



**EIXO TEMÁTICO:**

Organização e Representação da Informação e do Conhecimento

## **BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO**

### **SEARCH AND USE OF INFORMATION FOR DECISION-MAKING**

Nadia Ficht<sup>1</sup>

Gysele Rogo<sup>2</sup>

Rosane Suely Alvares Lunardelli<sup>3</sup>

Leticia Gorri Molina<sup>4</sup>

Francisco Carlos Paletta<sup>5</sup>

**Resumo:** A informação, quer seja em circunstâncias profissionais, acadêmicas ou pessoais, torna-se insumo imprescindível ao desenvolvimento de uma sociedade. Em meio ao grande fluxo informacional como reconhecer e identificar a informação estratégica útil para a tomada de decisão nesses contextos? Nesse sentido, objetiva-se compreender e conceituar o que é informação e decisão, descrever seus paradigmas e papel na sociedade e assim oferecer suporte teórico para identificar a informação estratégica para tomada de decisão. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, com procedimentos bibliográficos buscando respostas alusivas ao objeto do estudo. Por fim, uma breve apresentação do cenário de uso e busca da informação dentro do processo decisório. De acordo com essa perspectiva, torna-se evidente a estreita relação entre a informação e o processo de decisão nos mais diversos contextos da sociedade.

**Palavras-chave:** Informação. Paradigmas da Informação. Cognição. Tomada de Decisão.

**Abstract:** Dispensing the environment, be it professional, academic or personal, the information desired for the dissolution of some "problem" can be seen as strategic. Amidst the large information flow how to recognize and identify strategic information useful for

<sup>1</sup> Mestranda no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina. Bibliotecária Gestora da Pontifícia Universidade Católica do Paraná Campus Londrina. E-mail: ficht.nadia@gmail.com

<sup>2</sup> Mestranda no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina. E-mail: gyselerogo@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina. Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina. E-mail: lunardelli@uel.br

<sup>4</sup> Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho (UNESP). Docente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina (PPGCI/UEL). E-mail: lgmolina@uol.com.br

<sup>5</sup> Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo. Professor e Pesquisador da Universidade de São Paulo. E-mail: fcpaletta@usp.br

decision making? The objective is to understand / conceptualize what is information and decision, to describe its paradigms and role in society, and thus to offer theoretical support to identify the "strategic information" for decision making. The study in question is a descriptive research, with bibliographic procedures that search for solutions, attentive to the object of study. Finally, a brief presentation of the scenario of use and search of information within the decision-making process. With the understanding of information and decision, the process of acting becomes simplified

**Keywords:** Information. Information Paradigms. Cognition. Decision-Making.

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos em torno da informação são recorrentes desde o século XIX. Ao refletir acerca do termo dentro da ciência, autores de diversas áreas como Shera (1971), Wersig e Neveling (1975), Hayes (1986), Buckland (1991), Le Coadic (1996), Kuhn (2001), Capurro (1996), Hjørland (2002), Frohmann (2006, 2007, 2012), Bates (2005, 2006) e outros, buscam sua descrição e compreensão.

A demanda por informação, sua valorização, acontece em meio à segunda guerra, pois é a chave para a tomada de decisão. Para Gomes, Gomes e Almeida (2009, p.1), "Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para sua solução." Informação e decisão, portanto, são dois pontos interligados para a resolução de situações, como argumentam os autores.

Capurro (2003) esclarece que a perspectiva cognitiva<sup>6</sup> oferece uma direção à compreensão subjetiva da informação, pois as pessoas possuem diferentes experiências e exercem diferentes funções na divisão do trabalho e na sociedade, valorando de forma diversa as informações.

A partir da década de 50 com crescimento dos cursos de graduação no Brasil, o surgimento de novas tecnologias e a revolução industrial, informação e tomada de decisão seguem juntas, pois o processo de tomada de decisão depende intrinsecamente das informações adquiridas para sua consolidação. A busca e o uso de informação são uma constante, sendo a informação *input* ou insumo necessário para tomada de decisão.

Considerando o ambiente, seja ele profissional, acadêmico ou pessoal, a informação desejada para a dissolução de algum problema, pode ser vista como

---

<sup>6</sup> A perspectiva cognitiva dedica-se aos processos mentais que estão por detrás do comportamento humano.

estratégica, uma vez que cabe a ela consubstanciar qualquer ação necessária. De acordo com esse contexto e devido ao grande fluxo informacional nas diferentes esferas da sociedade, como reconhecer e identificar a informação estratégica útil para a tomada de decisão? Com o intuito de responder aos questionamentos, primeiramente buscou-se compreender/conceituar o que é informação e decisão, descrever seus paradigmas e papel na sociedade e assim oferecer suporte teórico para identificar a informação estratégica para tomada de decisão.

