir, analisa-se a entrevista realizada com a diretora de produção.

6.2.1.3 – Diretora de Produção

A diretora de produção, nascida em Belo Horizonte, é casada, possui 4 filhos e estava com 41 anos quando foi realizada a entrevista. Cursava o magistério quando começou a trabalhar no *buffet*, há 24 anos, e possui graduação incompleta em pedagogia.

Sempre trabalhou no *buffet*, não exercendo nenhuma atividade em outras empresas. Começou trabalhando no setor de produção, passou pelas áreas de compras e financeira e depois retornou à diretoria de produção. O processo de compras no início das atividades do *buffet* era feito de maneira mais informal. A própria entrevistada ia diretamente à central de abastecimento da cidade de Belo Horizonte para adquirir os produtos necessários. O sistema de compras hoje é totalmente diferente, os atacadistas vão à empresa, que compra direto dos fornecedores. No setor financeiro, lidava diretamente com os clientes fazendo acordos de festas. Atualmente, no setor de produção, gerencia um total de 70 funcionários e é responsável pela fabricação de alimentos e pela cozinha experimental, onde são testadas todas as receitas.

De acordo com a entrevistada, desde o último ano, ela tem mudado o foco de suas relações, antes restritas aos afazeres da produção, deslocando suas atividades para uma parte mais administrativa. Essa transição tem sido feita através da delegação de funções aos seus gerentes, como expresso pela diretora:

DIR. PROD.: Antes eu ficava no administrativo, mas muito na prática. Muitas vezes precisava embalar algum produto, ver se estava bem feito, olhar um tamanho, um recheio, alguma coisa... Eu atuava muito direta mesmo. Hoje eu estou mais no administrativo tanto que eu descii a minha sala. A minha sala antes era na produção, mas aí o contato com os funcionários era toda hora, um entra e sai, e os mínimos problemas eles traziam a mim. Então hoje eu estou, não é afastando, mas dando mais autonomia para os gerentes.

Por vezes ela comparece a alguns eventos realizados pelo *buffet*, quando sua irmã (diretora comercial) está viajando ou quando o evento é de grande importância. As

peças com quem interage, habitualmente, na sua rotina de trabalho, são os gerentes, fornecedores e demais funcionários da área produtiva. Com as gerentes lida nas questões relacionadas à produção em geral, à assiduidade e ao desempenho dos funcionários e a eventuais problemas de relacionamento. Estabelece pouco contato com os fornecedores. Tais contatos se dão quando são realizados testes de matéria-prima ou de equipamentos que serão adquiridos.

A entrevistada procura manter-se informada sobre os principais acontecimentos e tendências do ambiente de negócios da empresa. Para tanto, participa de feiras e eventos relacionados à área gastronômica, como ilustrado no depoimento:

DIR. PROD.: Pelo menos uma vez no ano eu vou a São Paulo porque têm feiras. Eu costumo ir à principal. Aí você aproveita vê umas outras lojas, alguma novidade para algum lançamento de produtos.

Os momentos de lazer são dedicados exclusivamente aos familiares, principalmente aos filhos. Aos fins de semana costuma ir para o sítio da família com os familiares e amigos.

Os dados seguintes referem-se ao relato do membro externo à família, o diretor administrativo-financeiro.

6.2.1.4 – Diretor Administrativo-Financeiro

O diretor administrativo-financeiro nasceu na cidade do Serro, é casado, não possui filhos, e na época da realização da entrevista tinha 37 anos. Formado em administração de empresas, possui especialização em qualidade e competitividade, e atualmente faz graduação em ciências contábeis. Em sua trajetória profissional, exerceu atividades nas áreas contábil e financeira em diversas empresas de médio e grande portes. Começou como estagiário no setor de custos de uma siderurgia e foi supervisor de custos e orçamento empresarial em indústrias química e alimentícia.

No *buffet*, exerce diversas atividades, incluindo a coordenação das áreas financeira, de recursos humanos, de custos, de serviços gerais, de compras e de tecnologia da informação, e a supervisão de projetos como a implantação de sistemas

tecnológicos integrados na empresa. Habitualmente, no seu dia de trabalho, atende às demandas da área administrativa, analisa o fluxo de caixa da empresa e faz a gestão das lojas na parte financeira. Seus contatos diários são com as diretorias, as gerências do *buffet* e demais funcionários, não possuindo relação direta com clientes e fornecedores.

Embora acredite que o acompanhamento do ambiente de negócios seja importante, vai a poucas palestras e eventos. Suas atividades de lazer são dedicadas à família e ao grupo evangélico do qual é membro.

A seguir, apresenta-se a entrevista realizada com a diretora das lojas.

6.2.1.5 – Diretora das Lojas

A diretora das lojas, nascida em Belo Horizonte, tinha 45 anos quando a entrevista foi realizada. Casada, possui 2 filhos. Formada em fisioterapia, trabalhava com crianças excepcionais, como a irmã mais velha. Após sua primeira gravidez, optou por trabalhar no *buffet*, ainda que contra a vontade da mãe, que desejava seu retorno à fisioterapia.

Quando assumiu o *buffet*, trabalhou no setor de produção, mas se afastou das suas atividades devido a uma estafa mental. Exercia muitas atividades nesse setor, dentre elas: a distribuição de serviços entre os funcionários, a coordenação de pessoal para consecução de festas e encomendas, a aquisição de matéria-prima necessária, juntamente com o setor de compras, e a expedição dos produtos.

Há cinco anos coordena as lojas do *buffet* localizadas em dois *shoppings* da cidade de Belo Horizonte. Suas atribuições atuais relacionam-se à coordenação de funcionários, controle de produção, solicitação de salgados e doces ao *buffet*, realização de campanhas em datas comemorativas (dia das mães, dia dos pais, natal, dentre outras) e controle do almoxarifado.

Seus contatos diários são estabelecidos com os funcionários da loja, com os setores de produção e administrativo-financeiro e com os fornecedores e clientes. A entrevistada destaca a interação estabelecida com os clientes:

DIR. LOJAS: Eu tenho contato com o cliente o tempo inteiro. Eu tenho que atender as pessoas que estão vindo aqui, ora para fazer uma encomenda, ora para estar comigo.

Setenta e cinco por cento do pessoal [clientes] do [cita o nome do *shopping*] moram aqui perto. Então automaticamente você está em contato com eles o tempo inteiro, e por outro lado também você tem que estar em contato o tempo todo com todo mundo, porque essa loja depende desses contatos para que ela possa crescer.

A diretora participa de palestras e eventos relacionados ao seu negócio sempre que possível. Reúne-se, habitualmente, com os lojistas do *shopping* para conversar, entre outros assuntos, sobre tendências do setor de serviços. Como expresso pela entrevistada:

DIR. LOJAS: Os lojistas principalmente do [cita o nome do *shopping*] são muito amigos, então a gente muitas vezes se encontra e conversa, bate papo, é gostoso e tudo mais (...) por mais que a gente tente fugir, a gente acaba falando dos desafios que é todo dia (...) dos momentos difíceis que é estar naquela ânsia de vender e o retorno ser pequeno.

A empresária afirmou que tem dedicado pouco tempo às atividades de lazer com a família e com os amigos devido à presença contínua nas lojas.

DIR. LOJAS: Esse ano eu acho que trabalhei demais, eu cortei tudo, até uma atividade física eu cortei. Sendo que se eu cortei a atividade física, que é super primordial para vida da gente, você pode ver o que eu fiz com a minha área de lazer. Não aproveitei, realmente eu não sei nem como eu venci o ano.

Eu trabalhei de domingo a domingo esse ano, até porque ou quando vendia eu ia à loja, porque era um momento que eu precisava estar batalhando, ou então quando não vendia eu também estava, porque eu queria estar ciente das dificuldades que estavam acontecendo, para não ter tido a venda. Então foi um ano de um estresse muito grande que eu só não dormi na loja.

Por fim, é apresentado o relato do diretor geral.

6.2.1.6 – Diretor Geral

O diretor geral, nascido em Belo Horizonte, casado, possui 3 filhos e estava com 43 anos, quando a entrevista foi realizada. Formado em ciências contábeis, começou a trabalhar aos 20 anos, atuando no setor de custos e orçamentos em uma empresa de aviação e em uma empresa de bombas injetoras de combustível.

Quando foi trabalhar no *buffet* nas áreas de compra e administrativa, a empresa ainda era pequena e não possuía uma estrutura muito bem definida. Há dois anos e meio assumiu efetivamente as funções de diretor geral. Seu dia de trabalho é constituído por atividades relacionadas à coordenação de todas as áreas da empresa.

Devido à profissionalização da empresa, o diretor tem delegado funções gerenciais rotineiras a outros profissionais, mudando o foco da sua função, anteriormente limitada às atividades operacionais, como descrito pelo entrevistado:

DIR. GER.: Esse crescimento demanda uma mudança total da minha função dentro da empresa. Eu tenho que estar voltado totalmente para o estratégico e largar o operacional. Isso é difícil, é uma fase complicada. Principalmente na parte financeira você tem que abrir mão de muita coisa que antes estava na sua mão e você tem que continuar tendo a informação e o domínio disso, mas com outras pessoas gerindo porque senão você não consegue pensar no crescimento da empresa. Isso para mim hoje é fundamental.

Relaciona-se diretamente com todos os funcionários da empresa, como relatado pelo diretor: “*Minha porta está sempre aberta*”. As relações com os clientes e fornecedores são estabelecidas por profissionais dos setores específicos da empresa. Mantém contatos com pessoas externas à organização como o contador e o advogado do *buffet*.

Para ele, estar atento ao ambiente de negócios é fundamental. Assim, afirma a importância de participar de eventos, palestras e treinamentos relacionados às áreas administrativa, financeira, recursos humanos e marketing. O entrevistado destaca que tem procurado, especialmente, informações sobre a área de marketing, uma vez que o *buffet* atende a um grande percentual de demanda espontânea, com pouca

propaganda. As leituras que o entrevistado tem o hábito de fazer são voltadas, principalmente, para a área de atuação da empresa. Nos dizeres do diretor geral:

DIR. GER.: Tenho procurado muita leitura em revistas que mostram a realidade de empresas, que essa dinâmica de mudança é muito grande, você tem que estar sempre adaptando e elas são muito boas nesse aspecto.

Com relação às atividades de lazer, nos finais de semana, o diretor vai ao *buffet* aos sábados pela manhã e reúne-se com os familiares à tarde. Tem o hábito de pescar no sítio da família, com os amigos e pessoas relacionadas à empresa.

