

**EWERTON ZEYDIR GONZALEZ**

**ANÁLISE DO FLUXO DE INFORMAÇÕES E DOCUMENTOS  
INTERNOS/EXTERNOS DA ASSESSORIA JURÍDICA DO BANCO DO BRASIL  
S/A EM CURITIBA - PARANÁ.**

**Monografia apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de Especialista  
Curso de Especialização – MBA em Gestão  
Empresarial do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do  
Paraná.**

**Orientador: Acyr Seleme**

**CURITIBA**

**2004**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	iii
<b>RESUMO</b> .....	iv
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 TEMA</b> .....	3
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	3
3.1 OBJETIVO GERAL.....	3
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
<b>4 JUSTIFICATIVA</b> .....	4
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	5
5.1 DEFINIÇÃO DAS FONTES DE REFERÊNCIA.....	5
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	6
5.3 DEFINIÇÃO DO TEMA.....	6
<b>6 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	8
<b>7 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA</b> .....	17
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AJURE-PR E DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES UTILIZADOS.....	17
7.2 MENSURAÇÃO DA QUANTIDADE DE ATENDIMENTOS, DOCUMENTOS, ASSIM COMO O TIPO, ORIGEM, DATA DE RECEPÇÃO.....	23
7.3 ANÁLISE DA FORMA DE CONTROLE DOS DOCUMENTOS E PRAZOS.....	25
7.4 AVERIGUAÇÃO DAS ESPÉCIES DE DEMANDAS, ANALISANDO A ADOÇÃO DE MEDIDAS PREVENTIVAS E/OU READEQUAÇÃO DAS EQUIPES DE ATENDIMENTO.....	28
7.5 VERIFICAÇÃO DA PRESENÇA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	29
<b>8 SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	31
<b>9 REFERÊNCIAS</b> .....	33
<b>10 OBRAS CONSULTADAS</b> .....	35

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Tela do BBJUR para cadastramento de processos	20
FIGURA 2 – Tela do BBJUR de consultas variadas sobre processos	21
FIGURA 3 – Tela de Protocolo – Entrada de documentos	22
FIGURA 4 – Tela de Protocolo – Saída de documentos	22
FIGURA 5 – Ligações recebidas pela Ajure-PR e total de ligações no Estado do Paraná por mês (2002-2003)	23
FIGURA 6 – Documentos recebidos pela Ajure-PR e pelo Estado do Paraná por mês (2002-2003)	24
FIGURA 7 – Documentos expedidos pela Ajure-PR e pelo Estado do Paraná por mês (2002-2003)	25
FIGURA 8 – Exemplo de documentos recuperados mediante pesquisa por assunto específico	26
FIGURA 9 – Tela de consulta de correspondências recebidas (Figura 8-1ª Linha)	27

## RESUMO

Apresenta uma análise referente à implementação de um protocolo que controla as informações e a documentação na ASSESSORIA JURÍDICA ESTADUAL DO BANCO DO BRASIL (Ajure-Pr), priorizando as melhorias ocorridas no atendimento aos clientes. O trabalho inclui dados que demonstram a quantidade de informações externas assimiladas pela unidade, bem como exemplificam a importância de se criar parâmetros para a utilização da informação como insumo e capital de trabalho. A pesquisa realizada se caracteriza como descritiva. Os resultados obtidos quantificam as várias formas de entrada e saída de informações dentro de um ambiente restrito, de uma unidade operacional. O estudo se justifica por se tratar de um trabalho que analisa na prática de um setor, a forma como este trata, aplica e entende a gestão da informação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Fluxo de informação; Gestão da informação, Ambiente organizacional

## 1 INTRODUÇÃO

Uma visão do panorama mundial da situação de negócios das empresas mostra que, na transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação, a capacidade de gerar, analisar, controlar e distribuir as informações passa a ser um ponto estratégico para as organizações. Muitas mudanças significativas no ambiente interno e externo da empresa, provocadas pela alta competitividade do mercado, levaram a exigir respostas mais rápidas dos dirigentes de empresas, que passaram a utilizar os recursos de informática como ferramentas estratégicas para o planejamento, coordenação e controle da empresa, além do acompanhamento do mercado em relação aos concorrentes, aos aspectos econômicos, legais, políticos e culturais em nível global (Reinhard, 1996).

Neste cenário altamente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como estas utilizam informação, sendo que elas sofrem influência de cinco forças principais ao atuar no contexto de mercado: empresas potencialmente concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e empresas concorrentes diretas.

As demandas crescentes do mercado voltadas para o "recurso" informação, têm exigido dos profissionais o desenvolvimento de ações e atividades de planejamento, organização, direção, distribuição orçamentária, treinamento e controle da informação. Além disto, a atividade de "gestão da informação" inclui os processos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e da informação ela mesma. Sob esta perspectiva, a Gestão da Informação tem como objetivo resolver de problemas de informação de indivíduos e grupos, problemas estes relacionados com a produção, coleta, organização, disseminação e uso da informação, priorizando os aspectos qualitativos do fluxo informativo, a fim de facilitar a tomada de decisão e a redução da incerteza dos indivíduos e grupos

O estudo do fluxo de informação, no processo de implantação da Gestão da Informação em empresas, possibilita a avaliação da extensão de cada unidade envolvida no processo de tomada de decisão. A organização de informações sofre a influência de inúmeros fatores, tais como política interna, economia, hierarquia, tecnologia e outros alheios ao próprio fluxo interno ou externo de informações.

O desenvolvimento organizacional é reflexo da forma como a empresa coordena o trabalho e conduz as tarefas. Os processos empresariais bem desenvolvidos e executados são determinantes para que a organização seja efetivamente competitiva. O desenvolvimento de um processo empresarial deve levar em consideração não apenas aspectos formais de coordenação e fluxo de informação, mas também os fatores humanos, os quais influenciam direta e indiretamente no sucesso e na execução do mesmo.

Fundamentada nessa relação entre o fluxo informacional e a gestão da informação, o presente trabalho se propõe a analisar a importância do controle da informação numa área restrita de uma grande organização tendo por referência um cenário de implementação de um programa de gestão da informação.

A análise que compõem este estudo está ordenada em capítulos que distribuem o tema na seguinte forma:

O início se dá com uma breve explanação sobre o tema e segue com a definição dos objetivos gerais e específicos, seguidos pela justificativa do tema e da forma como o trabalho foi construído.

O capítulo denominado referencial teórico se responsabiliza em dar suporte a metodologia utilizada e engloba temas como informação, ambiente organizacional, sistemas e estoque de informação, além de realizar uma explanação sobre algumas ferramentas (tecnologias de informação) utilizadas para a gestão da informação.