O entendimento do que constitui a informação e sua inter-relação com ações decisórias, acredita-se, contribuirá de maneira efetiva para uma gestão de qualidade. Por meio da informação estratégica reconhecida no cenário (da decisão) a resolução de situações torna-se ágil e efetiva. Nesse sentido, ao apresentar subsídios e conhecimento teórico para a identificação dos termos e sua compreensão, facilita-se o processo decisório, independente do ambiente.

Um dos objetivos da ciência é buscar explicações, soluções para a construção do conhecimento científico. Em decorrência, adotou-se a pesquisa descritiva que relaciona, registra e observa fatos e/ou fenômenos sem manipulá-los (GIL, 2002). No que tange aos procedimentos o estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica a qual oferece ao pesquisador a possibilidade buscar soluções ao seu problema. Ressalta-se que a pretensão é oferecer base teórica para que o leitor possa identificar quais são as informações estratégicas necessárias ao processo decisório em seu ambiente de convívio.

## **2 INFORMAÇÃO: CONCEITOS E PARADIGMAS**

Conceituar a palavra informação é uma tarefa complexa, já que possui diferentes significados, a partir da área a qual está inserida. De caráter polissêmico, “A adequação ou inadequação dos conceitos pode variar de maneira dinâmica e abrangente, pois a forma particular de classificar as coisas no mundo pode se inverter e/ou contradizer, de uma cultura para outra ou de uma sociedade para outra.” (FRANCELIN; PINTO, 2011, p.50).

De acordo com a literatura, pode-se historiar que, em um primeiro momento, a informação era vista como um objeto externo ao usuário. Essa compreensão da informação tangível baliza o primeiro paradigma da Ciência da Informação, o paradigma físico, definido por Capurro e Hjørland (2003), no qual aponta a existência

de um objeto físico (mensagem ou sinal), o qual um emissor transmite a um receptor. Tais modelos excluem o sujeito cognoscente, ou seja, aquele que conhece ou que tem a capacidade de conhecer, referindo-se a um receptor passivo.

Observa-se, o conceito sintático estrutural do significado de informação, tratando-a como “coisa”. Nessa perspectiva Capurro (2003) entende que a informação era algo mecânico e que excluía o cognitivo humano. O enfoque neste período é idealista e individualista (admite um objeto físico).

Em contraposição ao paradigma anterior, o usuário da informação passa a “existir”, onde é visto como um sujeito cognoscente, ativo no decorrer do processo de busca e uso da informação. É neste cenário que surge o paradigma cognitivo, o qual originou a ideia da bibliografia universal de Paul Otlet e Henry La Fontaine, em que se discute a necessidade de distinção entre o conhecimento e o seu registro em documentos. Nesta linha de pensamento Barreto (2002) menciona o tempo da informação-conhecimento, onde aponta as mesmas observações de Capurro (2003). Ambos comentam as mudanças tecnológicas, as necessidades informacionais da época, porém com nomenclaturas diferenciadas.

Portanto, a informação passa a obter um caráter intangível, ultrapassa a questão material alcançando o campo cognitivo. Buckland (1991) aponta o conceito de “informação como processo” que gera mudanças no conhecimento, entendendo que informação por si só não produz conhecimento e que para tal, deve interagir com o cognitivo humano. Assim, Brookes (1980) sugere a Equação Fundamental da CI onde preconiza a interação entre informação e conhecimento. São descritos a teoria dos estados cognitivos anômalos, de Belkin; a teoria dos modelos mentais, de Ingwersen; e a concepção de Vakkari, integrando as estratégias de busca da informação como os estados anômalos. É nesta fase que a informação passa a ser relacionada a transformações, como visto nos autores aludidos, relatam sobre a alteração que a informação pode acarretar em determinadas estruturas, usuários influenciando na tomada de decisões.

Contudo, pode-se notar que nos primeiros paradigmas ocorrem dois enfoques, isto é, informação como objeto externo ao usuário sujeito passivo e informação sob aspecto subjetivo do sujeito cognoscente ativo. Com a evolução da ciência e tecnologia, a democratização do acesso à internet e a necessidade de comunicação científica, o movimento de acesso à informação se expandiu, causando um impacto expressivo na sociedade, refletindo em diversos segmentos: acadêmico,

científico tecnológico, cultural e social. Desta forma a informação passa de armazenada para acessível, e assim os profissionais necessitam de capacitações, atualizações e novos conhecimentos para com as ferramentas que tratam do contexto informacional. É neste cenário que novas abordagens são evidenciadas, como o paradigma social de Capurro (2003), o tempo do conhecimento interativo de Barreto (2002), a informação materializada de Frohmann (2012), a relação social vista por Bates (2005).

