UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V – ALCIDES CARNEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ARQUIVOLOGIA

SHIRLEY CÉZAR DE ARAÚJO

A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NO PROCESSO DECISÓRIO

JOÃO PESSOA-PB
2012

SHIRLEY CÉZAR DE ARAÚJO

A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NO PROCESSO DECISÓRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Arquivologia do Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas do Campus V da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela.

ORIENTADORA: Profa. Ms. Esmeralda Porfírio de Salles

JOÃO PESSOA - PB
2012

F ICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CAMPUS V – UEPB

A663i Araújo, Shirley Cézar de.
A informação arquivística no processo decisório. / Shirley Cézar de Araújo. – 2012.
96f. : il.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, Curso de Arquivologia, 2012.
"Orientação: Profa. Ms. Esmeralda Porfirio de Sales, Curso de Arquivologia".

1. Informação arquivística. 2. Processo decisório. 3. Uso da informação. I. Título.

21. ed. CDD 025.58

A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NO PROCESSO DECISÓRIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Arquivologia do Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas do Campus V da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Aprovado em: 23 / 11 / 2012

BANCA EXAMINADORA

Esmeralda Porfírio de Salles

Profa. Ms. Esmeralda Porfírio de Salles / UEPB
Orientadora

Edison Ferreira de Macedo

Prof. Pós Dr. Edison Ferreira de Macedo / UFPB
Membro externo

Profa. Ms. Aniuska Almeida Nepomuceno/UEPB
Membro interno

Aos meus pais Maria de Fátima e Baltazar, à minha avó materna Francisca, aos meus irmãos Sheila e Thiago e ao meu único e amado sobrinho Thiaguinho, por estarem sempre a meu lado, torcendo pelo meu sucesso e me incentivando nas árduas batalhas da vida.

Dedico!

AGRADECIMENTOS

Em um plano espiritual e de grandiosidade, agradeço ao meu **Pai amado**, pela dádiva da vida e da Sua presença constante em todos os meus passos, moldando-me por meio do Seu amor maior. E Como isso é pleno! Permitindo-me enxergar a vida com os olhos da fé, por meio do abandonando na obscuridade dos propósitos do Senhor Todo- Poderoso. Diante disso, posso dizer que tenho muito a agradecê-LO, porque minha vida se fez nova, perante tantos obstáculos enfrentados, por vezes dolorosos, mas necessários na constituição da nova criatura que sou. Muito obrigada! Meu Pai, por não está presente nos meus momentos de queda. Disso pude enxergar que eram nesses momentos que estava ME amando, acreditando em mim, deixando-me cair para encontrar o caminho correto para seguir;

Em um plano material, de amor advindo daqueles que o Pai deu-me a Graça de ser concebida por eles, percebo meus pais **Maria de Fátima** e **Baltazar**, aqueles que desde um ventre de mulher, amaram-me de forma única. Filha primogênita que sou, posso dizer tive e tenho todo o carinho e atenção que um "filhote" por receber em uma existência. A eles, agradeço minha personalidade firmada em princípios e valores de grandes verdades, elaboradas na essência da humildade, honestidade e Amor que no decorrer dessa graduação foram primordiais em momentos de conflito;

Para aqueles que o Senhor me deu a felicidade de tê-los com irmão de sangue, partilhando momentos de crescimento, posso dizer que tenho muito a agradecê-los, principalmente, a minha irmã amada **Sheilinha**, mulher de grande caráter e obstinação, que por muitas vezes me deu "broncas" por eu não está firme e corajosa diante os percalços da vida. Meu irmão caçula, **Thiago**, que chamo carinhosamente de Tito, agradeço pelo amor silencioso e reservado, mas presente em momentos cruciais da minha vida;

Remetendo-me a um exemplo de fortaleza que tenho como base na minha família, trago minha avó materna **Francisca Rodrigues**, mulher de fibra e de um equilíbrio espiritual admirável. Essa é um grande exemplo para mim. Tenho muito a agradecê-la, principalmente por ser a primeira incentivadora do meu incurso no universo acadêmico. De maneira preocupada e ciente das minhas responsabilidades, ela sempre esteve presente, ajudando como

palavras singulares e fortes, dando força para percorrer a caminhada dessa graduação como uma mulher de fibra, focada em princípios éticos e de amor pelo irmão. Obrigada "voinha" por tudo, essencialmente, por ser minha avó;

Logo no início da graduação, conheci uma menina ativa e muito inteligente, com um pensamento lógico do conhecimento, ímpar. Posso dizer que era prazeroso assistir aos seus seminários tão bem estruturados e didáticos no decorrer da graduação. Nossa aproximação não era intensa como de amigos que se comunicam cotidianamente, mas tínhamos e temos uma identidade sem precedentes. Julgo esta afinidade, ao caráter que possuímos oriundo da nossa base familiar. Esta é minha amiga e irmã em Cristo Jesus, **Alini Casimiro Brandão**, que como ela mesma me relatou, certa vez, para nós não era e nem é necessário estarmos perto fisicamente uma da outra para sermos amigas, pois a nossa afinidade reside na espiritualidade. A ela tenho muito a agradecer, principalmente pela força no decorrer da produção deste trabalho, com palavras de incentivo e de amor cristão, entendendo minhas angústias e sempre segurando minha mão e apontando o caminho da vitória. Amiga, queridíssima, muito obrigada por tudo! As palavras nunca expressaram a gratidão que terei das suas atitudes de incentivo para comigo;

Na vida, temos poucos amigos, mas esses são preciosos. Assim como Alini, destaco também **Vanessa Velez**, amiga que em um momento de conflito, enfrentado por mim na graduação, transmitiu-me mansidão, pois enquanto muitos estavam a levantar suposições a meu respeito, essa com o conhecimento dos discursos, dava-me o silêncio dos fatos para me proteger. Agradeço amiga, pela ternura e carinho bem como o crédito de confiança.

Outra grande amiga que tive o prazer de conviver e conhecer no decorrer da graduação foi Francisca Matões. Mulher de postura admirável. A você agradeço as palavras de sabedoria e tenha certeza que a essência delas serão utilizada por mim no decorrer da minha vida;

À professora **Esmeralda**, minha orientadora, agradeço a amizade, a qual me fez compreender que o amor prevalece seja qual for a circunstâncias, pois se compreendêssemos os nossos irmãos, não seria preciso perdoá-los;

Aos professores do Curso de Arquivologia do Campus V da Universidade Estadual da Paraíba, tenho muitíssimo a agradecer, principalmente, por serem grandes mentores na socialização do conhecimento. A cada um, agradeço o respeito demonstrado nos nossos contatos diários;

Ao professor **José Washington Medeiros**, agradeço pelos discursos tão bem elaborados, que me serviram de fonte para o crescimento do meu conhecimento, bem como por sua postura ética nas atividades profissionais. Um homem que fala por meio do olhar. Um ser transparente;

Ao Professor **Jimmy Léllis,** agradeço pelos momentos de diálogo e aprendizado, que foram poucos, mas o suficiente para tê-lo como referência.

A professora **Francinete Fernandes**, agradeço pela credibilidade me dada por diversas vezes. Infelizmente, não foi possível trabalharmos juntas no decorrer da graduação, mas isso são coisas da vida;

Aos meus colegas de turma, **Anderson Cavalcanti, Duane Quitino, Sergio Olímpio, Kelly Cristina, Eliane, Risomar Ferreira, Josivan, Josivaldo, Maryane, Sandra Regina, Ana Nery, Ana Maria Fideles, Emanuel, Denny Pablo, Stone, João Carlos, Francisco, Bruno Talles, Jardel Veloso,** por compartilharem momentos de lutas e felicidades na graduação;

Aos professores que compuseram minha banca de aprovação **Aniúska Nepomuceno e Edison Macedo**, pela presteza ao convite e pelas possíveis contribuições que, com certeza, virão a engrandecer meu trabalho;

Aos servidores da UEPB, em especial a **Aparecida** (Cidinha) e **Daniela** pela dedicação com que exercem suas funções, sempre diante de muita presteza e atenção;

Aos amigos de trabalho da SEMOB, pelo apoio na construção e aplicação da minha pesquisa. Em especial minha gerente **Marlise Campos** pela ajuda e compreensão nos momentos que precisei me ausentar para elaboração da pesquisa. À **Edna Ventorin**, pelas palavras de amor

cristão. Agradeço também os gestores pela presteza em contribuir com informações importantes que permitiram efetivar minha pesquisa.

"O que eu tenho não me pertence, embora faça parte de mim. Tudo o que sou me foi um dia emprestado pelo Criador para que eu possa dividir com aqueles que entram na minha vida. Ninguém cruza nosso caminho por acaso e nós não entramos na vida de alguém sem nenhuma razão. Há muito o que dar e o que receber; há muito o que aprender, com experiências boas ou negativas. Tente ver as coisas negativas que acontecem com você como algo que aconteceu por uma razão precisa. E não se lamente pelo ocorrido; além de não servir de nada reclamar, isso vai te vendar os olhos, dificultando assim, continuar seu caminho. Quando não conseguimos tirar da cabeça que alguém nos feriu, estamos somente reavivando a ferida, tornando-a muitas vezes bem maior do que era no início. Nem sempre as pessoas nos ferem voluntariamente. Muitas vezes somos nós que nos sentimos feridos e a pessoa nem mesmo percebeu; e nos sentimos decepcionados porque aquela pessoa não correspondeu às nossas expectativas. E sabemos lá quais eram as nossas expectativas? Decepcionamo-nos e decepcionamos outras pessoas também. Mas, claro, é bem mais fácil pensar nas coisas que nos atingem. Quando alguém te disser que te magoou sem intenção, acredite nela! Vai te fazer bem. Assim, talvez, ela poderá entender quando você, sinceramente, disser que "foi sem querer". Dê de você mesmo o quanto puder! Sabe, quando você se for, a única coisa que vai deixar é a lembrança do que fez aqui. Seja bom, tente dar sempre o primeiro passo para a reconciliação, nunca negue uma ajuda ao seu alcance, perdoe e dê de você mesmo. Seja uma bênção a todos que o cercam! Deus não vem em pessoa para abençoar, Ele usa os que estão aqui dispostos a cumprir essa missão. Todos nós podemos ser Anjos. A eternidade está em nossas mãos. Viva de maneira honrada, para que quando envelhecer, você possa falar só coisas boas do passado e sentir assim, prazer uma segunda vez ... e ter a certeza de que quando você se for, muito de você ainda fique naqueles que tiveram a boa ventura de te encontrar."

Chico Xavier

Quando alguém a quem ajudei,
Ou em quem tive grandes esperanças,
Me maltratar de modo extremamente doloroso,
Que eu ainda o encare como meu precioso mestre.

DALAI-LAMA

RESUMO

Diante de um contexto de globalização, em que a produção, uso e disseminação da informação ocorre na mesma velocidade das mudanças provocadas por esse processo, as organizações passam por um desenvolvimento que envolve se adaptar a formas estratégicas de se inserir no mercado competitivo. Assim, a informação arquivística aponta-se como insumo fundamental para subsidiar o processo decisório dos gestores em busca dessas adaptações. Nesse aspecto, este estudo tem por objetivo analisar a informação arquivística no processo de tomada de decisão dos gestores das diretorias da Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana de João Pessoa/PB – SEMOB, buscando com isso identificar se a forma de organização do arquivo consegue suprir a necessidades informacionais desses gestores, no momento de uso e busca da informação. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, que de acordo com seus objetivos situa-se como exploratória e descritiva, que utilizou como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Conclui-se, portanto, que a fragmentação, a dispersão das informações, além da ausência de um arquivo e de um arquivista são os elementos que mais dificultam a busca e o uso da informação pelos gestores em seus processos decisórios.

PALAVRAS-CHAVE: Informação Arquivística. Processo Decisório. Necessidades Informacionais. Busca da Informação. Uso da Informação.

ABSTRACT

Given a context of globalization, where the production, use and dissemination of information occurs at the same rate of change caused by this process, organizations undergo a development involving strategic ways to adapt to insert in the competitive market. Thus, the archival information points as key input to support decision making of managers in search of these adaptations. In this respect, this study aims to examine the archival information on the process of decision making of managers of boards of Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana de João Pessoa/PB – SEMOB, intending to identify the form of file organization can supply the informational needs of these managers at the time of use and information search. For this, we used a qualitative research of an applied nature, which according to their goals lies as exploratory and descriptive, which used as a tool for data collection semi-structured interview. We conclude, therefore, that the fragmentation, dispersion of information, besides the absence of a file and an archivist elements are more difficult to search and use of information by managers in their decision making processes.

KEYWORDS: Archival Information. Decision Making. Informational needs. Search Information. Use of Information.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da SEMOB..... 21
Figura 2 - Modelo de criação de significado..... 41
Figura 3 - Processo de busca da informação..... 42
Figura 4 - Modelo de uso da informação..... 47
Figura 5 - Esquema da perspectiva de informação como sistema dinâmico..... 52
Figura 6 - Processo Decisório..... 54
Figura 7 - Níveis de Tomadas de decisão em uma organização..... 55
Figura 8 - Modelo da Racionalidade Limitada ou de Carnegie..... 57
Figura 9 - Modelo da Racionalidade Limitada de Simon..... 58
Figura 10 - Modelo de uso e busca da informação no processo decisório..... 71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 15
1.1 OBJETIVOS..... 17
1.1.1 Objetivo Geral..... 17
1.1.2 Objetivos específicos..... 18

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS..... 19
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... 19
2.2 CAMPO EMPÍRICO..... 20
2.3 SUJEITOS DA PESQUISA..... 23
2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... 24
2.5 ANÁLISE DOS DADOS..... 25

3 A INFORMAÇÃO E SUAS DESIGNAÇÕES..... 26
3.1 ARQUIVÍSTICA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DECISÓRIO..... 28

4 COMPREENDENDO A BUSCA E O USO DA INFORMAÇÃO..... 36
4.1 ABORDANDO AS PESQUISAS SOBRE NECESSIADE, BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO..... 37
4.2 MODELO MULTIFACETADO DE USO DA INFORMAÇÃO..... 40

5 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES..... 49
5.1 O VALOR DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO..... 50
5.2 AS MULTIFACETAS DO PROCESSO DECISÓRIO..... 53

6 A INFORMAÇÃO ARQUIVISTICA NO PROCESSO DECISÓRIO..... 60
6.1 IDENTIFICANDO AS NECESSIDADES INFORMACIONAIS NO PROCESSO DECISÓRIO..... 62
6.1.1 Identificando a importância do arquivo para os gestores..... 63
6.2 COMPREENDENDO A BUSCA DA INFORMAÇÃO PARA SUBSIDIAR O PROCESSO DECISÓRIO..... 64
6.2.1 Dificuldades no processo de busca às informações no arquivo..... 65
6.3 AVALIANDO O USO DA INFORMAÇÃO PARA O PROCESSO DECISÓRIO..... 67
6.4 DETECTANDO SE A FORMA DE ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS NO ARQUIVO INTERFERE NO PROCESSO DECISÓRIO..... 69
6.4.1 Eficiência e eficácia na organização do arquivo no processo decisório..... 73

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 73

REFERÊNCIAS 75

APÊNDICES 79

ANEXOS 81

1 INTRODUÇÃO

O contexto de grandes e profundas mudanças sociais, políticas, culturais e econômicas trazidas, sobretudo, pela inserção das tecnologias da informação e comunicação traz consigo um desenvolvimento de todas as áreas do conhecimento. Isso faz com que haja um crescimento acelerado na produção, uso e disseminação da informação para atender de prontidão as demandas de novos conhecimentos.

Dentro das organizações, a informação ganha aspectos estratégicos, que a tornam insumo indispensável para subsidiar o processo decisório. Assim, como capital ativo e circulante que incide diretamente na competitividade do mercado, sendo "matéria-prima" para constituição de modelos de excelência e sucesso.

Nesse aspecto, a informação contida dentro dos arquivos tornam-se essenciais para garantir a efetivação de todo o processo. Uma vez que possibilita gerir e agrupar documentos em caráter provisório e permanente que possam ser recuperados diante das necessidades de seus usuários, seja para dar suporte a uma decisão e reduzir riscos e incertezas momentâneas ou de longo prazo, seja para disponibilizar normas e diretrizes referentes a cultura organizacional.

À luz dessas considerações, a Administração Pública vem modificando consideravelmente suas premissas. Para isso cria modelos de gestão da informação, que permite aos gestores maior eficiência e eficácia para o processo de buscar e uso da informação na tomada de suas decisões, incorporando serviços direcionados a prática da cidadania e fundamentada no atendimento de uma crescente demanda de serviços públicos, com a maior qualidade, transparência e garantia dos direitos individuais.

Nessa perspectiva, portanto, que esse estudo pretende analisar a informação arquivística no processo de tomada de decisão dos gestores das diretorias da Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana de João Pessoa/PB – SEMOB. Assim, responder as seguintes questões: as necessidades informacionais dos gestores em seus processos decisórios estão sendo supridas durante a busca e o uso da informação? Como os gestores da SEMOB buscam a informação para seus processos decisórios? De que maneira os gestores usam a informação na tomada de decisão? E finalmente, a forma de organização do arquivo da SEMOB interfere nos processos de tomada de decisão dos gestores? Diante disso, a pesquisa partiu da seguinte hipótese: o processo decisório dos gestores da SEMOB encontra-se

comprometido devido a ausência de uma organização arquivística em seu arquivo, o que dificulta o processo de busca e uso da informação.

Nesse contexto, o gerenciamento das unidades informacionais de uma instituição torna a informação um elemento estratégico para os gestores em seus processos decisórios. Assim, buscamos reflexões teóricas acerca da gestão estratégica da informação nas organizações apresentada por Mcgee e Prusak (1994); Braga (2000); Moresi (2000) e Beal (2004), relacionando com um modelo de uso da informação trazido por Choo (2006), considerando as mediações trazidas pelas abordagens arquivísticas de organização e gestão documental de autores como Jardim (1999); Rousseau e Couture (1998); Schellenberg (2006); Belloto (2006); dentre outros. Com isso, estabelecer parâmetros que possam instituir arquivo como uma fonte de informação importante para o processo decisório, assim como nortear a otimização da prática vivenciada no campo de estudo para incitar mudanças que possibilitem sanar as necessidades dos gestores em seus processos decisórios.

A justificativa da pesquisa baseia-se em três motivos. O primeiro relaciona-se a inquietudes da autora que surgiriam em seu ambiente de estágio, quando a mesma detecta problemas na organização documental que incitam as soluções no conhecimento adquirido em sua formação acadêmica. Além disso, a possibilidade de ampliar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala para um horizontes de prática, aperfeiçoando seus conhecimentos enquanto arquivísta e pesquisadora.

O segundo motivo diz respeito as contribuições para a Arquivologia, haja vista a escassez de obras que apontem o arquivo como um campo vasto de informações úteis a construção do conhecimento dentro das organizações públicas.

No terceiro motivo, traz a contribuição que a pesquisa tem para a sociedade, uma vez que permite evidenciar a formação e organização do arquivo enquanto pressupostos essenciais dentro das organizações públicas. Sendo, portanto, instrumento necessário para subsidiar todas as atividades inerentes ao cotidiano das organizações públicas, sobretudo, nos processos decisórios dos gestores.

Para organizar o desenvolvimento da pesquisa e todo o processo de construção teórica, bem como de aplicação da mesma, foram estabelecidos sete capítulos. O primeiro e último abordam as considerações iniciais e finais, consecutivamente, acerca da pesquisa, e os demais estão distribuídos da forma descrita posteriormente.

O capítulo dois, traz os “Aspectos metodológicos”, que delineia todo o percurso de elaboração e execução da pesquisa.

O terceiro capítulo, intitulado “Informação e suas designações”, traz uma sucinta contextualização conceitual e evolutiva do vocábulo informação, caracterizando-a no contexto arquivístico e como elemento estratégico dentro dos processos decisórios das organizações.

No capítulo três, cujo título é “Compreendendo o processo de busca e uso da informação”, são abordados estudos sobre as necessidades informacionais dos usuários, mediante as perspectivas tradicionais (centrado no sistema) e alternativas (centrado no usuário), apresentando o modelo de uso da informação proposto por Choo (2006), bem como seus pressupostos teóricos para necessidade, busca e uso fundamentado nas pesquisas de Dervin (1987) , Kuhtlhau (1993) e Taylon (1968).

O quinto capítulo, nomeado de “ O processo decisório nas organizações”, procura conceituar e caracterizar processo de tomada de decisão, diante de suas complexidades, apontando a importância da informação para o sucesso nesse processo.

No capítulo seis, denominado “A informação arquivística no processo decisório”, apresenta a análise dos dados, fazendo uma correlação dos aspectos teóricos com a realidade da pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

Nessa etapa, serão explicitados os objetivos da pesquisa geral e específicos que foram utilizados durante a investigação. Conforme Richardson (2008), os objetivos da pesquisa devem obedecer a grande área do objeto de investigação. Portanto, conforme a sua natureza, a pesquisa os objetivos são de cunho exploratório e descritivo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a informação arquivística no processo de tomada de decisão dos gestores das diretorias da Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana de João Pessoa/PB – SEMOB.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as necessidades informacionais no processo de tomada de decisão;

b) Compreender a busca a informação para subsidiar a tomada decisão;

c) Avaliar o uso da informação para o processo de tomada de decisão;

d) Detectar se a forma de organização dos documentos no arquivo interfere no processo de tomada de decisão.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para delineamento dessa pesquisa, buscaram-se procedimentos metodológicos, visando traçar caminho norteador que permitisse à interação entre investigador e campo da pesquisa, a fim de obter aspectos do objeto estudo, por meio de informações transmitidas pelos sujeitos participantes da realidade analisada.

Silva e Menezes (2005) apresentam diversas formas para classificar as pesquisas, determinando uma caracterização de acordo com sua natureza; forma de abordagem do problema; objetivos da pesquisa; e os procedimentos técnicos.

Assim, na perspectiva do uso da informação dos gestores em seus processos decisórios, sendo entendido esse como um assunto de cunho social, a natureza da pesquisa é classificada como aplicada, buscando gerar conhecimentos de ordem prática, conduzindo a descobertas de princípios científicos do problema evidenciado. (GIL, 2008).

Em se tratando dos objetivos propostos, utilizarmos as pesquisas exploratória e descritiva como instrumentos sinalizadores das etapas a serem percorridas. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória possibilita maior proximidade com o problema, visando sua evidência ou a construção de hipóteses. Esta permitiu o conhecimento intrínseco do problema e por seguinte a formulação da hipótese da pesquisa.

No tocante a pesquisa descrita, Silva e Menezes (2005, p. 21) afirmam que esta "descreve características de determinada população ou fenômeno ou estabelece relações entre variáveis". Por meio desta, foi estabelecido as variáveis a serem relacionadas e o desenho do instrumento da pesquisa.

Tendo por referência os procedimentos técnicos, a pesquisa é um estudo de caso, que conforme Silva e Menezes (2005, p. 21) "envolve análise profunda e minuciosa de um ou poucos objetos, permitindo amplo e detalhado conhecimento do fenômeno estudado". Diante disto, determinaram-se os aspectos a serem elucidados na pesquisa para identificar os elementos facilitadores e inibidores na obtenção/recuperação das informações nas decisões dos gestores.