A trajetória metodológica do trabalho da seqüência ao estudo e visa cumprir os objetivos específicos definidos anteriormente e para finalizar os tópicos sugestões e considerações finais são apresentados.

## **2 TEMA**

Estudo do fluxo de informações, visando percorrer processos que envolvem a entrada, processamento e saída da informação em um ambiente controlado, que prioriza a utilização da gestão da informação para beneficiar o atendimento aos clientes

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a influência da aplicação de ferramentas de gestão da informação em um ambiente empresarial, estudando a sua eficiência em relação aos processos que envolvem a otimização do atendimento aos clientes.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A fim de alcançar o objetivo proposto, são cumpridos os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar a Assessoria Jurídica do Banco do Brasil S/A em Curitiba e os sistemas de informações existentes;
2. Mensurar a quantidade de atendimentos e documentos, assim como o tipo, origem, data de recepção;
3. Analisar o controle dos documentos e prazos;
4. Averiguar as espécies de demandas, buscando a adoção de medidas preventivas ou readequação das equipes de atendimento;
5. Verificar a presença do processo de gestão da informação.

## 4 JUSTIFICATIVA

A informação passou a ser uma ferramenta imprescindível, um recurso competitivo nas empresas e no universo econômico, bem como uma forma de otimizar a atuação empresarial. A aquisição da informação passou a apresentar uma importância muito grande quando se percebeu que os processos de criar, organizar, reter, apreender e compreender os processos de suporte e tomada de decisão é de suma importância para qualquer instituição. Utilizar a informação de modo que gere um grande diferencial competitivo é um desafio enfocado.

A distinção das informações se faz necessária. A evolução das organizações vem conduzindo as empresas a considerar a informação algo útil. Uma tomada de decisão deve partir de indicadores organizados, precisos e seguros, de forma que garanta um bom instrumento de suporte e nele se baseie. O que se verifica, entretanto é que o atual paradigma produtivo não tem contemplado aspectos básicos que conduzam os trabalhadores a informação relevante, qual seja o compartilhamento e a disseminação da informação.

Para NONAKA & TAKEUCHI (1997), TERRA (2000), SPITZER & EVANS (2000) e O'DELL & GRAYSON JR. (2000), a aquisição da informação e do conhecimento e a valorização dos ativos intangíveis são imprescindíveis para o sucesso da organização, despertando assim o interesse cada vez maior das empresas em entrar no mercado e competir, nivelando-se às tendências atuais. Os ativos intangíveis são importantes para o desenvolvimento de sistemas que promovam o conhecimento (aquisição, registro, manutenção e uso) em seu ambiente organizacional, pois esta medida se reflete no diferencial competitivo, como forma de atuação proativa, e não simplesmente reativa.

O estudo do fluxo informacional deve ser aferido pela forma como se dá cumprimento aos objetivos definidos e à capacidade de fornecimento de informação à organização em formato, tempo, alcance e com custos adequados. Em sendo assim, as empresas que estão em processo de implantação de um programa de gestão da informação devem, assegurar a qualidade da mesma e possibilitar a sua obtenção, dentro de parâmetros e fontes confiáveis e seguras, divulgando-a ao maior número de intervenientes possível.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A informação, como ativo intangível do experimento, mostra a prática como um diagnóstico da experiência pessoal na tentativa de capturar dados qualitativos e quantitativos, que permitam a análise das atividades questionadas numa proposta.

O estudo das organizações e das pessoas com elas envolvidas se torna um processo interativo, amplo e compreende a parte ativa que influencia diretamente nos seus resultados.

### 5.1 DEFINIÇÃO DAS FONTES DE REFERÊNCIA

Por tratar-se de um tema recente, porém amplamente explorado, a grande maioria ainda encontra-se em periódicos e/ou artigos internacionais, disponíveis ou não na WEB.

As ferramentas de busca padrão na WEB foram o “Google” e o “Altavista”, com as quais foram encontrados trabalhos disponíveis *online* (dispersos pela Internet).

De acordo com RUDIO (1978, p. 55), existem duas modalidades de pesquisa, a saber: descritiva e experimental. A pesquisa descritiva procura “conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la”.

O mesmo autor explica o que trata cada termo: “na pesquisa experimental, o pesquisador manipula deliberadamente algum aspecto da realidade, dentro de condições anteriormente definidas, a fim de observar se produz certos efeitos.”

Ainda segundo o autor, a pesquisa descritiva interessa-se em descobrir e observar acontecimentos e descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, porque objetiva conhecer a natureza, a composição e processos que o constituem ou nele se realizam. Pode ser apresentada na forma de uma pesquisa de opinião, de motivação ou estudo de caso, para análise de trabalho, histórica e pesquisa documental.

Já a pesquisa experimental verifica a relação de causalidade que ocorre entre variáveis. Uma diferenciação básica entre os dois métodos é de que maneira

se obtém os dados para a análise na pesquisa (RUDIO, 1978). Neste trabalho, optou-se pela pesquisa descritiva.

Para este trabalho foram utilizadas buscas em meio impresso e digital. Em meio digital foram consultados *sites* de busca da Internet, utilizando palavras-chave, tais como “informação”, “gestão da informação”, “fluxo de informação” e expressões em língua inglesa como “*information flow*” e “*knowledge*”.

Por meio da utilização dessas ferramentas de busca foi possível o acesso a diversos bancos de dados. O Banco de teses hospedado no *site* da Universidade Federal de Santa Catarina (disponível em: <http://www.eps.ufsc.br>), constituiu a base da literatura de referência para este projeto de pesquisa, além de artigos dispersos pela rede, identificadas como confiáveis durante o processo exploratório da pesquisa e bibliografias de autores consagrados na área.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O caráter da pesquisa apresentado pelo trabalho é exploratório, pois além de identificar a teoria que cerca o tema por meio de uma análise documental, também descreve o processo de criação do fluxo informacional, seu desenvolvimento utilizando-se das teorias e das ferramentas já disponíveis no mercado.

## 5.3 DEFINIÇÃO DO TEMA

A definição do tema proposto é decorrente da percepção da necessidade do estudo do controle da informação como base para a implementação de um processo de gestão da informação, procurando maximizar a qualidade dos serviços realizados. A interação entre gestão e o fluxo da informação gera uma nova perspectiva do que os indivíduos de uma organização conhecem acerca dos processos institucionais, dotando-os de melhores condições de decidir.