O paradigma social descreve que o homem não é um ser que está encapsulado. Heidegger (1929), mencionado por Capurro (2003) postula que não se necessita de uma ponte entre o sujeito e o objeto situado em um “mundo exterior”. Percebe que existir significa estar socialmente envolvido em uma rede de relações e significados que Heidegger (1929) denomina “mundo”. O autor entende informação no paradigma social, quando ela alcança o objetivo de ser utilizada e compartilhada na sociedade.

A questão social da informação, é descrita por Frohmann (2006), como “materialidade da informação”, onde para o autor nada mais é que o efeito que a informação causa ao acostar-se em determinado local, ou seja, uma informação (conteúdo) causa efeitos nos ambientes inseridos e é influenciadora de atitudes. Para o autor o conceito de materialidade da origem à compreensão mais significativa do “caráter público e social da informação em nosso tempo.” (FROHMANN, 2006). Aborda a sua existência e não o seu significado, a forma como surge e evolui. Portanto, a informação materializada oferece recursos para tomada de decisões, para realização de pesquisas, entre outros aspectos. No âmbito público e social, sua transmissão depende da sua materialidade.

A abordagem de Frohmann relaciona-se com o “tempo do conhecimento interativo”, de Barreto (2002), onde ocorre uma nova condição do conhecimento, os processos são continuamente alterados, a informação quando materializada ao chegar a determinado ambiente muda os processos já existentes. No entanto o enfoque de Barreto (2002, p.73), é nas tecnologias que transmitem e não propriamente no objeto transmitido:

São as novas tecnologias de informação e comunicação que modificaram aspectos fundamentais, tanto da condição da informação quanto da condição da comunicação. Essas tecnologias intensas modificaram radicalmente a qualificação de tempo e espaço

entre as relações do emissor, os estoques e os receptores da informação.

A evolução conceitual, o papel social e as explicações em torno da palavra informação, demonstram a interdisciplinaridade do termo, onde pode apresentar diferentes significados dependendo do contexto onde é inserido. De acordo com Araújo (1995, p.57), “informação não é, na verdade, um conceito único, singular, mas, sim, uma série de conceitos conectados por relações complexas.”

Robredo (2003), indica definições e conceitos para o termo informação. Descritas desde a década de 80 até os dias de hoje, para o autor, faz-se necessário entender as definições para adequar a mais pertinente ao propósito que será utilizado. Neste cenário Le Coadic (1996, p.5) discorre que “a informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora etc.”

Ainda acerca da conceitualização de informação, Nunberg (1996) menciona que se trata de termo que incorpora suposições de nobreza e transferibilidade em seu significado, de modo que seu conteúdo será preservado intacto quando seus suportes materiais e sociais são arrancados.

Respaldo-se em Abbagnano (2000), Kobashi e Francelin (2011), Brookes (1980), Saracevic e Wood (1986), pode-se afirmar que a informação influencia na decisão, portanto, assim como compreender o que é informação, faz-se necessário entender qual a concepção de decisão, desta forma ambos concretizam a tomada de decisão.

Rozado (2003) afirma que qualquer análise a respeito do que seja informação leva à ideia de: estruturas cognitivas, atos de conhecer, processos cognitivos e como as pessoas pensam, justificando que há em todas elas uma memória interior, uma visão de mundo, um modelo de conhecimento, um jeito ou um estilo de conhecer as coisas. Neste contexto é relevante considerar o aporte das ciências cognitivas para o uso da informação na tomada de decisão, no tocante a refletir e compreender o processamento do conhecimento humano. Portanto, é nesta abordagem que se inicia o próximo tópico.

### **3 TOMADA DE DECISÃO: USO DA INFORMAÇÃO E CIÊNCIAS CONGNITIVAS**

A tomada de decisão relaciona-se à necessidade humana de aquisição de informação e conhecimento e por consequência estabelece relações com as Ciências Cognitivas. Logo, as questões informacionais atingem os processos das ciências comportamentais com intuito de “[...] desvendar os ‘mecanismos’ da mente humana sob o ponto de vista social ao qual se apresentam” (MAIMONE; SILVEIRA, 2007, p.56).