Também relacionada aos procedimentos técnicos e visando substanciar os aportes teóricos, fez-se uso da pesquisa bibliográfica, "desenvolvida com base em material já

elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos" (GIL, 2008, p. 44). Com isso, foi possível dialogar com autores da área, trazendo contribuições singulares acerca do assunto pesquisado, servindo como pilar para embasar novas discussões e construir novos conhecimentos das necessidades informacionais dos gestores na tomada de decisão.

Decorrente a isso, na forma de abordagem do problema a pesquisa valeu-se da perspectiva qualitativa, devido esta proporcionar maior entendimento sobre particularidades de determinados indivíduos. De acordo com Richardson (1999, p. 80) este tipo de pesquisa "descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais". Tal procedimento permitiu-nos explorar, de forma abrangente e pertinente as necessidades informacionais dos sujeitos analisados e a dinâmica da informação no tempo e no espaço.

Assim, os procedimentos metodológicos, permitiram maior visibilidade teórica do fenômeno analisado como também a construção do delineamento da pesquisa.

2.2 CAMPO EMPÍRICO

A definição do campo empírico se propõe a estabelecer, segundo Minayo (1996), um recorte espacial, delimitado pela problemática, onde o fenômeno de interesse se manifesta. Desse modo, o nosso campo de pesquisa delimita-se a Superintendência de Mobilidade Urbana – (SEMOB).

A Superintendência de Mobilidade Urbana – (SEMOB) é uma autarquia municipal de regime especial com personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira com patrimônio próprio, vinculada à secretaria de planejamento da prefeitura municipal de João Pessoa/PB. A finalidade básica da instituição é executar as políticas de mobilidade urbana do Município de João Pessoa, sendo designada como o Órgão Gestor de Transporte e Executivo Municipal de Trânsito, de acordo com os preceitos contidos na Lei Federal 9.503, de 23 de setembro de 1997.

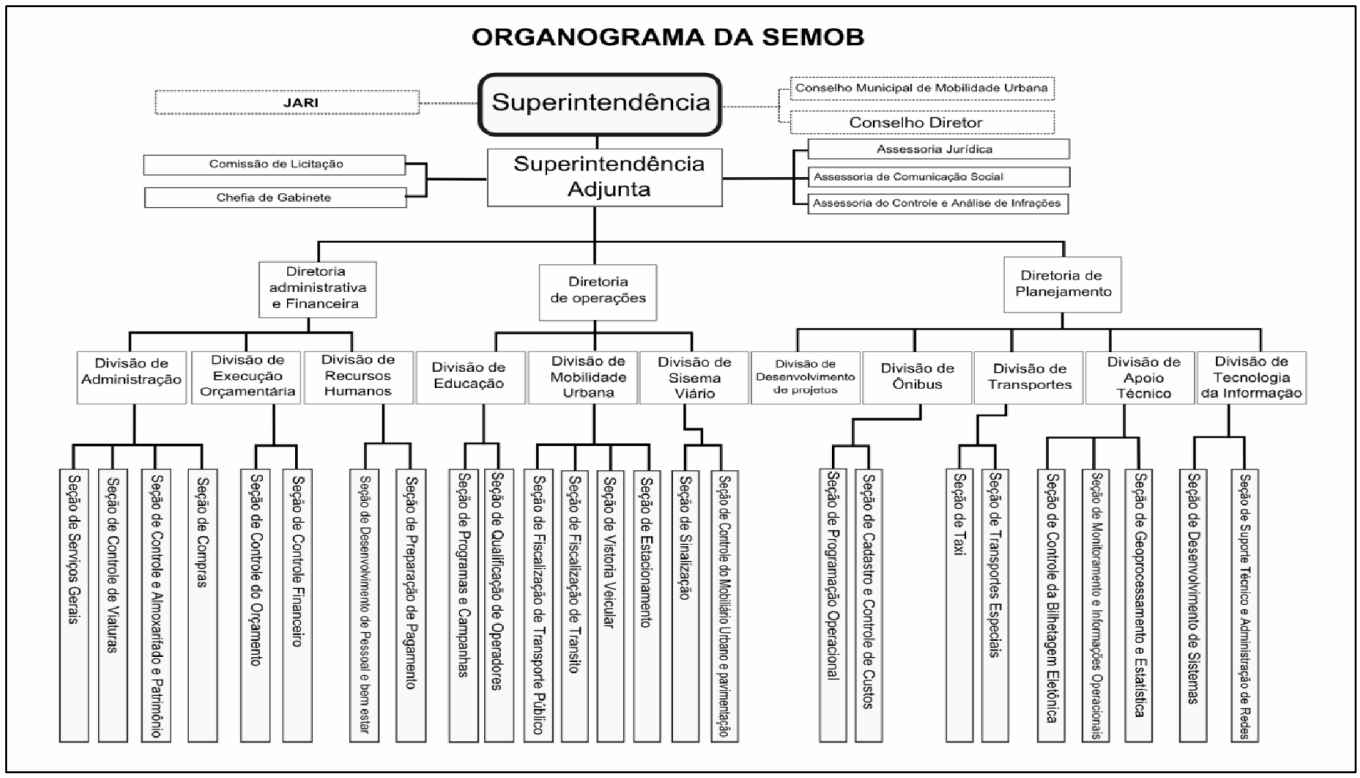
A SEMOB tem como um dos principais objetivos coordenar, programar e executar a política nacional de transportes públicos de passageiros e de trânsito, bem como disciplinar, conceder, operar e fiscalizar os seus serviços. Isso implica em desenvolver o planejamento e a programação do transporte público, integrando-o às decisões sobre o planejamento urbano da cidade. Tendo por missão:

> [...] ser uma organização cidadã, reconhecida pela sociedade na gestão de políticas de transporte e trânsito, trabalhando acima de tudo, para uma prestação de serviço humanizado, transparente, considerando a qualidade de vida como objetivo maior de esforço empreendido. Como também assegurar à população mobilidade, acessibilidade, segurança, fluidez e conforto nos sistemas de transportes e trânsito, respaldado na competência, satisfação profissional e nos avanços tecnológicos, contribuindo para a qualidade de vida no município (SEMOB, 2007).

É nessa perspectiva que a autarquia desenvolve projetos de destaque na obtenção de maior mobilidade, acessibilidade e fluidez nos sistemas de transporte e trânsito no município. Para isso a SEMOB tem formulado e implementado metas que, aliadas ao uso da tecnologia, vêm melhorando o espaço urbano para a circulação de pessoas e veículos na capital paraibana.

Para gerir e estabelecer hierarquicamente suas funções e atividades (ANEXO A), definindo com perfeita ordem a função que desempenha cada setor na organização a SEMOB se configura graficamente conforme organograma abaixo:

Figura 1 - Organograma da SEMOB



Fonte: SEMOB (2007)

Desde o ano de 2011, a prefeitura de João Pessoa implantou na cidade, em parceira com a SEMOB, o Plano de Mobilidade Urbana, tendo por objetivo primordial reduzir o

número de veículos nas ruas para resolver problemas de tráfego e evitar o colapso do sistema. Conforme dados da Prefeitura Municipal de João Pessoa, a cidade possui aproximadamente 700 (setecentos) mil habitantes cuja frota é de aproximadamente 237 (duzentos e trinta e sete) mil veículos os quais crescem a uma taxa de 8,4 ao ano, demonstrando relevância da implantação desse projeto.

Assim, as mudanças proporcionadas por esse plano privilegiam três eixos básicos: transporte público eficiente e rápido para convencer as pessoas a usarem ônibus e deixarem seus carros na garagem; estimular uso de bicicletas com a construção de ciclovias; e melhorar as calçadas para privilegiar quem anda a pé. Na concepção do superintendente atual, Nilton Pereira de Andrade, o projeto busca possibilitar as pessoas um espaço urbano ideal que permita bem-estar para toda população.

É nesse cenário organizacional de responsabilidade na gerência do transporte e trânsito do município que estão inseridos seus gestores, apresentando-se como sujeitos primordiais tanto para atender a missão do órgão como para desenvolver e acompanhar as mudanças do ambiente interno e externo.

Buscando propiciar aos usuários dos serviços de transporte e trânsito no município de João Pessoa/PB um serviço de excelência, a SEMOB exerce suas atividades embasadas nas seguintes perspectivas.

Do ponto de vista organizacional, a SEMOB norteia seus serviços em uma organização cidadã pautada na gestão de políticas de transportes e trânsito. Essa visão está relacionada a princípios e valores, que incluem o compromisso com o interesse público, mediante a priorização e o comprometimento com a coletividade, desenvolvidos numa gestão transparente, pautada na plena consciência dos deveres e do respeito aos direitos do ser humanos, com atuação íntegra e profissional nos serviços prestados. Diante disso, se propõe a prestação desses serviços com um cunho humanizado, considerando a qualidade de vida como o objetivo de todo esforço empreendido. Para assim ter qualidade permanente na postura, atos e atitudes, voltadas à medida contínua e a excelência no cumprimento de sua missão.

Quando relacionada a políticas e diretrizes de gestão, a SEMOB funciona mediante uma gestão humanista, voltada à cidadania, priorizando os interesses da população no tocante à mobilidade, acessibilidade, segurança e conforto de transportes públicos de passageiros e de trânsito. Para esse fim, desenvolve ações ou intervenções planejadas, sistêmicas e participativas, com foco em resultados eficientes e eficazes continuamente avaliados, refletidas na prestação dos serviços por pessoas capacitadas, motivadas e reconhecidas por seu desempenho. Assim, na busca pela excelência no atendimento ao usuário busca permanente

de meios logísticos e tecnológicos, adequados à realidade da autarquia, para a melhoria contínua dos seus serviços.

Nessa perspectiva, a Superintendência de Mobilidade Urbana, se estabelece enquanto instância máxima de deliberação coletiva na formulação e implementação de políticas públicas de mobilidade urbana, no tocante a gestão de transporte e o trânsito no município de João Pessoa no Estado da Paraíba.

A SEMOB possui vários arquivos que armazenam os documentos de valor secundário, tratam-se de depósitos, sem nenhum critério de organização, e que geram dificuldades para a busca e uso da informação contida nesses documentos.

No tocante aos documentos de valor primário, e de caráter corrente, os quais dão suporte diário aos processos de tomada de decisão dos gestores, esses estão dispostos nos setores com formas de arquivamento e acondicionamento diversas, seguindo uma concepção particular dos servidores de cada setor.

Diante disto, a inexistência do arquivo central, como também a despadronização das formas de arquivamento e acondicionamento dos documentos, retrata ineficiência na busca e uso da informação, ocasionando falhas no que concerne o atendimento informacional dos usuários internos e externos.

2.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Assim, com a determinação do campo, fez-se necessário a delimitação dos sujeitos da pesquisa, indicados por três gestores das diretorias da SEMOB. Tal escolha caracterizou-se pela necessidade em identificar e entender o uso da informação orgânica como subsídio estratégico em suas decisões, visto que, é no topo da estrutura organizacional, em que são formuladas tais decisões apoiadas em informações selecionadas.

Diante deste entendimento, a escolha dos sujeitos da pesquisa fundamentou-se nas recomendações de Minayo (2000) de que,

> [...] uma amostra é ideal quando privilegia os sujeitos sociais, os quais possuem atributos que se pretende conhecer, [...] por meio de um número significativo de entrevistas as informações relevantes são fornecidas, conduzindo à formulação de categorias capazes de refletir a totalidade das suas dimensões.

Assim, com a visão de organizar a coleta e análise dos dados, consideramos uma amostra coerente e segura que representasse [...] parte da população ou do universo selecionado, conforme diretrizes determinadas na pesquisa (SILVA; MENEZES, 2005). Nesse sentido, e destacando as especificidades da abordagem qualitativa, a amostra dos sujeitos entrevistados permitiu-nos analisar os componentes que atuam, interferem ou influenciam o uso da informação no processo decisório, a partir da ambiência organizacional da SEMOB.

2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A definição do instrumento de coleta de dados está condicionada aos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa. Por conseguinte, a coleta de dados está relacionada com o problema, à hipótese da pesquisa, visando levantar elementos, que possibilitem o alcance dos objetivos proposto na pesquisa. (SILVA; MENEZES, 2005).

Dessa forma, adotamos como instrumento de coleta de dados a entrevista, entendida por Gil (2008, p.115) como um processo que "envolve duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde". Assim, buscamos junto aos gestores da SEMOB coletar elementos que possibilitaram caracterizar e entender a busca e o uso da informação, relacionando esses processos a tomada de decisão.

Diante disto, elegemos a entrevista semi-estruturada, estipulando uma combinação de perguntas abertas e fechadas, previamente definidas, em que o entrevistado responde de forma objetiva e/ou, simultaneamente, tem a liberdade para expor sua subjetividade a cerca do tema proposto. Por isso "valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação." (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Para nortear o desenvolvimento da entrevista optou-se pela elaboração de um roteiro (APÊNDICE A)contendo "[...] uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com uma problemática central [...]" (HAGUETTE, 2000, p. 86). Porquanto permite constituir uma seqüência lógica de idéias, onde os entrevistados expressam seus pontos de vista.

O roteiro foi constituído com 15 (quinze) perguntas, dividas por variáveis condizentes com os objetivos da pesquisa. Diante disso, a 7 (sete) perguntas inicias eram fechadas e relacionavam-se a descrição do perfil sócio-profissional dos gestores. As 8 (oito) questões

posteriores se apresentavam com perguntas abertas e fechadas, referentes a tomada de decisão dos gestores quanto a identificação de suas necessidades informacionais; da compreensão desses no processo de busca e uso da informação, diante da organização do arquivo.

A aplicação das entrevista ocorreu durante o mês de setembro de 2012, sendo registrada por meio de uma gravação, em dispositivo MP4, que foi devidamente autorizada pelos entrevistados com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (ANEXO B). Em seguida, as entrevistas foram transcritas para análise.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é uma fase da pesquisa que reuni as informações coletadas durante a aplicação da pesquisa, buscando com isso "atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa. (SILVA; MENEZES, 2005, p. 100).

Para a análise dos dados foi empregada a análise do conteúdo que permite a utilização de técnicas para analisar as comunicações, mediante o uso sistemático e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens. (BARDIN, 2010). Em conformidade com análise do conteúdo utilizou-se também a técnica de categorização, que consiste em "uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos" (BARDIN, 2010, p. 145). Tais técnicas permitiram identificar e agrupar as similaridades/divergências nos discursos dos entrevistados, além de possibilitar a interpretação e relação do campo empírico com a teoria explorada.

3 A INFORMAÇÃO E SUAS DESIGNAÇÕES

A informação assume relevância crescente nos dias atuais, sendo apresentada como recurso fundamental nas interações humanas a nível social, econômico e político, sendo tais interações, ações implicativas no desenvolvimento de qualquer tipo de organizações. Tal relevância está subsidiada na adoção das tecnologias da informação e comunicação na disseminação do fenômeno informacional.

Dessa forma, reportando a um conceito geral para o termo informação, temos Ferreira (2004, p. 388), que a define como "[...] ato ou efeito de informar, transmissão de notícias, comunicação, instrução, ensinamento". Portanto, a informação se vincula a um processo sistemático para firmar a relação das pessoas.

Diante de uma abordagem que relaciona a informação enquanto insumo pode encontrar Le Coadic (2004, p. 4), que a define como:

> [...] um conhecimento inscrito (registrado) em forma escrita [...], oral ou audiovisual, em um suporte, [...] um elemento de sentido [...] um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal [...] feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação.

Tal articulação evidencia a informação relacionada a um processo de materialização do conhecimento, representada por um conjunto de dados formados por caracteres, que podem ser registrados em um determinado suporte/documento, o qual permite situá-lo no tempo e no espaço e também ser transmitido.

Apresentando uma abordagem vinculada a um processo para o tratamento de dados em busca de sentido e pertencente a um determinado contexto, McGee e Prusak (1994, p. 25) entendem que a informação "não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos".

Outro conceito de informação é apontado por Zorrinho (1995) segundo esse se trata de um processo de conhecimento, ou seja, é algo que minimizar a incerteza, sendo um meio de compreender o mundo e como a ação age sobre ele. Desse modo, a informação passa a ser entendida mediante a compreensão de um sujeito, que a determina e a transforma em

conhecimento, quando não apenas decodifica os sinais grafados, mas que também atribui sentido quando interpreta e adéqua as suas experiências.

Trazendo a informação ao cerne polissêmico temos Capurro (2007) indica que a informação origina do latim “e significa um processo de comunicação ou algo relacionado com comunicação, mas na realidade existem diversas definições de informação, apresentando cada uma sua complexidade.” Com isso, a informação, enquanto elemento fundamental ao processo de comunicação adquire características importantes que a tornam decisivas para firmar as relações em sociedade, representadas na diversidade dessas relações.

Diante desse contexto, a informação pode apresentar diversas designações. Tais designações podem ser geradas desde a disposição física de caracteres existentes num determinado contexto e se estendem, em uma abordagem mais contemporânea, que contempla as formas de acepção do sujeito, imbricada em características subjetivas de significado e sentido, pertencentes a um contexto.

Nesse sentido, os estudos a respeito de informação apresentam um leque diversificado da compreensão do fenômeno em suas múltiplas facetas, permitindo aos pesquisadores transcorrer por um cenário de abordagens diversas.

Para associar de forma dinâmica essa diversidade de abordagens, acrescentando ao conceito de informação características históricas de evolução da sociedade, Capurro (2007) explicita um entendimento decorrente de três paradigmas: o físico, cognitivo e social.

Na abordagem física, a informação é percebida como uma manifestação material do conhecimento, em que sua existência apresenta-se inscrita em algum tipo de suporte, bem como as particularidades objetivas de tal materialidade, passíveis de serem cientificamente estabelecidas. Com isso, evidencia as dimensões semântica e pragmática dos processos relativos à informação, centrados em seus aspectos técnicos, em que “o contexto e o conteúdo da informação lhes perecem totalmente sem importância. O problema é como transmitir máxima quantidade de informação no menor tempo possível e com a máxima fidelidade [...]” (RÜDIGER, 2004, p. 20)

Outra abordagem da informação apontada por Capurro (2007) é fundamentada nas teorias cognitivas, considerando o termo como algo construído na mente dos indivíduos de acordo com seu conhecimento. Desse modo a informação configura-se da relação do indivíduo com o mundo de forma cognitiva, incorporando em sua mente definições conceitual sobre dados, ou seja, é um processo, em que são coadunadas partes para se montar um todo.

Na abordagem social, a informação é compreendida como um produto resultante da intervenção de vários sujeitos e das interações desses nas diversas práticas desenvolvidas num

contexto (CAPURRO, 2007). Assim, a informação enquanto fenômeno social é uma construção coletiva, advinda da junção das necessidades informacionais de um grupo com os aspectos do seu entorno social.

Essas abordagens apresentam a progressão conceitual do fenômeno na Ciência da informação e áreas afins, observando que a cada paradigma, a informação é analisada sob a ótica dos aspectos envolvidos na construção do conhecimento, buscando métodos que melhor a represente para atender as necessidades dos indivíduos.

3.1 A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DECISÓRIO

Situando a informação em um âmbito administrativo e organizacional, em que conforme Rousseau e Couture (1998) essa deve ser considerada, organizada e tratada como um recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros. Todavia, esse contexto é compartilhado por informações que apresentam, em sua essência, configurações e objetivos distintos. Assim, o processo do planejamento, controle e utilização da informação é uma atividade importante, decisiva para o sucesso ou fracasso do organismo.

Nessa perspectiva, a informação é entendida como peça chave de valor acrescentado para o processo decisório, detectando oportunidades para gerar vantagens competitivas como também para defesa de ameaças advindas da concorrência (BRAGA, 2000), possuindo assim, caráter estratégico no âmbito organizacional.

Na concepção de Beal (2004) o vocábulo estratégia é enxergado como um conjunto de decisões articuladas e delineadas para definição de metas específicas, sendo agregadas a uma determinada cronologia e análise de métodos adequados, fornecendo a superação de desafios e alcance do objetivo da organização. Com isso, a estratégia é o estabelecimento de ações específicas em longo prazo, determinando trajetória de ação e destinando recursos necessários para o alcance dessas ações.

Para McGee e Prusak (1994) a estratégia é formulada por meio de uma escolha em uma determinada trajetória de ação, fundamentada na coleta, seleção e verificação de informações sobre ameaça ou oportunidade na ambiência organizacional. Diante disto torna-se evidente que qualquer estratégica é gerada a partir de informações selecionadas, demonstrando que o conteúdo informacional é um aspecto essencial e diferencial na sua

configuração. Isso reflete que a estratégia se constituirá eficiente face da informação que essa deriva.

Na configuração de uma estratégia como regra para tomada de decisão e que essas estão baseadas em informações selecionadas, Beal (2004) observa que para as organizações serem eficazes em seus processos decisórios a informação deve ser de qualidade. Para tanto, Braga (2000) informa que a qualidade informacional está diretamente relacionada com seu tratamento, demonstrando que os processos de seleção, organização e destinação da informação, associados à adoção de tecnologias da informação e comunicação, são procedimentos primordiais na excelência das decisões organizacionais.

Assim, Beal (2004) afirma que a informação estratégica se constitui por meio de informações oriundas do ambiente interno e externo, sendo utilizada para subsidiar o processo decisório na definição de objetivos e estratégias, bem como para monitorar o andamento desses ambientes e concomitantemente acompanhar os resultados obtidos pelas ações estratégicas. Diante disso, a informação estratégica é um recurso basilar no processo decisório, facilitando o conhecimento de variáveis interna e externa a organização, visando o desenvolvimento de ações, capazes de criar inovações, permitindo a distinção da organização dos concorrentes por apresentar eficácia ou exclusividade de um processo.

Diante do explicitado, torna-se evidente que o êxito das organizações nos seus processos decisórios depende da qualidade e do uso da informação, observando que o filtro das informações relevantes e o controle dos fluxos informacionais, que se apresentam dinâmicos e complexos, se constituem em ações indispensáveis para otimização nesses processos, demandando ambos, uma visão abrangente do órgão, envolvendo fatores de ordem política, econômica, tecnológica e social.

Assim, analisando a inserção da informação no ambiente organizacional, Rousseu e Couture (1998) destaca que ela torna-se um recurso vital para otimização dos procedimentos a fim de alcançar os objetivos da empresa. Portanto, o processo do planejamento, controle e utilização da informação é uma atividade importante, decisiva para o sucesso ou fracasso nas organizações.

Nesse sentido, Jardim (1999) ressalta que se assume por diversas vezes, a gestão da informação relacionada apenas a dados criados e armazenados por computadores. No entanto, a eficiência desses sistemas de informação esta no gerenciamento de toda informação

disponível no *organismo*[1], independente da fonte de onde provém, ou da mesma ter sido, ou não, processada eletronicamente. Nesse ambiente, os arquivos são recursos fundamentais de informação e faz-se importante sua gestão simultânea com as bases de dados e as publicações, num projeto mais amplo de gestão da informação.