Os fluxos de informações gerados por uma organização podem ser formais (quando tratam de documentos e processos documentados) e informais (quando há

transferência de informações de pessoa para pessoa). Estas informações transformam-se em subsídios internos não documentados, porém perceptíveis quando se compara resultados que tiveram interação de grupos de pessoas.

## 6 REFERENCIAL TEORICO

O presente trabalho analisa processos de administração da informação no ambiente organizacional de uma área restrita da empresa, qual seja uma unidade jurídica situado num estado da federação.

Com o impacto da globalização na economia mundial, a necessidade de grandes transformações operacionais em todos os setores econômicos se torna evidente, bem como ações internas e externas foram tomadas devido à nova face da economia e das pessoas, entendidas como agentes econômicos interativos. As exigências e posturas se modificaram e os padrões clássicos de atividade e atuação profissionais alteraram-se expressivamente, fazendo com que novas discussões apontassem outros rumos na administração de produtos, serviços e, principalmente, pessoas.

Neste ambiente, conhecido como Era da Informação, é característica comum e constante em organizações comerciais uma demanda por dados e informações com um alto valor agregado. A literatura da área de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento permite afirmar que é sempre necessária a constituição de projetos que valorizem o fluxo formal e informal de dados e informações, fornecendo bases teórico/práticas mais seguras e dinâmicas possíveis para a tomada de decisões por parte da empresa. O desenvolvimento de projetos de gestão percorrem áreas distintas da empresa, assim como diversos fatores que ficam intrinsecamente ligados ao sucesso da empreitada.

PERROW, em 1967, confirmado por MORGAN em 1996, comentava que organizações mecanicistas, embora almejem a estabilização dos ambientes internos, coíbe a criatividade e torna cada vez mais árdua a possibilidade de fluxos criativos que poderiam beneficiar as operações das empresas, o que certamente também traz desestímulo do conhecimento humano e, conseqüentemente, num mundo moderno, o desestímulo do capital econômico.

Em 1972, logo defendido por CHAMPION em 1979, PERROW mantinha suas palavras, porém, enfocando nas organizações que foram baseadas em padrões clássicos e burocratizadas internamente, que continuavam sem se preocupar com os possíveis reflexos sobre o ambiente externo, retardando, assim, quaisquer mudanças que se fizerem necessárias na sua estrutura operacional.

Embasados na estabilidade e durabilidade das situações, a burocracia planeja ações e tarefas que se tornam mecanizadas e repetitivas, levando a um processo lento de estagnação e isenção de processos criativos ou inovações, conforme ele já tinha afirmado anteriormente.

De acordo com FREITAS (2000), as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente organizacional e as respostas das empresas a elas acabam por desenvolver um imaginário próprio que busca legitimar-se como centro das ações integradas na empresa.

PORTER (1989, p.31) desenvolveu os fundamentos relativos à vantagem competitiva empresarial que, segundo ele, "...tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte ao seu produto" e para ter um referencial para a empresa, estabeleceu o conceito de cadeia de valores, como segue:

"...a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata e melhor do que a concorrência."

Para STARBUCK (1996), empresas no geral, antes de aprenderem alguma coisa nova, tendem a desaprender o que já sabem. Isto significa que as empresas podem ter de descobrir que não deveriam estacionar em suas crenças atuais e em seus métodos. É necessário discordar para deixar a criatividade fluir e novas idéias surgirem.

TAPSCOTT (1998), também comenta que, muitas vezes, a informação fica amplamente dispersa e é mantida internalizada em muitas companhias que não conseguem desenvolver o pensamento sistêmico entre os profissionais envolvidos, levando a um retardamento e um modo errado de operacionalização de suas tarefas. Se as organizações desejam capitalizar completamente os ativos intangíveis, devem construir um sistema que identifique rapidamente esta informação e torne-a útil, construindo programas que privilegiem e forneçam um banco de aprendizado contínuo para todos os profissionais envolvidos.

MANVILLE & FOOTE (1996), consideram que as competências essenciais referem-se à informação dentro das empresas – o conhecimento e a experiência – que não se adequam necessariamente a bancos de dados tradicionais. Não é possível armazená-las fisicamente. Se os gerentes implementarem tecnologias mais flexíveis e inovadoras, poderão adaptar de modo diferente estas competências para identificá-las e utilizá-las de forma mais freqüente na empresa.

HANSEN, NOHRIA & TIERNEY (1999), detectaram dois padrões de estratégias para a gestão da informação: nas empresas que comercializam produtos relativamente padronizados que preenchem necessidades comuns, a informação é codificada e armazenada em bases de dados; nas empresas que fornecem soluções altamente padronizadas para problemas únicos, a informação é compartilhada principalmente através de contatos de pessoa-a-pessoa, onde o objetivo maior é o de as pessoas se comunicarem.

De acordo com PORTER (1989) as atividades de um projeto fazem parte de atividades de apoio. Para TOFFLER citado por FURLAN (1991), “a informação é tão importante, talvez até mais do que a terra, o trabalho, o capital e a matéria-prima. Em outras palavras, a informação está se tornando a mercadoria mais importante da economia contemporânea”. É fácil notar que quem possuir mais e melhores informações obterá vantagens competitivas.

TEIXEIRA FILHO (2000b), alerta para o uso das tecnologias da informação e da comunicação dentro das empresas, que nem sempre pode se reverter em benefício para a operacionalização das atividades e mesmo ao facilitar e viabilizar o fluxo de informação interno. Dentro de um mundo globalizado, é certo que as empresas não podem negligenciar a introdução de tecnologias como a informática, mas devem estar alerta para estas novas abordagens nesta época de transição.

Pode-se, por exemplo, considerar uma rede de organizações em que as informações que fluem pela rede circulam em laços de realimentação. Estes laços produzem auto-regulação, assim possibilitando “desvios de rota” cada vez menores. Esta capacidade de correção de rumo possibilitada pela informação remete ao conceito de informação como redutor de incertezas (ou de entropia), defendido matematicamente por Claude SHANNON (1948).

É interessante observar que no conceito de informação de BELKIN & ROBERTSON apud FREIRE (1995), que procurou verificar uma noção básica

comum a várias outras definições – a de estruturas sendo mudadas – é proposto que: “informação é o que é capaz de transformar estruturas”. Mais especificamente, tais transformações se deram na organização da produção e na configuração dos mercados ao redor do mundo. Apoiadas na tecnologia da informação, estas mudanças eram uma resposta das organizações ao acelerado ritmo dos acontecimento (CASTELLS, 1999). Este novo ritmo, em última análise, aumentava o nível de caos e incerteza dentro das organizações e era extremamente prejudicial à manutenção de altos níveis de racionalidade e ordem demandada para melhor desempenho destas (CHIAVENATO apud AYRES, 1999, p.102).