A informação, na abordagem cognitiva, é entendida como construção realizada pelo sujeito que possui sentido, somente quando associada a um contexto. Destacando que esse sujeito apresenta um repertório de conhecimentos, crenças e valores, com necessidades afetivas e fisiológicas influenciadas por um contexto social, cultural, político e econômico, contudo, condição que fundamenta o comportamento busca e uso da informação (VARELA; BARBOSA; FARIAS, 2015).

Segundo Choo (2003) a forma como a informação ganha importância para o indivíduo dependerá das suas estruturas cognitivas, emocionais e ambientais. O autor menciona que o planejamento e a tomada de decisão são os principais geradores de necessidades cognitivas de informação. Nesta perspectiva Choo (2003) pontua os principais elementos que influenciam no comportamento do indivíduo quanto a busca e uso da informação. O autor revela seu conceito baseado na abordagem cognitiva fundamentada na visão de diversos autores como: Wilson (1981), de Dervin (1983), Kuhlthau (1991), e Taylor (1986).

Em uma perspectiva ampla Choo, conceitua que os “fatores cognitivos” são baseados nos pressupostos do Sense-Making de Dervin (1983), os aspectos emocionais impactam substancialmente na habilidade dele em construir significados para resolver as necessidades de informação. No que tange a fatores situacionais sugere que o contexto seja analisado de acordo com o volume dos problemas envolvidos, os quais expandem as necessidades de informação e constituem critérios aos quais os sujeitos analisam a relevância e o valor da informação. No que tange à busca de informação, o sujeito identifica as fontes, diferencia e elege a informação para analisá-las e obter aquela mais precisa, levando em consideração o nível de interesse e motivação que determina sua busca. Na seleção e uso de fontes o tempo e esforço despendido (físico, intelectual e psicológico) configuram distintos comportamentos de busca. O uso da informação seria o estágio final do modelo onde Dervin (1983) revela que o sujeito age com a informação, “o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação de modo a responder uma

pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação” (CHOO, 2003, p. 116).

As características e preferências do indivíduo influenciam no processamento da informação. Contudo, as pessoas usam seletivamente as informações e tendem evitar usar informações que incitem fortes emoções ou negativas. Logo, condições como normas e regras de um grupo social, profissão ou organização podem impactar em seu processamento. Ressalta-se que o resultado do uso da informação traz consequente mudança no estado de conhecimento do sujeito. Trata-se de um processo contínuo e cíclico ao longo do processo de busca.

A busca e o uso da informação, bem como o conhecimento do indivíduo, são partes de um processo decisório. Neste contexto, Vaitsman (2001) menciona que tomada de decisão apoia-se nas informações de determinado problema e assim as informações vão ser confrontadas com a opinião religiosa, formação intelectual, moral, ideológica do usuário. Percebe-se que no momento inicial a parte cognitiva do usuário é o ponto chave ao ato decisório.

Assim como informação, o termo decisão pode possuir diversas acepções. Ainda que existam diferentes usos para essa lexia, sua funcionalidade é a mesma, ou seja, equivale a “decidir”, “resolver”, “escolher algo” (LEXICO, 2019). Etimologicamente “a palavra decisão é formada pelo prefixo latino *de* (com significado de parar, extrair, interromper) e pela palavra *caedere* (que significa cindir, cortar).” (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.3).

A sociedade demonstra a preocupação do homem com seu futuro, em trabalhar, o que estudar, se deve ou não casar, e assim suas vidas são perpassadas de decisões nos mais variados ambientes. Em alguns momentos da história os homens baseiam-se em diversos eventos para auxiliar nas decisões. Os índios observam o sol, a lua, o vento, outras civilizações o mar, a natureza, os membros mais antigos, sempre em busca de um parâmetro que certifique sua decisão. Os eventos exteriores nada mais são que informações, as quais até os dias de hoje são a base para o processo decisório.

Para Houaiss e Villar (2009, p.601) decisão é “ato ou efeito de decidir, determinação, resolução tomada após julgamento; juízo, sentença, qualquer espécie de resolução sobre algum assunto; deliberação, capacidade de resolver sem hesitação; coragem, firmeza, jogo decisivo [...]”



Gomes, Gomes e Almeida (2009) classificam decisão em: simples ou complexas, específicas ou estratégicas, os autores ainda apresentam as consequências vindas das decisões como imediatas, curto prazo, longo prazo e a combinação dos dois últimos.