Após a análise da história particular e da história de relações e interações estabelecida por cada entrevistado, analisa-se a situação de tomada de decisão descrita e vivenciada por eles.

6.2.2 A situação de tomada de decisão: descrições dos entrevistados

Os entrevistados descreveram a situação de rompimento de contrato com um *shopping*, onde o *buffet* possuía um salão de festas, devido à entrada de uma faculdade nos demais andares do mesmo estabelecimento. A empresa, locatária há 12 anos, renovou o contrato com o *shopping* por um período de 4 anos, em 2005. Em novembro do mesmo ano, os entrevistados foram surpreendidos com uma notícia veiculada no jornal e uma propaganda em um *outdoor*, sobre a entrada da faculdade no local. Considerando inverídica a informação, a empresa procurou a diretoria do *shopping*, que desmentiu a notícia. Depois de alguns meses, no início do ano de 2006, a empresa foi surpreendida com o cancelamento de um casamento por causa da possível instalação da faculdade. Novamente a empresa procurou a diretoria do *shopping*, que continuou negando a situação, como descrito pela diretora de produção:

DIR. PROD.: E as vezes que a [cita o nome da irmã, diretora comercial] procurou saber e a diretoria [do *shopping*] afirmava: “*Pode ficar tranqüila, que se um dia for acontecer, você vai ser a primeira a ficar sabendo*”. Então estavam fazendo as coisas por trás, escondido, planejando tudo e depois soltaram a bomba.

No intuito de obter informações para repassar aos clientes, que não acreditavam no desconhecimento do *buffet* em relação à situação que estava se configurando, a empresa continuou insistindo e cobrando esclarecimentos do *shopping*.

DIR. GER.: As pessoas achavam que a gente sabia, mas que estava querendo ainda continuar explorando o negócio, prejudicando o nosso cliente. Porque seria quase impossível você estar doze anos dentro de um lugar e você não estar sabendo de nada que está acontecendo. Mas foi tudo feito “debaixo dos panos”, realmente.

Sem uma definição clara da situação, o *buffet* continuou disponibilizando o espaço para a realização de suas festas e eventos. Entretanto, em março de 2006, obtiveram uma confirmação oficial pelo *shopping* de que a faculdade estaria implantando suas atividades no estabelecimento. A empresa, então, constituiu um processo judicial contra o *shopping*, com sucesso inicial, mas posteriormente com os efeitos cassados.

O salão de festas sempre teve uma grande aceitação, devido à comodidade e segurança proporcionadas pela sua localização e o amplo estacionamento. O movimento das outras lojas do *shopping* não atrapalhava a realização das festas, uma vez que suas atividades se encerravam antes do início dos eventos. Nas palavras das entrevistadas:

PRES.: Lá era muito bom, um salão muito bom. Era sempre um alvo de muita apreciação por ele ter o estacionamento e também uma vista belíssima. Porque ele tem uma vista belíssima! Então ele era de grande aceitação e foi um transtorno muito grande para nós.

DIR. COM.: A gente sempre fez festa todo final de semana. Durante a semana salpicado, mas sempre teve festa. É claro, que o *buffet* tem grande parcerias com outros salões, é claro que o *buffet* tem um nome forte no mercado, mas ter a certeza que o salão é seu e só você vai fazer o evento, pela imagem que o *buffet* tem, era fundamental.

O problema surgiu devido à incompatibilidade das atividades operacionais das duas empresas. Com a entrada da faculdade, a área do estacionamento ficou dividida entre os clientes e os estudantes e o barulho proveniente dos corredores comprometia as festas realizadas durante a semana, como descrito pelos diretores:

DIR. PROD.: O trânsito das pessoas nos corredores internos é uma coisa que não dá uma convivência harmoniosa, são duas atividades bem distintas. O pessoal de faculdade anda mais solto, mais largado, conversa alto no corredor. Pessoas da festa vão arrumadas, porque às vezes tem mais pessoas de idade, é um evento mais selecionado. Então a convivência é difícil.

DIR. GER.: Como seria o convívio de pessoas que vão para uma festa, em um ambiente requintado, muito bem produzidas, com alunos que estavam ali na faculdade? E ambiente de faculdade, querendo ou não tem uma certa farra, não é um ambiente propício para dividir com uma festa mais nobre. Principalmente o horário de intervalo deles é muito tumultuado. São todos adultos, mas a falação é muito grande. O índice de cigarro e de fumaça é muito grande. É impressionante como que aquilo contamina o ar quando eles estão no horário de intervalo.

Sendo assim, inúmeros contratos foram cancelados, acarretando grandes prejuízos. Diante da situação, em respeito aos clientes e tentando preservar a tradição da empresa, o *buffet*, inicialmente, resolveu não assumir novos compromissos que utilizassem o espaço, cumprir todos os contratos de festas e eventos previstos até o mês de setembro de 2007, e, então, sair do *shopping*. Posteriormente, cogitou-se sobre a possibilidade de continuar no local, mas mudando a segmentação para festas infantis.

6.3 Análise do comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada

Para a realização da análise das entrevistas, foram utilizados como parâmetros os pressupostos estabelecidos a partir dos princípios centrais da cognição situada, os quais possibilitam analisar alguns aspectos considerados relevantes para a compreensão do comportamento de busca de informação em uma situação de tomada de decisão. Desse modo, admitiu-se anteriormente que o comportamento de busca de informação dos sujeitos, em suas múltiplas interações e relações, é influenciado: (a) pela história pessoal dos sujeitos e pelas experiências vivenciadas por eles; (b) pelas disposições emocionais individuais especificadoras dos domínios de ação em que os sujeitos se movem; (c) pela história profissional na organização e em outras empresas, e (d) pela história de interações e relações estabelecida com outros membros da organização e com pessoas externas à empresa.

Durante a análise, procurou-se relacionar esses pressupostos com os resultados obtidos nas entrevistas enfatizando-se os aspectos de busca de informação. Para tanto, considera-se que a situação específica descrita e vivenciada pelos entrevistados pode ser melhor exposta e analisada a partir de sua divisão em quatro fases, a saber: (1) a *compreensão inicial da situação* – que envolve as primeiras percepções dos entrevistados em relação ao problema apresentado; (2) a *configuração da situação* – que abrange os esforços para compreender o ocorrido e para determinar a amplitude de suas conseqüências; (3) a *definição de cursos de ação a serem seguidos* – na qual se analisam as buscas de informação para reformulação da situação e para determinação de possíveis soluções, e (4) a *reconfiguração da situação* – em que se apresenta a compreensão atual da situação, contrastada com a inicial e as diferentes maneiras como as pessoas compreendem e experienciam a situação.

Ressalta-se que a análise da situação específica, através dessa categorização, constitui-se apenas como um recurso metodológico que não pretende ser reducionista ou linear, ao contrário, permite uma descrição mais abrangente da situação e a compreensão dos diversos momentos vivenciados pelos entrevistados ao acentuar os comportamentos e ações preponderantes em cada fase. Evidencia-se, ainda, que não se reivindica que a utilização dessas categorias possa ser adequada para análise do comportamento de busca de informação em outras situações. As fases têm apenas o objetivo de descrever a situação específica com maior clareza.

De maneira geral, a partir dos dados obtidos nas entrevistas, foi possível observar que um aspecto importante do comportamento informacional dos entrevistados refere-se à preocupação constante em acompanhar o ambiente de negócios através da realização de freqüentes viagens e participação em palestras, eventos e movimentos associativos. Além disso, demonstram interesse por leituras variadas, não restritas à área de atuação da empresa. Em virtude desse comportamento, e tendo renovado o contrato de locação com o *shopping* há pouco tempo, a notícia veiculada no jornal e no *outdoor* sobre a entrada de uma faculdade surpreendeu os entrevistados e foi percebida como duvidosa. É certo que se esperava que esse tipo de informação fosse proveniente de pessoas relacionadas ao negócio da empresa,

ao invés de ser veiculada por fonte externa ao domínio da organização, e que o acesso a essa informação antecederesse a divulgação pública.

Com o intuito de verificar a veracidade do fato, na primeira fase – compreensão inicial da situação – os entrevistados recorreram a várias fontes de informação. Inicialmente, procuraram a diretoria do *shopping*, que não confirmou a notícia. Passados alguns meses, uma noiva procurou o *buffet* para cancelar sua festa de casamento. A noiva, filha de um dos empregados da faculdade que alugaria o espaço, como descrito na notícia de jornal, afirmava que a instituição já teria firmado contrato com o *shopping* e que ela estava receosa quanto à realização de sua festa. Os entrevistados novamente procuraram a diretoria do *shopping*, que continuou negando essa informação. Devido às incoerências, a empresa recorreu a outras fontes, como ilustrado no depoimento da diretora comercial:

DIR. COM.: Foi de uma maneira muito ruim [referindo-se à forma como souberam da situação], porque foi pelo jornal e pela ida dessa noiva. Aí, a gente procurou ver se existia, por exemplo, uma mudança do *mix* do *shopping*, alguma coisa que a gente não estava acompanhando e a gente percebeu que estava sendo feito assim super atropelado e que as coisas estavam todas incorretas.

Passados cinco meses desde a veiculação da notícia, a empresa teve, finalmente, a confirmação da entrada da faculdade, em uma reunião com os representantes do *shopping* e os administradores da faculdade.

É interessante observar como a história da dinâmica de interações e relações que os sujeitos estabelecem no meio participa da especificação e da configuração de suas condutas nos diversos domínios de ação em que atuam, de maneira efetiva (MATURANA; VARELA, 2004; MATURANA, 1997d, 1997e). Daí a importância de se focalizar a história de vida (familiar, profissional, hábitos) dos entrevistados, a história da empresa e os domínios de ação pelos quais os entrevistados transitam em seu cotidiano de relações e interações (tais como eventos, entidades associativas, reuniões, parcerias, dentre outros), como realizado anteriormente na parte inicial deste capítulo. Nesse caso específico, observa-se que o relacionamento estabelecido com os administradores do *shopping* é importante para a determinação da informação (perturbação) pelos entrevistados, já que havia parceria entre eles há

muito tempo, com contratos longos e possibilidades de futuras convivências. Diante das informações tidas como duvidosas, os entrevistados sempre recorreram ao *shopping* para validação das mesmas (visto como uma fonte diretamente envolvida na situação e com a qual já se possuía uma vivência) e foi somente após sua confirmação, pelos próprios administradores do estabelecimento, que a situação foi vista como verídica.