A informação contida nos arquivos "é aquela passível de ser extraída de um conjunto de documentos desde que estes tenham sido produzidos ou recebidos no decurso das ações necessárias para a realização da missão, predefinida de uma determinada entidade coletiva, pessoa ou família". (RODRIGUES, 2006). Assim, de acordo com o Dicionário de Terminologia Arquivística(1996, p. 29) esse documento é " uma unidade constituída pela informação e seu suporte".

Bellotto (2006, p. 22) ressalta a distinção entre documento de arquivo e informação arquivística, em que o primeiro constitui sempre a unidade entre informação e suporte, seja este tradicional, como o papel, ou informático, virtual, já a segunda independe de suporte e trata-se do conteúdo informacional, originada assim como o documento, do cumprimento das funções e atividades do órgão.

Nesse sentido, é percebida a importância da gestão dessa informação para as organizações, já que essa é resultante da missão do órgão. Para tanto se faz necessário estabelecer um conjunto de práticas que garanta a organização e preservação das informações de arquivo, visando à recuperação da informação para dar suporte à tomada de decisão, bem como a preservação e a memória institucional.

Dessa forma, a gestão de documentos é compreendida como um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente. (BRASIL, 19991). Para Bernardes e Delatorre (2008) a aplicabilidade da gestão documental nas organizações permite controlar os documentos produzidos; reduzir de forma significativa a massa documental, gerando economia de recursos; racionalizar os espaços físicos para guarda de documentos; agilizar a racionalização dos espaços físicos de guarda de documentos e recuperação da informação.

Assim, a gestão documental é constituída por um estudo abrangente do organismo, identificando as tipologias documentais recebidas, produzidas e acumuladas para delinear

[1] Entende-se organismo como um conjunto social com a finalidade de realizar objetivos comuns ligados a uma mesma missão, subordinados a um conjunto de valores, normas e padrões formais e informais de funcionamento, visando o alcance de um ou mais dos seus objetivos (ROUSSEAU, COUTURE, 1998).

ações de eliminação e preservação de documentos, por meio da avaliação dos valores dos documentais e/o informacionais. (BERNARDES, DELATORRE, 2008)

Abordando as vantagens da adoção da gestão documental nas organizações, Rousseau e Couture (1998) pontuam as seguintes:

> [...] aumento da eliminação dos documentos, na fonte, a redução do volume documental; a sistematização e aceleração da organização dos documentos; aumento da proteção da informação; a obtenção de forma mais rápida da informação pertinente;otimização do processo decisório, devido a informação gerida; o aumento da estabilidade, da continuidade e da eficácia administrativa da organização, e a racionalização das massas documentais.

Contudo, não existe um único padrão para gerir todos os recursos informacionais, tratando-o como se fosse uma entidade monolítica, pois, como afirma Jardim (1999) cada componente de um sistema de informação possui objetivos específicos, com estruturas próprias de teorias e práticas profissionais distintas. Por esse motivo, os sistemas de gestão da informação devem ser desenvolvidos e geridos como subsistemas distintos no enquadramento estratégico da organização.

Dessa forma, ao definir a informação no âmbito da Arquivologia, Jardim (1999) designa a informação enquanto produto de entidades, ou seja, indivíduos e instituições no exercício de funções e atividades por meio do registro em documentos de arquivo. Tais registros são gerados, portanto, no decorrer de uma sequência de trâmites administrativos que compõem as transações das atividades que, por sua vez, permitem a execução de funções administrativas. Sendo esse processo denominado de fluxo documental.

As principais características desta informação é que ela deve ser registrada em um suporte material e ser resultado do cumprimento da missão da organização. Esse tipo de informação recebe a qualidade orgânica por essa ser elaborada, expedida ou recebida no âmbito da missão de um organismo. (ROUSSEAU, COUTURE, 1998). Assim, as informações orgânicas que estão presentes em um documento de arquivo têm segundo Belloto (2006, p. 17-18) os seguintes princípios:

> - Proveniência: princípio norteador da arquivologia que garante a identidade do fundo face à entidade produtora. Determina que documentos produzidos por uma entidade não sejam misturados com documentos provenientes de outras origens;
> - Organicidade: determina a condição existencial do acervo, devendo ser esse reflexo das relações administrativas orgânicas. Os arquivos, portanto, refletirão a estrutura, as funções, e as atividades do organismo produtor;
> - Unicidade: determina que os documentos de arquivo apresentem caráter único em seu propósitos e origens no que concerne a forma, espécie ou tipo,

> assim cada uma das tipologias será única em seus efeitos dentro da organicidade; e
> - Indivisibilidade ou integridade arquivística, institui que os fundos de arquivo devem ser preservados sem dispersão, mutilação, alienação, destruição não sendo autorizada o acréscimo indevido. Isso advém da interrelação dos documentos de arquivo, pois a informação orgânica surge na contextualização do acervo. (BELLOTO, 2006)

Nessa perspectiva, a configuração de uma organização resulta de um conjunto de funções direta ou indiretamente ligadas a sua missão, estando às *funções*[2] diretamente ligadas a *missão*[3], vinculadas de maneira inevitável à produção ou à distribuição de seus bens e serviços, permitindo satisfazer as exigências primárias de sua existência. No tocante as funções indiretas pode-se dizer que essas visam dar suporte as atividades de produção ou distribuição de bens e serviços, facilitando atender os objetivos por meio de uma gestão eficaz de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais. (ROUSSEAU, COUTURE, 1998). Assim, suas características estão relacionadas a uma ligação simbiótica que elas possuem com as atividades que as gerou.

Assim, no exercício das funções e atividades ocorre a produção informacional nas organizações, resultando na acumulação de informações orgânicas arquivísticas que por conseqüência origina o arquivo. Conforme Lei 8.159/91, arquivo são

> [...] conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos. (BRASIL, 1991, p. 1)

Sob essa denominação são agrupados todos os documentos, seja qual for o seu suporte, produzidos e recebidos pela organização. Nesse sentido, os arquivos são produzidos e conservados para provar ações e garantir direitos, na consecução de atividades administrativas específicas, caracterizado pela natureza administrativa, jurídica, probatória, orgânica, contínua e cumulativa. Em síntese os arquivos apresentam documentos produzidos e conservados com finalidades de prova; são criados ou acumulados exclusivamente por determinada empresa, instituição ou pessoa, no decorrer de suas atividades; originam-se no curso das atividades

---

[2] . Na arquivística, função é o conjunto das atividades que a organização exerce para a consecução de seus objetivos. Tais atividades devem ser "similares e conexas ou interdependentes, de execução contínua e de caráter duradouro e sem término previsto" (SOUSA, 2009, p. 29).

[3] Considera-se missão enquanto a razão de existência da organização dentro de seu campo de atuação, sendo a finalidade mais ampla ou o objetivo maior que engloba a contribuição social da organização, a partir das expectativas da sociedade. (ROUSSEAU, COUTURE, 1998)

administrativas; e apresentam caráter orgânico, ou seja, relação do documento com seu contexto de criação.

Rousseau e Couture (1998) explicam que a informação orgânica é usada pelos setores de trabalho da organização com o objetivo de decidir, de agir e de controlar as decisões e as ações empreendidas, bem como, visam proceder às pesquisas retrospectivas que ponham em evidência decisões ou ações passadas. Essas características minimizam a incerteza e torna a tomada de decisão mais segura, dando conhecimento mais esmiuçado da cultura organizacional e do processo decisório.

As informações orgânicas apresentam fins de apropriação que são modificadas no decorrer do tempo por comportamentos informacionais distintos. Por isso, os documentos de arquivo são subjugados a um ciclo de vida documental, em idades integradas, em que possuem valor primário e, posteriormente, poderão adquirir valor secundário.

Diante disso, o valor primário de um documento de arquivo se refere ao "valor atribuído a documento em função do interesse que possa ter uma entidade produtora, levando-se em conta a sua utilidade para fins administrativos, legais e fiscais" Dicionário de Terminologia Arquivística (2005, p.163). Assim, tratam de documentos que perderam seu valor de prova para determinadas funções e por isso cumpriram com sua vigência e tramitação. Desse modo, as informações orgânicas são utilizadas nas finalidades para as quais foram produzidas, abrangendo o suprimento das demandas organizacionais no cumprimento de obrigações administrativas, físicas e legais.

No que se refere ao valor secundário, o Dicionário de Terminologia Arquivística (2005, p.163) designa o "valor atribuído a um documento em função do interesse que possa ter para a entidade produtora e outros usuários, tendo em vista a sua utilidade para fins diferentes daqueles para os quais foi originalmente produzido". Com isso, as informações são usadas em objetivos distintos daqueles para os quais foram produzidos, referindo-se a comprovação de direitos adquiridos como também o desenvolvimento de pesquisas científicas ou aquisição de conhecimento cultural.

Considerando o valor que o documento de arquivo adquire segundo sua vigência e tramitação em uma organização, temos a formação de um ciclo da informação orgânica ou ciclo documental, representando as "sucessivas fases por que passam os documentos de um arquivo, da sua produção à guarda permanente ou eliminação" (DICIONÁRIO DE TERMINILOGIA ARQUIVÍSICA, 2005, p.160) Esse ciclo é constituído por três idades: corrente, intermediária e permanente. Dessa forma, considera-se o acervo documental diante

de cada uma destas idades de modo a propiciar adequada obtenção da informação pelos usuários. (ROUSSEAU; COUTURE, 1998).

Na fase corrente, os documentos criados recentemente são consultados freqüentemente e por este motivo, são organizados próximo aos produtores. (SCHELLENBERG, 2006). Isso acontece porque a informação está agregada de valor primário que, sua vez, exercem diretamente aos interesses das atividades dos órgãos da organização. Nessa idade, a informação orgânica é procurada como meio de executar os processos e transações administrativas.

A segunda idade informacional, a corrente, é caracterizada pelo baixo índice de consultas ao acervo por parte das entidades produtoras. (SCHELLENBERG, 2006). Por isso, as informações são geridas em arquivos centrais e distantes dos produtores, onde aguardam expirar seus valores primários que sucede com o fim da vigência dos prazos de guarda.

Já a fase permanente, se inicia com o término do prazo de vigência primária, necessitando a guarda permanente dos documentos, considerando que esses possuem informações relativas órgãos produtores como, funções, diretrizes, decisões estratégicas, normas, operações e outras atividades organizacionais, são recolhidos à guarda permanente. (SCHELLENBERG, 2006). Nessa idade, os documentos recolhidos aos fundos de arquivo serão guardados por tempo indeterminado.

Diante das exposições, a distinção da informação arquivística e/ou orgânica em relação às informações de outra natureza, diz respeito ao organismo produtor, ou seja, ela é produzida no interior do contexto produtivo das funções e atividades a que se destina o organismo. Sendo constituída em prova documental extremamente necessária à vida das organizações como fonte de sua história, autenticidade e transparência de suas ações.

Assim, a informação de caráter estratégico se fundamenta nas principais atividades de um órgão, principalmente na tomada de decisão, atuando na redução de riscos e incertezas. Aliado a isso, a informação arquivística também apresenta essas particularidades, sobretudo porque media todo esse processo, disponibilizando aos gestores uma fração significativa de informações com característica e natureza orgânica. Portanto, o caráter, a natureza e as especificidades inerentes à informação estratégica, residem nas informações arquivísticas.

Dessa forma, o uso da informação orgânica nos processos decisórios como elemento estratégico, demonstra-se um recurso acessível, eliminando buscas externas, já que essas são produzidas mediante as funções e atividades orgânicas que estão diretamente relacionadas com a missão do organismo. Conseqüentemente, este tipo de informação se apresenta como

elemento responsável pela sobrevivência das organizações, sendo sua gestão e uso um recurso estratégico, configurando-se num insumo informacional único e diferenciado.

4 COMPREENDENDO A BUSCA E O USO DA INFORMAÇÃO

> "Na metáfora transpor o vazio/criar significa, o uso da informação é visto como uma ajuda que o indivíduo deseja da informação para continuar em sua trajetória de vida". (CHOO, 2003, p. 119)

Na atualidade, são observadas transformações em distintos campos da vida dos indivíduos, que se processam de forma intensiva e rápida, usualmente atrelada ao desenvolvimento dos aparatos tecnológicos e ao uso da informação. Diante disso, a propagação dessas transformações por todas as áreas da sociedade vêm ocasionando consequências no progresso social e econômico do mundo.

No contexto organizacional, a competência em gerar e absorver inovações é apresentado como um dos principais fatores para tornar uma instituição competitiva no cenário do mundo globalizado.

Nesse sentido, os investimentos nas áreas estratégicas como educação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, bem como a busca por concepções que renovem e impulsionem a gestão no interior das instituições, tornaram-se diretrizes norteadoras no que concerne ao progresso de qualquer organização.

Nesta perspectiva, observa-se que a busca e o processamento da informação estão se representando como componentes fundamentais nos múltiplos sistemas sociais das atividades humanas, e o estudo das necessidades e dos usos da informação vêm se configurando cada vez mais relevantes para análise nas áreas como a psicologia cognitiva, estudo da comunicação, difusão de inovações, recuperação da informação, sistemas de informação, tomada de decisões e aprendizagem organizacional (CHOO, 2003).

Buscando desenvolver um modelo que atendesse as necessidades do uso e dos usuários da informação, Choo (2003) faz uma breve síntese das últimas décadas de pesquisa sobre o assunto e assinala, inicialmente, que para alguns cientistas a informação circula livremente, sem nenhum tipo de barreira e para outros é necessário à longa espera pela publicação por meio dos canais formais.

4.1 ABORDANDO AS PESQUISAS SOBRE NECESSIDADES, BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO

Os estudos de como as pessoas buscam e usam a informação têm sua origem inicialmente sistematizada em 1948, na Conferência da *Royal Society* sobre Informação Científica. Nesta ocasião, foram apresentados dois trabalhos: um sobre o comportamento de busca e outro sobre a utilização da informação. Esses estudos tiveram por objetivo responder à explosão de informações.

De acordo com Choo (2006), verifica-se que esses estudos tiveram duas orientações uma voltada para os sistemas e outra para os usuários. Assim, os estudos voltados para o sistema, percebe a informação como algo de natureza externa, objetiva e independente dos usuários, que existe a priori e cabe ao usuário busca-la para usufruí-la. Tal concepção é prestada especificamente no conteúdo, devendo este ser registrado, tratado tecnicamente e armazenado. Conforme demonstrado por Choo (2006, p. 68):

> [...] o termo sistemas tem um amplo alcance, já que inclui estruturas sociais, e comunidades destinadas a partilhar e disseminar informação, instrumentos, serviços e agências que facilitam o acesso à informação; assim como sistemas computadorizados que permitem que a informação seja procurada e armazenada.

Assim, a orientação centrada no sistema, analisa como a informação flui por esses sistemas sociais, buscando desenvolver instrumentos e serviços que permitam facilitar o acesso à informação e fomentar a partilha dessas.

Por outro lado, na orientação centrada no usuário, a informação é construída e transferida mediante processos mentais. Dessa forma, ainda que um documento possa ser representado através de uma referência ou um dado conjunto de assuntos, o usuário decodifica estes conteúdos de maneira interpretativa, dando à informação um caráter significativo, à luz daquilo que para ele possa ser de fato valioso. Com isso, uma mesma informação pode assumir interpretações distintas em função dos diferentes indivíduos e da maneira como estes a assimilam.

Assinalando outro viés dos estudos de necessidades do usuário abordado na literatura da área, ressaltamos os que analisam a finalidade da pesquisa, sendo esses classificados em estudos integrativos ou dirigidos para tarefas. Na pesquisa orientada para tarefas são enumerados comportamentos e atividades inerentes ao processo de busca da informação. Incluindo neste contexto atividades voltadas para "descobertas de fatos, busca de literatura, ou uso de banco de dados on-line, assim como

atividades de comunicação de informações, como conferências ou canais de partilha de informações em um trabalho em grupo" (CHOO, 2006, p. 70). Assim, o objetivo deste tipo de pesquisa é relacionar as fontes de informações interna e externa que são escolhidas ao longo do processo, bem como avaliar os canais formais e informais, pelos quais a informação circula e é partilhada.

Por outro lado, a pesquisa integrativa abrange todo o processo relativo à busca e utilização da informação. Tendo por fins relacionar e compreender a situação e o contexto, nos quais a necessidade de informação ocorre. Este procedimento ultrapassa as atividades propriamente ditas, avaliando também como a informação é utilizada para resolver um dado problema, funcionando como ferramenta na tomada de decisão. Segundo Choo (2006, p. 70), "o pressuposto é que o estudo sobre a busca de informação amplie-se para uma análise de motivos que geram necessidades de informação e como essas necessidades são preenchidas, representadas, definidas e vivenciadas". Assim sendo, esse tipo de estudo tem por finalidade analisar como a informação é obtida e usada, compreendendo como essa informação auxilia o usuário, avaliando os impactos e benefícios para retratar a realidade de desempenho do processo informacional.

Abordando a respeito desses estudos Choo (2006) apresenta alguns exemplos de pesquisas utilizando os diferentes enfoques explicitados anteriormente. Os dois primeiros exemplos referem-se a estudos centrados em sistemas e orientados para tarefas. Nesses, são percebidos, primeiramente, que as fontes de informação mais utilizadas pelos usuários são as informais, ou seja, a obtenção da informação, ocorre mais por meio das interações entre os indivíduos em um dado contexto, do que pelas fontes formais de informação. Outro aspecto apontando concerne ao estreitamento entre a obtenção entre o nível de informação desejada e a efetivamente obtida, esse aspecto demonstra que na disponibilidade da informação os meios pesquisados apresentam falhas na prestação do serviço.

No mapeamento das necessidades dos usuários diante das fontes formais de informação (serviço de resumo e indexação), Choo (2006) aponta lacunas nesses serviços, referente a falta de conhecimento por parte dos usuários do uso dos métodos existentes nesses sistemas. Isto denota e aponta para a necessidade de divulgação destes para motivar aos usuários a usar tais ferramentas.

Na visão dos estudos integrativos e centrados em sistema, a pesquisa desenvolvida por Saracevic e colaboradores (1988 apud CHOO, 2006) para definir um modelo mais amplo de busca de informação, enumera as etapas importantes que caracterizam as atividades

relacionadas com a busca e o armazenamento de informação. Esse modelo é implementado em sete etapas (ALLEN, 1977 apud CHOO, 2006, p. 75-76), a saber,

> 1. o usuário tem um problema a resolver (características do usuário, declaração do problema);
> 2. o usuário procura resolver o problema formulando uma pergunta e iniciado uma interação com um sistema de informação (declaração da pergunta, característica da pergunta);
> 3. interação de pré-investigação com um pesquisador intermediário, humano ou computador(características do pesquisador, análise da pergunta);
> 4. Formulação de uma busca (estratégia de busca, características da busca);
> 5. Atividade de busca e interações (busca);
> 6. Entrega das respostas ao usuário (itens armazenados, formatos despachados),
> 7. Avaliação das respostas pelo usuário (relevância, utilidade).

Diante disso é verificado que após a análise dos dados o contexto que leva à formulação de uma pergunta, bem como a intenção que se encontra por trás do uso de uma informação, são fatores que devem ser examinados cuidadosamente. Este fato conduz a uma relevância do refinamento das estratégias de busca.

Na abordagem dos estudos centrados no usuário e orientados para tarefas, Choo (2006) destaca a pesquisa de Garvey (1979 apud CHOO, 2006, p. 77-78) na qual é incorporada uma perspectiva psicologia da comunicação científica que ressalta que:

> [...] a interação entre os cientistas e seu ambiente (do qual os outros cientistas são um elemento importante). Cada cientista leva para cada situação um conjunto de atributos psicológicos (personalidade, capacidades, estilo, experiência, hábitos, etc.), que, combinados com as circunstâncias específicas do processo de pesquisa, dão ao cientista uma predisposição para perceber e detectar, assimilar, associar, etc. o que está acontecendo com sua pesquisa num dado momento. [...] seu estilo, sua subjetividade, sua tendência, tudo desempenha um papel na maneira com ele seleciona, retém e usa a informação obtida na pesquisa.

Nesse sentido, é compreendido que as interações procedidas pelas comunidades funcionam como uma espécie de sistema social, implicando no avanço e desenvolvimento do coletivo.

Fazendo uma síntese das contribuições práticas da pesquisa para elaboração de uma construção teórica, Choo e Auster (1993 apud CHOO, 2006) delinearam observações que merecem destaque:

1. As necessidades e usos da informação devem ser medidas no contexto profissional, organizacional e social dos usuários, levando em conta os requisitos necessários para a produção de uma tarefa;
2. Os usuários obtêm informações através de diferentes fontes: formais e informais. Entende-se que ambas muitas vezes possuem igual peso numa escala de valores. O contato com colegas é tão imprescindível quanto à utilização de um banco de dados on-line;
3. As pesquisas denunciaram que muitos usuários optam por fontes locais e acessíveis, o que nem reflete a qualidade ideal.

Os estudos integrativos centrados nos usuários Choo (2006) abordam como referência a pesquisa realizada por Belkin em 1980. Pessoas que se encontravam diante de problemas e para resolvê-los, buscavam informações, percebendo que neste trajeto o seu estado de conhecimento não era adequado: "as inadequações de um estado de conhecimento podem ser de vários tipos, como lapsos ou falhas, incertezas ou incoerências, que só têm em comum uma sensação de erro" (BELKIN, 1980 apud CHOO, 2006, p. 80). Belkin denomina erro de estado anômalo do conhecimento; e revela que é papel dos sistemas de informação ajudar o usuário a delimitar as anomalias que o impedem de especificar uma necessidade.

4.2 MODELO MULTIFACETADO DE USO DA INFORMAÇÃO

Choo (2006) propõe um modelo multifacetado de uso de informação que envolve as dimensões cognitivas, emocionais e situacionais da informação, apoiadas nas teorias de Brenda Dervin, Carol Kuhlthau e Robert Taylor.

Na dimensão cognitiva, Dervin elabora um modelo de criação de significado para compreender como a informação é construída na mente dos indivíduos e de que maneira ela é buscada para satisfazer os desejos.

Na criação de significados, a pessoa se desloca no tempo e no espaço por meio de experiências. Cada deslocamento representa uma nova etapa, criando significados e para o ambiente no qual se insere. Num dado deslocamento algo, traduzido como "vazio cognitivo" impede que o indivíduo se desloque num movimento progressivo. De acordo com Brenda e Clark (1987 apud CHOO, 2006, p. 86) no momento do vazio cognitivo:

> [...] a busca e o uso da informação são analisados em termos do triângulo situação-vazio-uso exemplificados pelas perguntas: 1) o que, em sua situação, o está bloqueado? O que está faltando em sua situação? 2) quais são as dúvidas ou confusões?; 3) que tipo de ajuda você espera receber?

O modelo de criação de significados pode ser estruturado através de categorias de situação e uso da informação, conforme quadro abaixo:

Figura 2 - Modelo de criação de significado (categorias de situação e uso da informação)

SITUAÇÃO	USO DA INFORMAÇÃO
Parada de decisão	Criar idéias
Parada de barreira	Encontrar direções
Parada rotatória	Adquirir capacidades
Parada de inundação	Obter apoio
Parada problemática	Motivar-se
Entorno perceptivo	Conectar-se
Entorno situacional	Acalmar-se
Entorno social	Alcançar objetivos

Fonte: Dervin (1992 apud CHOO, 2006, p. 88)

Diante do exposto, a necessidade de informação é equivalente a noção de vazio apontada por Dervin. Assim, por meio da busca de informação e das estratégias utilizadas para ultrapassar o vazio é que os indivíduos conseguem alcançar as suas metas.