O termo decisão, como observado é mais simples na sua conceituação, pois possui um objetivo decidir, e este é influenciado pela informação, como afirma Vaitsman (2001, p.26) “[...] decisão apóia-se nas informações disponíveis sobre um problema considerado, de forma a propiciar ao usuário um razoável número de alternativas, uma das quais escolhida como a melhor ou mais favorável [...].”

Deste modo, a busca pela informação dificilmente acontece com um propósito em si mesmo, sendo a “informação o principal recurso no processo decisório” (CHOO, 2003, p.207). Contudo, conforme aumenta a necessidade de informação para tomada de decisão, maior será a implicação humana no tratamento dos dados e informações, pois a busca do produto final é o conhecimento.

Segundo Spiegel (2011) a importância do processo cognitivo fundamenta-se no princípio de que aquele que decide deve gerenciar a informação: buscar, selecionar, processar e compreender a mesma para desenvolver suas atividades. Sobretudo, é importante entender que o resultado não é simplesmente um produto, mas aquisição de conhecimento, o qual resulta em novo conhecimento ou nova informação.

Vaitsman (2001, p.26) afirma que “a tomada de decisão implica, basicamente, na manipulação das informações.” O autor menciona que a informação possui princípios básicos como: “objetividade, oportunidade, segurança, clareza, simplicidade, controle, amplitude, imparcialidade e concisão.” Neste contexto decisório o conceito é menos relevante que a funcionalidade e resultados causados pela informação pode-se tratar de forma material como ressaltado por Frohmann (2006).

A informação pode gerar novos conhecimentos constituindo-se como base para uma decisão racional. A partir da década de 70, surgiram significativas publicações, estudos e práticas que debatiam a abordagem cognitiva. Havia uma convergência dos estudiosos no que tange a contribuição das ciências cognitivas no processo de representação, recuperação da informação para tomada de decisão. A proposta da visão cognitiva é centrada no usuário, onde qualquer processamento da informação, perceptível ou simbólico deve ser mediado por um sistema de categorias ou conceitos pelas quais as ferramentas do processamento da informação sejam um modelo de seu mundo (DE MEY, 1992).

Para Brookes (1980, p.131) a “estrutura de conhecimento, pode ser tanto subjetiva quanto objetiva, ao ser transformado pela informação em uma nova estrutura de conhecimento.” O autor apresenta uma equação que 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  $\Delta I$ , e  $\Delta S$  aponta o efeito da mudança.” Assim explica a transformação do conhecimento do usuário, mostrando a relação entre informação e conhecimento. Este fato pode ser utilizado em qualquer processo decisório, pois com o conhecimento adquirido o indivíduo passa a ter subsídios para uma nova ação ou decisão.

Pereira e Fonseca (2009, p. 7) mencionam que “o tema decisão foi abordado por todas as ciências do comportamento, mas todas, sem exceção, tomaram como base o homem como animal racional, composto de corpo, mente e razão.” De acordo com o panorama apresentado, pode-se observar que o uso da informação, a tomada de decisão e as ciências cognitivas estão interligadas, pois, a busca informacional, agregada ao conhecimento do usuário, é transformado em subsídio para a tomada de decisão.

Vaitsman (2001, p.20) ao mencionar o ciclo de utilização da informação para tomada de decisão, esclarece que na

primeira fase – produção, o conhecimento ainda está difuso; na segunda fase – organização, o conhecimento passa a ser orientado; na terceira fase – acesso à informação, ela se transforma em conhecimento especializado; e finalmente na quarta fase – uso da informação, é utilizada como conhecimento aplicado.

De uma perspectiva similar aos autores já mencionados, Braga (1987, p.36) afirma que o “processo decisório é um encadeamento de pensamento e ação que culminará com uma escolha.” Neste cenário cognitivo do ser e da decisão, a ciência traz novas abordagens ao processo decisório oferecendo base para uma escolha racional. “A ciência mede, comprova e analisa [...]”, mas “a decisão é um atributo humano, fruto da racionalidade.” (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.7). Os autores ainda reforçam que:

A racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações, e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e efetuar escolhas conscientes e deliberadas. Como toda decisão envolve fatos e julgamentos, além de um conteúdo factual, ela guarda também um conteúdo ético.

A junção da racionalidade com os aportes científicos auxilia na decisão, independente do ambiente pessoal e/ou profissional. A tomada de decisão pode ser vista

em diversas situações uma vez que é o esforço do indivíduo em tentar resolver problemas, objetivos ou algo conflitante ao seu redor.