Evidencia-se que, desde a notícia do jornal até a configuração da situação, os entrevistados experienciaram emoções de surpresa, frustração e expectativa. As emoções implicadas nos relatos narrados, de acordo com a teoria da cognição situada, são reconhecidas como constituintes das ações cognitivas dos sujeitos, enquanto disposições para a ação. Os domínios de ação nos quais os sujeitos atuam, bem como as relações e interações que estabelecem com outros sujeitos, têm como base suas pré-disposições emocionais (MATURANA, 1998). Mas como observar essas emoções? Primeiro, atentando-se para as descrições objetivas de tais emoções pelos entrevistados em seus discursos, mas, também, observando a conduta de cada entrevistado durante os encontros, ouvindo repetidamente as gravações das entrevistas, lendo suas transcrições e acompanhando as anotações feitas durante cada entrevista (como registros de posturas corporais, gestos, entonação e tons de voz). Assim, procurou-se identificar as emoções mais visíveis envolvidas na descrição da situação vivenciada pelos entrevistados, como ilustrado nos depoimentos seguintes.

Em um dos relatos percebe-se claramente o cansaço e o desgaste experienciados em decorrência da situação:

PRES.: Tudo isso é desgastante. E depois também, assim, a falta de sinceridade na situação toda também é desgastante. Desgasta a gente, molesta. Você vai a uma reunião, tantas promessas, aquilo com o tempo dilui, não acaba, não tem aquilo que foi prometido e pede-se mais tempo. Você vê que você está sendo usado, passado para trás.

Em outro depoimento evidencia-se a frustração vivenciada pela diretora de produção:

DIR. PROD.: Acho que a gente ficou sentida, chateada de ter sido passado para trás. Não é a maneira como a gente costuma agir com as pessoas. Então o que a gente espera, o que a gente esperava é que fosse da mesma maneira, mas com a gente não foi. Então a gente foi passada para trás, o sentimento é esse.

Na descrição realizada pelo diretor administrativo-financeiro preponderou a emoção de surpresa:

DIR. ADM.: Eu fiquei um pouco indignado com a condução da coisa [referindo-se à situação], porque não foi feito dentro dos padrões, foi um negócio feito assim de forma muito oculta e quando chegou, quando surgiu, não nos deu muita opção.

Nessa fase, as emoções experienciadas estão associadas às buscas recorrentes, intensivas e desgastantes, em sua maioria, dirigidas à mesma fonte de informação. A recorrência à mesma fonte deve-se a uma história de relações previamente estabelecida e à congruência entre os domínios em que tanto os entrevistados quanto os administradores do *shopping* transitam. Note-se que somente as informações provenientes dessa fonte foram determinadas como perturbações legítimas pelos membros da empresa, o que sugere que a confiabilidade esteja relacionada aos usos anteriores bem sucedidos da fonte em outras experiências.

Diante do problema apresentado, na próxima fase – configuração da situação – os entrevistados procuraram confrontar as informações disponíveis sobre a situação com a história de relação estabelecida entre a empresa e o *shopping*; entre a empresa e os clientes; e com os princípios, crenças e valores familiares, a fim de compreender a situação que estava sendo configurada e justificar as ações tomadas. Nos relatos, percebe-se que essas descrições das relações e os valores familiares aparecem perto das definições do problema, como observado em doze trechos dos depoimentos de cinco dos seis entrevistados obtidos através do *software* utilizado, o que sugere que esses aspectos tenham sido utilizados para possibilitar a construção de um conjunto de significados ou interpretações que permitissem reduzir a equivocidade das informações provenientes do ambiente de negócios da empresa, e uma interpretação plausível que pudesse ser utilizada para dar sentido ao que estava acontecendo. Como discutido anteriormente no quarto capítulo deste estudo, a equivocidade é definida como a ambigüidade causada pela

existência de múltiplas e conflitantes interpretações sobre uma situação organizacional (WEICK, 1973). Quando a equivocidade é alta, como na situação descrita, os membros da organização não sabem o que especificamente perguntar, ou, dito de outra forma, a informação que se procura não visa responder a uma questão determinada, mas chegar a um consenso sobre o que está ocorrendo.

Recorrendo aos princípios da cognição situada para explicar como se dão essas percepções e interpretações do ambiente, observa-se que a adequação comportamental que os sujeitos exibem ao longo de suas vidas é fruto da própria história de interações que esses sujeitos mantêm no meio, em um fluir de mudanças estruturais sempre congruentes. Daí a importância da história de vida dos entrevistados, das relações estabelecidas e mantidas por eles, e da história da empresa na determinação daquilo que se supõe ser o mais adequado e satisfatório a cada instante, como resultado de uma história em que adequações e congruências ao meio foram pré-experimentadas em outras situações. Isso pôde ser observado na medida em que, diante de uma situação equívoca, os entrevistados procuraram orientar-se de uma maneira que lhes parecia mais plausível e, certamente, mais condizente com seus domínios experienciais, seus princípios, suas crenças, seus valores e suas relações.

Assim, nessa fase, destacam-se a preocupação e o respeito aos clientes, reiterados diversas vezes pelos entrevistados, em virtude da história de interações e relações estabelecida ao longo dos trinta e seis anos de atividades do *buffet*, e a história mantida há doze anos com os administradores do *shopping* como fatores importantes para a compreensão da situação vivenciada e para presença das manifestações emocionais determinantes dos processos de significação diante do ocorrido. Isso pode ser observado nos relatos seguintes.

A presidente destaca em seu discurso a preocupação com os clientes e a atenção dada a eles:

PRES.: No decorrer desse tempo todo, está sendo muito desgastante, porque nós temos tido um cuidado redobrado. A hora que tem festa lá, por exemplo, meu filho vai para lá, para poder ver o que está ocorrendo. Se houver, por exemplo, um barulho maior, ele está ali para acudir. Se houver um problema de estacionamento, é

ele que está ali. Nós tivemos que ter mais cuidados, para poder proteger ao máximo os nossos clientes. (...) A gente não quer que o cliente tenha aborrecimento nenhum, amolação nenhuma.

Outra fala da entrevistada reitera a importância dos anos de convivência com os administradores do *shopping*:

PRES.: Agora sofremos um grande baque, porque quando começou a história foi assim: soubemos por terceiros que lá no [cita o nome do *shopping*] ia ter uma faculdade. E aquilo nos chocou muito a princípio, porque eu acho que nós não devíamos ter sabido por terceiros, por jornal e etc. Nós deveríamos como inquilinos a doze anos do [cita novamente o nome do estabelecimento], estávamos desde o princípio ali, nós deveríamos ter sido comunicados de que iríamos passar por esse problema.

Em outro relato, a diretora de produção demonstra sua indignação diante da conduta dos dirigentes do estabelecimento:

DIR. PROD.: [Uma vez] que a gente renovou um contrato, se você é o dono do imóvel, se você está com a intenção de mudar o seu imóvel para um outro tipo de coisa, acho que o correto da sua parte é avisar: “Olha, eu estou com a intenção de fazer isso, você vai querer mesmo assim renovar o seu contrato, você está renovando agora, você é um cliente de tantos anos, sempre foi correto, sempre pagou as coisas direito, então eu acho que te devo uma satisfação da minha idéia”. E da parte deles [referindo-se aos administradores do *shopping*], não teve isso, entendeu? Então eu acho que foi desonesto da parte deles.

Outro aspecto considerado importante para a compreensão da situação e para justificar os cursos de ação tomados refere-se à congruência entre a forma como a situação foi conduzida e os princípios, valores e crenças familiares dos entrevistados. Como demonstrado nos relatos, no início deste capítulo, os entrevistados fazem referência a suas relações com a família ao descreverem suas atividades profissionais e de lazer. Essas relações são mais reforçadas, nesse caso, em específico, por se tratar de uma empresa familiar. É interessante destacar que os membros da família utilizam a mesma linguagem para ressaltar os princípios familiares, como ilustrado nos discursos seguintes.

A mãe, presidente da empresa, pronunciou-se ressaltando a confiança mútua como uma condição necessária para os negócios:

PRES.: **Nós** [referindo-se à família] trabalhamos sobre aquele sistema de confiar nas pessoas, de acreditar nas pessoas. Porque no decorrer do tempo tem sido assim, nós temos podido acreditar nas pessoas e confiar nas pessoas e as pessoas têm sido muito amigas.

Eu não concebo a vida com as coisas feitas dessa forma [referindo-se à situação]. **Meu princípio de vida** é assim: tudo tem que ser bom para ambas as partes. Mas não foi assim. Eles [referindo-se aos administradores do *shopping*] não foram muito elegantes com a gente.

Seu filho, diretor geral, relembra os princípios adquiridos na sua criação:

DIR. GER.: Falta muito para essas pessoas [referindo-se aos administradores do *shopping*] em termos de **alguns valores que eu acho que felizmente eu tive** e que não agiria com ninguém da forma que eles agiram com a gente não.

Ao mesmo tempo, esses princípios são contrapostos aos valores relacionados ao dinheiro:

DIR. GER.: São pessoas que só pensam em dinheiro [referindo-se aos administradores do *shopping*], que não têm os **princípios morais que você tem desde a infância**, as pessoas não se preocupam muito com isso não. O mais importante realmente seria o sucesso financeiro, acima de qualquer coisa.

Já a filha, diretora comercial, enaltece a lealdade e a confiança:

DIR. COM.: Eu gosto das coisas muito certas, muito corretas, acho que as pessoas têm que ser leais, você tem que poder confiar nas pessoas, na palavra delas. Então eu acho que o pessoal do *shopping* fugiu muito de **todas as regras que para nós são valores importantes**.

Todos esses relatos apontam para uma convergência de visão que ressalta os valores adquiridos nos domínios familiares. É interessante observar que o diretor administrativo-financeiro, não pertencente a esse grupo familiar, não faz nenhuma menção explícita a esses valores quando do seu relato da situação.

Como na fase anterior, ressalta-se a importância da história de relações pessoal e profissional com o *shopping*. Nesta fase, destaca-se, ainda, o relacionamento com os clientes, a história familiar dos entrevistados e as disposições emocionais vivenciadas como moduladoras das ações.

Definidas as dimensões do problema e configurada a situação, na terceira fase – definição de cursos de ação, faziam-se necessárias a identificação das repercussões dessa mudança e as possíveis soluções para o ocorrido. Nessa fase, os entrevistados buscaram ativamente informações, conforme demonstrado nos seguintes relatos.