O modelo de Kuhthau (1991 apud CHOO, 2006) enfatiza que as necessidades cognitivas estão pautadas em reações emocionais na busca da informação. Estas reações não são apenas frutos dos pensamentos, refletem simultaneamente reações sentidas. Para comprovar isso, foi realizada uma pesquisa sobre os comportamentos de busca de usuários, assinalando seis estágios: iniciação, seleção, exploração, formulação, coleta e apresentação. Cada um desses estágios reflete o comportamento do usuário em três níveis de experiência: emocional (sentimentos), cognitivo (pensamentos) e físico (ação propriamente dita).

No estágio da iniciação, o usuário identifica a necessidade de obter mais informações, permeada por sentimentos de insegurança, bem como por pensamentos focados no problema, apresentando ações convergidas em debater possíveis abordagens com outras pessoas. Durante a seleção, o usuário escolhe um tema geral de pesquisa e os sentimentos de insegurança sobre a temática escolhida surgem, os pensamentos envolvem a escolha de um tema que reflita os interesses pessoais, e que encontre possibilidade de êxito e sucesso. As ações estão relacionadas com informações secundárias no interior do tema escolhido. No decorrer da exploração, cabe ao usuário expandir e ampliar o tema geral. O usuário concentra

os pensamentos no fato de que deve estar cada vez mais bem informado, de maneira a estabelecer um foco.

O quarto estágio é o da formulação, ocorre uma mudança, pois é nele que o usuário identifica uma perspectiva para trabalhar o problema. Neste estágio a insegurança diminui, aumentando o grau de confiança. Na coleta de dados, o usuário entra em contato com os sistemas e serviços de informação, e é neste momento que a confiança aumenta e o usuário é capaz de encontrar informação relevante.

Assim, na fase final, ou seja, da apresentação, o usuário conclui a busca e resolve a questão problemática. Portanto, para ilustrar esse modelo de busca da informação, esboçamos a seguinte tabela:

Figura 3 - Processo de busca da informação

ESTÁGIOS	TAREFA APROPRIADA	SENTIMENTOS COMUNS A CADA ESTÁGIO
Iniciação	Reconhecer a necessidade de informação	Insegurança
Seleção	Identificar um tema geral	Otimismo
Exploração	Investigar as informações sobre o tema geral	Confusão, frustração, dúvida
Formulação	Formular o foco	Clareza
Coleta	Reunir as informações pertencentes ao foco	Senso de direção, confiança
Apresentação	Completar a busca de informação	Alívio, satisfação, desapontamento

Fonte: Kuhkthau(1993 apud CHOO, 2006, p. 90)

Com o modelo de Kuhlthau, a noção de incerteza aumenta ou diminui, à medida que o progresso avança e as fases são ultrapassadas,

> (...) A incerteza é um estado cognitivo que costuma provocar sintomas emocionais de ansiedade e insegurança. A incerteza e a insegurança são comuns nos primeiros estágios de busca da informação. Quando o estado de conhecimento muda e surgem pensamentos com um foco claro, uma mudança correspondente é percebida no crescimento da confiança (KUHKTHAU, 1993 apud CHOO, 2006, p.91).

O terceiro modelo aborda às dimensões situacionais das necessidades e usos da informação. Neste o comportamento de busca da informação pode ser caracterizado pela adição das atividades pelas quais a informação passar a ter valor. Com isso, a informação não é útil somente pelo conteúdo que esta carrega, mas pelas expectativas de trabalho dos usuários e por seus contextos organizacionais.

Tais contextos são denominados por Taylor (1991 apud CHOO, 2006) de elementos do ambiente de uso da informação e podem ser agrupados em quatro categorias: grupos de pessoas, dimensões do problema, ambiente de trabalho e pressupostos para a resolução do problema. Baseado em comportamentos comuns na busca de informações Taylor (1991 apud CHOO, 2006, p.94) enumera quatro grupos de pessoas,

> [...] profissionais (engenheiros, advogados, cientistas, profissionais administrativos, médicos, etc.); empresários (fazendeiros, pequenos negociantes, etc.); grupos de interesse (comunidades, lobistas, ativista políticos, grupos éticos e culturais, etc.); grupos socioeconômicos culturais (deficientes, idosos, minorias, etc.).

Neste sentido, as dimensões do problema estão relacionadas com as características dos problemas que preocupam um determinado grupo de pessoas e a ambiência de uso da informação recomenda formas de criar informações pautadas no sujeito e nas demandas específicas das situações.

Com isso, observa-se que o ambiente de trabalho refletido pelas características físicas e sociais de uma instituição influencia na estrutura da informação solicitada e na forma pela qual esta informação circula e é disponibilizada. Certos aspectos inseridos nos ambientes de trabalho tais como a hierarquia institucional e a localização das fontes de informação, podem contribuir ou não para o fluxo e a disponibilidade de informações.

Os pressupostos para a solução de problemas são alcançados através de percepções que são partilhadas e discutidas por um grupo de pessoas interessado na solução de um problema.

Essas percepções ajudam a controlar a extensão de uma busca de informação, diminuindo o empenho e, sobretudo, o tempo gastos na busca, além de verificar a quantidade e a qualidade de informação que seja necessária.

Anteriormente foram verificadas o quanto as necessidades cognitivas, as reações emocionais e as dimensões situacionais interferem no uso da informação. Nesta seção é feito um exame da atividade de busca da informação, processo através do qual a informação passa a ter valor para um indivíduo ou para um grupo. Conforme Choo (2003) a busca pela informação ocorre em três estágios, o reconhecimento da necessidades cognitivas de um indivíduo, associando assim as necessidades de informação referente as necessidades cognitivas de um indivíduo.

Analisando essas necessidades cognitivas, podemos traduzi-las como falhas de conhecimento, podendo ser descritas por meio de perguntas ou tópicos que são direcionados a

um sistema ou a uma fonte de informação. Para Wilson (1992 apud CHOO, 2006) um indivíduo busca e usa informação num contexto social, para além das necessidades cognitivas, devendo também satisfazer simultaneamente as necessidades emocionais.

Expondo outro aspecto referente às necessidades de informação, Marchionni (1995 apud CHOO, 2006) relata que tais necessidades não aparecem totalmente definidas ou mesmo prontas, vão evoluindo com o passar do tempo. No início o indivíduo tem uma sensação de pouca tranqüilidade, em função de reconhecer que o seu conhecimento possa estar pouco consistente.

Assim, à medida que são colhidas as informações, inicia-se um processo de entendimento dos vazios de informação desejados a serem cobertos, de modo a criar conhecimento. A partir deste momento, o sujeito pode aceitar ou não a necessidade de ter conhecimento do problema e caso o aceite, será necessário defini-lo, estabelecendo limites para criar os principais conceitos.

Taylor (1968 apud CHOO, 2006) considera que a necessidade de informação passa por quatro níveis: visceral, consciente, formalizado e adaptado. O nível visceral traduz-se pelo vazio de conhecimento, em que o indivíduo obtém novas informações, apresentando o estágio consciente emerge, possibilitando a pessoa descrever no plano mental a sua área de indecisão.

Nessa fase a ambigüidade permeia a narrativa, então para reduzir essa e gerar um foco, o indivíduo pode consultar os colegas, deslocando-se para o nível formalizado. É neste estágio onde se inicia as descrições racionais da necessidade de informação, podendo ser expressas por meio de uma pergunta ou de um tópico.

Na interação com um sistema ou com uma fonte de informação, a questão pode ser reformulada, visando obter resposta eficiente de sistema. Este estágio de reelaboração pode ser visto como o nível adaptado.

No âmbito cognitivo, a representação da necessidade de informação como visceral e consciente é muito semelhante a que Belkin (1980 apud CHOO, 2006) denomina de estado anômalo do conhecimento.

Nestas etapas o indivíduo não consegue expressar e identificar o que não sabe ou o que falta. Kuhlthau (1993 apud Choo, 2006) acrescenta que estes estágios são identificados pelo princípio da incerteza, que à medida que a busca prossegue, diminuem gradualmente.

Neste sentido, a incerteza decresce na medida em que a pessoa começa a estabelecer um foco para a busca. Taylor (1968 apud CHOO, 2006) corrobora de certa forma, ratificando que através das demandas situacionais, um grupo de participantes discute, aceitam ou não os

pressupostos, objetivos e opções de um dado problema, influenciando a partir daí os níveis visceral, consciente e formal da informação.

Percebendo a busca da informação como um processo no qual o indivíduo se envolve com o propósito de modificar seu estado de conhecimento, e entendendo que cada indivíduo busca a informação de maneira diferenciada e específica à luz de suas experiências passadas e do conhecimento das fontes, Marchionini (1995 apud CHOO, 2006) examina o processo de busca da informação em um ambiente eletrônico, informa que este é constituído por oito subprocessos, reconhecer e aceitar um problema de informação; definir e entender o problema; escolher um sistema de busca de informação; formular um questionário; executar a busca; examinar os resultados; extrair informação; e refletir ou repetir e parar.

Ellis e outros colaboradores (1993 apud CHOO, 2006) sugerem um modelo de comportamento de busca, delineado a partir da análise dos padrões de busca de cientistas sociais, físicos e químicos. Esse modelo envolve oito atividades de busca, sendo a primeira fase, a iniciar, a atividade que se desdobra no mapeamento de fontes de interesse. Nesta fase a probabilidade de uma fonte ser escolhida vai depender da sua acessibilidade (esforço e tempo necessários embutidos na localização) e da qualidade da informação que esta possa prover.

Assim, no momento da busca inicial, tais fontes vão recomendar fontes adicionais ou referências, que são consideradas pistas que devem ser seguidas, sendo esta atividade denominada de encadear e logo em seguida ocorre o vasculhar e compreender a visualização de índices, listas de títulos, lista de organizações, lista de pessoas ou sumários.

Isto significa agrupar informações por temas, como por exemplo, quando o usuário percorre um mobiliário de um arquivo atrás de um assunto específico. Chang e Rice (1993 apud CHOO, 2006, p.104) definem esta tarefa como, " o processo de expor-se a um espaço de recursos explorando seu conteúdo [...] e/ou estrutura, o que provavelmente resulta na consciência de novos ou inesperados caminhos ou conteúdos".

Dando continuidade ao processo, a próxima atividade, designada por diferenciação, o indivíduo procede com a seleção e refinamento das fontes. Taylor (1986 apud CHOO, 2006) enfatiza que para uma informação de fato ser relevante, ela deve não somente abordar e detalhar o problema, como apontar as formas pelas quais o mesmo possa ser resolvido. Logo depois, ocorre o monitoramento, em que se destina manter o indivíduo a par dos progressos de um determinado campo. Os cientistas sociais, por exemplo, exercem esta atividade através de "pesquisa on-line, jornais, conferências, revistas, livros, catálogos" (CHOO, 2006, p.105). Para específicos tipos de grupos a precisão da informação é essencial, havendo necessidade de fazer uma verificação para identificar correções ou erros.

Ellis (1989 apud CHOO, 2006) observou em suas análises que alguns grupos realizavam a maior parte de suas pesquisas ao final do projeto, com o propósito de comparar as novas descobertas com trabalhos de outros colegas existentes na literatura, tal atividade foi denominada pelos de finalização.

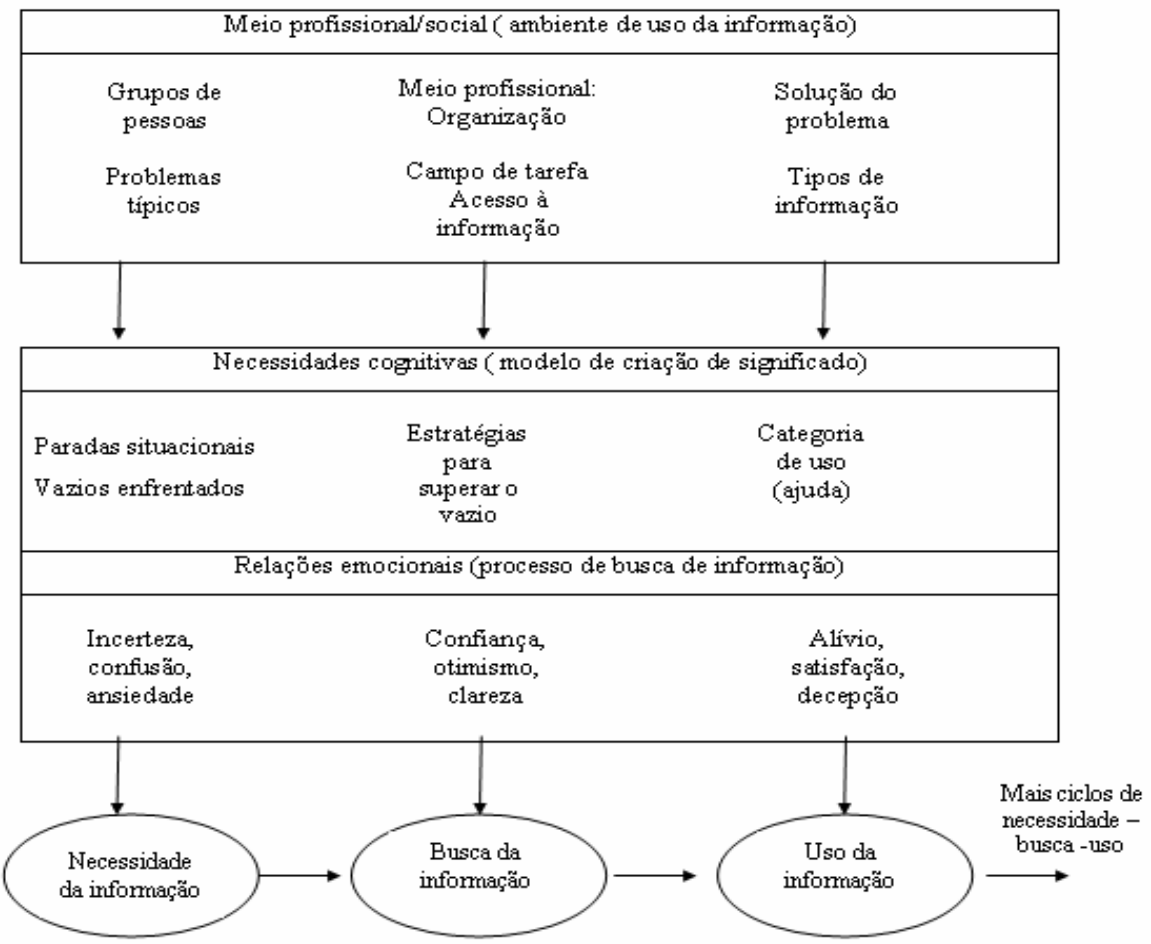
O uso da informação no modelo proposto por Choo (2006) trata-se de um contexto pragmático, em que o indivíduo vai escolher algumas mensagens dentre um grupo mais amplo, no qual ele recebe ou monitora. Na perspectiva deste modelo o resultado do uso da informação implica na mudança de estado de conhecimento do indivíduo e da sua forma de atuar no seu ambiente.

Desta forma, elucidamos que o momento no qual se decide por usar uma determinada informação ou não vai estar ligado à relevância desta informação para solucionar um problema e, por conseguinte trazer as soluções. A relação entre a relevância e o uso da informação é evidenciada tanto da perspectiva dos sistemas quanto dos usuários. No âmbito do sistema pode implicar no grau de correspondência entre os termos utilizados pelo usuário ao abordar um sistema e os termos efetivamente do documento, representado objetivamente. A perspectiva centrada no usuário percebe a relevância como (SCHAMBER, 1994; HARTER, 1992; SARACEVIC, 1970; RELEVANCE 1975 apud CHOO, 2003, p. 108):

> Subjetiva, dependente do julgamento humano e, portanto, não uma característica inerente da informação ou de um documento;
> Cognitiva, dependente, em última instância, do conhecimento e da percepção do indivíduo;
> Situacional, relacionada aos problemas particulares de informação do usuário;
> Multidimensional, influenciada por muitos fatores;
> Dinâmica, sujeita a constantes mudanças ao longo do tempo;
> Mensurável, observável num dado momento.

À luz das considerações explicitadas, o modelo proposto por Choo (2006) reflete os momentos de falta, busca e uso da informação, apresentando três propriedades da busca e do uso da informação, conforme apresentado no gráfico abaixo:

Figura 4 - Modelo de uso da informação



Fonte: Taylor (apud CHOO, 2006)

No plano cognitivo, o uso da informação é estabelecido a partir do significado em que um indivíduo lhe impõe, à luz de suas estruturas emocionais e cognitivas, determinando um problema, especificando limites, objetivos, relacionamentos, etc., visando criar um lócus onde a informação possa ser buscada.

No tocante ao plano emocional, os sentimentos permitirão ao indivíduo atenção no sentido de começar a imaginar quais são as melhores fontes para a busca de informação. Assim, esse estágio está ancorado em experiências anteriores, pelas quais o indivíduo passou, utilizando métodos e fontes similares.

Logo depois, o uso da informação torna-se situacional, em que o indivíduo, fazendo parte de um meio, profissional ou social, é afetado nas suas escolhas relativo ao uso da informação. Tais escolhas são procedidas para resolver problemas que se referem a um

coletivo, usando desta maneira ser resultado de um consenso compartilhado e de normas e convenções desenhadas pelo contexto.

Na última propriedade apresentada, o uso da informação é dinâmico, interagindo com os elementos cognitivos, emocionais e situacionais do ambiente, impulsionando o processo de busca da informação, modificando a percepção do indivíduo em relação ao papel de informação e os critérios pelos quais a informação é julgada.

O modelo de uso de informação proposto por Choo (2003) é uma tentativa de levantar os principais elementos que interferem no comportamento do indivíduo quando este busca e usa a informação. A necessidade da informação surge quando o indivíduo reconhece as lacunas existentes em seu conhecimento sob um dado assunto. Assim, a busca se caracteriza por um processo implementado pelo indivíduo para modificar o estágio anterior.

Nessa perspectiva, o uso da informação ocorre quando o indivíduo seleciona e processa as informações, tendo como finalidade encontrar novos conhecimentos. Sendo a informação usada para resolver um problema, fornecendo respostas a uma questão como ferramenta e auxílio na tomada de decisão.

5 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Desde os primórdios da humanidade, o homem se encontra diante do dilema de tomar decisões, sejam estas conscientes ou inconscientes. A tomada de decisão é um processo inerente ao ser humano que vem sendo pesquisado constantemente, visando conhecer trajetórias norteadoras que facilitem compreender de forma mais coerente à complexidade deste assunto.

Desse modo, na conjuntura de uma sociedade mundial é percebida uma nova forma de refletir nas ciências, sendo esse pensamento apoiado em reações e valores surgidos recentemente em face da globalização. Isto deu origem a uma cultura, focada na compreensão política e na consciência da necessidade de um novo sistema de valores, acompanhado de uma nova maneira de pensar.

Ressaltando esse contexto entendemos que os tomadores de decisão passam a ter o desafio de pensar globalmente, utilizando, em larga escala, instrumentos de informação e comunicação que se apresentam como elementos de auxilio em seus processos decisórios.

Buscando compreender o processo decisório, reportamos a Simon (1970) que afirma que o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental, abrangendo a seleção de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Corroborando com esse conceito, Motta e Vasconcelos (2002) expressam que um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada, aguardando que estes elementos sejam ordenados numa estrutura lógica que resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

Assim, numa visão holística do processo decisório, Gomes et al (2002) entendem que esse é constituído por todas as atividades de planejamento que envolve a tomada de decisão de maneira estruturada ou pragmática, que envolvem a coleta de dados, identificação de alternativas, negociações e avaliação de alternativas de ação, entre outros. E ainda, que ao logo de cada um desses processos o gestor depara-se com decisões e este é motivado pela necessidade de prever ou controlar, enfrentando geralmente um sistema complexo de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas, em que ele está interessado na análise desse sistema.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem, uma vez que o conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão, dos processos decisórios.

Pode-se salientar que a decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativa, incluindo todos os "o quê", "quando", "quem", "por que" e "como", que aparecem nos processos de decisão. Com o intuito de evitar problemas futuros, os gestores devem se basear em decisões cuidadosamente formuladas (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Diante disto, tomar decisões faz parte do cotidiano da vida e está presente em todos os seus aspectos, indo desde tópicos pessoais até decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas.

As decisões possuem frequentemente um impacto muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais ao futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas.

5.1 O VALOR DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO

Ao tratar do processo decisório, em um cenário de economia globalizada, cada vez mais competitiva**,** em que há uma demanda que exige decisões rápidas, coerentes e abrangentes, permitindo ações que minimizem perdas e maximizem ganhos, a informação e a comunicação são vistas como instrumentos primordiais nesse ambiente. Diante disso, entende-se que os gestores habitam em ambientes cada vez mais dinâmicos, em que a informação "é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado." (MORESI, 2000, p.14).

Tal relevância da informação e concomitantemente dos aparatos comunicacionais ocorre a partir da metade do século XX na ambiência da explosão informacional, em que os historiadores visionaram o futuro da humanidade constituída na *Era da Informação*[4]. A partir deste momento, a adoção das tecnologias da informação e comunicação no contexto

[4] Para Soares (1996) a Era da Informação se caracteriza não apenas o conjunto dos instrumentos técnicos disponíveis ou a capacidade de produzir, armazenar e distribuir dados, mas o próprio uso político resultante de tal processo.

organizacional concede aos gestores ações de obter, manusear e avaliar informações como jamais se imaginou na história mundial. Diante dessa nova realidade, em que ocorre o fenômeno da *explosão informacional*[5], há aumento significativo de pesquisa na área. Tal aumento foi evidente em todas as pesquisas sobre administração e informação, levando a valorização da informação, sendo essa apontada como elemento de cisão do mundo moderno para o pós-moderno.

Para pesquisadores de gestão como Montanna e Charnov (1999) as decisões apoiadas em informação são apenas tão boas quanto à informação nas quais estão baseadas. Portanto, o valor da informação está na interação que o indivíduo constrói entre si mesmo e determinada informação. Assim, a informação só é útil quando o usuário infunde-lhe significado, e esta mesma informação pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos (CHOO, 2003).

Neste sentido, o estado de uma organização é afetado, em termos de eficácia e eficiência, por meio da qualidade nas decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações, agindo como um processo integrado e sistêmico. Esses aspectos relacionais entre as atividades dos gestores e as informações são entendidos por Mcgee e Prusak (1994, p. 180) como algo essencialmente entrelaçado e indissolúvel, ao afirmarem que:

> [...] o papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto. Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação. Poderíamos dizer que o slogan do moderno administrador seria: 'Se pelo menos tivéssemos mais dados'.

Na prática a informação aliada aos instrumentos tecnológicos pode interferir de forma eficaz na tomada de decisão e conseqüentemente no gerenciamento das organizações. A tomada de decisão é visualizada como variável dependente da informação e das tecnologias de aquisição da mesma. Desse modo, a dinâmica e o valor da informação conferem vantagens competitivas à organização na concorrência mundial, já as tecnologias aprimoram a produção e o acesso das informações.