A tomada de decisão pode ser influenciada por diferentes parâmetros dependendo de seu ambiente. No contexto empresarial, por exemplo, os dados podem ser de caráter quantitativo ou qualitativo, de uma perspectiva subjetiva, entre outra. É interessante esclarecer e compreender que o processo de decisão “requer um conjunto de alternativas factíveis para sua composição, em que cada decisão (escolha de uma alternativa factível) tem associados um ganho e uma perda.” (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2009, p.2).

Simon (1965, 1979, 1983 *apud* MORENO, 2009) é o primeiro a apontar racionalidade no processo decisório. Para o economista o processo decisório está ancorado no fator cognitivo, “baseia-se em restrições cognitivas humanas, tais como limitações de memória e capacidade.” (KAUFMAN, 1999, tradução nossa). A teoria do estudioso serviu de base a outros autores em busca do entendimento da razão na tomada de decisão. Neste cenário Pereira e Fonseca (2009), apontam alguns tipos de racionalidade, baseados na teoria de Simon, na concepção dos estudiosos a racionalidade o pode ser: objetiva, comportamento baseado em fatos e dados mensuráveis; subjetiva, quando baseada em informações e conhecimentos reais; consciente, quando ajustado os meios aos fins; deliberada, quando a adequação dos meios aos fins, foi provocada deliberadamente; organizacional, quando orientada aos objetivos de determinada organização; e pessoal, visando objetivos de um indivíduo específico.

Moreno (2009, p.107) explica que tomar decisão “é tarefa que requer conhecimento, segurança e coerência. Não se trata de processos puramente racionais, mas influenciado por características comportamentais da pessoa que toma decisão.” Nota-se que a autora é mais direta em sua conceituação, enquanto os autores anteriores dividem o processo racional em fases, para detalhamento do processo, porém a ideia central de todos é relativamente similar.

Outro aspecto apontado na tomada de decisão é a intuição, a qual é abordada por Elster (1989). Os indivíduos possuem parâmetros próprios que auxiliam na decisão, inconscientemente o “decisor”, apropria-se de razão, emoção somada ao conhecimento adquirido ao longo de sua trajetória.

Em seu estudo Moreno (2009) aponta diversos autores que tratam a tomada de decisão no sentido “intuição”., como podem ser observados no quadro a seguir.

**Quadro 1: A intuição na decisão**

<b>DECISÃO</b>
É uma sequência de análises e comparações, que resultam em possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para determinado problema.
As alternativas são submetidas a critérios, os dados escolhidos são aqueles dentro dos critérios definidos.
Não há como separar a preferência do decisor, cada um escolhe a decisão baseada em suas variáveis.
O julgamento pessoal é necessário, pois não se conhece a realidade total do processo.

**Fonte:** Baseado em Moreno (2009).

Outra fase da decisão é a renúncia, pois ao escolher algo, o indivíduo se renúncia de outro. Assim como a renúncia o processo decisório cognitivo apresenta restrições, as quais são apontadas por Kaufman (1999) como: capacidade limitada do processamento do cérebro humano; desconhecimento de todas alternativas possíveis de resolver o problema e as influências emocionais já citadas por outros autores.

Neste contexto algumas técnicas são apontadas por estudiosos para auxiliar no processo decisório, pois como mencionado por Wurman (2002) vive-se em uma sociedade repleta de informações, no entanto a maior dificuldade no processo de decisão é escolher a informação mais relevante e assertiva para seu contexto.

Chiavenato (2015) aponta elementos que são comuns a toda decisão para o autor, existem seis fatores relevantes para o processo, sendo: o decisor, o objetivo, as preferências, a estratégia, a situação e o resultado (esperado).

Chiavenato (2015), Drucker (2006), Wright (2000), Gomes, Gomes e Almeida (2009) apresentam diversas etapas para o processo decisório. Cada autor busca uma vertente e uma característica em suas pontuações variando da corrente teórica de cada. Alguns aderem à intuição, outros a racionalidade, aqueles com vertente administrativa buscam estratégias, no entanto a grande maioria afirma que o processo necessita basicamente de: decisor + informação.

Gomes, Gomes e Almeida (2009) apresentam alguns desses modelos, reportando-se a Costa (1977) que divide o processo decisório em quatro estágios – geração do problema; formulação do problema; identificação da solução do problema e implementação da solução do problema.

Chiavenato (2015) por sua vez aponta sete etapas: percepção da situação que envolve o problema; análise e definição do problema; definição dos objetivos; procura de alternativas de solução; avaliação e comparação das alternativas; seleção das alternativas adequadas e implementação da alternativa escolhida.