Em um dos depoimentos, destaca-se a busca por informações jurídicas:

DIR. COM.: Ah, muitas [referindo-se às informações buscadas] até em termos de lei, de direito, o que eles tinham direito, o que eles não tinham. Porque um *shopping* tem um regimento de um condomínio, que são leis que já existem, então assim eles infligiram algumas regras, que são regras gerais. Então tem uma série de coisas que a gente foi aprendendo para também ver o que eles estavam errados para poder tomar a nossa decisão.

Com o intuito de uma compreensão mais abrangente da situação, o diretor administrativo-financeiro buscou informações em múltiplas fontes, como exemplificado na fala abaixo:

DIR. ADM.: Nós nos munimos de várias informações para poder tomar essa decisão. Atas de condomínio interno, fomos à prefeitura para saber se existia alvará para poder funcionar aquela obra. A gente a princípio queria saber da legalidade, do que estava sendo feito no *shopping* e qual seria o nosso direito em relação àquela questão.

Como observado nas entrevistas, os contatos pessoais (tanto com outros membros da organização quanto com pessoas externas à empresa) foram consultados primordialmente no momento de definição de ações a serem seguidas em um contexto altamente complexo, delicado e de muito risco. De acordo com os pressupostos da cognição situada, a compreensão e as interpretações construídas pelos sujeitos com outros sujeitos em suas atividades são o resultado de uma

história recorrente e recursiva das interações mantidas, que envolvem necessariamente as histórias particulares e as emoções desses sujeitos. Daí a importância da opinião dos amigos do grupo de executivos do qual a diretora comercial faz parte, dos outros funcionários da empresa, dos consultores e dos amigos e clientes mais próximos. A relevância desses contatos é claramente percebida através dos depoimentos dos empresários.

Indo a campo, a diretora comercial consultou pessoas consideradas de confiança:

DIR. COM.: Quando aconteceu toda a situação nós vimos que não podíamos ficar porque foram indo noivas no *buffet*, pessoas foram cancelando eventos. Aí, o que eu fiz? Eu fui a campo. Eu falo que ir a campo é questionar pessoas que são formadoras de opinião e são pessoas de certa forma eticamente corretas ou pessoas que tenham uma certa coerência com procedimentos, pessoas que, dentro de um conceito, são pessoas éticas e que são formadoras de opinião, são altos executivos ou empresários e que podem contribuir pela experiência que eles têm.

A mãe e o irmão também consultaram amigos e pessoas mais próximas:

DIR. COM.: A minha mãe foi questionando pessoas da relação dela e o meu irmão também e nós fomos amadurecendo (...). A gente ouviu muitas pessoas, ouviu opiniões diferentes, até chegar a um consenso.

Outros membros da organização e os clientes também foram consultados:

DIR. COM.: Depois nós pegamos as minhas gerentes e falamos: "Gente, o que vocês acham?" São os prós e os contras de funcionar em um lugar onde vai ter uma outra empresa e uma empresa que é uma faculdade. Aí, todo mundo foi analisando. Ligamos para alguns clientes. Nós procuramos estar sempre ouvindo o cliente externo e interno.

O diretor geral utilizou o contato que possuía com o amigo que conhece os processos de negócio da empresa:

DIR. GER.: Eu tenho sempre um contato com alguns consultores que trabalham para a empresa. A gente acaba tendo um laço de amizade. Então dentro desses momentos de lazer, de modo geral,

você está com alguém que está envolvido com os processos da empresa e a gente vai trocando idéia. Sempre tem uma oportunidade para estar pensando um pouco diferente daquilo que [você pensa] na hora que você está sentado dentro da empresa, dentro de uma sala.

Assim, destacou-se a busca ativa por informações nos diversos domínios de atuação dos entrevistados as quais se reforçam mutuamente e auxiliam na interpretação da situação, no esclarecimento de preferências, e na definição de possíveis cursos de ação. Os dados anteriores (busca por informações jurídicas, contatos com amigos, funcionários, consultores e clientes) sugerem o uso concomitante de vários tipos de fontes de informação, preponderando a busca em fontes externas. Destaca-se, ainda, a utilização das relações pessoais como fontes de informação. Lembre-se que, em consonância com as constatações obtidas no estudo realizado por Katzer e Fletcher (1992), em ambientes equívocos e incertos, os gerentes confiam em um pequeno número de fontes de informação acessíveis e familiares, preferindo a comunicação oral, pessoal e face a face.

Dois aspectos interessantes de serem analisados nessa fase referem-se à relevância e a acessibilidade das fontes de informação. A relevância das fontes, nesse caso específico, está relacionada à importância dos contatos pessoais. Por quê? Porque há uma história prévia de relações com os membros da organização, os contatos conhecem os processos da empresa (como explicitado na fala anterior do diretor geral) e conhecem os domínios nos quais os administradores e a empresa transitam. As fontes pessoais são parte das histórias de vida e das relações dos entrevistados e há um envolvimento emocional que facilita a percepção da objetividade e a sinceridade de uma informação considerada adequada – dado o conhecimento do domínio. Resultados semelhantes também foram encontrados em Borges (2002).

Outra questão é a da acessibilidade. Culnan (1985) considerou a acessibilidade bidimensionalmente. A primeira dimensão relaciona-se ao estabelecimento do contato com a fonte. A segunda, com o processo de obtenção de informações da fonte. Note-se, entretanto, como essas duas dimensões são influenciadas por fatores enfatizados na cognição situada, especialmente no caso das fontes pessoais

(fontes de grande riqueza informacional – mídia rica), bastante utilizadas em situação de alta equivocidade (DAFT; LENGEL, 1986).

O contato inicial com a fonte está relacionado com a história de relações pessoais, profissionais, e das diversas interações estabelecidas. Essas fontes pessoais, usualmente, conhecem melhor os domínios em que os entrevistados transitam e podem fornecer informações mais relevantes. Importante também é o processo de obtenção de informações dessas fontes, fortemente determinado pela familiaridade com o domínio e pelas emoções experienciadas. As fontes só fornecem certos tipos de informação para determinadas pessoas, ou seja, tem que existir confiança, uma pré-disposição favorável e a esperança de que a informação seja bem compreendida (o que depende da congruência dos domínios). Ao mesmo tempo, os entrevistados só determinaram as perturbações informacionais em seus domínios porque essas perturbações foram desencadeadas por determinadas fontes em determinados domínios (isso institui, em parte, o julgamento da relevância da informação). O relato da diretora comercial exemplifica essa discussão. Talvez em um outro domínio, ou vinda de outra fonte de informação, a expressão “paisagem” poderia ser entendida como uma crítica ou insulto, mas aqui ela é compreendida como uma motivação para a mudança:

DIR. COM.: Um outro amigo meu desse grupo do APO falou: “[cita seu próprio nome], a gente às vezes demora a tomar uma decisão porque a gente se acomoda em certas situações que a gente vive. Você está lá no [cita o nome do *shopping*], aluga super bem, já está lá há 12 anos, **só que você às vezes esqueceu que você virou paisagem ali. Então, de vez em quando, a gente tem que mudar um pouco a paisagem. Você virou uma paisagem, está 12 anos na mesma coisa. Doze anos já é hora de mudar!**”.

Evidencia-se que a fase anterior de definição de cursos de ação a serem seguidos não é conclusiva, dada a natureza estratégica e não linear da decisão em análise. Assim figurou-se uma nova fase – reconfiguração da situação. Nesse estágio, no entanto, não se trata de definir novas ações, mas de construir novas configurações para a situação, as quais possibilitassem o estabelecimento de novas alternativas de ação. Ainda, uma vez que a situação descrita envolve uma tomada de decisão em curso, essas fases poderão ser recursivas, ou seja, novas definições de cursos de ação conduzirão a novas reconfigurações, e assim por diante.

A seguir, analisa-se como se dá a reconfiguração da situação para cada entrevistado, a partir de suas percepções, por vezes conflitantes. De acordo com os cânones da cognição situada, as interpretações significativas mantidas no meio são determinadas a cada momento pela própria estrutura do sujeito. Isso significa que o que pode ser considerado uma perturbação para um determinado sujeito, no meio, em um momento específico, depende de sua estrutura biológica dinâmica, que tem uma história particular de interações de maneira sempre congruente com o ambiente, do qual participam também outros sujeitos. Uma das conseqüências desse princípio é notarmos que a interpretação atribuída por cada um dos participantes de uma interação é determinada pelo conjunto de circunstâncias que constituem perturbações para esses sujeitos, podendo não ser igualmente relevantes para outros sujeitos que interagem em um determinado domínio de ação. As falas seguintes ilustram essa discussão.

A reconfiguração da situação realizada pela presidente é expressa, em seu relato, pelo desejo de solucionar o problema através da rescisão do contrato, após a realização das festas e dos eventos contratados, e da mudança para um outro espaço:

PRES.: Chegou um ponto que eu disse para os meninos [referindo-se aos filhos]: “Olha, nós temos três anos de contrato ainda. Nós podíamos bater o pé e ficar. Vamos mudar o *mix*. Vamos mudar, vamos fazer outra coisa, outra proposta”. Mas eu acho que não é conveniente, nós poderíamos ir lá fazer outro tipo de coisa. Por exemplo, mesmo no nosso setor de festa, podia fazer outro tipo de festa lá, por esses três anos que nós ainda temos de contrato. Mas eu acho que não, **vamos sair, vamos acabar com isso.**

É interessante observar como a própria presidente refere-se à situação, em outra fala, como já decidida. Embora a situação ainda não esteja efetivamente resolvida, ela precisa ser superada, pelo menos no discurso:

PRES.: Nós vamos ficar até setembro porque tem que ficar mesmo. Agora, eu não vejo possibilidade nenhuma de continuar lá não. **E vejo que é uma página, passou.**

Para outros participantes, a situação vivenciada é vista como possibilitadora de crescimento e aprendizados pessoal e profissional, como ilustrado nos seguintes relatos:

DIR. COM.: Eu acho que tudo na vida ensina, ensina a gente a ficar mais atento agora, estar olhando mais as coisas. Quando a gente fizer um negócio medir mesmo quem são as pessoas com quem a gente está fazendo negócio. Porque hoje em dia, às vezes, a gente confia nas pessoas e depois se decepciona um pouco.

DIR. LOJAS: Em tudo a gente tira algum ensinamento, para não sofrer isso de novo, não passar por isso de novo [referindo-se à situação]. E agora, é tomar uma atitude para que nós possamos ser muito felizes e é o que nós pretendemos. Sair para uma coisa outra, totalmente diferente, uma realização muito maior.