Para reduzir o nível de incertezas causado pelas constantes e abruptas mudanças no mercado, as organizações e seus processos produtivos tiveram de se transformar (CASTELLS, 1999, p.178). De processo de produção de massa, para produção flexível; do paradigma da empresa de grande porte independente, para interdependência e flexibilidade apoiadas em redes de pequenas empresas fornecedoras; e ascensão de novos modelos de gerenciamento aplicada em empresas japonesa.

O fluxo contínuo e desimpedido da informação é peça fundamental para a flexibilização de processo produtivo de uma empresa e para a sua inserção na nova economia globalizada. Conseqüentemente, o compartilhamento de informações é facilitador para atuação em redes.

As relações conceituais entre rede e informação conduzem à percepção de que caminhamos para um modelo organizacional diferenciado, baseado em fluxos de informação crescentes e formas cada vez mais sofisticadas de organização. Este emergente modelo organizacional será capaz de aprender mais rapidamente com os erros de seus parceiros comunicacionais, reduzindo incertezas em seus processos e promovendo constantes transformações nas organizações.

Para SPITZER & EVANS (2000), a informação e o conhecimento, não são necessariamente gerados no topo das organizações, muitas vezes a capacidade mental, a experiência e o julgamento estão distribuídos em toda a organização. Desta forma, a realidade mostra que o trabalho em equipe garante um ganho maior em eficiência nos resultados.

De acordo com TEIXEIRA FILHO (2000), o pessoal envolvido no processo organizacional, em especial o gestor, embora não tenham sido preparados para tais

tarefas para as quais são constantemente desafiados, devem preencher ou adquirir perfis que os acomodem no seu papel, tais como, a capacidade de interdisciplinaridade, a noção da complexidade das situações e seu desembaraço na solução das mesmas, a multiculturalidade a qual ele necessita ter como bagagem, a capacidade de inovação para ter abertura frente a novas situações e a capacidade de lidar com a competitividade dentro e fora da empresa.

Um ponto relevante nesta discussão é a análise do conceito de estoque de informação, que é definido por BARRETO (2000) como sendo toda a reunião de estruturas de informação. Estoques de informação representam, assim, um conjunto de itens de informação organizados (ou não), segundo um critério técnico, dos instrumentos de gestão da informação e com conteúdo que seja de interesse de uma comunidade de receptores. As estruturas de informação que se agregam nos estoques podem estar em diferentes níveis de completeza em relação a uma mesma peça de informação: ter o formato só da referência bibliográfica, ou do título, do resumo, indicadores por palavra-chave, ou o texto completo.

BARRETO (2000) também acrescenta que a administração e o controle do volume de informação acarretaram em uma economia de informação, baseada em três tipos de seleção, por exclusão, na formação dos estoques de informação.

A primeira seleção é a de itens de informação que vão entrar para o formar o estoque de informação, os acervos; os critérios e a política de inclusão são determinados por mediadores que atuam em nome dos receptores; todo ato de selecionar uma parte de um todo representa um favorecimento daquela parte e um ocultamento do todo não favorecido na escolha.

A segunda seleção transforma o conteúdo dos documentos pois apenas partes do documento original são utilizadas, para representar o documento todo; estas partes representativas do documento são os descritores, as palavras chaves; o método modifica a integridade da estrutura da informação. Esta seleção esconde a informação.

A terceira seleção consiste em traduzir as partes selecionadas anteriormente, para uma nova linguagem controlada, não natural; assim, em nome da ordem, é preciso promover a compatibilidade da linguagem de entrada e da linguagem de saída do documento no sistema. Esta seleção representa uma violência simbólica no universo de significação do receptor e de sua comunidade

informativa. O sistema de armazenamento da informação obedece a um rígido formalismo técnico e reducionista, que serve aos propósitos de gerenciamento e controle da informação em uma determinada situação.

A informação pode ser organizada de várias formas, muitas das vezes de acordo com os níveis pelos quais é entendida como recurso. Pode ser organizada em bases de dados contendo registros os quais possuem atributos. Os registros são a unidade básica de uma base de dados. A informação numa biblioteca, por exemplo, é alvo de um tipo diferente de organização, podendo ou não essa organização reflectir-se ou ser reflexo da existência de bases de dados. A informação pode também possuir um tipo de organização vocacionado para estar presente na Web. Existem diferentes formas de organização da informação, as quais dependem do suporte tecnológico, da razão a que se destina a informação e do seu interesse e utilizadores, do seu entendimento como recurso económico ou outro, enfim do contexto em que se inserem, considerando os diversos factores intervenientes, humanos ou tecnológicos.

A análise de literatura realizada para subsidiar a construção do presente trabalho aponta e permite o levantamento de tecnologias e ferramentas utilizadas para a implementação de programas de Gestão da Informação em ambientes organizacionais e parte do princípio de que sistemas de informações são sistemas que utilizam tecnologia para capturar, transmitir, armazenar, devolver, manipular ou mostrar informação usada em um ou mais processos de negócio.

Segundo HOUAISS apud LESSI, (2002), a Internet é uma rede de computadores dispersos por todo o planeta que trocam dados e mensagens utilizando um protocolo comum, unindo usuários particulares, entidades de pesquisa, órgãos culturais, institutos militares, bibliotecas e empresas de toda envergadura.

Para REZENDE apud LESSI, (2002) a Internet e seus recursos vêm ocasionando o aparecimento de organizações baseadas na informação e no conhecimento. Tais organizações aproveitam tecnologias para compartilhar o conhecimento entre todos os que participam do processo de dinamizar o negócio, ou seja, o capital humano (ou intelectual) da empresa. Segundo DAVENPORT & PRUSAK, apud LESSI, (2002) o melhor exemplo de repositório de informação amplo é a Internet.

O *Lotus Notes* é um software cliente/servidor gerenciador de informações para grupos de trabalho, com o qual as pessoas podem compartilhar informações através de uma rede de computadores, possibilitando o trabalho cooperativo independentemente de limites técnicos, organizacionais e geográficos, LESSI, (2002). Para ZOTTO apud LESSI, (2002) o cliente *Notes* é o computador do usuário com uma cópia do software instalada na estação de trabalho, e o servidor é normalmente um computador mais poderoso, com o software de servidor *Notes* instalado, LESSI, (2002).