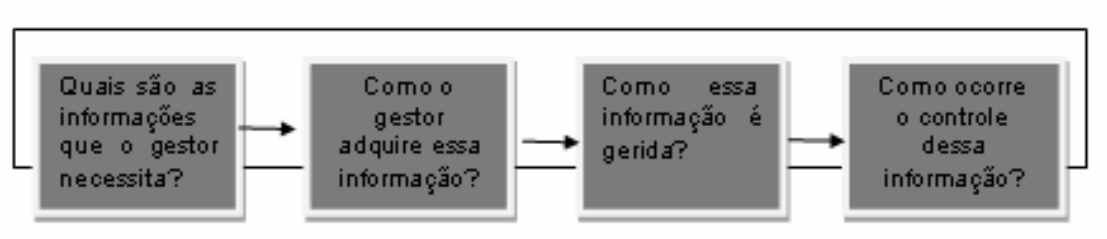
Esse processo dinâmico da informação no interior das organizações leva a uma acepção igualmente dinâmica sobre os processos de obtenção, gerenciamento e segurança da informação no cenário organizacional. Nesta perspectiva, de dinâmica da informação

---

[5] Definido por Saracevic (1996, p. 42), como "o irreprimível crescimento da informação e de seus registros, principalmente em ciência e tecnologia".

Montana e Charnov (1999) esboçam no esquema abaixo, as necessidades informacionais dos gestores e/ou das organizações:

Figura 5- Esquema da perspectiva de informação como sistema dinâmico



Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (1999)

As necessidades e categorias de informações dos gestores são diversas e a informação está relacionada a um sistema dinâmico que permite compactar seus distintos elementos, Moresi (2000) afirma que a arquitetura desta em uma organização está organizada de maneira institucional, intermediária e operacional.

Nesse sentido, Moresi (2000) expõe que a informação institucional é voltada à direção do órgão, proporcionando observar as variáveis existentes no ambiente interno e externo, objetivando acompanhar e julgar o exercício, o planejamento e as decisões de alto nível. Já, a informação intermediária está no escopo gerencial, que também permite a observância das variáveis do ambiente externo e interno, visando monitorar e avaliar os processos de planejamento e tomada de decisão de característica gerencial. Por fim, a informação operacional é desenvolvida pela chefia de setores e seções, facilita o procedimento das atividades, inspecionando o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de seu nível.

O nível das ideias estratégicas é responsável por exprimir a missão do órgão, planejando as metas da corporação e suas respectivas direções, tendo assim, necessidades de informações de natureza ampla e estratégica. Moresi (2000) destaca que as informações podem atender a duas finalidades estratégicas: para conhecimento dos ambientes interno e externo de um órgão e para atuação nestes ambientes.

Entendendo a informação como uma ferramenta gerencial utilizada para todos os níveis dentro de uma organização, Mcgee e Prusak (1994) consideram que ela deve atender determinados requisitos, apresentando-se como ferramenta apropriada para as atividades, necessitando ser completa e precisa em momento exato para ser útil. Assim, a qualidade da informação na tomada de decisão e a não satisfação desse requisito pode levar a um possível

desequilíbrio organizacional. Por outro lado, o equilíbrio do uso desta nas organizações é resultado de uma informação completa, precisa, econômica e pontual.

5.2 AS MULTIFACETAS DO PROCESSO DECISÓRIO

Os estudos sobre processo decisório vêm mostrando evolução desde a década de 40, isso se deve principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas de gestão, informacionais e à absorção de procedimentos quantitativos oriundos da Matemática e da Pesquisa Operacional.

A Teoria das decisões nasceu de Herbert Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. A Teoria Comportamental é concebida na organização como um sistema de decisões, e neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Desse modo, a organização está permeada de decisões e de ações.

Autores como Motta e Vasconcelos (2002); Gomes et al (2002) e Montana e Charnov (1999) acreditam que as decisões devem ser tomadas segundo um plano sequencial. Contudo, outros defendem uma abordagem menos estruturada, porém igualmente disciplinada, que exige a manutenção de um debate e reavaliação do contexto das decisões. Os estudiosos em Administração, Drucker e Simon entendem a tomada de decisão como o cerne da organização. Segundo Chiavenato (1999), a tomada de decisão é tarefa mais característica do administrador.

Conforme apontado por Gomes et al (2002), o processo de tomada de decisão envolve os seguintes passos: formulação de um problema; estruturação do problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo; proceder a uma montagem técnica do modelo; testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções; estabelecer controles sobre a situação e sua delimitação; e implementar a solução na organização.

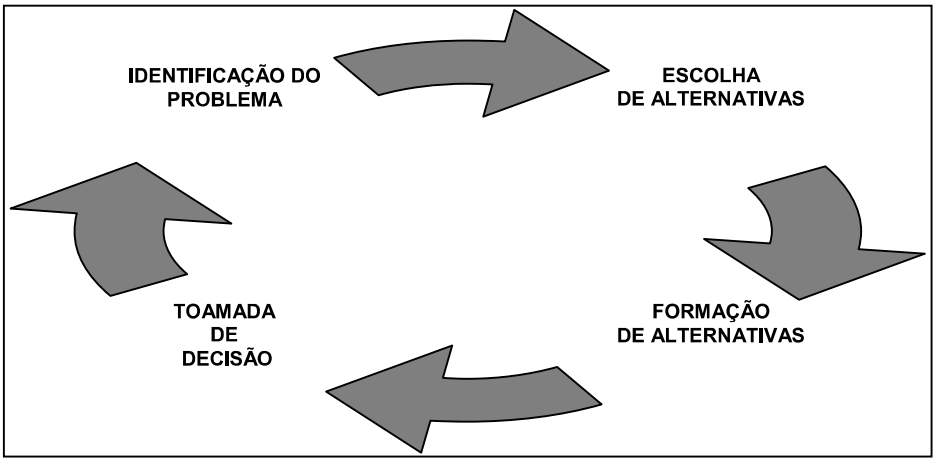
Contudo, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva.

Segundo Gomes et al (2002), a decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão, a saber,

> [...] o tomador de decisão é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ações são delineados os objetivos que se pretende alcançar com suas ações; as preferências são os critérios que serão utilizados pelo decisor para fazer sua escolha e a estratégia que consiste no curso de ação, em que a gestão, escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor; a situação é uma aspecto do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha e o resultado que é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

Assim, diante do exposto, o processo decisório pode ser representado conforme esquema abaixo:

Figura 6 - Processo Decisório



Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Tendo como premissa que processos administrativos são processos decisórios, Gomes et al (2002) afirma que todo gestor experiente sabe que grande parte de seu trabalho é ocupado por um processo diário de tomada de decisão e, portanto, deve ser potencializado por parte das organizações, por meio dos recursos básicos: físicos, financeiros e humanos.

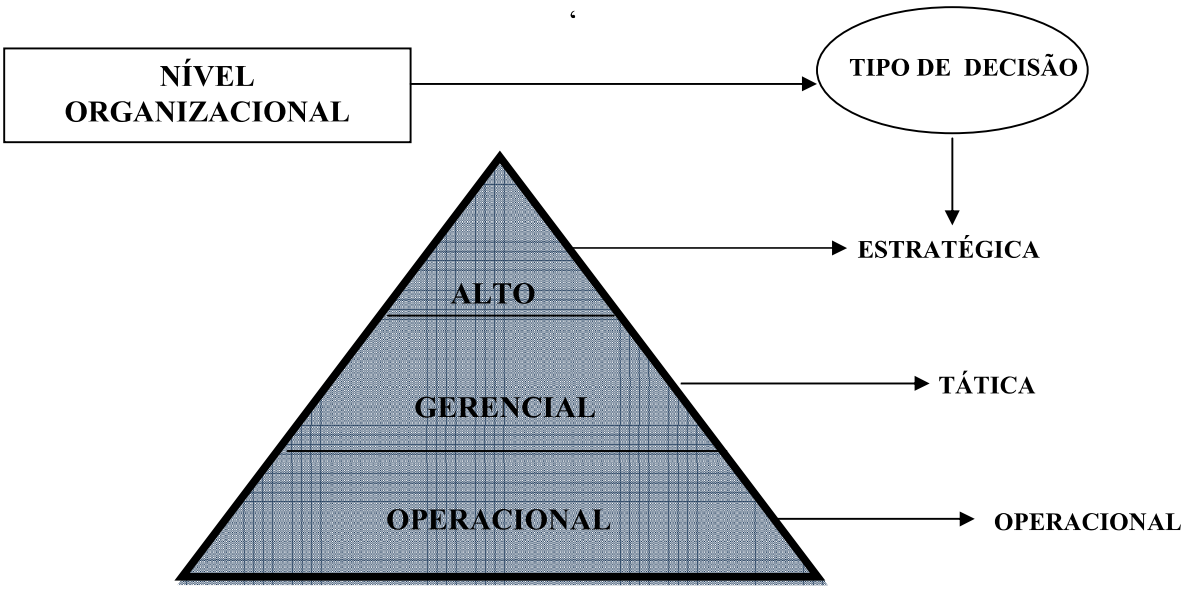
Montanna e Charnov (1999) denominam as decisões de táticas e estratégicas. As decisões táticas são mais simples, podendo-se confiar na capacidade intuitiva do decisor de tomar a decisão acertada. Já as decisões estratégicas, são mais complexas, pois o problema e a solução são desconhecidos, fazendo com que a tomada de decisão seja sempre obtida através de um processo, visando à solução de um problema.

Gomes et al (2002) afirma que os problemas serão corretamente solucionados e serão tomadas boas decisões se existir uma cultura ou clima dentro da organização que permita o

uso livre e objetivo da informação. Assim, é função do gestor constituir esse clima em que seus colaboradores tenham interesse tanto pela produção como pelas pessoas.

Dentro da organização, em busca daquelas metas existem níveis diferentes de tomada de decisão. Montana e Charnov (1999) abordam os níveis estratégico, tático e operacional de tomada de decisão, que mobilizam todos os recursos de uma empresa para a concretização dos seus objetivos.

Figura 7 - Níveis de Tomadas de decisão em uma organização



Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (1999)

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, apresentando seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da empresa tem o "quadro geral" de todos os elementos de seu negócio e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a empresa se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Essas políticas e metas não são muito específicas, porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos.

Em relação às decisões táticas ou administrativas, elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para

realizar as metas estratégicas definidas pela cúpula administrativa. Decisões táticas são mais específicas e concretas, são voltadas para a ação. E por último, as decisões operacionais, elas determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas, operações desenhadas a partir de decisões táticas tomadas pela gerência, referente a maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio.

De acordo com Gomes et al (2002), os modelos de apoio à tomada de decisão, em resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ônus crescente desses recursos, fazem com que decisões sejam procedidas baseadas em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos obtidos. Com isso é introduzido os aspectos de risco e incerteza nos modelos, trazendo uma gama de informações que permitiu o aperfeiçoamento do processo decisório.

Nesse sentido, o desenvolvimento de novas técnicas se fez necessário para que os modelos fossem mais bem interpretados, com maior precisão em relação aos novos problemas e questões do mundo globalizado. Estas novas técnicas de tomada de decisão estão em crescente e rápida evolução nos últimos anos.

Os estudiosos da Teoria Administrativa, ao descrever em modelos os procedimentos característicos da tomada de decisão, chegaram à formulação de vários esquemas interpretativos do processo decisório. Como os estudos da área apresentam diversos modelos sintetizamos: o modelo da racional da economia clássica, o modelo da Racionalidade Limitada ou de Carnegie, o modelo comportamental, incremental e política.

O modelo da racional foi à primeira visão teórica acerca do processo decisório. Este valoriza as alternativas enquanto meio para atingir determinados fins na estrutura organizacional. O ideal racional presume que a decisão é provocada unicamente pela descoberta de um problema e que o processo decisório se constitui em fluxo de produção e análise de informações, o que resultará na identificação e na opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, tal modelo, pressupõe que o tomador de decisões tenha um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Assim, baseando-se nesse conhecimento e no processamento de todas as informações disponíveis, o tomador de decisão pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados.

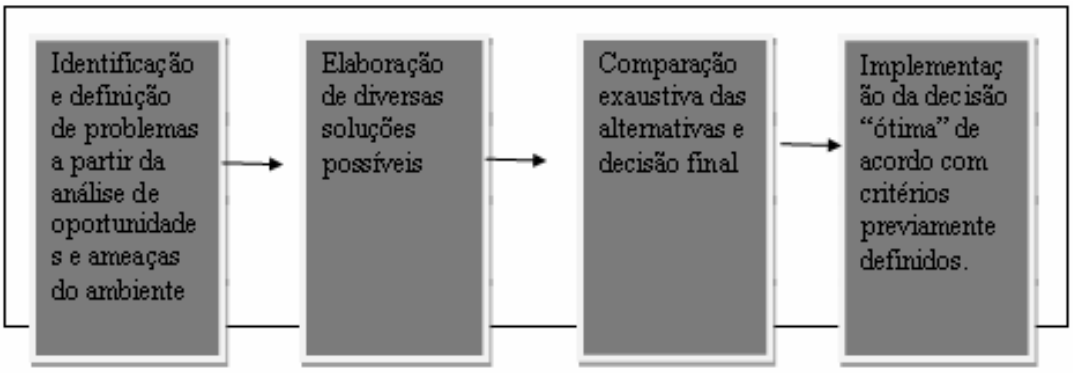
De acordo com o esquematizado na Figura 7, o processo decisório baseia-se nas etapas de identificação e definição dos problemas a partir de uma análise de oportunidades e ameaças próprias a um ambiente de negócios específicos; na elaboração de várias soluções para o problema identificados a partir de informações existentes; na comparação exaustiva das

consequências de cada alternativa de ação, seleção das alternativas e decisão final; e na implementação da melhor alternativa de ação possível de acordo com critérios previamente estabelecidos.

Dessa forma, esse modelo tem como um de seus pressupostos que os gerentes terão acesso a todas as informações possíveis e escolherão após cuidadoso estudo, a melhor alternativa possível, de forma objetiva. Assim, esse modelo ignora a ambiguidade e a incerteza típica dos processos decisórios nas organizações. E pressupõe que quem toma a decisão necessariamente saberá definir e escolher a melhor solução possível e ignora aspectos como a existência de conflitos e jogos de poder no processo de tomada de decisão nas organizações.

Na Figura 8, o modelo decisório da racionalidade absoluta ilustrado por Motta e Vasconcelos (2002).

Figura 8 - Modelo da Racionalidade Limitada ou de Carnegie



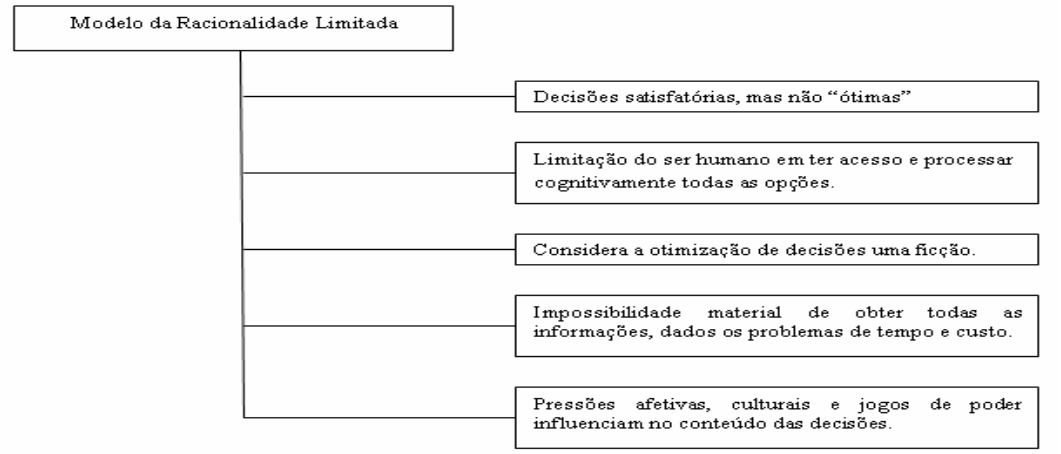
Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos, 2002

Com essa visão, a racionalidade do processo decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha, para o decisor, de alternativas satisfatórias ou decorrentes de comportamentos preferenciais. Este processo de escolha fundado na racionalidade, ilustra as restrições do homem que, por sua vez, projeta-se no desempenho organizacional, levando os administradores a substituírem a ideia original de resultados máximos pela de resultados satisfatórios.

Diante disso, Simom (1970) propõe o modelo da "Racionalidade Limitada", enunciando que não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, devido a impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las, além do alto custo envolvido nesse processo. Isso

demonstra que na prática, os gestores não buscam todas as informações possíveis para um problema específico, o se mostra impossível, mas apensas soluções satisfatórias e aceitáveis.

Figura 9 - Modelo da Racionalidade Limitada de Simon



Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos, 2002

Assim, para o modelo de Racionalidade Limitada visualiza o processo decisório de acordo com critérios específicos, limitando o processo de escolha e o número de alternativas possíveis. O processo ocorre mediante seleção de uma alternativa entre as diversas propostas de acordo com o critério escolhido, sendo esta considerada satisfatória e aceitável, porém não se trata da melhor escolha possível, uma vez que isto é uma ficção, pois não é humanamente possível otimizar as decisões, dado a impossibilidade de ter acesso a todas as alternativas possíveis.

Dessa forma, mesmo que fosse possível ter acesso a todas as informações disponíveis, os gestores não teriam capacidade cognitiva para processar todas essas informações, considerando que o processo cognitivo do ser humano é limitado e a capacidade do cérebro humano em processar informações também. Outras limitações do processo cognitivo são os aspectos subjetivos, relacionados às experiências anteriores dos tomadores de decisão e às suas crenças. Frequentemente, os tomadores de decisão escolhem a primeira alternativa satisfatória que lhes é apresentada, mas não precisamente ser a certa. Com isso, a capacidade humana de processar informações pode ser aperfeiçoada, mas é limitada, e logo não é possível escolher a solução ideal ou a melhor alternativa, como propõe o modelo da racionalidade absoluta. A figura 9 ilustra o Modelo da Racionalidade Limitada de Simon, ou modelo de Carnegie.

Ao longo dos estudos sobre o processo decisório, além do modelo da Racionalidade Limitada outros foram sendo trabalhados pelos estudiosos do tema, com a finalidade de abranger outras variáveis intervenientes no processo de tomada de decisão, podendo destacar-se os seguintes:

- Modelo Comportamental – considera o processo decisório subordinado a diferentes expressões da razão, associadas aos sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição;
- Modelo Incremental – difere do modelo racional compreensivo, visto que altera drasticamente as premissas que norteiam qualquer decisão. Logo, ele é apenas um incremento para a correção da decisão anterior, segundo os objetivos pré-definidos. Outro fator distintivo na tomada de decisão incremental refere-se à dimensão do incremento a ser adotado sobre a decisão de um período anterior. Entre as situações que inviabilizam as soluções incrementais, encontram-se: a insatisfação com as políticas adotadas, a descontinuidade da natureza dos problemas e a descontinuidade dos meios existentes para lidar com eles; e
- Modelo Político – a tomada de decisão a ser implementada precisa da cooperação de todos os indivíduos que serão atingidos. Este modelo consiste em determinar o poder para se produzir efeitos por intermédio das pessoas. Para a compreensão da decisão política, de acordo com Linblon (apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002) é necessário separá-la em seus componentes e analisá-las separadamente. No entanto, é preciso atentar para o risco de se admitir, implicitamente, que o processo decisório ocorre de forma relativamente ordenada, considerando que cada parte esteja associada logicamente às outras.

Além desses modelos restritivos ao modelo racional, Motta (1995) afirma que por a natureza dos problemas organizacional ser variável de área para área, o método de solução também deve variar, visto que a manipulação dos problemas psicológicos é considerada essencialmente diferente da manipulação dos problemas das ciências exatas.

A luz das considerações explicitadas o processo decisório, é uma ação procedida em qualquer atividade humana, sendo nas organizações a razão de sua existência, subsidiado por informações previamente selecionadas e bem como aparatos tecnológicos que facilitem a fluidez comunicacional no interior da instituição. Com isso, devido a sua complexidade enquanto fenômeno social gera variadas abordagens de estudos, analisando aspectos que corroborem com a dinâmica e consequente a eficácia dos produtos organizacionais.

6 A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NO PROCESSO DECISÓRIO

Nas últimas décadas, a administração pública sofre transformações singulares que vem modificado consideravelmente as suas premissas e criado novos modelos de gestão em um ambiente onde as transformações gerenciais foram um dos principais mecanismos de consolidação da administração contemporânea.

Essas mudanças foram registradas como novos padrões de gestão e, dessa forma, se transformaram em tendências mundiais, seguidas por inúmeras organizações ao redor do mundo, com maior ou menor grau de aplicabilidade e eficiência.

Com essa perspectiva, a administração pública reorganiza-se em novas estratégias, com o desafio de não perder suas características de atender ao cidadão indistintamente. Para tanto, faz-se necessário trabalhar novos coeficientes dentro da estrutura da gestão pública, em que o gestor precisa redefinir procedimentos que possam criar parâmetros de trabalho condizentes com essa nova realidade.

Nesse contexto, a informação se destaca enquanto elemento norteador das ações de tomada de decisão pelos gestores, sobretudo, a informação arquivística, que se torna um recurso estratégico, haja vista que este tipo de informação se apresenta como elemento responsável pela sobrevivência das organizações, uma vez que essa se apresenta como resultado das funções e atividades do órgão, configurando-se num insumo informacional único e diferenciado.

Por isso, deve ser considerada, organizada e tratada como um recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros. (ROSSEAU E COUTURE, 1998). Dessa forma, será possível ao gestor selecionar informações que ajudarão delinear toda a sua trajetória de ação, minimizando erros e maximizando os resultados favoráveis.

Contudo, a realidade constatada na realização da pesquisa aponta para uma que se distancia dos preceitos descritos teoricamente. Há uma situação que ainda permanece imbricada na falta de reconhecimento das informações dispostas nos arquivos, percebida na fala do Gestor 1, quando afirma que “[...] o arquivo são coisas antigas que estão lá, [...] aqueles documentos que ninguém usa mais”. Tal visão é compartilhada pelo Gestor 3, que considera o arquivo como “[...] arquivo morto, que tem os documentos que a gente não vai mais usar [...] documentos que não vão ser mais utilizadas no dia a dia”.

Percebe-se que há uma distorção na visão dos gestores ao considerar os arquivos como "depósito" para os documentos que já não servem mais, ou pelo menos, não se prevê nenhuma possível utilização. Dessa forma, desconsideram o arquivo enquanto ferramenta fundamental para organização das informações necessárias ao processo de tomada de decisão. Tal fato pode ser explicado na opinião advinda de uma concepção, por vezes, desconhecida do senso comum, sobre o que é um arquivo, entendendo também que esses gestores apresentam um perfil sócio-profissional divergente, no que se relaciona a sua formação profissional e a função/cargo que ocupam.