Ao contrário, para o diretor geral a situação representa uma oportunidade, e a melhor solução seria modificar o segmento das festas do salão passando para festas infantis. O entrevistado descreve a possibilidade do novo negócio:

DIR. GER.: Nós estamos partindo para opção de talvez não sair de lá e colocar uma atividade que não seja tão complicada como uma festa nobre, como quinze anos ou um casamento, uma bodas, uma coisa assim. Tornar o salão mais comercial ou focar em festa infantil.

Novamente as histórias de relação com o *shopping* e com os clientes são utilizadas para justificar as ações tomadas, como observado a seguir:

DIR. GER.: A decisão de continuar vem com a viabilidade de uma atividade: é possível sim, ela pode nos dar uma condição boa. E pela indignação de tanta coisa, tanta maldade (...) Então resolvemos a perspectiva de continuar, pela indignação de tudo que ocorreu lá dentro. E porque a gente tem certeza que nesse segmento [infantil], nosso público não vai ser tão afetado pela característica do evento como um outro evento mais nobre.

Como nas fases anteriores, o contato pessoal é determinante para uma nova compreensão da situação e para definição dos possíveis cursos de ação. Em sua fala, o diretor geral aponta algumas pessoas importantes para uma possível abertura do salão infantil:

DIR. GER.: Há mais tempo eu tenho uma pessoa que tem me procurado para montar um salão infantil. Ele mexe muito com criança e ele é dono dessas academias infantis para criança. Além disso, ele dá aula de educação física, então conhece várias crianças. Então há um ano e meio nós estamos evoluindo na história de criar um salão infantil que tenha uma situação de brinquedo ou de atividades completamente diferente do que você vê atualmente (...). [Além disso] as pessoas ligam muito perguntando se a gente tem um salão infantil, e os parceiros que temos demonstram claramente que não tem data suficiente para atender a toda a demanda.

Na fase inicial vimos vários relatos que exemplificaram as emoções de frustração e decepção experienciadas pelos entrevistados ao buscarem informações para a construção do problema e a compreensão da situação. Na fase atual, vemos a mudança dessas emoções. Quando a situação parece mais clara e definida, com a identificação de possíveis soluções para o problema, os entrevistados experienciam emoções de otimismo, confiança, entusiasmo e esperança, buscando informações em fontes diversificadas e determinando-as de modo mais construtivo, como mostram os seguintes exemplos:

PRES.: Eu acho que nós vamos consertar a situação, nós vamos sair para outro espaço, já tem outro espaço em vista. (...) E nós estamos tão felizes com as novas instalações, eu acho que nós vamos entrar de uma maneira assim tão bem, com essas novas instalações, porque nós não vamos ter limites de tamanho de festa.

DIR. COM.: Nós estamos olhando um outro salão e tomamos a decisão de que vamos fazer um negócio com uma determinada pessoa que está nos propondo e que a gente acha que vai ser um sucesso! (...) Vamos ter realmente um salão. Vai ser uma coisa muito boa, vai ser muito bem posicionado, vai ter estacionamento e não vai estar dentro de nenhum prédio que a gente corra risco de no final ter uma mudança e atrapalhe, como teve agora no [cita o nome do *shopping*].

Então, a reconfiguração da situação reflete uma mudança nas emoções, entrada em novos domínios com informações novas, estabelecimento ou intensificação de novas relações, e, ao mesmo tempo, uma continuação das histórias e ponto de partida de novas histórias. Mais do que uma tomada de decisão efetiva, o que se percebe é uma modificação da compreensão da situação (mudanças de posturas) de modo a viabilizar novas alternativas para futuras decisões.

Como se constata a partir da análise dos dados, os entrevistados vivenciaram uma situação de tomada de decisão totalmente inesperada, com questões mal definidas e com um grande número de informações equívocas. Dada essa equivocidade da situação, a própria definição das dimensões do problema experienciado era complexa, o que exigiu uma compreensão compartilhada a respeito do ocorrido e uma busca intensiva de informações para a resolução do mesmo.

Nitidamente, durante o processo decisório, foram privilegiados pelos entrevistados aspectos como a emoção, as experiências vivenciadas, a história de vida e as histórias de relações com outras pessoas, em detrimento dos aspectos mais racionais, lineares e processuais. Embora não possa ser caracterizada como processual, a tomada de decisão em análise se assemelha, em alguns pontos, ao modelo proposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), discutido anteriormente no quarto capítulo, por ser cíclica e não linear, com fases recursivas que mudam constantemente o ritmo e a direção da decisão – como as de definição de cursos de ação e reconfiguração da situação.

Corroborando as análises realizadas por Dervin (1983,1992) e Kuhlthau (1991, 1993a), a informação é buscada para criação de sentido, ou seja, para construção do problema vivenciado e suas possíveis soluções. Em relação a Dervin, percebem-se diversos momentos de busca de informação para a construção de sentido, não para resolver o problema em si, mas para a compreensão do problema vivenciado. Como discutido por Kuhlthau (1991, 1993a) e observado neste estudo, nas fases iniciais da busca, os entrevistados experienciaram emoções de incerteza e frustração que deram lugar a emoções de confiança e entusiasmo quando a situação parecia mais clara e quando surgiram prováveis soluções para o problema. Embora não se tenha a pretensão de determinar fases genéricas para o comportamento de busca de informação, algumas delas são freqüentes, como as emoções vividas e suas alternâncias.

Observa-se, ainda, uma certa congruência de conduta dos entrevistados nas fases de compreensão inicial da situação e definição de cursos de ação a serem seguidos (primeira e terceira fase), e nas fases de configuração e reconfiguração da situação (segunda e quarta). Ainda, nota-se que as fases onde preponderam as buscas de

informação (primeira e terceira) são entremeadas por fases de uso da informação (segunda e quarta), ou, dito de outra forma, observa-se que mudanças no domínio da organização desencadeiam fases de busca de informação que, por sua vez, possibilitam a compreensão e a reconfiguração da situação (uso da informação). Assim, na primeira fase, notou-se a busca ativa e intensa por informações, concentrada em determinadas fontes e motivada pela confirmação das informações obtidas pela exposição passiva. Na terceira fase, onde a busca por informações é mais intensa e mais abrangente que em qualquer outra fase, percebe-se a recorrência a múltiplas fontes de informação. Nessa fase, a busca tem um caráter mais preponderante de descoberta do que de esclarecimentos de situações. Já na segunda e quarta fase, a busca objetiva a interpretação da situação de informação, ou seja, ocorre uma reciclagem dos valores, das crenças e das emoções, de forma a harmonizar entendimentos e estabelecer compreensões comuns.

No quadro 2, a seguir, são sintetizados os resultados da pesquisa. Para tanto são discutidas: as principais características das fases analisadas, o uso da informação, as principais fontes de informação utilizadas, as percepções das fontes de informação, as emoções envolvidas e a importância da história de relações e interações em cada fase.

Após a análise dos dados obtidos durante as entrevistas, no próximo capítulo são apresentadas as considerações finais e algumas sugestões para trabalhos futuros.

Quadro 2: Apresentação dos resultados da pesquisa

Fases da situação	Descrição da fase	Uso da informação	Principais fontes de informação utilizadas	Percepções das fontes de informação	Emoções envolvidas	História de Relações e Interações
Compreensão inicial da situação	Primeiras percepções dos entrevistados em relação ao problema apresentado	Comprovação da veracidade do fato	Jornal, <i>outdoor</i> , atas, regulamentos do condomínio (impessoal externa) Diretoria do <i>shopping</i> , noiva (peçoal externa)	Fontes que deram origem à percepção da situação foram consideradas duvidosas e pouco confiáveis Fontes que negaram a existência do problema foram consideradas confiáveis e fidedignas	Surpresa Frustração Expectativa	Relações pessoais são fundamentais para a determinação das informações relativas à questão equívoca
Configuração da situação	Esforços para compreender o ocorrido e para determinar a amplitude de suas repercussões	Construção de significados para reduzir a equivocidade do ambiente externo e uma interpretação plausível para dar sentido ao que estava ocorrendo	Demais membros da família (peçoal interna) Administradores do <i>shopping</i> , clientes (peçoal externa)	Acesso a fontes pessoais consideradas confiáveis ou diretamente relacionadas à situação vivenciada	Indignação Decepção Raiva	Recorrência aos princípios, crenças e valores familiares, e relações estabelecidas com os clientes e administradores do <i>shopping</i> para a compreensão da situação vivenciada
Definição de cursos de ação a serem seguidos	Buscas de informação para reformulação da situação e para determinação de possíveis soluções	Identificação das repercussões da mudança e possíveis soluções para o ocorrido	Informações jurídicas, atas de condomínio, legislação municipal (impessoal externa) Amigos, executivos, consultores e clientes (peçoal externa) Funcionários da empresa (peçoal interna)	Fontes pessoais percebidas como confiáveis e relevantes Fontes impessoais provendo dados considerados adequados à situação agora melhor definida	Otimismo Confiança	Relações pessoais e profissionais determinantes da relevância da informação
Reconfiguração da situação	Compreensão atual da situação contrastada com a inicial e as diferentes maneiras como as pessoas compreendem e navegam na situação	Construção de novas configurações para a situação que possibilitassem o estabelecimento de novas alternativas de ação	Amigos, consultores (peçoal externa) Fontes diversificadas	As diversas fontes foram avaliadas positivamente à medida que proviam informações congruentes com as expectativas de cada um dos envolvidos	Entusiasmo Esperança	Relações pessoais importantes para uma nova compreensão da situação e para definição de possíveis cursos de ação

7. Considerações finais

Grande parte dos estudos existentes que analisam o comportamento informacional consideram a busca de informação como um processo construído em estágios ou fases, por vezes interativas. De maneira geral, o comportamento é discutido a partir de modelos que procuram descrever a conduta para ter acesso à informação dividindo-a em várias etapas, que são vivenciadas pelo indivíduo para resolução de uma situação problemática. O que se encontra subjacente a esses estudos é a idéia de que a busca de informação é sempre desencadeada pela identificação de um *gap* informacional, ou, dito de outra forma, pelo reconhecimento de um estado cognitivo insuficiente ou inadequado para resolução de um problema ou tópico específico. Subjacente, ainda, está a idéia de que a informação é um fator possibilitador de mudanças das estruturas cognitivas, a qual, percebida, transforma o estado de conhecimento do indivíduo. Essas abordagens são menos holísticas e integrativas de aspectos como as interações, as emoções e a linguagem.