O *Lotus Notes* tem recursos de correio, como cabeçalhos de endereços similares ao *cc: Mail* (*e-mail* com cópia), regras de correio, arquivo de correio mais fácil e procura fácil de endereços de correio pela Internet, além da opção de indicação das mensagens expedidas com definições de prioridade ou urgência, bem como com a possibilidade de rastreamento de entrega da mensagem. Organiza com recursos avançados de Agenda e de Programação, como tarefas que seguem o usuário de um local a outro, gerenciamento de agenda do grupo e mais.

O *Lotus Notes* aceita padrões de mensagem da Internet para que o usuário possa visualizar mensagens da Internet, páginas da Web e grupo de notícias com fidelidade total e segurança.

Segundo PAHL apud LESSI, (2002) o correio eletrônico do *Lotus Notes* é uma ferramenta imprescindível para o trabalho diário da empresa, evoluindo para quadros de avisos (QA) e lista telefônica e para desenvolvimento de aplicações e sistemas com a facilidade de implementar fluxo de informações de forma automática, além da vantagem da assinatura eletrônica que garante a procedência da informação.

DAVENPORT & PRUSAK apud LESSI, (2002) afirmam que tecnologias com *Lotus Notes* tornaram mais fáceis a coleta, o armazenamento e a distribuição de certas formas de informação.

O conhecimento explícito, segundo DAVENPORT & PRUSAK apud LESSI, (2002) pode ser armazenado em algum tipo de repositório tecnológico como o *Lotus Notes* ou algum banco de dados altamente estruturado.

Uma outra ferramenta existente no mercado é denominada de *Workflow*, definida por CRUZ apud LESSI, (2002) como o conjunto de ferramentas proativas

para análise, compreensão e automação de ciclos de negócios baseados em informação.

Para CARVALHO (2000) o *Workflow* é um sistema informatizado que oferece suporte para processos padronizados de negócio. Os sistemas de *Workflow* permitem que os usuários codifiquem os processos de transferência da informação quando se requer um método mais rígido de transferência. O *Workflow* se aplica a processos que exigem a preparação de informações estruturadas e ordenadas. Em um processo organizacional, cada usuário desempenha um papel diferente e todos precisam compartilhar informações e coordenar o desenvolvimento da atividade. O objetivo do *Workflow* é determinar o fluxo do processo, mostrando as etapas corretas para concretização do mesmo e acompanhando constantemente todas as atividades que compõem o processo.

De acordo com CRUZ apud LESSI, (2002) os três elementos primários de um ambiente de *Workflow* constituem o modelo dos três R's:

*Roles* (Papéis): conjunto de características e habilidades necessárias para executar determinada tarefa ou tarefas pertencentes a uma atividade;

*Rules* (Regras): são atributos que definem de que forma os dados que trafegam no fluxo de trabalho devem ser processados, roteados e controlados pelo sistema de *Workflow*;

*Routes* (Rotas): caminhos lógicos que, definidos sob regras específicas, têm a função de transferir a informação dentro do processo, ligando as atividades associadas ao fluxo de trabalho.

Para CARVALHO (2000) a implantação de um *Workflow* geralmente automatiza partes de um processo manual. Por exemplo, o processo de concessão de crédito em banco pode ser feito exclusivamente pelo gerente de uma maneira tácita. Com o *Workflow*, a melhor maneira de realizar esse processo pode ser amplamente discutida entre os outros funcionários e partes significativas desse processo podem ser formatadas

O *Sopheon* é um software que tem como funcionalidade o mapeamento da informação.

Para CARVALHO (2000) o *Sopheon* apresenta a funcionalidade dos mapas de conhecimentos, pois na tentativa de estocar informação, face a sua complexidade e dinamismo, o *Sopheon* propõe a funcionalidade dos mapas de informação que

surtem como uma alternativa que permite colocar as pessoas em contato direto com especialistas, permitindo a troca de informação. Os mapas de informação funcionam como páginas amarelas que organizam uma lista de "quem sabe o quê".

Um mapa de informação recebe o currículo ou perfil dos funcionários de uma organização. Através do localizador de especialistas, o usuário pode encontrar as pessoas mais indicadas para ajudá-lo a resolver algum problema.

Ao analisar as tecnologias existentes, verifica-se que os principais sistemas descritos e caracterizados estão parcialmente adequados para o armazenamento e disseminação da informação.

## 7 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

O caminho percorrido para a concretização deste estudo foi dividido de modo que cada objetivo fosse cumprido seqüencialmente, ou seja, a trajetória tem início com a caracterização do sistema de informações gerenciais da Assessoria Jurídica do Banco do Brasil S/A em Curitiba e depois mensura a quantidade de documentos, assim como o tipo, origem, data de recepção e atendimento, melhorando os resultados. Na seqüência tem-se a análise do controle dos documentos e prazos estabelecidos no setor e o estudo da averiguação das espécies de demandas. O último objetivo concretizado foi a verificação da presença do processo de gestão da informação.

### 7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AJURE-PR E DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES UTILIZADOS

A ASSESSORIA JURÍDICA REGIONAL – AJURE existe há vários anos, e funciona como órgão consultivo das demais Unidades do Banco, prestando suporte/assessoramento jurídico. Anteriormente trabalhava com um quadro menor (cerca de 50%), sem estagiários e hoje conta com o seguinte contingente de funcionários:

- Chefia: 01 Chefe e 01 Chefe Adjunto.
- Supervisão Cível: 01 Supervisor Jurídico; 01 Advogado Sênior; 08 Advogados, 10 Estagiários de Direito.
- Supervisão Trabalhista: 01 Supervisor Jurídico; 01 Advogado Sênior; 07 Advogados, 09 Estagiários de Direito.
- Supervisão de Recuperação de Crédito e Terceirização: 01 Supervisor Jurídico; 01 Advogado Sênior; 01 Advogado; 01 Gerente de Grupo e 02 Postos Efetivos (Administrativo), 07 Estagiários de Direito e 02 Estagiários de Administração.
- Setor Administrativo: 01 Gerente de Grupo, 04 Postos Efetivos e 04 Estagiários de Administração.

O objetivo da Ajure-PR é a prestação de assessoria jurídica às diversas unidades do Banco, nas áreas consultiva, preventiva e contenciosa. Seus produtos são: pareceres; defesas; recursos; acompanhamento em audiências; orientações sobre determinações judiciais (interpretações); cursos/palestras; “tranquilidade” quanto à realização de negócios. Seu mercado de trabalho abrange todas as demais unidades do Banco do Brasil S/A, ou seja: as Superintendências (Estadual, Comercial e Regionais), os Órgãos Regionais (EQESP, URR, GERIE, GEPES, AUDIT, DAC etc.) e Agências.