Finalizando, Svenson (1979 *apud* ROBERTS, 2002) descreve resumidamente os fatores abordados neste estudo ao argumentar que

a tomada de decisão humana não pode ser entendida simplesmente estudando as decisões finais. Os processos perceptivos, emotivos, e cognitivos que em última instância, levam a escolha de uma alternativa de decisão também devem ser estudados se quisermos desenvolver uma compreensão adequada da decisão humana.

A informação transformou-se na força motriz do século XXI uma vez que é responsável por alterar processos, dar andamento a projetos e até mesmo modificar opiniões e/ou crenças. De acordo com os autores estudados, pode-se afirmar que atualmente existe uma explosão de dados os quais, agregados aos conhecimentos, racionalidade, emoção de cada indivíduo, se tornam informação. Neste contexto Wurman (2002, p.43) confirma que “a informação deve ser aquilo que leva à compreensão.”

Moreno (2009) afirma que “a informação é um ativo que precisa ser administrado”, em outros termos isso quer dizer que apenas a apropriação de determinada informação não garante a decisão correta. Para tal é preciso analisar as variáveis disponíveis, o contexto e as perspectivas existentes.

## **5 CONCLUSÃO**

Sendo assim, para os indivíduos, sejam quais forem as circunstâncias ou contexto social, ter consciência sobre a necessidade de informação é algo subjetivo e complexo. Ao efetuar a árdua procura por informação, deve – se considerar acessibilidade e a relevância da mesma, ou seja, o tomador de decisão deve refinar ao máximo a informação a fim de avaliar sua qualidade e, por conseguinte, atribuir valor a informação considerando sua efetiva contribuição para uma tomada de decisão adequada.

Ressalta-se que a seleção e processamento da informação produzem novos conhecimentos e ações. Ou seja, o indivíduo atuando sobre determinada informação para responder seu questionamento, resolução de um problema ou na tomada de decisão. O uso da informação se caracteriza pela alteração do estado do conhecimento do tomador de decisão e de sua capacidade efetiva de agir.

Assim sendo, o comportamento de busca e uso da informação estimulado por uma necessidade, possui o intuito de subsidiar o indivíduo para uma decisão, processos estes permeados por questões cognitivas, emocionais e situacionais do ambiente. Deste modo, mostra-se uma racionalidade limitada, uma vez que a decisão muitas vezes é pautada pela busca da razoabilidade das alternativas possíveis ou minimamente satisfatória, sendo por assim dizer longe de ser a decisão perfeita.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ARAÚJO, V. M. R. H. de. Sistemas de informação: nova abordagem teórico-conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 54-76, jan./abr. 1995.
- BARRETO, A. A. A condição humana da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n.3, p. 67-74, 2002.
- BATES, M. J. Information and knowledge: an evolutionary framework for information science. **Information Research: an international electronic journal**, v. 10, n. 4, p. n4, 2005.
- BATES, M. Fundamental Formsof Information. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 57, n. 8, p. 1033–1045, 2006.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 21, nº 3, p. 35-57, jul./set. 1987. C.F.C. – Conselho Federal de Contabilidade Normas Profissionais do Auditor Interno. Portaria nº 986, 2003.
- BROOKES, B. C. The foundation of Information Science. **Journal of Information Science**, v.2, n.1, 1980. p.125-133.
- BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, 42, 5, 1991.  
Disponível em: [https://skat.ihmc.us/rid=1KR7VC4CQ-SLX5RG-5T39/BUCKLAND\(1991\)-informationasthing.pdf](https://skat.ihmc.us/rid=1KR7VC4CQ-SLX5RG-5T39/BUCKLAND(1991)-informationasthing.pdf). Acesso em: 2 jan. 2019.
- CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais [...] Belo Horizonte: ANCIB, 2003.**
- CAPURRO, R. On the genealogy of information. *In*: KORNWACHS, K.; JACOBY, K. (ed.). **Information: New questions to a multidisciplinary concept**. Berlin: Akademie, 1996. p. 259-270. Disponível em: <http://www.capurro.de/cottinf.htm>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- CAPURRO, R.; HJØRLAND, B. The concept of information. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 37, p. 343-411, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2015.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DE MEY, Marc. **The cognitive paradigm: na integrated understanding of scientific development.** Chicago: University of Chicago, 1992.