Trazendo essa realidade ás práticas arquivísticas, temos uma distorção na noção de arquivo, quando consideramos esse enquanto:

> [...] conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos. (BRASIL, 1991, p. 1)

Nesse sentido, os arquivos são produzidos e conservados para provar ações e garantir direitos, na consecução de atividades administrativas específicas, caracterizado pela natureza administrativa, jurídica, probatória, orgânica, contínua e cumulativa. Em síntese os arquivos apresentam documentos produzidos e conservados com finalidades de prova; são criados ou acumulados exclusivamente por determinada empresa, instituição ou pessoa, no decorrer de suas atividades; originam-se no curso das atividades administrativas; e apresentam caráter orgânico, ou seja, relação do documento com seu contexto de criação.

Outro aspecto desconhecidos pelos entrevistados refere-se ao valor secundário dos documentos, atribuído "[...] em função do interesse que possa ter para a entidade produtora e outros usuários, tendo em vista a sua utilidade para fins diferentes daqueles para os quais foi originalmente produzido". (DICIONÁRIO DE TERMINOLOGIA ARQUIVÍSTICA, 2005, p.163). Esses documentos farão parte de um arquivo permanente que para Schellenberg (2006) é formado por documentos que contêm informações de valor permanente ou de terceira idade e que em função do término do prazo de vigência primária, necessitando da guarda permanente, por considerar que esses possuem informações relativas órgãos produtores como, funções, diretrizes, decisões estratégicas, normas, operações e outras atividades organizacionais.

Tais documentos incidem de maneira decisiva dentro do processo de tomada de decisão, uma vez que guardam informações importantes relacionadas às questões

administrativas das organizações, principalmente, se ponderarmos as mudança de cunho político. Pois, em cada nova gestão a possibilidade de mudança na ocupação de cargos é quase que uma conseqüência exigindo que os novos ocupantes se mantenham inteirados de todas as informações inerentes as suas atribuições, seja em forma de diretrizes, normas e/ou operações dentre outros. E esse processo só poderá ser traçado se houver um arquivo que armazene de forma organizada os documentos que contenham essas informações, permitindo assim o acesso e a consulta.

6.1 IDENTIFICANDO AS NECESSIDADES INFORMACIONAIS NO PROCESSO DECISÓRIO

As decisões situadas dentro de um contexto organizacional refletem a exigência na obtenção de uma informação que é insuficiente e/ou inadequada e que pode ser necessária para resolver um problema ou atingir um objetivo. Assim, "pessoas que se encontravam diante de problemas e para resolvê-los, buscavam informações, percebendo que neste trajeto o seu estado de conhecimento não era adequado" (BELKIN, 1980 apud CHOO, 2003, p. 80).

Nesse sentido, a atual disposição da informação envolve um processo estratégico, em que as necessidade informacionais precisam ser atendidas com maior grau de completude e diante do menor tempo possível. Acompanhando essa tendência as necessidades informacionais dos gestores estão direcionadas a preocupações que envolvem uma maneira satisfatória de gerir a informação para subsidiar seus processos decisórios.

Kuhthau (1991 apud Choo, 2003) enfatiza que a fase em que o usuário identifica a necessidade de obter informação é permeada por sentimentos de insegurança, bem como por pensamentos focados no problema. Esses sentimentos de insegurança são substituídos por um comportamento mais otimista, pronta para buscar informação sobre a temática escolhida. Os pensamentos envolvem a escolha de um tema que reflita os interesses pessoais, e que encontre possibilidade de êxito e sucesso. As ações estão relacionadas com informações secundárias no interior do tema escolhido. Durante a exploração, cabe ao usuário expandir e ampliar o tema geral. O usuário concentra os pensamentos no fato de que deve estar cada vez mais bem informado, de maneira a estabelecer um foco.

6.1.1 Identificação e importância dos arquivos para os gestores

No que concerne a identificação dos arquivos todos os gestores afirmaram que sabem da existência dos mesmos, indicando visitas, ainda que esporádicas, aos mesmos, conforme afirma o Gestor 1: "quando eu necessito, eu vou, claro, posso dizer a você, nem semanal nem mensal, mas quando necessário, eu vou [...]".

Desse modo, pode inferir que os gestores estão cientes de que o arquivo é necessário para suas rotinas de tomadas de decisão e isso os leva a perceber a importância que têm. Assim, nas falas dos três gestores podemos constatar tal afirmação:

> O arquivo é importante porque em cima dele que você faz o planejamento, toda a parte de tomada de decisão em si. Porque para você fazer um planejamento, você tem que saber das informações passadas para fazer um comparativo do de hoje, para planejar o futuro. [...] sempre necessito e uso esses arquivos. (GESTOR 1)

> [...] diante de vários processos, sempre será requisitado os documentos em termos de arquivo, ou seja, para confirmar algumas solicitações. (GESTOR 2)

> Com certeza os arquivos são importantes... E não tomo nenhuma decisão sem consulta-los, porque toda [...] minha decisão, ela é com base nesses dados... [...] Por isso você não pode tomar a decisão, sem ter informações de todos os setores. (GESTOR 3)

Nesse sentido, percebe-se que a visão dos gestores se aproxima com o que Rousseau e Couture (1998) quando afirmam que a informação orgânica é usada pelos setores de trabalho da organização com o objetivo de decidir, de agir e de controlar as decisões e as ações empreendidas, bem como, visam proceder as pesquisas retrospectivas que ponham em evidência decisões ou ações passadas. Portanto, essas características minimizam a incerteza e torna a tomada de decisão mais segura.

Para isso, consideramos esses posicionamentos um dado positivo da pesquisa, que enaltece o papel do arquivo dentro das organizações, como pressuposto para subsidiar os gestores, sobretudo, porque consegue agrupar informações fundamentais em seus processos decisórios.

6.2 COMPREENDENDO A BUSCA DA INFORMAÇÃO PARA SUBSIDIAR O PROCESSO DECISÓRIO

O processo de busca da informação está diretamente relacionada às necessidades informacionais que surgem nos gestores, quando estão diante da tomada de decisão. Por essa razão precisam recorrer a procedimentos que permitam trazer os documentos apropriados para sanar de maneira satisfatória uma determinada situação.

Diante disso, Choo (2006) afirma que os processos de busca e uso da informação são construídos de forma cognitiva e emocionalmente, como também de forma situacional e dinâmica (o contexto define normas, convenções e práticas que moldam comportamento). Assim, dependem de como o indivíduo avalia a relevância cognitiva e emocional da informação recebida e de atributos objetivos capazes de determinar a pertinência da informação a certa situação problemática. Diferentes pessoas ou grupos têm diferentes ideias sobre o que constitui a solução de um problema. Atributos físicos e sociais influenciam no uso da informação porque especificam o seu ambiente de uso: familiaridade da situação; o tempo disponível; o quanto a informação pode ser útil; a qualidade do processo e dos resultados de busca.

O processo de busca da informação pelos gestores pode ocorrer de três formas distintas, se apresentam em seqüência aleatória e que também podem ocorrer de forma simultânea. A primeira trata-se de um procedimento mais comum, em que a busca é realizada por pessoas subordinadas aos gestores que ficam encarregadas de fazer a busca no arquivo e trazer o documento solicitado, conforme indica os três gestores:

> [...] dependendo dos setores, eu solicito aos chefes dos setores, a informação, [...] se tiverem, se esse arquivo ainda estiver no setor, eles fazem a consulta por lá mesmo. Se não estiver no setor, estiver no arquivo geral, eles vão até o arquivo geral e pegam essa informação, esse documento. (GESTOR 1)
>
> Através dos setores competentes que fazem parte da Diretora e através de memorando. Nós solicitamos e o setor responsável que faz essa busca. (GESTOR 2)
>
> [...] o setor responsável é acionado e as pessoas responsáveis pelo, aquele setor que vão em busca daquela informação. (GESTOR 3)

Diante do exposto, fica evidente que o processo de busca aos documentos no arquivo não ocorre apenas pelos gestores e necessita da mediação de uma pessoa responsável pelo arquivo para poder ajudar. Esse processo tem sido facilitado com a entrada de estagiários do

curso de Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba, que realizam um trabalho difícil e lento, devido a um alto estágio de desorganização e fragmentação do arquivo.

A segunda forma de busca da informação nos arquivos acontece pelos gestores, ressaltado na fala do Gestor 2: "quando necessário nós precisamos ir até ao arquivo, fazer essa busca", mas esse processo de busca ocorre mediante visitas esporádicas.

Já a terceira forma, que pode ser realizada pelos gestores e também por pessoas encarregadas por esse é a busca nos bancos de dados de alguns dos sistemas de informação que têm na SEMOB, como por exemplo o que administra a bilhetagem eletrônica, pois esse sistema foi criado virtualmente e se mantém nesse universo. Tal sistemas computadorizados permitem que a informação seja procurada e armazenada e segundo Choo (2006), tem um alcance amplo, incluindo estruturas sociais e comunidades destinadas a partilhar e disseminar informação, instrumentos, serviços e agências que facilitam o acesso à informação. Podemos constatar a relevância de tal processo de busca na fala do Gestor 2, que afirma que as busca também pode ser feita através dos sistemas, e segundo esse ocorre "[...] por meio dos bancos de dados, então são informações informatizadas".

Compreendendo a busca da informação pelos gestores a partir de uma análise teórica, temos Marchionini (1995 apud CHOO, 2006), que relata um processo no qual o indivíduo se envolve com o propósito de modificar seu estado de conhecimento. Nos gestores esse estado de conhecimento é modificado a partir do instante em que reconhecem a necessidade de obter as informações nos arquivos, partindo para um processo de busca que envolve coletar informações suficientes para seu processo decisório.

6.2.1 Dificuldades no processo de busca às informações no arquivo

Conforme explicitado anteriormente, os processos de busca pelas informações ocorrem enquanto conseqüência natural surgido na necessidade dos gestores em obter informações em seus processos decisórios. Assim, como em todos os processos, existem dificuldades, que variam no mesmo passo em que variam as situações. Dentre essas, podemos destacar a desorganização do arquivo, a falta de espaço físico e também ausência de pessoas capacitadas (arquivistas) para organizar o arquivo. Isso pode ser constatado no relato do Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 3, consecutivamente:

> [...] percebo que ocorre uma certa dificuldade, [...] temos uma certa dificuldade de localizar. A forma que são arquivados, posso dizer assim uma certa desorganização [...] há também a falta de espaço...então para ser sincero, o arquivo, aqui, estava muito a desejar [...] Então as dificuldades são de espaço, até de organização mesmo, por ninguém responsável, especificamente, pelo arquivo e isso faz com quer as coisas sejam feitas meio a revelia. (GESTOR 1)

> [...] existem alguns documentos que não estão arquivados de forma correta, isso gera dificuldade. Então é isso [...] vem atrapalhar um pouco o meu processo decisório. (GESTOR 2)

> [...] o arquivo da forma que tá dificulta muito o acesso [...] os documentos estão desorganizados (GESTOR 3)

Em outro relato temos que a dificuldade na busca da informação no arquivo ocorre, segundo o Gestor 2:

> [...] na falta, acredito que [...] de algumas pessoas para priorizar o arquivamento de forma correta. Então às vezes, existem alguns documentos que não estão arquivados de forma correta, porque não tem pessoas para fazer isso, e isso gera um pouco de dificuldade.

É notória que os relatos dos gestores no processo de busca recorrem a dificuldades relacionadas a inexistência do arquivo segundo as práticas arquivísticas e também por falta de mão de obra capacitada para executar a organização desse arquivo. Desse modo, Braga (2000) chama atenção para o fato de que a qualidade informacional está diretamente relacionada com seu tratamento, demonstrando que os processos de seleção, organização e destinação da informação, associados a adoção de tecnologias da informação e comunicação, são procedimentos primordiais na excelência das decisões organizacionais.

Dessa forma, o ambiente social na qual a informação é encontrada determina seu valor e sua importância. Quando tratamos a informação como subjetivamente construída, estamos preocupados em entender os processos sociais e comportamentais nos quais a informação se estrutura e funciona. Grupos distintos de pessoas têm diferentes necessidades e hábitos de busca de informação. Ao buscar e usar a informação, as pessoas estão continuamente construindo sentido a respeito do ambiente e, fazendo isso, parecem empregar estratégias básicas, dependendo do tipo de situação e de necessidades informacionais em que se encontram (CHOO, 1999; AUSTER; CHOO,1996).

Assim, no ambiente organizacional a informação precisa ser, segundo Rousseu e Couture (1998), gerida de forma a torna-se um recurso vital para otimização dos procedimentos em busca de alcançar os objetivos da empresa. Portanto, o processo do

planejamento, controle e utilização da informação é uma atividade importante, decisiva para o sucesso ou fracasso nas organizações.

6.3 AVALIANDO O USO DA INFORMAÇÃO PARA O PROCESSO DECISÓRIO

O uso da informação no modelo proposto por Choo (2006) trata-se de um contexto pragmático, em que o indivíduo vai escolher algumas mensagens dentre um grupo mais amplo, no qual ele recebe ou monitora. Na perspectiva deste modelo compreende-se que o resultado do uso da informação implica na mudança de estado de conhecimento do indivíduo e da sua forma de atuar no seu ambiente.

Partindo da perspectiva centrada no usuário Choo (2003), aponta para a relevância de quatro aspectos: o subjetivo, que está relacionada ao julgamento humano; o cognitivo, que dependente do conhecimento e da percepção do indivíduo; o situacional, que está vinculado aos problemas particulares de informação do usuário e; o multidimensional, decorrente de muitos fatores.

Nessa perspectiva, os gestores desenvolvem simultaneamente esses aspectos em seus processos decisórios, considerando, pois, enquanto fator estratégico dentro das organizações. Para tanto, envolvendo um contexto de articulações que somam as etapas anteriores de necessidade e busca da informação para resolver problemas ou desenvolver uma tarefa. Assim, Valentim (2008) destaca que o uso da informação agregada de valor reduz a insegurança do usuário e afeta as estratégias e ações das organizações, fato que a faz ser considerada como insumo do fazer organizacional e fundamental para o processo decisório.

No que diz respeito ao uso da informação no processo decisório dos gestores, notamos que o uso da informação está imbricado nas mesmas deficiências de todo o sistema de arquivamento, já mencionadas anteriormente. Contudo, mesmo diante dessas os gestores afirmam de forma unânime que as informações dispostas no arquivo, na forma de organização em que se encontram ainda conseguem subsidiar a resolução dos problemas para o processo de tomada de decisão. Mas é claro que esse processo acontecendo nas condições atuais do arquivo ocorre de forma lenta, dificultando e atrasando significativamente o processo de tomada de decisão, conforme afirma o Gestor 3:

> As informações do arquivo conseguem atender o que nós estamos precisando, mas nunca no tempo que eu precisaria. [...] a informação é tão dinâmica, a todo momento surgem fatos novos [...] Então temos que mudar de comportamento, e uma coisa que você fazia [...] coletava de uma maneira, hoje você já não coleta mais, não é dessa mesma forma. (GESTOR 3)

Disto depreende-se que o uso da informação se encontra em uma circunstância de dinamicidade, que exige do gestor a seleção e o processamento dinâmica da informação para suprir suas necessidades e adquirir novos conhecimentos para embasar sua decisões. Sendo a informação usada para resolver um problema, fornecendo respostas a uma questão como ferramenta e auxílio na tomada de decisão. Assim, o uso da informação dentro da SEMOB pode ser vista nessa perspectiva, quando o Gestor 2 assevera que: “As informações do arquivo [...] é fundamental para comparativos e projeções dos dados de transporte e trânsito (escalas de fiscalização, frota entre outros). O uso do arquivo é necessário para ter informações”.

6.4 DETECTANDO SE A FORMA DE ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS NO ARQUIVO INTERFERE NO PROCESSO DECISÓRIO

A forma de organização dos arquivos é fundamental para o processo de tomada de decisão, uma vez que garantirão que as necessidade informacionais possam ser supridas durante a busca e uso da informação. Nesse sentido, os arquivos se constituem como ferramenta necessária para arquivar de forma organizada os documentos produzidos e recebidos pelas organizações no decorrer de suas atividades, possibilitando uma posterior recuperação.

Dessa forma, para garantir que essas informações obedeçam a critérios lógicos e reconhecidos por todos os seus usuários, sejam internos ou externos, se faz necessário a implantação de uma gestão documental. Esse processo irá trazer, segundo Brasil (1991), a utilização de procedimentos e operações técnicas que se referem a à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente.

A adoção da gestão documental nas organizações traz vantagens como: o aumento da eliminação dos documentos, na fonte, a redução do volume documental; a sistematização e aceleração da organização dos documentos; aumento da proteção da informação; a obtenção de forma mais rápida da informação pertinente;otimização do processo decisório, devido a informação gerida; o aumento da estabilidade, da continuidade e da eficácia administrativa da organização, e a racionalização das massas documentais. (ROUSSEAU; COUTURE; 1998). Assim, a importância da gestão documental para as organizações é uma processo essencial para dar eficiência e eficácia aos processos decisórios

Nesse sentido, concorda-se com Rousseau e Couture (1998) que a gestão da informação arquivística possibilita a pesquisa retrospectiva, diminui a incerteza e otimiza a tomada de decisão, investigando a fundo o conhecimento da cultura institucional e o processo decisório.

Dessa forma, a gestão documental irá contribuir de forma positiva em todas as atividades de uma organização, reduzindo custos com armazenamento desnecessário, viabilizando o processo de recuperação da informação tão indispensável na tomada de decisão gerencial, garantindo desta forma, soluções rápidas, serviços eficazes e desburocratização dos processos e procedimentos e permitindo, também, através desta gestão, a preservação da memória institucional, difusão cultural, pesquisa, entre outros. (BERNARDES; DELATORRE, 2008)

6.4.1 Eficácia e eficiência na organização do arquivo para o processo decisório

A inexistência de uma gestão documental na SEMOB traz uma grande deficiência na busca e uso da informação, tendo em vista que todos os gestores consideram a organização dos documentos no arquivo ineficiente e ineficaz para subsidiar seus processos decisórios. Como podemos perceber nas seguintes falas:

> Tem uma deficiência muito grande...[...] Na mudança, quando o órgão assumiu o trânsito então foi preciso mudar de prédio e desorganizou-se o arquivo [...] quando a gente solicita um documento, as vezes, demora muito porque não se sabe onde tá [...] (GESTOR 1)
> [...] existem alguns documentos que não estão arquivados de forma correta, isso gera um pouco de dificuldade. (GESTOR 2)
> [...] a gente não tem todas as informações concentradas e geridas num ambiente só, um setor só, então tem uma dificuldade muito grande, quando a gente precisa de informação" (GESTOR 3)

Diante do exposto, fica explicito que a ausência da gestão documental torna processo decisório moroso e compromete sua qualidade. Tal realidade se associa com outra dificuldade apontada pelos gestores: a falta de espaço:

> [...] temos também uma particularidade [...] por falta de espaço...o arquivo, aqui, estava muito a desejar [...] GESTOR 1)
>
> Então as dificuldades são de espaço, até de organização mesmo, por ninguém responsável, especificamente, pelo arquivo e isso faz com quer as coisas feitas meio a revelia. (GESTOR 2)

Outro fato que pode ser enfatizado é a inexistência de um arquivo central e isso faz com que os arquivos setoriais se propagem

> Algumas informações tão num setor separado e um setor não interage com o outro, então isso cria uma dificuldade muito grande, então não tem um local onde todos os setores possam acessar [...] obter as informações a tomada de decisão. Ele na verdade, existe em setores, ele está fragmentado, existe um arquivo em cada setor. (GESTOR 3)

A inexistência de um arquivo central, em que a informações poderiam está organizadas segundo critérios arquivisticos em um único lugar, resultam em perda de tempo na busca da informação desejada; atrasos nas tomadas de decisão; falta de cruzamento da informações entre os setores; e descontinuidade das atividades dos gestores, pois já que as informações não estão geridas e processadas em um só lugar, como também o arquivo setoriais não se encontram organizados de maneira a facilitar a tomada de decisão no mesmo instante que surge o problema, percebe-se a influencia de fatores inibidores na eficiência e eficácia da organização do arquivo.

Assim, o processo de busca da informação pelos gestores na SEMOB, em que envolve insegurança do usuário, demonstra que esses estado de vazio é preenchido precariamente, ocorrendo déficit no momento de seu uso, já que a organização da informação é ineficaz conforme colocado pelo Gestor 3.

Diante do exposto, podemos constatar que o processo decisório na SEMOB está diante de problemas que estão relacionados, sobretudo, com a inexistência de um arquivo e de arquivístas para gerir de forma correta os documentos - produzidos e recebidos – advindos das atividades que esta desempenha diariamente a respeito da mobilidade urbana.

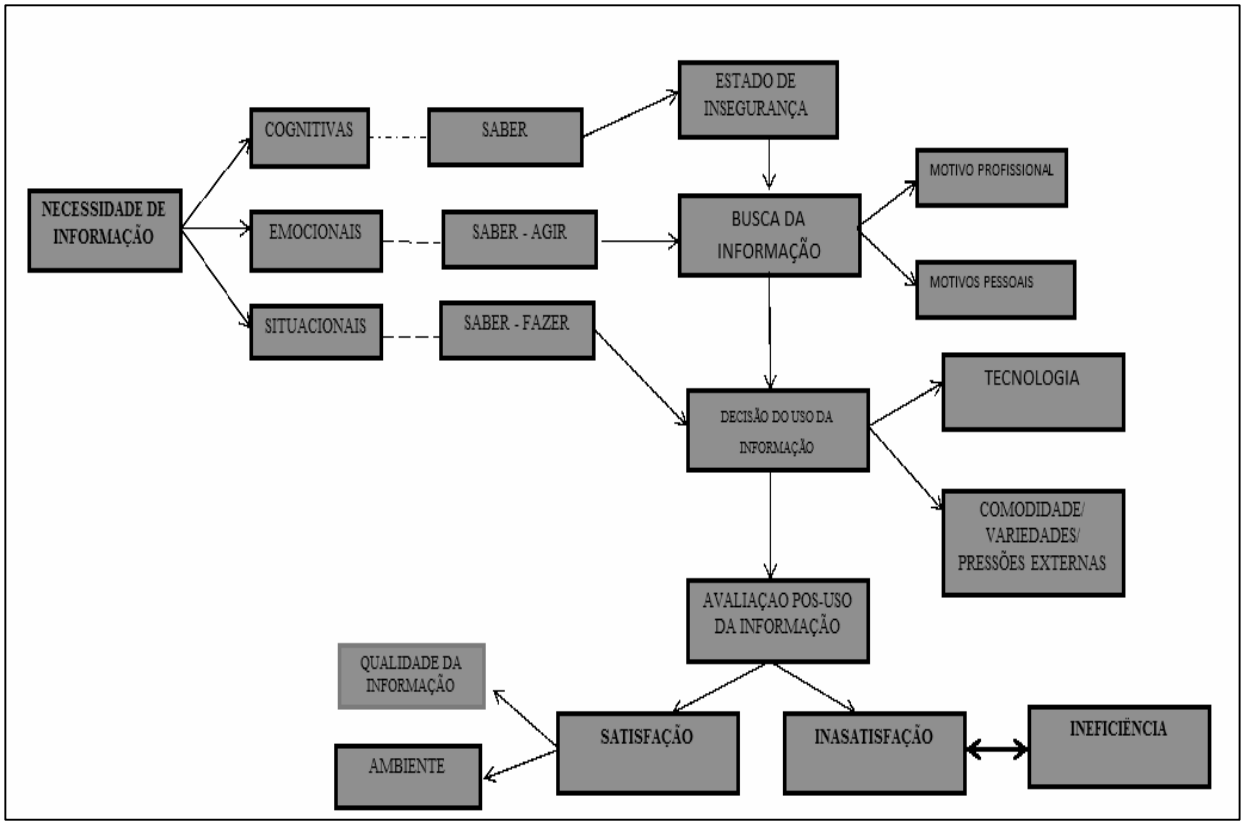
Aliado a isso, temos que a organização que atualmente é feita está inadequada porque está desorganizada e se encontra fragmentada em setores que trabalham sem interligação. Isso torna o lento o processo de busca pelos documentos, que além de ser realizado por pessoas que desconhecem a organização no formato arquivístico, ainda se deparam com um amontoado de documentos praticamente sem nenhuma identificação que permita recuperar com eficiência e eficácia. Tal fato, chama a atenção do quão importante é a gestão documental, e como a ausência dela compromete o processo decisório dos gestores, desde o momento em que surge a necessidade de obter a informação até o momento do uso.