A Ajure teve sensível incremento na demanda de seus serviços a partir do início da década de 90, seja pela maior demanda consultiva por parte das dependências, seja pelo aumento do número de demandas ajuizadas pelo Banco, e também contra o Banco, notadamente após o Programa de Demissão Voluntária – PDV, implementado a partir de 1995, o que gerou aumento expressivo de ações trabalhistas. Outro fator importante foi a sedimentação de conceitos contidos no Código de Defesa do Consumidor (1991), que aumentou nos clientes a ânsia pela busca de “direitos” - sem que tenha havido a contrapartida com relação às obrigações – implicando em ações de revisão contratual, questionando práticas bancárias. Por essas razões, a prévia verificação dos contratos e suas cláusulas, sob o aspecto jurídico, têm sido bastante grande, havendo forte demanda no momento da negociação.

Considerado pelas demais áreas do Banco como “atividade meio” – ou seja, aquele que não tem atuação direta e objetiva nas atividades principais da empresa, qual seja a intermediação financeira, venda de produtos e consecução direta de lucros – o Departamento Jurídico do Banco do Brasil vivia, até 1994, em verdadeira estagnação, aparentando muito mais ser uma “repartição pública” do que efetivamente um órgão de assessoramento estratégico na formalização de operações, na resolução de problemas ou mesmo na sua prevenção.

A cultura organizacional da empresa até os idos de 1993/1994 – talvez induzida pelos seus dirigentes ou mesmo pelos principais gestores do Jurídico – proporcionava aos integrantes desse departamento a falsa noção de que o Banco “dependia” deles.

A cultura de então era a de que o Departamento Jurídico do Banco do Brasil era apenas e tão somente um local onde se conduziam processos judiciais. Não

havia a preocupação em atender às consultas dos administradores de agências, no assessoramento na formalização de negócios.

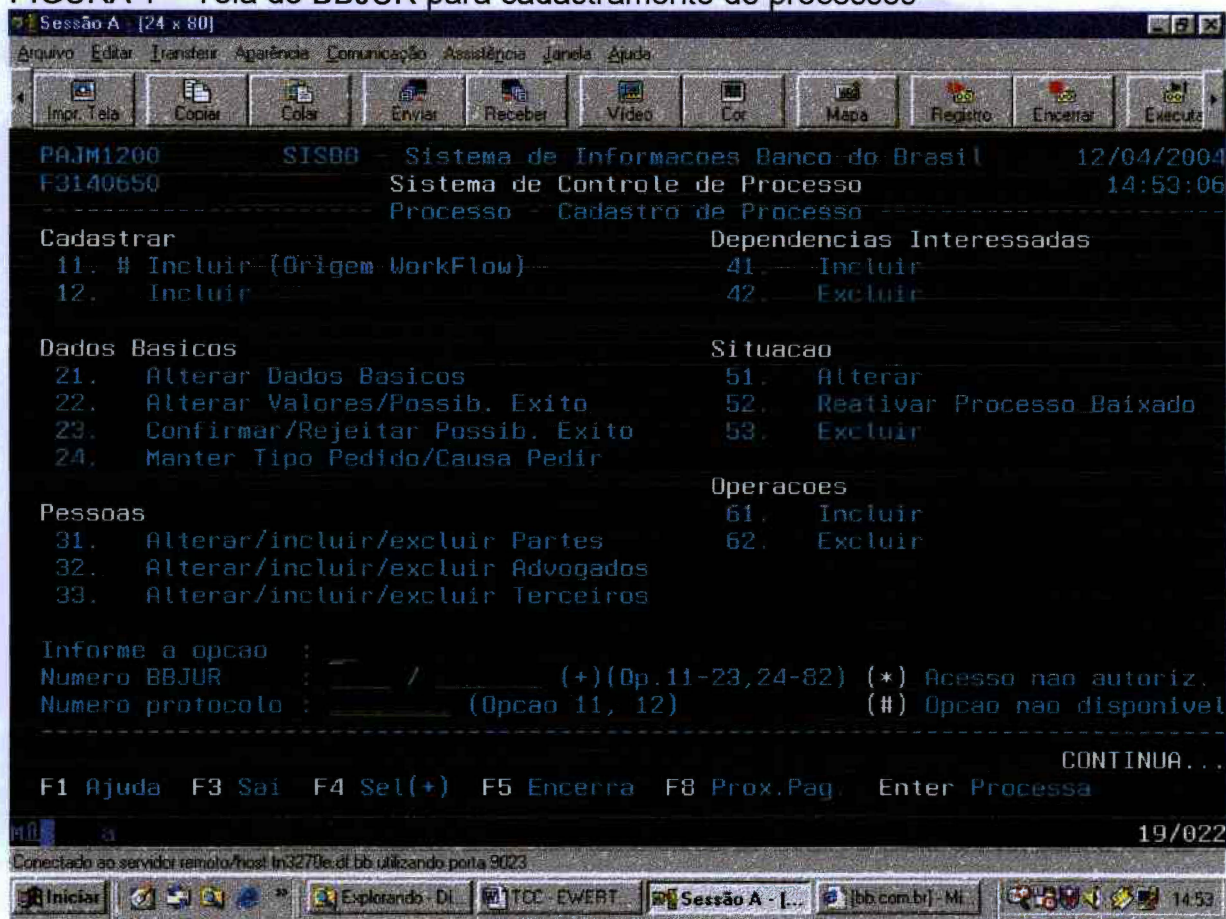
Entretanto, a mudança organizacional do próprio Banco do Brasil frente ao mercado – mais acentuada no início da década de 1990 – deixando de lado a “grife” de banco do governo, partindo para a competitividade com os principais bancos privados, exigiu que o Departamento Jurídico se atualizasse e passasse a responder com maior efetividade aos anseios da empresa: não apenas conduzir os processos judiciais que envolvessem o Banco, mas, principalmente, ser proativo no assessoramento nos novos negócios, atuando mais como consultivo que como contencioso.

A Ajure-PR possui como sistema de informação principal o programa denominado SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil). O SISBB é o sistema utilizado por todos os setores do banco e foi desenvolvido em plataforma MS DOS. Neste sistema existe uma área destinada somente para o setor jurídico, denominado BBJUR, que vem a ser o local onde são inseridos todos os dados sobre o andamento dos processos. Neste sistema, o usuário pode fazer consultas mediante senha e login, sendo que a sua principal função é armazenar dados em relação às mudanças ocorridas nos processos bem como outras informações relevantes, tais como: nome da parte, data, especificações do caso, local onde se encontra o processo, quem está julgando, entre outras.