No entanto, modelos mais abrangentes têm procurado valorizar o contexto em que se realiza a busca de informação e agregar, em suas análises, aspectos cognitivos e emocionais experienciados durante esse processo (como os modelos propostos por Kuhlthau e Dervin). Embora essas abordagens apresentem uma certa evolução em suas propostas, quando comparadas aos demais modelos tradicionais, elas continuam enfatizando os aspectos cognitivos individuais, não atentando para as dimensões coletivas da busca de informação. Essas limitações devem-se, em parte, à teoria cognitiva à qual esses modelos estão atrelados. Em consonância com o tipo de orientação que caracteriza tradicionalmente a abordagem cognitivista na ciência da informação, esses estudos têm buscado regularidades e generalizações a partir de características individuais e subjetivas, afastando de suas análises a diversidade, a variabilidade, a contingencialidade, a dinamicidade e a historicidade – características presentes no fenômeno em estudo.

Diante desse contexto, acredita-se que as pesquisas de busca de informação necessitem de novas perspectivas para formular seus problemas e metodologias. Assim é que, ao longo deste estudo, argumentou-se que a cognição situada, como uma abordagem cognitiva contemporânea, pode ser utilizada para a explicação dessas questões informacionais. A proposta desta pesquisa foi baseada na natureza situacional da busca de informação, provendo a compreensão do comportamento

informativa de novas possibilidades, ao incorporar os aspectos cognitivos, emocionais e relacionais nas explicações.

Desse modo, propôs-se investigar o comportamento de busca de informação de pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional, com base nos princípios da cognição situada. Para atingir esse objetivo, analisam-se como as histórias particulares dos decisores, suas histórias de relação com outros sujeitos, suas disposições emocionais e as redes de interações e relações que estabelecem com outros sujeitos influenciam seus comportamentos de busca de informação.

Na revisão de literatura, apresentou-se em linhas gerais a teoria da cognição situada como uma explicação possível para os fenômenos informativos observados no domínio da existência dos sujeitos. Foram discutidas, em seguida, as abordagens cognitivas tradicionais representadas pelo cognitivismo e conexionismo, apontando as críticas ao ponto de vista cognitivista, amplamente adotado na ciência da informação, mas frequentemente visto na literatura como individualista e não social (como argumentado, por exemplo, em CAPURRO, 2003; INGWERSEN; JÄRVELIN, 2005 e FROHMANN, 1992). Após essa discussão, apresentaram-se algumas abordagens de busca de informação consolidadas no campo da ciência da informação, ressaltando-se suas falhas e limitações, entre elas o modelo de Kuhlthau, que privilegia os estados emocionais experienciados em cada estágio do processo de busca informativa, e a abordagem de Dervin, que analisa a busca de informação para a superação de situações problemáticas práticas vividas no cotidiano das pessoas. Analisaram-se, ainda, o ambiente e o comportamento informativo dos gerentes. Esses ambientes são predominantemente equívocos, informativamente carregados e socialmente dirigidos. Os modos de decisão dos gerentes variam desde os mais lineares e progressivos até aqueles mais dinâmicos e contingentes. Essas análises permitiram uma melhor caracterização da situação de tomada de decisão estudada, compreendida como altamente equívoca e ambígua, com questões inesperadas e pouco definidas.

A coleta de dados compreendeu a realização de entrevistas em duas fases. Na primeira fase, identificaram-se quatro situações de tomada de decisão vivenciadas por presidentes, sócios-proprietários e diretores de empresas de médio porte da

cidade de Belo Horizonte, identificadas a partir de uma listagem fornecida por uma entidade empresarial associativa. Dentre as quatro, selecionou-se a situação descrita pela empresa que atua na área de organização e realização de festas e eventos, na qual foi feito o estudo de caso. A situação descrita era ambígua, pouco estruturada e suas implicações eram consideradas claras pela diretora-comercial, que relatou de forma bastante emocional a decisão da qual participara ativamente, junto com outros membros da empresa. Na segunda fase, foram entrevistados todos os participantes do caso selecionado e analisados seus comportamentos de busca de informação na situação específica.

Retoma-se, então, a questão proposta neste estudo: *Como as disposições emocionais dos sujeitos, suas histórias pessoais e suas histórias de relações com o meio influenciam o que se determina como informação e a conduta para ter acesso a essa informação, em uma situação de tomada de decisão?* A influência desses fatores ocorrem de diversas formas e em maior ou menor grau, como descrito a seguir.

A análise dos dados revelou que as relações pessoais foram determinantes das condutas para ter acesso à informação. Viu-se que, por inúmeras vezes, os entrevistados recorreram às fontes pessoais, principalmente às pessoas envolvidas diretamente na situação – pessoas que operam no mesmo domínio. Observou-se também que os empresários procuraram fontes com as quais já possuíam contato, ou que já conheciam há mais tempo e com as quais já haviam compartilhado outras experiências, ou seja, fontes com as quais já se havia constituído uma história de relações, seja no domínio profissional ou pessoal. Constatou-se, também, que esses relacionamentos reiterados e congruentes entre si foram, da mesma forma, determinantes das percepções de acessibilidade e confiabilidade das fontes. Assim, as fontes recorrentes na história dos entrevistados há mais tempo foram consideradas mais acessíveis e confiáveis. Os empresários tendiam a confiar mais nas informações providas por essas fontes e, mesmo, interpretá-las de maneira positiva para resolução do problema. Como discutido na análise de dados, esse mesmo tipo de informação poderia ser interpretado de maneira completamente diferente em circunstâncias diversas.

Outro aspecto determinante do comportamento informacional, demonstrado nos resultados obtidos, refere-se às emoções definidoras da especificação dos domínios de ação, assim como das interpretações resultantes. Exemplos dessa verificação foram as transições emocionais experienciadas durante toda a situação de decisão. Na fase inicial, as emoções predominantes foram de decepção, frustração e indignação, associadas às buscas intensas e recorrentes, utilizando-se, em sua maioria, uma mesma fonte de informação. Em momentos posteriores, as emoções positivas, como as de otimismo e entusiasmo, predominaram, e as informações eram buscadas para explorar futuros cursos de ação para a empresa. Essas alternâncias nas emoções de acordo com a fase da busca de informação vivenciada também foram observadas nos estudos realizados por Kuhlthau (1991,1993a).

Outra constatação interessante foi observar que, entre os participantes, as mesmas informações foram percebidas como perturbações distintas, embora eles estivessem interagindo no mesmo domínio de ação. Tome-se o exemplo das informações provenientes do amigo do diretor geral, dono de algumas academias infantis e professor de educação física, sobre a carência de salões infantis na cidade de Belo Horizonte. Para o diretor, essas informações sinalizam a viabilidade de criação de um salão de festas nesse segmento e uma possível resolução para o problema vivido pela empresa. Já a diretora comercial vê essa possibilidade de forma bem menos receptiva. Isto se deve ao fato de os entrevistados, em suas histórias próprias, estabelecerem redes de relações e interações distintas, que influenciam suas condutas no meio e suas disposições emocionais para determinar, ou não, uma certa perturbação, ou informação.

É interessante observar que a trajetória profissional particular dos entrevistados na organização, bem como nas empresas anteriores, nesse estudo de caso, foram menos representativas na determinação da conduta de busca de informação. Acredita-se que isso esteja relacionado à imprevisibilidade e à novidade da situação vivenciada, não tendo os entrevistados associado tal situação a nenhuma experiência anterior. No entanto, observa-se que a história de convivência estabelecida entre os empresários e os administradores do *shopping* e entre os entrevistados e os clientes foram significativas na determinação do comportamento informacional, como exemplificado nas fases iniciais de compreensão e configuração

da situação, em que era necessário verificar a veracidade do problema e definir possíveis ações em respeito aos clientes.

A cognição situada revelou-se como uma abordagem extremamente adequada e de grande valia para a análise do comportamento de busca de informação, uma vez que permitiu entender que aquilo que se distingue e se especifica cognitivamente nos diversos domínios nos quais se atua, a compreensão, as interpretações construídas com os outros, e as decisões tomadas, dependem das interações mantidas ao longo da história particular de vida de cada sujeito, das possibilidades no instante da sua dinâmica estrutural, das suas disposições corporais para a ação e das suas experiências como ser histórico e contingente que vive com outros sujeitos na linguagem.

Assim, a cognição situada possibilitou a consideração não somente dos aspectos que são usualmente analisados pelas teorias cognitivas tradicionais no campo da ciência da informação, mas de outras questões também importantes e, de certa forma, mais difíceis de serem abordadas, como a história e as condutas dos sujeitos no domínio de ação em que estão sendo observados, os contatos que estabelecem no cotidiano, como e por qual razão eles ocorrem e as disposições emocionais vivenciadas em situações específicas.

A presente pesquisa desvelou novas possibilidades de análise e estudo. A seguir são apresentadas algumas sugestões que poderão contribuir para a realização de trabalhos futuros. Da mesma forma que este estudo procurou adotar uma abordagem metodológica original, baseada em uma variação da técnica do incidente crítico, em que, primeiro, selecionava-se uma situação para depois abordá-la, estudos futuros poderiam implementar novas metodologias para análise do comportamento informacional que pudessem ser retomadas e aprimoradas.

Como este foi um estudo de caso e a empresa em foco era de porte médio, familiar e do setor de serviços, seria interessante o desenvolvimento de novas pesquisas em outros tipos de empresas, que possibilitassem a comparação de padrões comuns de comportamento que ocorrem em cada organização com relação à percepção do ambiente externo de negócios, à busca de informação e ao uso de fontes de

informação, dentre outros temas, considerando, por exemplo, a não existência de relações familiares ou as diversas formas de relações sociais existentes em empresas de maior ou menor porte.

Outra proposta de investigação de grande interesse refere-se à realização de estudos de natureza longitudinal, que ofereçam uma descrição mais ampla das alterações das percepções dos entrevistados em um processo de busca de informação ao longo do tempo, em situações de mudanças organizacionais não concluídas.

Por fim, acredita-se que os resultados e propostas de pesquisas apresentados possam contribuir para a disseminação e a formação de um corpo teórico e metodológico das perspectivas cognitivas contemporâneas, direcionadas para o estudo do comportamento de busca de informação de usuários na ciência da informação. Concluí-se esta pesquisa com a convicção de que a busca de informação não pode ser caracterizada por uma série de estágios ou fases definidas *a priori*, ou restrita a fatores puramente cognitivos e individuais. A conduta na busca de informação é dinâmica, recursiva e situacional. Os caminhos só se constituem no próprio ato de caminhar – o caminhar faz a trilha.