Contudo, vale ressaltar que os gestores reconhecem a importância da criação de um arquivo central: “a criação de um arquivo central é fundamental. (GESTOR 1)”, que disponha de uma gestão documental e seja administrado por um arquivísta, conforme exposto pelo

Gestor 3: “Quando vocês vieram “praqui”, fiquei muito satisfeito, elogiei muito o trabalho de vocês, porque era há uma deficiência muito grande [...] E este trabalho que vocês fizeram aí, foi excelente!” Assim também reconhecem as dificuldades e já apontam para possibilidades de solução, uma vez que já dispõe em sua equipe de alunos do curso de Arquivologia, os quais começam, de forma paulatina, aplicar procedimentos arquivisticos para gerir os documentos.

Para sintetizar o processo de uso e busca da informação pelos gestores da SEMOB, podemos estabelecer uma adaptação do modelo de Choo (2006), relacionando com o processo decisório:

Figura 10 – Modelo de uso e busca da informação no processo decisório



Fonte: Dados da Pesquisa - Adaptado Choo (2006)

Assim temos que a necessidade informacional, que ocorre no plano cognitivo dos gestores, o uso da informação é estabelecido a partir do significado em que um indivíduo lhe impõe, à luz de suas estruturas emocionais e cognitivas, determinando um problema, especificando limites, objetivos, relacionamentos, etc., visando criar um lócus onde a informação possa ser buscada.

No tocante a busca da informação, está ocorre no plano emocional, que leva aos gestores a imaginar quais são as melhores fontes para buscar a informação, e isso está relacionado com as experiências anteriores, pelas quais o ele passou, utilizando métodos e fontes similares.

Logo depois, o uso da informação torna-se situacional, em que os gestores, fazendo parte de uma organização, tem suas escolhas pautadas afetadas relativas ao uso da informação. Tais escolhas são procedidas para resolver problemas que se referem a um coletivo, usando desta maneira ser resultado de um consenso compartilhado e de normas e convenções desenhadas pelo contexto/cultura organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância que a informação adquiriu no contexto mundial percebemos que seu uso tem sido um diferencial nos processos estratégicos para obtenção de novos conhecimentos dentro das organizações. Essa perspectiva deixa claro que não basta apenas ter informações disponíveis, mas também é preciso tê-la de forma organizada e saber como utilizá-la. Isso demanda que todas as organizações, indistintamente, constituam-se de um arquivo, regido sobre princípios da gestão arquivística, que permitam todos os seus usuários terem acesso às informações necessárias para executar suas atividades.

No âmbito das organizações públicas, a burocratização torna lenta a introdução de mudanças, gerando um processo desconexo que coloca de um lado a modernização e do outro a realidade dentro das instituições. Aliado a isso, temos a "marginalização" dos arquivos, que são concebidos como "arquivos mortos" e estão situados, na grande parte das instituições, em ambientes precários, esquecidos junto a objetos que também já perderam seu valor.

Diante desse contexto, os gestores se encontram em um conflito: a urgência para efetuar seus processos decisórios e uma notória desorganização dos documentos para subsidiar tais processos. Nesse momento percebem que o arquivo não é só um depósito de documentos, e que sua desorganização prejudica o andamento de atividades, em muitos casos, decisivas para a tomada de decisão dentro das instituições. Passam a entender que as dificuldades geradas no momento da busca e uso da informação para nortear suas decisões estão condicionadas, inquestionavelmente, na forma de organização que é estabelecida para arquivar os documentos produzidos e recebidos.

Essa realidade pode ser constata durante a pesquisa, quando na visão dos gestores a ausência de um arquivo geral, a falta de padronização e de interligação dos arquivos setoriais torna o processo decisório lento e precário. Assim, quando uma necessidade informacional surge para resolver um determinado problema, os gestores não conseguem obter a informação de maneira completa, apropriada, e em tempo hábil, comprometendo todo o processo. Deparam-se com processos de organização documental distintos e totalmente condicionados a recuperação apenas de quem os organizou.

Contudo, é preciso ressaltar que a concepção desses gestores começa a passar por mudanças, ainda que incipientes, pois reconhecem as falhas e assinalam como fator agravante desta realidade, a ausência de um processo de gestão documental e de pessoas capacitadas (arquivístas) para aplicá-la.

Diante dessa realidade, a gestão arquivística mostra-se como uma solução para gerenciar uma organização racional dos documentos produzidos e recebidos pelas instituições, de modo a tornar o acesso rápido e eficaz à informação. Assim, permitir que os arquivos atendam em completude os anseios de uso, busca e recuperação da informação nas instituições. Para tanto, é importante destacar ainda que o papel do arquivísta é fundamental em todo esse processo, principalmente, para oferecer serviços que otimizem a organização, guarda e disponibilização dos documentos desde a produção até a seu uso, regida sob critérios de aplicação arquivísticos que tornem a informação obtida satisfatória ao processo decisório.

É preciso ressaltar também que as dificuldades apresentadas no campo da pesquisa têm pressupostos que estão além das estâncias particulares da organização. E, embora presenciemos o desenvolvimento e a modernização da administração pública, muitas das características do modelo de gestão burocrático perduram e interferem na formulação de processos de gestão dos documentos no interior dos órgãos públicos.

São também resultantes lacunas existentes na gestão da administração pública brasileira, (e nesse universo está a gestão dos documentos), que advém da subordinação a leis, decretos e regulamentos que reduzem a discricionariedade dos gestores. Ou seja, inibe e limita o nível de autonomia de ação dos gestores, ocasionando o processo fragmentado e lento nas atividades exercidas.

Nesse sentido, para garantir que sua missão seja cumprida as organizações precisam se adequar a realidade do desenvolvimento, sobretudo, na gestão de seus documentos, o que viabiliza a aplicação de estudos como esse, principalmente, no âmbito da administração pública. Assim, podemos sensibilizar a sociedade e as organizações da importância do uso das metodologias aplicadas na gestão de documentos, e como essas contribuem de maneira eficiente e eficaz na tomada de decisão nas organizações, assim também como gera fluidez aos serviços que podem ser oferecidos a sociedade.

Diante das experiências vivenciadas, podemos perceber quão importante é que os gestores percebam o real valor dos arquivos, sobretudo, enquanto repositórios de documentos que refletem atividades administrativas e sociais de uma organização, e também ter consciência da contribuição desses aos processos decisórios. Desse modo, também firmar a importância que o arquivista tem para mediar todo o processo, adequando as necessidades de seus usuários à organização adequado dos documentos e possibilitando eficiência ao uso, busca e acesso ao arquivo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise do conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRAGA. A. A gestão da Informação. **Viseu: Revista Millenium**, n.19, a. 5, p.341-351, 2000.Disponível em: http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm. Acesso em: 07 abr 2012.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELATORRE. **Gestão Documental Aplicada.** .São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo: 2008.

BELLOTO, H. L. **Arquivos permanentes:** tratamento documental**.** 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

BRASIL. **Lei n. 8.159 de 08 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília, DF, 1991.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. O conceito de informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**. V. 12, n. 1, p. 148 – 207, jan/abr, 2007. Disponível em: < http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/54/47pdf >. Acesso em: 26 de ago. 20012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. 2 Ed. São Paulo: Editora Senac. 2006.

_____. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.Tradução de Eliana Rocha. São Paulo : Senac, 2003.

DICIONÁRIO BRASILEIRO DE TERMINOLOGIA ARQUIVÍSTICA. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed., Curitiba: Positivo, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e Técnica de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro et.al. **Tomada de Decisão Gerencial**: Enfoque Multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2000.

JARDIM, J. M. **Transparência e opacidade do estado no Brasil:** usos e desusos da informação governamental. Niterói: Eduff, 1999.

_____. O conceito e a prática da gestão de documentos.**Revista do Arquivo Nacional**, Rio de Janeiro, v.2, n.2, jul/dez., p.35-42. 1987

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação.** 2. Ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LOPES, Luis Carlos. **A informação e os arquivos.** Teorias e práticas. Niterói: Eduff, 1996

_____ **A nova arquivística na modernização administrativa**. 2 ed. Brasília: Projecto Editorial: 2009.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento científico**: pesquisa qualitativa em saúde. 7 Ed. São Paulo. Hucitec. 2000.

MONTANA, Patrick S.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

MORENO, N. A. **A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias.** 2006. 220f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**. Brasília, v.29, n.1, jan/abr. 2000.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João G. Marques. **Faces da decisão:** as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

RICHARDSON, R. Jerrry. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Ana Márcia L. Teoria dos Arquivos e Gestão de documentos. v. 11. Belo Horizonte:. **Ciência da Informação**, 2006 p. 102-177.

ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

RÜDIGER, F. **Introdução à Teoria da Comunicação***:* problemas, correntes e autores. 2. ed. São Paulo: Edicon, 2004.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte.In: DADOS – **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 40, n.3, 1997. pp. 335-376.

SCHELLENBERG, T.R. **Arquivos Modernos:** Princípios e Técnicas. 6. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SEMOB. Manual **Estratégico de Políticas e diretrizes para a gestão e desenvolvimento de pessoal:** 2007-2012. João Pessoa: SEMOB, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. Ed. rev. atual. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Sociedade da informação ou da comunicação?** São Paulo: Cidade Nova, 1996.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa. Classificação de documentos arquivísticos: trajetória de um conceito. **Arquivistica.net,** Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 120-142, ago./dez. 2006.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM. Marta. L.P. Informação e Conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM. M. L.P. **Gestão da informação e do Conhecimento**. São Paulo: Polis, 2008.

VELOSO, F., Villela, A. e GIAMBIAGI, F. (2008). Determinantes do Milagre Econômico Brasileiro (1968-1973): Uma Análise Empírica. **Revista Brasileira de Economia.** v. 62, n.2, p. 221-246.

ZORRINHO, C. **Gestão da Informação**: condição para vencer. Lisboa: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), 1995.

APÊNCICES

APENDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS V – MINISTRO ALCIDES CARNEIRO
CURSO DE ARQUIVOLOGIA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

I PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO

1. SEXO:

( ) Masculino
( ) Feminino

2. IDADE:

( ) abaixo de 30 anos
( ) 30 a 50
( ) acima de 50

3. GRAU DE INSTRUÇÃO: _____

4. PROFISSÃO: _____

5. CARGO: _____

6. SETOR: _____

7. QUAL SEU TEMPO DE SERVIÇO NO SETOR?

( ) De seis meses a 1 ano
( ) Entre 1 e 3 anos
( ) Entre 3 a 5 anos
( ) Acima de 5 anos

8. O senhor (a) conhece o arquivo (setor) da SEMOB? Comente.

( ) Sim
( ) Não

9. Qual a periodicidade em que o senhor (a) vai até o arquivo (setor)? Justifique.

( ) Diariamente
( ) Semanalmente
( ) Mensalmente
( ) Nunca foi

10. O senhor (a) considera os documentos dos arquivos das subseções da diretoria importantes para o seu processo decisório? Por quê?

( ) Sim
( ) Não

III COMPREENDER COMO OS GESTORES DAS DIRETORIAS DA SEMOB BUSCAM A INFORMAÇÃO PARA SUBSIDIAR A TOMADA DECISÃO

11. Quando o senhor (a) necessita de um documento para tomar uma decisão, como ocorre o processo de busca a essas informações no arquivo?

12. Diante desse processo de busca aos documentos, o senhor (a) encontra alguma dificuldade para obtê-los? Justifique.

( ) Sim
( ) Não

IV AVALIAR O USO DA INFORMAÇÃO PELOS GESTORES DAS DIRETORIAS DA SEMOB PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

13. As informações dispostas no arquivo conseguem subsidiar a resolução dos problemas para o processo de tomada de decisão? Justifique.

( ) Sim
( ) Não

IV DETECTAR SE A FORMA DE ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS DO ARQUIVO INTERFERE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DA SEMOB.

14. O Senhor (a) considera que a organização dos documentos (no arquivo) subsidia de maneira eficiente e eficaz as suas necessidades seu processo decisório? Por quê?
( ) Sim
( ) Não

Por quê?

15. As informações dispostas no arquivo estão disponíveis em tempo hábil para a tomada de decisão? Justifique.

( ) Sim
( ) Não

ANEXOS

ANEXO A – LEI DE CRIAÇÃO DA SEMOB

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

LEI Nº 12.250, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2011.

TRANSFORMA A SUPERINTENDÊNCIA DE TRANSPORTE E TRÂNSITO - STTRANS EM SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA DE MOBILIDADE URBANA DE JOÃO PESSOA – SEMOB E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA, ESTADO DA PARÁIBA, FAÇO SABER QUE A CÂMARA MUNICIPAL APROVA E EU SANCIONO A SEGUINTE LEI:

CAPÍTULO I
SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA DE MOBILIDADE URBANA

Seção I
Atribuições

Art. 1° Fica transformada a Superintendência de Transporte e Trânsito - STTRANS em **SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA DE MOBILIDADE URBANA DE JOÃO PESSOA – SEMOB**, autarquia especial, vinculada ao Gabinete do Prefeito, com personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira e patrimônio próprio.

Parágrafo único. A SEMOB substituirá a Superintendência de Transporte e Trânsito – STTrans, incorporando seu patrimônio, atribuições e competência.

Art. 2º A SEMOB terá sede e foro na cidade de João Pessoa e duração indeterminada, extinguindo-se apenas nos casos previstos em lei.

Art. 3° A SEMOB terá por finalidade básica executar as políticas de mobilidade urbana do Município de João Pessoa, sendo designada como o Órgão Gestor de Transporte e Executivo Municipal de Trânsito, de acordo com os preceitos contidos na Lei Federal 9.503, de 23 de setembro de 1997, competindo-lhe especialmente:

I - coordenar, programar e executar a política nacional de transporte público no Município;
II - disciplinar, conceder, operar e fiscalizar os serviços de transporte público de passageiros em geral no âmbito do Município;
III - desenvolver o planejamento e a programação do Sistema de Transporte Público de Passageiros, integrando-os com as decisões sobre planejamento urbano do Município de João Pessoa, aglomerado urbano e Região Metropolitana;
IV- detalhar, operacionalmente, o Sistema Municipal de Transporte Público de passageiros, fixando itinerários, freqüências, horários, lotação, equipamentos, turnos de trabalho, integração intermodal, locais e tempos de parada e critérios para atendimentos especiais;
V - estabelecer os esquemas operacionais para o serviço de táxi, definindo custos, equipamentos e locais de estacionamentos;
VI- fiscalizar, segundo os parâmetros definidos, a operação e a exploração do transporte público de passageiros por ônibus, táxi, transporte de escolares, transporte de turismo, fretamento,

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

motofrete, frete, transporte de carga e por transportes especiais, promovendo as correções, aplicando as penalidades regulamentares nas infrações e arrecadando valores provenientes de multas;

VII - elaborar estudos, executar e fiscalizar a política e os valores tarifários fixados para cada modalidade de transporte público de passageiros;

VIII - administrar a execução do regulamento e das normas sobre transporte público de passageiros no Município de João Pessoa;

IX - realizar, diretamente ou através de terceiros contratados ou convenentes, estudos, pesquisas e trabalhos técnicos requeridos à administração do transporte público de passageiros e ao aprimoramento técnico e gerencial das empresas operadoras no Município de João Pessoa;

X - atuar, junto a órgãos públicos e privados no âmbito do Município, do Estado e da União, que operem sobre os segmentos que afetam o transporte urbano, visando compatibilizar as ações de interesse comum no Município de João Pessoa;

XI - executar as atividades relacionadas com o planejamento, circulação, operação e fiscalização do transporte urbano, que em virtude de delegação ou convênio, venham a lhe ser atribuídas por órgão e entidades da administração pública no âmbito da União, do Estado e do Município de João Pessoa e dos demais Municípios do Aglomerado Urbano;

XII - coordenar a elaboração de estudos, programas e projetos relacionados com o sistema viário e o sistema de circulação do município;

XIII - analisar e decidir, em conjunto com a Secretaria de Planejamento e Secretaria de Habitação Social, sobre a implementação de planos e projetos referente a loteamentos, conjuntos habitacionais, qualquer tipo de equipamento urbano, construção ou eventos, que possam vir a influenciar a fluidez e a segurança do trânsito e o sistema de transporte público;

XIV - manter sistemas informatizados, capazes de coletar, processar, analisar, e fornecer dados e informações referentes ao trânsito e Sistema de Transporte Público de Passageiros, em seus aspectos cadastrais, operacionais e econômicos;

XV - cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições;

XVI - planejar, projetar, regulamentar e operar o trânsito de veículos, de pedestres e de animais, e promover o desenvolvimento da circulação e da segurança de ciclistas;

XVII - implantar, manter e operar o sistema de sinalização, os dispositivos e os equipamentos de controle viário;

XVIII -coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre os acidentes de trânsito e suas causas;

XIX - estabelecer, em conjunto com os órgãos de polícia ostensiva de trânsito, as diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito;

XX - executar a fiscalização de trânsito, autuar e aplicar as medidas administrativas cabíveis, por infrações de circulação, estacionamento e parada previstas no Código de Trânsito Brasileiro, no exercício regular do Poder de Polícia de Trânsito;

XXI - aplicar as penalidades de advertência por escrito e multa, por infrações de circulação, estacionamento e parada previstas no Código de Trânsito Brasileiro, notificando os infratores e arrecadando as multas que aplicar;

XXII - fiscalizar, autuar e aplicar as penalidades e medidas administrativas cabíveis relativas às infrações por excesso de peso, dimensões e lotação dos veículos, bem como notificar e arrecadar as multas que aplicar;

XXIII - fiscalizar o cumprimento da norma contida no art. 95 do Código de Trânsito Brasileiro, aplicando as penalidades e arrecadando as multas nele previstas;

XXIV - implantar, estabelecer preço, manter, arrecadar valores e operar sistema de estacionamento rotativo pago;

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

XXV - arrecadar valores provenientes de estada e remoção de veículos e objetos e escolta de veículos de cargas superdimensionadas ou perigosas;

XXVI - credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de carga indivisível;

XXVII - integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários dos condutores de uma para outra unidade da Federação;

XXVIII - implantar as medidas da Política Nacional de Trânsito e do Programa Nacional de Trânsito;

XXIX - promover e participar de projetos e programas de educação e segurança de trânsito de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;

XXX - planejar e implantar medidas para redução da circulação de veículos e reorientação do tráfego, com o objetivo de diminuir a emissão global de poluentes;

XXXI - registrar e licenciar, na forma da legislação, ciclomotores, veículos de tração e propulsão humana e de tração animal, fiscalizando, autuando, aplicando penalidades e arrecadando multas decorrentes de infrações;

XXXII - conceder autorização para conduzir veículos de propulsão humana e de tração animal;

XXXIII - articular-se com os demais órgãos do Sistema Nacional de Trânsito no Estado, sob coordenação do respectivo CETRAN;

XXXIV - fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66 do Código de Trânsito Brasileiro, além de dar apoio às ações específicas de órgão ambiental local, quando solicitado;

XXXV - vistoriar veículos que necessitem de autorização especial para transitar e estabelecer os requisitos técnicos a serem observados para a circulação desses veículos;

XXXVI - integrar-se ao Sistema Nacional de Trânsito, conforme previsto no art. 333 do Código de Trânsito Brasileiro; e

XXXVII - exercer as demais atribuições cuja natureza se relacione com seus objetivos gerais.

§ 1º Com vistas a maior eficiência no cumprimento de suas atribuições, a SEMOB poderá celebrar convênios com órgãos das esferas federal, estadual ou municipal.

§ 2º A SEMOB poderá prestar serviços de capacitação técnica, assessoria e monitoramento das atividades relativas ao trânsito e transportes a outros órgãos, durante prazo a ser estabelecido entre as partes, com ressarcimento dos custos apropriados.

Art. 4º Ficam designados, como Autoridades de Trânsito do Município de João Pessoa, o Superintendente e o Superintendente Adjunto da SEMOB.

Parágrafo único. O Superintendente da SEMOB atribuirá a servidores, mediante ato específico, o Poder de Polícia Administrativa de Trânsito.

Seção II
Estrutura Organizacional

Art. 5º A **SEMOB** terá a seguinte estrutura organizacional:

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

I- Superintendente;
II- Superintendente Adjunto;
III- Conselho Municipal de Mobilidade Urbana - CMMU;
IV- Conselho Diretor;
V- Junta Administrativa de Recurso de Infração – JARI;
VI- Comissão de Licitação;
VII- Chefia de Gabinete;
VIII- Assessoria Jurídica – ASJUR;
IX- Assessoria de Comunicação Social; e
X- Assessoria do Controle e Análise de Infrações;

§ 1º Diretoria Administrativa e Financeira – DAF, dividida em:

I- **Divisão de Administração**, que subdivide-se em:
a) Seção de Compras;
b) Seção de Controle de Almoxarifado e Patrimônio;
c) Seção de Controle de Viaturas;
d) Seção de Serviços Gerais

II- **Divisão de Execução Orçamentária**, que subdivide-se em:
a) Seção de Controle do Orçamento;
b) Seção de Controle Financeiro

III- **Divisão de Recursos Humanos**, que subdivide-se em:
a) Seção de Desenvolvimento de Pessoal e Bem Estar;
b) Seção de Preparação de Pagamento

§ 2º Diretoria de Operações, dividida em:

I- **Divisão de Educação**, que subdivide-se em:
a) Seção de Programas e Campanhas;
b) Seção de Qualificação de Operadores

II - **Divisão da Mobilidade Urbana**, que subdivide-se em:
a) Seção de Fiscalização de Transporte Público;
b) Seção de Fiscalização de Trânsito;
c) Seção de Vistoria Veicular;
d) Seção de Estacionamento

III - **Divisão de Sistema Viário**, que subdivide-se em:
a) Seção de Sinalização;
b) Seção de Controle do Mobiliário Urbano e Pavimentação

§ 3º Diretoria de Planejamento, dividida em:

I - **Divisão de Desenvolvimento de Projetos;**

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

II - **Divisão de Ônibus**, que subdivide-se em:
a) Seção de Programação Operacional;
b) Seção de Cadastro e Controle de Custos

III - **Divisão de Transportes**, que subdivide-se em:
a) Seção de Taxi;
b) Seção de Transportes Especiais

IV - **Divisão de Apoio Técnico**, que subdivide-se em:
a) Seção de Controle da Bilhetagem Eletrônica;
b) Seção de Monitoramento e Informações Operacionais;
c) Seção de Geoprocessamento e Estatística

V - **Divisão de Tecnologia da Informação**, que subdivide-se em:
a) Seção de Desenvolvimento de Sistemas;
b) Seção de Suporte Técnico e Administração de Redes

Art. 6º Os cargos de Superintendente e o Superintendente Adjunto têm posicionamento equivalente ao de Secretário Municipal e Secretário Adjunto, na forma e condições do art. 66 da Lei Orgânica do Município, e gozam dos mesmos direitos, deveres, atribuições comuns, simbologia, remuneração, privilégios, prerrogativas e impedimentos inerentes ao cargo e serão nomeados pelo Chefe do Poder Executivo Municipal.