Apesar deste sistema funcionar de modo eficiente, a Ajure-PR sentiu a necessidade de se criar um novo instrumento que controlasse a entrada, processamento e saída de documentos e informações, a esse novo sistema foi dado o nome de protocolo e sua função é registrar todos os documentos e informações que circulam pela Ajure, dando ênfase principalmente aos dados externos. O protocolo possui formato htm e funciona como uma página da Internet, sendo que somente os funcionários e estagiários têm acesso a este sistema, mediante senha e login.

Na Figura 1 é possível se observar à tela do BBJUR para cadastramento de processos, nesta tela o usuário realiza várias modificações nos , sendo que não existe uma formatação para a inserção dos dados. O sistema não aceita assentos e só trabalha com letras em caixa alta (maiúsculas)

FIGURA 1 – Tela do BBJUR para cadastramento de processos



FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil

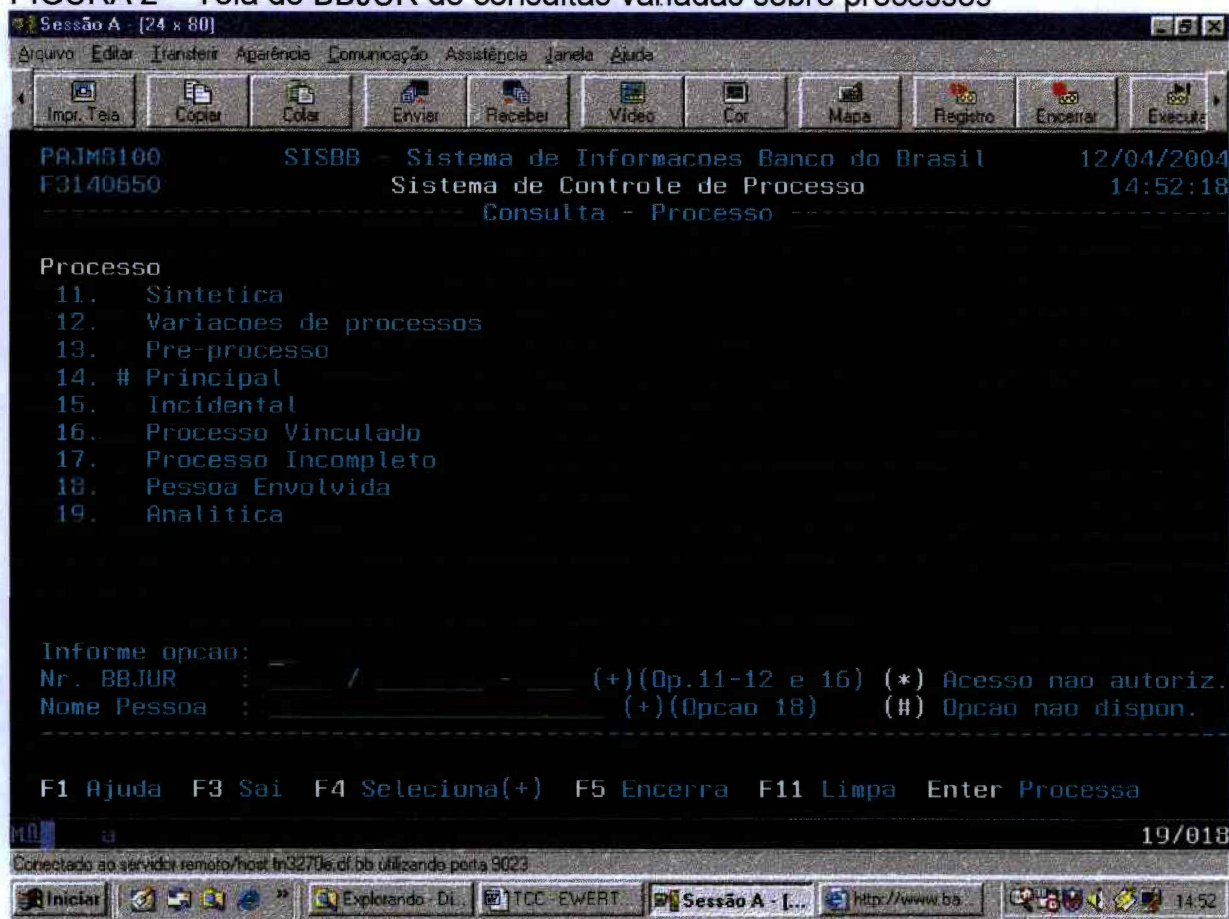
Através da figura 1 pode-se ter uma idéia da interface do sistema de informações do Banco do Brasil para com o usuário, sendo que este sistema possui todas as indicações de uso na tela.

Na figura 2 observa-se o ambiente BBJUR responsável pela realização das consultas/pesquisas dos processos, sendo que estas podem ser efetuadas através da digitação do nome da parte envolvida no processo.

Conforme é possível se ver na figura 2, as pesquisas podem recuperar todos os dados do processo, parte do processo (consulta sintética) ou outras formas que o usuário desejar.

Devido à falta de critérios para a inserção dos dados, muitas vezes a consulta se torna demorada ou fática, pois a recuperação dos dados depende exclusivamente da correta inserção dos mesmos no sistema.

FIGURA 2 – Tela do BBJUR de consultas variadas sobre processos



FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil

Nas figuras 3 e 4 estão as telas de entrada e saída dos documentos no sistema protocolo, conforme dito anteriormente este sistema é responsável pelo controle da documentação que circula pela Ajure-PR.

A tela de entrada armazena os seguintes dados:

- Data – data de entrada do documento;
- Origem – Local de origem do documento;
- Data de origem - Data de origem do documento;
- Número de origem – se houver uma numeração própria do documento;
- Assunto – especificação do conteúdo do documento;
- Destino - para qual advogado ou setor o documento será encaminhado';
- Prazo final – Data que o documento será entregue ao seu destino.

A tela de saída também identifica os documentos com os mesmos campos da tela de entrada.