8. Referências

- BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.
- BATESON, G. *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine, 1972.
- BATESON, G. *Mind and nature: a necessary unit*. New York: Dutton, 1979.
- BELKIN, N. J. The cognitive viewpoint in information science. *Journal of Information Science*, v. 16, p. 11-15, 1990.
- BELKIN, N. J.; ODDY, R. N.; BROOKS, H. M. ASK for information retrieval: Part I. background and theory. *Journal of Documentation*, v. 38, n. 2, p. 61-71, 1982a.
- BELKIN, N. J.; ODDY, R. N.; BROOKS, H. M. ASK for information retrieval: Part II. Results of a design study. *Journal of Documentation*, v. 38, n. 3, p.145-164, 1982b.
- BELKIN, N. J.; MARCHETTI, P. G.; COOL, C. BRAQUE: design of an interface to support user interaction in information retrieval. *Information Processing and Management*, v. 29, n. 3, p. 325-344, 1993.
- BORGES, M. E. N. *A informação e o conhecimento na biologia do conhecer uma abordagem cognitiva para os estudos sobre inteligência empresarial*. 2002, 165 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- BROOKES, B. C. The fundamental equation of information science. In: CHERNYI, A. I. *Problems of information science: collection of papers*, p. 115-130, 1972.
- BROOKES, B. C. The foundations of information science: Part I: Philosophical Aspects. *Journal of Information Science*, v. 2, p. 125-133, 1980.
- BYSTRÖM, K.; JÄRVELIN, K. Task complexity affects information seeking an use. *Information Processing & Management*, v. 31, n. 2, p. 191-213, 1995.
- CAMPOS, L. F. B.; VENÂNCIO, L. S. O objeto de estudo da Ciência da Informação: a morte do indivíduo. *Informação & Informação*, v. 11, n. 1, 2006.
- CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB, V, 2003, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação, 2003.
- CASE, D. O. Information Behavior. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 40, p. 293-327, 2006.

CHÉR, R. *A gerência das PME: o que saber para administrá-las*. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001. 164p.

CHOO, C. W. Environmental scanning: acquisition and use of information by chief executive officers in the canadian telecommunications industry. Thesis (Doctor of Philosophy) – Faculty of Library and Information Science, University of Toronto, Toronto, 1993.

CHOO, C. W. *The knowing organizational. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press, 1998.

CLANCEY, W. J. *Situated cognition: on human knowledge and computer representations*. Cambridge University Press, 1997.

COOL, C. The concept of situation in information science. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 35, p. 5-42, 2001.

CULNAN, M. J. The dimensions of perceived accessibility to information: implications for the delivery of information systems and services. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 36, n. 5, p. 302-308, 1985.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 554-571, 1986.

De MEY, M. The relevance of the cognitive paradigm for information science. In: HARBO, O.; KAJBERG, L. (Ed.): *Theory and application of information research*. London: Mansell, p. 48-61, 1980.

DELL, P. F. Understanding Bateson and Maturana: toward a biological foundation for the social sciences. *Journal of Marital and Family Therapy*, v. 11, n. 1, p. 1-20, 1985.

DERVIN, B. An overview of Sense-Making research: concepts, methods and results to date. In: *International Communication Association Annual Meeting*, Dallas, TX, May, 1983.

DERVIN, B. From de mind's eye of the 'user': the Sense-Making qualitative-quantitative methodology. In: GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R. (Ed.). *Qualitative research in information management*, Englewood: Libraries Unlimited, p. 61-84, 1992.

DERVIN, B. Verbing communication: mandate for disciplinary invention. *Journal of Communication*, v. 43, n. 3, p. 45-54, 1993.

DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 21, p. 3-33, 1986.

DUPUY, J. P. *Nas origens das ciências cognitivas*. Tradução Roberto Leal Ferreira. São Paulo: UNESP, 1996.

ELLIS, D. A behavioral approach to information retrieval design. *Journal of Documentation*, v. 45, n. 3, p. 171-212, 1989.

ELLIS, D. Information-seeking behaviour. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Ed.). *International Encyclopedia of Information and Library Science*. London: Routledge, p. 216-217, 1997.

FIDEL, R. The Case Study Method: a case study. *Library and Information Science Research*, v. 6, n. 3, p. 273-288, 1984.

FIGUEIREDO, N. M. O processo de transferência da informação. *Ciência da Informação*, v. 8, n. 2, p. 119-138, 1979.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, v. 51, n. 4, p. 327-358, 1954.

FROHMANN, B. Knowledge and power in library and information science: toward a discourse analysis of the cognitive viewpoint. In: VAKKARI, P.; CRONIN, B. (Ed.). *Conceptions of Library and Information Science*. Historical, empirical and theoretical perspectives. London, p. 135-148, 1992.

GERSTBERGER, P. G.; ALLEN, T. J. Criteria used by research and development engineers in the selection of an information source. *Journal of Applied Psychology*, v. 52, n. 4, p. 272-279, 1968.

GOLAFSHANI, N. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, v. 8, n. 4, p. 597-607, 2003.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage, p. 105-117, 1994.

HEWINS, E. T. Information need and use studies. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 25, p. 145-172, 1990.

HJØRLAND, B. Domain analysis in information science: eleven approaches - traditional as well as innovative. *Journal of Documentation*, v. 58, n. 4, p. 422-462, 2002.

INGWERSEN, P. Cognitive information retrieval. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 34, p. 3-52, 1999.

INGWERSEN, P.; JÄRVELIN, K. *The Turn: Integration of Information Seeking and Retrieval in Context*. Dordrecht: Springer, 2005.

KATZER, J.; FLETCHER, P. The information environment of managers. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 27, p. 227-263, 1992.

KIRK, J.; MILLER, M. L. *Reliability and Validity in Qualitative Research*. California: Sage Publications, 1986.

KOTTER, J. What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, v. 60, n. 2, p. 157-169, 1982.

KUHLTHAU, C. C. Inside the Search Process: Information Seeking from the User's Perspective. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.

KUHLTHAU, C. C. *Seeking meaning: a process approach to library and information services*. Norwood, NJ: Ablex, 1993a.

KUHLTHAU, C. C. A principle of uncertainty for information seeking. *Journal of Documentation*, v. 49, n. 4, p. 339-355, 1993b.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITÃO, S. P. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. *Revista de Administração Pública*, v. 29, n. 2, p. 110-125, 1995.

LEITÃO, S. P. Para uma nova teoria da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública*, v. 31, n. 1, p. 91-107, 1997.

MACMULLIN, S. E.; TAYLOR, R. S. Problem dimensions and information traits. *The Information Society*, v. 3, n. 1, p. 91-111, 1984.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Teoria das Organizações*. Tradução Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio, 2. ed. 1967.

MATURANA, H. R. Tudo é dito por um observador. In: MAGRO, C.; GRACIANO, V.; VAZ, N. (Org.). *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 53-66, 1997a.

MATURANA, H. R. O que é ver. In: MAGRO, C.; GRACIANO, V.; VAZ, N. (Org.). *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 77-105, 1997b.

MATURANA, H. R. Biologia da linguagem: a epistemologia da realidade. In: MAGRO, C.; GRACIANO, V.; VAZ, N. (Org.). *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 123-166, 1997c.

MATURANA, H. R. Ontologia do conversar. In: MAGRO, C.; GRACIANO, V.; VAZ, N. (Org.). *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 167-181, 1997d.

MATURANA, H. R. Realidade: a busca da objetividade, ou a procura de um argumento coercitivo. In: MAGRO, C.; GRACIANO, V.; VAZ, N. (Org.). *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 243-326, 1997e.

MATURANA, H. R. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Tradução José Fernando Campos Fortes. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

MATURANA, H. R. *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Tradução e Organização Cristina Magro e Victor Paredes. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

MATURANA, H.; MPODOZIS, J. Percepção: configuração do objeto pela conduta. In: MAGRO, C.; GRACIANO, V.; VAZ, N. *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 67-76, 1987.

MATURANA, H. R.; VERDEN-ZÖLLER, G. *Amor y juego: fundamentos olvidados de lo humano desde el patriarcado a la democracia*. Santiago: Instituto de Terapia Cognitiva, 1994.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. *De Maquinas y Seres Vivos – autopoiesis: la organización de lo vivo*. Santiago do Chile: Editorial Universitaria, 2. ed., 1994.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. *A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. Tradução Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Palas Athenas, 4. ed., 2004.

MIKSA, F. L. Library and information science: two paradigms. In: VAKKARI, P.; CRONIN, B. (Ed.). *Conceptions of Library and Information Science. Historical, empirical and theoretical perspectives*. London, p. 135-148, 1992.

MINTZBERG, H. *The Nature of managerial work*. New York: Harper&Row, 1973.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler. *Organisation Studies*, v. 11, n.1, p. 2-16, 1990.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.

PETTIGREW, K. E.; FIDEL, R.; BRUCE, H. Conceptual frameworks in information behavior. *Annual Review of Information Science and Technology*, n. 35, p. 43-78, 2001.

ROUSE, A.; DICK, M. The use of NUDIST, a computerized analytical tool, to support qualitative information systems research. *Information Technology & People*, v. 7, n. 3, p. 50-62, 1994.

SAVOLAINEN, R.; TUOMINEN, K.; TALJA, S. The social constructionist viewpoint to information practices. In: FISHER, K. E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. *Theories of Information Behaviour*. Medford, NJ: Information Today Inc, p. 328-333, 2005.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Tradução Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio, 1971.

SIMON, H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, p. 57-64, 1987.

SINGLETON, R. A.; STRAITS, B. C.; STRAITS, M. M. *Approaches to social research*. New York: Oxford University Press, 1993.

STRAUSS, A. L. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, 1987.

TALJA, S.; KESO, H.; PIETILÄINEN, T. The production of context in information seeking research: a metatheoretical view. *Information Processing and Management*, v. 35, p. 751-763, 1999.

TAYLOR, R. S. Value-added process in the information a life cycle. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 33, n. 5, p. 341-346, 1982.

TAYLOR, R. S. *Value-added process in the information systems*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1986.

TAYLOR, R. S. Information use environment. In: DERVIN, B.; VOIGT, M.J. (Ed.). *Progress in Communication Sciences*. NJ : Norwood, v.10, p. 217-255, 1991.

WEICK, K. E. *A psicologia social da organização*. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: Edgar Blücher, 1973.

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*, v. 3, n. 2, p. 49-55, 2000.