Parágrafo único. O Superintendente será substituído em suas faltas e impedimentos legais pelo Superintendente Adjunto.

Art. 7º O Conselho Diretor com funções normativas e deliberativas será formado pelo Superintendente, Superintendente Adjunto, Diretor de Administração e Finanças, Diretor de Operações e Diretor de Planejamento, sob a presidência do primeiro.

Parágrafo Único. As decisões do Conselho Diretor serão tomadas mediante votação dos seus componentes, em caso de empate, a presidência terá voto de qualidade.

Subseção I
Conselho Diretor - CDIR

Art. 8º Compete ao Conselho Diretor - CDIR decidir sobre:

I - as diretrizes e políticas da SEMOB, bem como a programação anual e plurianual de suas atividades;
II - as propostas de modificações na estrutura básica e no Regimento Interno da SEMOB;
III - as normas e procedimentos internos para os órgãos integrantes da estrutura organizacional da SEMOB;
IV - a aquisição, a alienação e o gravame de bens imóveis patrimoniais;
V - a celebração de contratos, convênios e acordos que envolvam direta ou indiretamente o comprometimento dos bens patrimoniais da SEMOB;

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

VI - a celebração de convênios com órgãos e instituições públicas e privadas para a execução de serviços no âmbito de atuação da SEMOB;
VII - o afastamento de diretores e demais servidores para realização de cursos, treinamentos, estágios, seminários e viagens, após o cumprimento das formalidades legais;
VIII- dúvidas decorrentes da interpretação ou omissão do Regimento Interno da SEMOB;
IX - a aceitação de doações, cessão de direitos e legados, quando onerados por encargos;
X - a programação financeira e orçamentária;
XI - plano de cargos e salários;
XII - as normas gerais sobre pessoal, material, finanças e patrimônio;
XIII - as normas para contratação e adjudicação de obras e serviços;
XIV - demonstrações de exercícios orçamentários, balancetes e o balanço geral; e,
XV - os valores das taxas pela prestação de serviços cobradas pela STTrans.

Parágrafo Único. As decisões do Conselho Diretor, relativas aos incisos II, IV, X, XI, XIV e XV, estão sujeitas à homologação do Prefeito Municipal.

Subseção II
Superintendência - SUPER

Art. 9° Ao Superintendente compete:

I - coordenar a elaboração do Programa Anual de Trabalhos a cargo da SEMOB e, na época própria, apresentar ao Prefeito Municipal;
II - praticar os atos de administração, tais como, admissão e demissão de pessoal, contratação de serviços e outros atos pertinentes à natureza de sua competência;
III - cumprir e fazer cumprir as disposições constantes no Regimento Interno e as deliberações do Conselho Diretor;
IV - dirigir, coordenar e supervisionar a ação executiva e a gestão administrativa, financeira e patrimonial da SEMOB;
V - convocar e presidir as reuniões do Conselho Diretor, bem como presidir ou indicar representante para conduzir as reuniões periódicas internas;
VI - nomear, designar, exonerar ou dispensar ocupantes de cargos em comissão e/ou funções de confiança na SEMOB;
VII - indicar o Presidente da Junta Administrativa de Recursos de Infrações;
VIII - representar a SEMOB ativa e passivamente, em juízo e fora dele;
IX - exercer todas as funções de gerência e administração dos transportes e trânsito, podendo, para tanto, conceber modelos, baixar normas, estabelecer diretrizes e procedimentos, fixar metas e prioridades para consecução dos objetivos da SEMOB;
X - determinar a realização de sindicâncias e instauração de processos administrativos e propor a abertura de inquérito policial para a apuração de faltas ou irregularidades;
XI - planejar e coordenar articulações com organizações nacionais e internacionais com vistas a captação de recursos, e desenvolvimento de programas de cooperação técnica de mútuo interesse na área de transportes e trânsito;
XII - assinar, conjuntamente com o Diretor Administrativo Financeiro, documentos que impliquem em responsabilidade financeira, bem como movimentar e controlar contas bancárias;

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

XIII - exercer a função de ordenador de despesas e/ou delegar competências nas ausências eventuais e impedimentos previstos em lei;

XIV - autorizar abertura de licitação, observada a legislação, a aquisição, alienação, empréstimo e aluguel de bens móveis e imóveis, e homologar o seu resultado;

XV - julgar recursos contra penalidades aplicadas a fornecedores; e

XVI - exercer outras atribuições inerentes ao cargo.

Parágrafo único. Os atos administrativos descritos nos incisos II e VI, relativos à nomeação ou exoneração de cargo em comissão e/ou função de confiança, bem como contratação temporária por excepcional interesse público, serão atos do Chefe do Poder Executivo, salvo delegação expressa ao Superintendente da SEMOB.

Subseção III
Diretoria Administrativa e Financeira- DAF

Art. 10. À Diretoria Administrativa e Financeira – DAF compete:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação, normas e atos complementares vigentes, relativos a sua específica atuação;

II- coordenar e controlar as atividades relativas à administração de recursos humanos, de material e patrimônio e de serviços gerais;

III - orientar, coordenar, executar e controlar as atividades referentes à execução orçamentária, à contabilidade, à programação e à movimentação financeira;

IV - administrar contratos e/ou programas de exploração de publicidade em elementos do sistema de transporte;

V - administrar as receitas e despesas da SEMOB;

VI - proceder à arrecadação dos recursos provenientes das multas aplicadas às infrações ocorridas no sistema de transporte e trânsito;

VII - divulgar normas, instruções e demais atos determinados pela direção superior e zelar pelo seu cumprimento;

VIII - promover a devida publicação de atos oficiais da SEMOB;

IX - propor penalidades aos fornecedores inadimplentes;

X - sugerir a abertura de créditos adicionais;

XI - autorizar juntada, anexação, apensação, desapensação, desentranhamento, arquivamento ou desarquivamento de documentos e processos de sua competência;

XII - prestar informações a órgãos de controle interno e externo sobre a realização de despesas;

XIII - assinar, conjuntamente com o Superintendente, documentos que impliquem em responsabilidade financeira, bem como movimentar e controlar contas bancárias;

XIV - harmonizar a política de Recursos Humanos da SEMOB;

XV - promover a avaliação de bens patrimoniais para locação, alienação, permuta ou incorporação ao patrimônio da SEMOB; e

XVI - exercer outras atividades correlatas que lhe sejam atribuídas ou delegadas.

Subseção IV
Diretoria de Operações - DIOPE

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

Art. 11. À Diretoria de Operações – DIOPE compete:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas respectivas atribuições;
II - coordenar e orientar a execução dos serviços de operação, fiscalização, controle e segurança do trânsito, no âmbito de sua competência;
III - propor, à Diretoria de Planejamento, estudos e projetos, normas e procedimentos, objetivando a racionalização e melhoria da circulação e segurança de veículos e pedestres;
IV - controlar o processo de autuação de penalidades aos infratores da legislação de trânsito e transporte;
V - articular-se com as demais unidades da SEMOB visando o atendimento das demandas relacionadas com o sistema de transporte urbano;
VI - colaborar com os órgãos policiais no registro de ocorrências e instauração de inquéritos;
VII - programar e acompanhar as atividades relacionadas com perícia e controle de acidentes de trânsito, bem como registro e licenciamento de ciclomotores, veículos de propulsão humana e de tração animal, na forma de legislação vigente;
VIII - executar, em conjunto com órgãos da polícia militar, a programação do policiamento ostensivo de trânsito e combate à prática de serviços de transporte ilegal;
IX - elaborar relatórios periódicos sobre suas atividades, particularmente quanto a acidentes de trânsito, encaminhando-os à Diretoria de Planejamento, propondo medidas para redução dos índices;
X - coordenar e orientar a execução dos serviços de transporte de aluguel, coletivo ou individual e qualquer outro serviço de transporte remunerado;
XI - controlar o processo de expedição de alvarás, permissões e concessões dos serviços de transporte público;
XII - autorizar a liberação de veículos apreendidos, após o cumprimento das exigências legais;
XIII - elaborar e desenvolver programas e campanhas educativas de trânsito, em articulação com o Conselho Estadual de Trânsito e órgãos comunitários, objetivando conscientizar os condutores e pedestres para o comportamento adequado no trânsito; e
XIV - exercer outras atividades correlatas que lhe sejam atribuídas ou delegadas.

Subseção V
Diretoria de Planejamento – DIPLAN

Art. 12. À Diretoria de Planejamento – DIPLAN compete:

I - desenvolver, coordenar, implantar e acompanhar ações que promovam a racionalização das práticas e sistemas administrativos, avaliação e reorganização institucional, normatização, informação e comunicação no âmbito da SEMOB, planejando e elaborando manuais de procedimentos de atividades;
II - receber e analisar os relatórios das unidades administrativas, consolidando-os em relatórios globais da SEMOB;
III - estabelecer diretrizes e políticas de transportes que priorizem a movimentação de pessoas;
IV - desenvolver o Plano Diretor de Mobilidade do Município de João Pessoa;
V - elaborar os projetos da SEMOB, quantificando os recursos humanos, materiais e financeiros necessários à execução do mesmo;
VI - exercer a supervisão, o acompanhamento e a avaliação dos planos, programas, projetos e atividades em execução;

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

VII - organizar, processar e analisar dados e informações relativas às atividades de transporte e trânsito, e emitir relatórios estatísticos;

VIII - participar do planejamento urbano, em áreas interferentes com o planejamento de transporte, trânsito e sistema viário;

IX - elaborar planos e projetos de informatização de controle da operação de transporte e trânsito;

X - planejar o sistema de informação de transportes de João Pessoa, capaz de coletar, processar, analisar e fornecer dados e informações referentes ao sistema de transporte e trânsito;

XI - desenvolver sistemas de informações gerenciais, de forma a permitir a tomada de decisões pela SEMOB, a nível administrativo, financeiro e contábil, para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas atividades;

XII - promover análise e estudo dos pólos geradores de tráfego com vistas a diminuir o impacto no trânsito;

XIII - emitir parecer sobre projetos de edificação que possam transformar-se em pólo gerador de tráfego;

XIV - definir planos de fiscalização e monitoração do sistema de transportes público, bem como sua política tarifária;

XV - participar, juntamente com a Diretoria de Operações, do acompanhamento e avaliação do Sistema de Transporte Público por Passageiros;

XVI - estabelecer as diretrizes para o Policiamento Ostensivo de Trânsito;

XVII- planejar as ações no trânsito para dar suporte aos eventos especiais; e

XVIII- exercer outras atividades correlatas que lhe sejam atribuídas ou delegadas.

Seção III
Conselho Municipal de Mobilidade Urbana - CMMU

Art. 13. O Conselho Municipal de Mobilidade Urbana - CMMU, com função consultiva, será presidido pelo Superintendente da SEMOB e integrado por membros representantes dos seguintes órgãos ou entidades do Poder Público e Sociedade Civil:

I - Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana – SEMOB;
II - Secretaria Municipal do Planejamento - SEPLAN;
III - Secretaria Municipal da Infra-Estrutura - SEINFRA;
IV – Secretaria Municipal do Meio Ambiente - SEMAM;
V – Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SEDEC;
VI – Secretaria Executiva do Orçamento Democrático;
VII - Câmara Municipal de João Pessoa - CMJP;
VIII - Sindicato dos Condutores de Veículos Rodoviários e Trabalhadores em Transportes Urbanos de Passageiros de João Pessoa;
IX - Sindicato dos Condutores Autônomos de Veículos Rodoviários de João Pessoa;
X - Sindicato de Transportes Urbanos de João Pessoa - SINTUR;
XI - Diretório Central dos Estudantes da UFPB – DCE/UFPB;
XII - Diretório Central dos Estudantes da Entidade de Ensino Superior Particular, com maior número de estudantes no Município de João Pessoa; e
XIII - União Pessoense de Estudantes Secundaristas – UPES.

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

CAPÍTULO II
JUNTA ADMINISTRATIVA DE RECURSOS DE INFRAÇÕES – JARI

Seção I
Competência, Estrutura e Remuneração

Art. 14. A Junta Administrativa de Recursos de Infrações – JARI funcionará junto à SEMOB, a qual dará apoio administrativo e financeiro, conforme preceitua o parágrafo único do artigo 16 da Lei Federal 9.503, de 23 de setembro de 1997 – Código de Trânsito Brasileiro.

Art. 15. A Junta Administrativa de Recursos de Infrações – JARI é órgão colegiado responsável pelos julgamentos dos recursos interpostos contra penalidades oriundas de infrações de transportes e trânsito, sendo de sua competência:

I- julgar os recursos interpostos pelos usuários;
II- solicitar aos órgãos e entidades executivos rodoviários e gestores de transportes, informações complementares relativas aos recursos, objetivando uma melhor análise da situação;
III- encaminhar aos órgãos e entidades executivas de trânsito, executivos rodoviários e gestores de transportes, informações sobre problemas observados nas autuações e apontados em recursos e que se repitam sistematicamente;
IV- outras atribuições estabelecidas pelas diretrizes do Conselho Nacional de Trânsito – CONTRAN.

Art. 16. Cada JARI será integrada por três membros com reconhecida experiência em matéria de trânsito e transporte.

Art. 17. Os membros da Junta Administrativa de Recursos de Infrações de João Pessoa - JARI farão jus, pelas reuniões a que comparecerem, limitadas a quatro sessões remuneradas, por mês, a uma Gratificação pela Participação em Órgão de Deliberação Coletiva, de acordo com os seguintes critérios:

I- Presidente: R$ 213,00;
II- Membros: R$ 164,00.

Parágrafo único. O Presidente da Junta Administrativa de Recursos de Infrações – JARI exercerá cumulativamente, sem remuneração adicional, a função de Coordenador-Geral da Junta Administrativa de Recursos de Infrações - JARI.

CAPÍTULO III
CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA

Seção I
Dos Cargos de Provimento em Comissão

Art. 18. Os cargos de provimento em comissão dar-se-ão através de livre nomeação e exoneração pelo Chefe do Poder Executivo Municipal, podendo ser delegado ao Superintendente para implantação e funcionamento da Estrutura Administrativa da SEMOB, conforme definido no anexo I desta Lei.

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

Parágrafo único. Os cargos de provimento em comissão serão compostos de vencimento e gratificação de exercício, definidos no anexo II desta Lei.

Seção II
Da Função de Confiança

Art. 19. A nomeação e exoneração das Funções de Confiança dar-se através de ato expedido pelo Superintendente da SEMOB, sendo exercido exclusivamente por servidor da SEMOB, conforme definido no anexo III desta Lei.

§ 1º A gratificação de função será devida somente enquanto o servidor estiver ocupando a função de confiança para qual foi designado, cessando, imediatamente, no ato de sua exoneração.

§ 2º Não é permitido o acúmulo de mais de uma função de confiança.

CAPÍTULO IV
DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 20. Fica instituído o Boletim Semanal de Informação para a divulgação de dados e informações essenciais relativas às atividades da SEMOB.

Art. 21. Os titulares de cargos de provimento em comissão e função de confiança ficam sujeitos a uma jornada de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais.

Art. 22. A Gratificação de exercício do cargo em comissão e a função de confiança não servirá de base para quaisquer benefícios ou vantagens ou de incidência para efeito de aposentadoria ou pensão.

Art. 23. É vedada a nomeação para cargo em comissão, função de confiança, direção ou assessoramento, em qualquer nível da estrutura organizacional da SEMOB, de proprietário, sócio majoritário ou pessoa que participe da direção, gerencia ou administração de entidades que mantenham contratos ou convênios com o Poder Executivo Municipal.

Art. 24. O exercício financeiro corresponderá ao ano civil e obedecerá as normas gerais de direito financeiro estabelecidas pela União, Estado e Município.

Art. 25. Em caso de extinção da SEMOB, os seus bens e direitos passarão a integrar o patrimônio do Município.

Art. 26. O Regimento Interno, estabelecendo a competência e atribuições dos órgãos integrantes da estrutura básica, será fixado através de Decreto do Chefe do Poder Executivo.

Art. 27. O Chefe do Poder Executivo Municipal, através de Decreto, promoverá a adequação do Quadro de Detalhamento de Despesas – QDD às necessidades da execução orçamentária, observados os limites dos recursos financeiros definidos na Lei orçamentária do exercício de 2011, ressalvados os remanejamentos e suplementações autorizados em lei.

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

Art. 28. Ficam revogados o inc. III, seus §§ 1º e 2º, do artigo 8º da Lei 10.429, de 14 de fevereiro de 2005, e demais disposições em contrário.

Art. 29. Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

PAÇO DO GABINETE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA-PB, em 26 de dezembro de 2011.

JOSÉ LUCIANO AGRA DE OLIVEIRA
PREFEITO

PUBLICADO NO SEMANÁRIO
OFICIAL N.º _____
de_____a_____de_____de_____

_____
SEGAP

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

1. SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA DE MOBILIDADE URBANA		
1.1 Âmbito de Cargos de Direção e Chefia		
Superintendente	STA-1	01
Superintendente Adjunto	STA-2	01
Diretor Administrativo e Financeiro	GF-1	01
Diretor de Operações	GF-1	01
Diretor de Planejamento	GF-1	01
Chefe de Gabinete	GF-2	01
Chefe da Assessoria Jurídica	GF-3	01
Chefe da Assessoria de Comunicação Social	GF-3	01
Chefe da Assessoria de Controle e Análise de Infrações	GF-3	01
Chefe da Divisão de Administração	GF-4	01
Chefe da Divisão de Execução Orçamentária	GF-4	01
Chefe da Divisão de Recursos Humanos	GF-4	01
Chefe da Divisão de Educação	GF-4	01
Chefe da Divisão da Mobilidade Urbana	GF-4	01
Chefe da Divisão de Sistema Viário	GF-4	01
Chefe da Divisão de Desenvolvimento de Projetos	GF-4	01
Chefe da Divisão de Ônibus	GF-4	01
Chefe da Divisão de Transportes	GF-4	01
Chefe da Divisão de Apoio Técnico	GF-4	01
Chefe da Divisão de Tecnologia da Informação	GF-4	01
Presidente da Comissão de Licitação	GF-4	01
Chefe da Seção Compras	GF-5	01
Chefe da Seção de Controle de Almoxarifado e Patrimônio	GF-5	01
Chefe da Seção de Controle de Viaturas	GF-5	01
Chefe da Seção de Serviços Gerais	GF-5	01
Chefe da Seção de Controle Orçamentário	GF-5	01
Chefe da Seção de Controle Financeiro	GF-5	01
Chefe da Seção de Desenvolvimento de Pessoal e Bem Estar	GF-5	01
Chefe da Seção de Preparação de Pagamento	GF-5	01
Chefe da Seção de Programas e Campanhas	GF-5	01
Chefe da Seção de Qualificação de Operadores	GF-5	01
Chefe da Seção de Fiscalização de Transporte Público	GF-5	01
Chefe da Seção de Fiscalização de Trânsito	GF-5	01
Chefe da Seção de Vistoria Veicular	GF-5	01
Chefe da Seção de Estacionamento	GF-5	01
Chefe da Seção de Sinalização	GF-5	01
Chefe da Seção de Controle do Mobiliário Urbano e Pavimentação	GF-5	01
Chefe da Seção de Programação Operacional	GF-5	01
Chefe da Seção de Cadastro e Controle de Custos	GF-5	01
Chefe da Seção de Táxi	GF-5	01

ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA
Gabinete do Prefeito

Chefe da Seção de Transportes Especiais	GF-5	01
Chefe da Seção de Controle da Bilhetagem Eletrônica	GF-5	01
Chefe a Seção de Monitoramento e Informações Operacionais	GF-5	01
Chefe do Seção de Geoprocessamento e Estatística	GF-5	01
Chefe do Seção Desenvolvimento de Sistemas	GF-5	01
Chefe do Setor Suporte Técnico e Administração de Redes	GF-5	01
Membros da Comissão de Licitação	GF-6	02
Secretária da Junta Administrativa de Recursos de Infração	GF-7	02
Subtotal		**50**
2 – Âmbito de Assessoramento		
Assessor Técnico	GF-4	10
Assistente de Gabinete	GF-7	08
Subtotal		**18**
TOTAL		**68**

ANEXO II
REMUNERAÇÃO DOS CARGOS DE AGENTE POLITICO E DE PROVIMENTO EM COMISSÃO

AGENTES POLÍTICOS			
Símbolo	Subsídios (R$)		Total (R$)
STA-1	9.280,00		9.280,00
STA-2	6.900,00		6.900,00
CARGOS DE PROVIMENTO EM COMISSÃO			
Símbolo	Vencimento (R$)	Gratificação de exercício (R$)	Total (R$)
GF-1	545,00	820,32	1.365,32
GF-2	545,00	656,25	1.201,25
GF-3	545,00	566,67	1.111,67
GF-4	545,00	492,19	1.037,19
GF-5	545,00	328,12	873,12
GF-6	545,00	276,67	821,67
GF-7	545,00	236,67	781,67

ANEXO III
FUNÇÃO DE CONFIANÇA

Nº DE FUNÇÃO	NOMENCLATURA	SÍMBOLO	VALOR R$
22	Supervisor da Mobilidade Urbana	FC-1	236,67

PUBLICADO NO SEMANÁRIO
OFICIAL N.º 1302
de 25 a 31 de 12 de 12

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO - TCL

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, **SHIRLEY CÉZAR DE ARAÚJO,** em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa "**A INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA MEDIAÇÃO ARQUIVÍSTICA**". Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos:

O trabalho terá como objetivo geral: compreender a racionalidade instrumental e a racionalidade comunicativa nos processos educativos da formação em Arquivologia.

Ao voluntário só caberá a autorização para **o prosseguimento de entrevista gravada** e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.

- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial;
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.
- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (083) 8619-6898 com Shirley Cézar de Araújo;
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.
- Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

_____ _____

Assinatura do pesquisador responsável Assinatura do Participante

ANEXO C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA-UEPB
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ARQUIVOLOGIA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Estamos cientes da intenção da realização do projeto intitulado "**A INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA MEDIAÇÃO ARQUIVÍSTICA**" desenvolvida pela aluna Shirley Cézar de Araújo do Curso de Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba, sob a orientação do professora Ms. Esmeralda Porfírio de Salles.

João Pessoa, 18 de setembro de 2012.

Nome do responsável com assinatura e carimbo da Instituição pesquisa