DERVIN, B. An overview of Sense-Making research: Concepts, methods, and results to date. *In: ANNUAL MEETING OF THE INTERNATIONAL COMMUNICATION ASSOCIATION. Proccedinds [...]* Dallas, TX: International Communication Association, may 1983.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** São Paulo: Thomas Learning, 2006.

ELSTER, J. **Solomonic judgements: studies in the limitations of rationality.** Cambridge: Cambridge University, 1989.

FRANCELIN, M. M.; PINTO, F. A. **Conceitos na organização do conhecimento.** Recife: UFPE, 2011. Ebook.

FROHMANN, B. A documentação rediviva: prolegômenos a uma (outra) filosofia da informação. **Morpheus: Revista Eletrônica em Ciências Humanas**, v.9, n.14, p. 250-269, 2012.

FROHMANN, B. O caráter social, material e público da informação na contemporaneidade. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 7., 2006, Marília. **Anais [...]** Marília: ANCIB, 2006.

FROHMANN, B. Multiplicity, materiality, and autonomous agency of documentation. *In: SKARE, R.; LUND, N. W.; VÂRHEIM, A. (org.). A document (re)turn: Contributions from a research field in transition.* Lang, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de decisão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2009.

HAYES, R. M. Information Science education. *In: ALA World Enciclopedia of Library and Information Sciences.* 2. ed. Chicago: American Library Asssocation, 1986.

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

HOUAISS, A. VILLAR, A. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KAUFMAN, B. E. Emotional arousal as a source of bounded rationality. **Journal of Economics Behavior & Organization**, n.38, p.135-144, 1999.  
Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/223877320\\_Emotional\\_Arousal\\_a\\_s\\_a\\_Source\\_of\\_Bounded\\_Rationality](https://www.researchgate.net/publication/223877320_Emotional_Arousal_a_s_a_Source_of_Bounded_Rationality)> Acesso em: 10 fev. 2019.

KOBASHI, N. Y.; FRANCELIN, M. M. Conceitos, categorias e organização do conhecimento. **Informação & Informação**, Londrina, v.16, n.3, p.1-24, jan./jun. 2011

KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, New Jersey, v. 42, n. 5, p. 361-371, June, 1991. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/kuhlthau.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 16. ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LEXICO, **Dicionário Online de Português**. 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/lexico/>. Acesso em: 25 maio 2019.

MAIMONE, G. D.; SILVEIRA, N. C. Cognição humana e os Paradigmas da Ciência da Informação. **Revista Eletrônica Informação e Cognição**, v.6, n.1, 2007. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/reic/article/view/748>. Acesso em: 2 fev. 2019.

MORENO, N. A. A informação nossa de cada dia na decisão organizacional. **Pesquisa em Ciência da Informação**, Brasília, v.2, n.1, p.104-114, jan./dez. 2009.

NUNBERG, G. **Farewell to the Information Age**. 1996. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.488.8792&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 4 fev. 2019.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. I M. **Faces da decisão: abordagem sistêmica do processo decisório**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

ROBERTS, F. **The effects of decision aid recommendations on users' cognitive processes, memories, and judgments**. 2002. (Tese de Ph.D.) - The University of Tennessee, 2002.

ROBREDO, J. **Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: Thesaurus; SSRR Informações, 2003.

ROZADO, H B. F. A Ciência da Informação em sua Aproximação com as Ciências Cognitivas. **Em questão**, Porto Alegre, v.9, n.1, 2003. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/62>. Acesso em: 10 fev. 2019.

SARACEVIC, T; WOOD, J. B. **Consolidation l'information: guide pour l'évaluation, la reorganization et le reconditionnement de l'information scientifique et technique: version provisoire**. Paris: UNESCO, 1986.

SHERA, J. The sociological relationships of information science. **Journal of the American Society for Information Science**, v.22, n.1, p. 76-80, march/april, 1971.



SPIEGEL, T. **O processo cognitivo e a tomada de decisão: articulações necessárias**. 2011. 401 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: [http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe\\_m/ThaisSpiegel.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/ThaisSpiegel.pdf). Acesso em: 2 fev. 2019.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VARELA, A.; BARBOSA, M. L. A.; FARIAS, Maria Giovanna Guedes. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 49-68, jul./dez. 2015.

WERSIG, G.; NEVELING, U. The phenomena of interest to Information Science. **The Information Scientist**, v. 9, n. 4, Dec. 1975.

WILSON, T. D. On user studies and information needs. **Journal of Librarianship**, v. 37, n.1, 1981. Disponível em: <http://informationr.net/tdw/publ/papers/1981infoneeds.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

WRIGHT, P. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2002.