VAKKARI, P. Information seeking in context: a challenging metatheory. In: VAKKARI, P.; SAVOLAINEN, R.; DERVIN, B. *Proceedings of an International Conference on Research in Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts*. London: Taylor Graham, p. 451-464, 1997.

VALENTIM, M. L. P. Análise de conteúdo. In: _____. (Org.) *Métodos qualitativos de pesquisa em ciência da informação*. São Paulo: Polis, p. 119-134, 2005.

VARELA, F.; THOMPSON, E.; ROSCH, E. *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge: MIT Press, 1991.

VENÂNCIO, L. S.; BORGES, M. E. N. O caminhar faz a trilha: o comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB, VII, 2006, Marília. *Anais...* Marília: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação, 2006.

VENÂNCIO, L. S.; BORGES, M. E. N. Cognição situada: fundamentos e relações com a ciência da informação. *Encontros Bibli*, n. 22, p. 30-37, 2006.

Anexo I: Carta de apresentação da pesquisa



UFMG

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

Prezado (a) Senhor (a),

Estamos realizando uma pesquisa sobre o comportamento de busca de informação de administradores para a tomada de decisão em organizações de médio porte da cidade de Belo Horizonte. A pesquisa é realizada através de entrevistas curtas.

Esse estudo integra o Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e conta com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), possuindo cunho estritamente acadêmico, sem fins comerciais. Dessa forma, todas as informações fornecidas são confidenciais e as organizações participantes não serão identificadas.

Nesta oportunidade, é com prazer que convidamos sua organização a participar desse estudo, de acordo com sua disponibilidade de horário. Sua contribuição é essencial e os resultados permitirão conhecer melhor o comportamento informacional dos administradores e, assim, subsidiar a tomada de decisão.

Agradecemos sua colaboração e disponibilidade.

Cordialmente,

Ludmila Salomão Venâncio (mestranda)

Escola de Ciência da Informação - UFMG - www.eci.ufmg.br
salomao@eci.ufmg.br

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif Borges (orientadora do projeto)

Escola de Ciência da Informação - UFMG - www.eci.ufmg.br
mnassif@eci.ufmg.br

Anexo II: Roteiro de entrevistas – Identificação da situação de tomada de decisão

1. Descreva uma situação recente na qual foi necessário tomar uma decisão importante para a empresa.
 - 1.1. Por que essa decisão era importante para a empresa?
 - 1.2. Essa situação surgiu inesperadamente ou era, de alguma forma, prevista pela empresa?
 - a) Quais os antecedentes/problemas que desencadearam essa situação de tomada de decisão?
 - b) Como vocês identificaram esses antecedentes/problemas?
 - 1.3. Como vocês identificaram essa oportunidade?
 - a) A partir das necessidades internas da empresa?
 - b) A partir de leituras realizadas em jornais e revistas especializados?
 - c) Através do monitoramento/análise do setor de atuação da sua empresa?
 - 1.4. Vocês já vivenciaram uma situação parecida com essa que motivou esta tomada de decisão?
 - 1.5. Quantas e quais pessoas da organização estiveram envolvidas diretamente nessa decisão?
 - 1.6. Havia pessoas externas à organização que participaram de forma significativa nessa decisão?
 - 1.7. Você considera que essa decisão foi tomada de modo centralizado, por poucas pessoas, ou de modo descentralizado, por um grupo de pessoas?

Anexo III: Roteiro de entrevistas – Análise do comportamento de busca de informação

BLOCO I – Informações do entrevistado, história particular e história de interação com outras pessoas.

Questões

1. Idade, sexo, estado civil.
2. Origem, família.
3. Formação do entrevistado.
4. Atividades exercidas em outras empresas (trajetória profissional em outras empresas).
5. Pessoas com quem se relacionou diretamente no desenvolvimento dessas atividades.
6. Atividades anteriores exercidas na empresa atual (trajetória profissional dentro da empresa).
7. Cargo que ocupa na empresa, principais atribuições e há quanto tempo ocupa o cargo atual.
8. Pessoas com quem se relaciona diretamente no desenvolvimento das atividades na organização.
9. Outras pessoas com quem se relaciona (clientes, fornecedores, governo).
10. Descreva um dia de trabalho (pessoas com quem interage) e um final de semana (atividades de lazer, festas e eventos dos quais participa).

BLOCO II – Comportamento de busca de informação sob o enfoque cognitivo

Retomada da situação descrita pela entrevistada na fase anterior da coleta de dados e identificação das percepções dos demais participantes da decisão.

1. Como você descreveria essa situação?
2. Qual foi o impacto dessa situação para você?

3. O que você sentiu nesse processo de tomada de decisão? (emoção de desgaste, incerteza, insegurança, confiança)
4. Você buscou informações para essa tomada de decisão? Quais e por que você buscou essas informações?
5. Dessas informações buscadas quais você considera que foram importantes e quais não foram importantes para essa tomada de decisão?
6. Por que essas informações foram importantes para você naquele momento?
7. Hoje você buscaria as mesmas informações para essa tomada de decisão?
8. Quais pessoas mais influenciaram essa tomada de decisão? Por quê?

Anexo IV: Tela do software QSR N6

The screenshot displays the QSR N6 software interface, which is used for qualitative data analysis. The main window is titled "QSR N6 - dissertação" and contains several panes:

- Document Explorer:** Shows a list of documents on the left, including "Diretor Administrativo-Financeiro", "Diretor Geral", "Diretora Comercial", "Diretora de Lojas", "Diretora de Produção", and "Presidente". The "Diretora Comercial" document is selected, showing its details: "Online Document: Diretora Comercial", "Text Units: 276", "Created: 1:44 pm, Feb 15, 2007", and "Modified: 10:27 am, Sept 17, 2007".
- Node Explorer:** Shows a tree structure of nodes on the left, including "F - Free Nodes [0]", "Tree Nodes [35]", "1 Emoções", "2 História de Vida", "3 História de Interação", "4 Situação de Tomada de Decis.", "5 Busca de Informação", "T - Text Searches [0]", "N - Node Searches [3]", "Document Annotations", and "Node Clipboard". The "1 Emoções" node is selected, showing its details: "Tree Node: Emoções", "Node Address: [1]", "Description:", "Created: 7:22 pm, Feb 14, 2007", and "Modified: 10:31 am, Sept 17, 2007".
- Browsing Document 'Diretora Comercial':** Displays the text content of the selected document, showing a dialogue between a researcher (P) and an interviewee (L) regarding a shopping mall decision.

The text in the "Browsing Document" pane is as follows:

então é isso que eu acho que é importante.

L: Você buscou informação para essa tomada de decisão?

P: Ah muitas, muitas, até em termos de lei, de direito, o que eles tinham direito, o que eles não tinham, eu estudei, muitos advogados, sabe, a gente teve que até que estudar um pouco sobre o assunto.

L: Você podia me falar um pouquinho quais foram essas informações que você buscou e porque você buscou essas informações?

P: Porque um shopping ele tem um regimento de um condomínio, que são leis que já existem, então assim... eles infringiram algumas regras, que são regras gerais. Como se fosse um código do consumidor, então eles mudaram o mix do shopping, e a gente só pode mudar o mix de um shopping com a anuência de todos os condôminos, proprietários. Isso não foi feito. Então tem uma série de coisas que a gente foi aprendendo para também ver o que eles estavam errados, para gente poder tomar a nossa decisão em relação a eles. É... por exemplo, alugar os estacionamentos, não pode, estacionamento é área comum, então não pode alugar toda a área comum que tem num prédio, para um lojista só, então a gente foi aprendendo uma série de coisas.

L: E sem ser somente essas informações relacionadas ao shopping, às leis, você buscou outras informações para tomar essa decisão?

P: Sim, claro. Se a gente devia sair de lá mesmo, se as pessoas não iam querer fazer festa lá por causa da faculdade. A gente viu que ninguém vai querer fazer festa lá. Então a gente realmente... a gente não ficou só em lado jurídico, a gente conversou com cliente, porque você tem que ouvir o cliente... Então a gente realmente fez uma pesquisa aprofundada, ouviu muitas pessoas, ouviu opiniões diferentes, até chegar num consenso.

L: Dessas informações buscadas, você considera que tiveram algumas informações que foram importantes e outras que não foram importantes?

P: É, sempre é assim, têm algumas que são, outras que não são... Você vê às vezes o valor que tem de politicagem, de dinheiro, aí você vê um tanto

The interface also includes a status bar at the bottom showing "Total Documents: 7 Total Nodes: 38 Text Unit Type: Line".

Anexo V: Estrutura de categorias gerada pelo software QSR N6

Index Tree

- (1)/Emoções
 - (1 1)/Emoções/Tristeza
 - (1 2)/Emoções/Raiva
 - (1 3)/Emoções/Alegria
 - (1 4)/Emoções/Decepção / Frustração
- (2)/História de vida
 - (2 1)/História de vida/Trajatória Profissional - Outras empresas
 - (2 2)/História de vida/Trajatória Profissional - Empresa Atual
 - (2 3)/História de vida/Objetivos / Metas / Perspectivas / Desejos
 - (2 4)/História de vida/Dados Pessoais
- (3)/História de Interação
 - (3 1)/História de Interação/Família
 - (3 2)/História de Interação/Amigos
 - (3 3)/História de Interação/Pessoas
 - (3 4)/História de Interação/Funcionários
 - (3 5)/História de Interação/Acontecimentos
 - (3 6)/História de Interação/Interações
 - (3 6 1)/História de Interação/Interações/Palestras / Congressos / Encontros
 - (3 6 2)/História de Interação/Interações/Lazer
 - (3 7)/História de Interação/Clientes
 - (3 8)/História de Interação/Fornecedores
- (4)/Situação de Tomada de Decisão
 - (4 1)/Situação de Tomada de Decisão/Justificativas
 - (4 2)/Situação de Tomada de Decisão/Fatos / Acontecimentos
 - (4 3)/Situação de Tomada de Decisão/Causas
 - (4 4)/Situação de Tomada de Decisão/Consequências
 - (4 5)/Situação de Tomada de Decisão/Perspectivas
- (5)/Busca de Informação
 - (5 1)/Busca de Informação/Fonte Interna
 - (5 2)/Busca de Informação/Fonte Externa
 - (5 3)/Busca de Informação/Fonte Pessoal
 - (5 4)/Busca de Informação/Fonte Impessoal
 - (5 5)/Busca de Informação/Busca Ativa
 - (5 6)/Busca de Informação/Busca Passiva