FIGURA 3 – Tela de Protocolo – Entrada de documentos

Protocolo AJURE - PR - Microsoft Internet Explorer fornecido por Banco do Brasil

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://escta03ec1p15.8080/ProtocoloAjure/index.jsp>

**PROTOCOLO AJURE PARANÁ**

**ENTRADA**

Os itens em azul são Obrigatórios

Data Recepção:

Origem:

Data Origem:  N° Origem:

Assunto:

Tipo:

Destino:  Obs.:

Prazo Final:

[Iniciar](#) [Explorando - Di...](#) [TCC - EWERT](#) [Sessão A - \[24...](#) [Protocolo A...](#) 15:00

FONTE: Sistema de protocolo da Ajure-PR

FIGURA 4 – Tela de Protocolo – Saída de documentos

Protocolo AJURE - PR - Microsoft Internet Explorer fornecido por Banco do Brasil

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://escta038651p15.8080/ProtocoloAjure/index.jsp>

**PROTOCOLO AJURE PARANÁ**

**SAIDA**

Os itens em azul são Obrigatórios

Data:  Protocolo AJURE n°:

Destino:  Origem:

Assunto:  Obs.:

Adv/Responsável:

[Iniciar](#) [Explorando - Di...](#) [TCC - EWERT](#) [Sessão A - \[24...](#) [Protocolo A...](#) 15:00

FONTE: Sistema de protocolo da Ajure-PR

## 7.2 MENSURAÇÃO DA QUANTIDADE DE ATENDIMENTOS, DOCUMENTOS, ASSIM COMO O TIPO, ORIGEM, DATA DE RECEPÇÃO

A realidade de uma Unidade Jurídica do Banco do Brasil, de abrangência estadual – no caso, o Paraná – responsável pelo atendimento de 300 (trezentas) outras unidades, entre agências, Superintendências – Comercial, Estadual e Regionais – além de outros órgãos regionais, a dinâmica de movimentação de papéis e dados torna-se algo surpreendente e difícil de ser controlado. Em termos numéricos, esse volume de informações pode ser demonstrado através das estatísticas a seguir apresentadas.

A agilidade na tomada de decisões é imprescindível para a realização de uma operação bancária, e, pelo número de produtos disponibilizados pelo Banco, nem sempre é dado aos administradores formalizarem suas consultas por via eletrônica ou epistolar. Para que se mensure o volume de contatos, a figura 5 demonstra a quantidade de ligações telefônicas recebidas pela Ajure-PR, assim como a totalização do Estado do Paraná, indicando crescente volume de demandas.

FIGURA 5 – Ligações recebidas pela Ajure-PR e total de ligações no Estado do Paraná por mês (2002-2003)

	<i>AJURE</i>	<i>AJURE</i>	<i>Estado PR</i>	<i>Estado PR</i>
	2002	2003	2002	2003
Janeiro	1513	1657	7226	7712
Fevereiro	1720	1992	7233	7594
Março	1817	1945	7768	8551
Abril	1974	2229	7919	8520
Maiο	1452	1697	7701	8025
Junho	1587	1737	7919	8058
Julho	1725	1945	7437	8205
Agosto	1807	2524	7579	8677
Setembro	1945	2227	7832	8519
Outubro	2293	2429	8233	8828
Novembro	2076	2197	8114	8607
Dezembro	1396	1350	6915	7000
<b>Total</b>	<b>21305</b>	<b>23929</b>	<b>91876</b>	<b>100299</b>
<b>Aumento</b>	<b>12%</b>	<b>2624</b>	<b>9%</b>	<b>8423</b>

(\*dezembro ainda não finalizado)

FONTE: Elaborado pelo autor

A figura 5 indica que na Ajure-PR foram recebidas 2624 ligações a mais no ano de 2003 que no ano de 2002, totalizando um acréscimo de 12%. As ligações no Estado sofreram um aumento de 9%, somando 8423 ligações a mais no ano de 2003.

Nota-se um crescimento acentuado no volume de demandas, que merece ser considerado na aferição do volume de serviços das Unidades Jurídicas, por se prestarem a ser ferramenta de assessoramento às Unidades negociais do Banco.

Todos os documentos que chegam às Unidades Jurídicas demandam algum tipo de providência – mesmo que seja para remeter determinado documento ao arquivo, primeiro é necessário ser feita uma análise do seu conteúdo, ainda que perfunctória. A figura 6 identifica, o volume de documentos recebidos nas Unidades Jurídicas do Estado.

FIGURA 6 – Documentos recebidos pela Ajure-PR e pelo Estado do Paraná por mês (2002-2003)

	<i>AJURE</i>	<i>AJURE</i>	<i>Estado PR</i>	<i>Estado PR</i>
	2002	2003	2002	2003
Janeiro	876	1190	3009	4260
Fevereiro	860	1359	3496	5017
Março	1037	1512	4389	5083
Abril	1196	1721	4811	5492
Maio	1252	1710	4704	5733
Junho	1199	1910	4529	5876
Julho	1388	1969	4954	5939
Agosto	1389	1905	5018	5837
Setembro	1321	2067	5319	6495
Outubro	1595	2161	5706	6576
Novembro	1355	2108	4916	6334
Dezembro	1096	1000	4406	4666
<b>Total</b>	<b>14564</b>	<b>20612</b>	<b>55257</b>	<b>67308</b>
<b>Aumento</b>	<b>42%</b>	<b>6048</b>	<b>22%</b>	<b>12051</b>

(\*dados de dezembro obtidos parcialmente, até o dia 08/12)

FONTE: Elaborado pelo autor

Proporcional ao volume de documentos recebidos, deve ser considerada a quantidade de documentos expedidos – estes, sim, na sua totalidade, dependeram de algum tipo de manifestação ou atuação direta dos Advogados das Unidades

Jurídicas. Os números, observados na figura 7, contemplam tanto as correspondências epistolares, quanto às emitidas por meio do SISBB (correio eletrônico), sem considerar as correspondências via e-mail.

Observa-se que os documentos emitidos pela Ajure-PR em 2003 sofreram um aumento de 18% em relação ao ano de 2002 e o Estado do Paraná obteve um acréscimo de 3184 documentos, tendo apresentado 9% de aumento do sano de 2002 para o de 2003.

FIGURA 7 – Documentos expedidos pela Ajure-PR e pelo Estado do Paraná por mês (2002-2003)

	<i>AJURE</i>	<i>AJURE</i>	<i>Estado PR</i>	<i>Estado PR</i>
	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Janeiro	650	1063	2119	2673
Fevereiro	736	1111	2166	2776
Março	900	1034	2575	2850
Abril	1048	1202	2986	3334
Maiο	1081	1242	3007	3444
Junho	1021	1243	3060	3306
Julho	1045	1333	3275	3525
Agosto	1314	1400	3366	3188
Setembro	1149	1444	3004	3565
Outubro	1263	1324	3487	3461
Novembro	1046	1056	2886	2914
Dezembro	1013	1020	2817	2896
<b>Total</b>	<b>12266</b>	<b>14472</b>	<b>34748</b>	<b>37932</b>
<b>Aumento</b>	<b>18%</b>	<b>2206</b>	<b>9%</b>	<b>3184</b>

(\*dados de dezembro obtidos parcialmente, até o dia 08/12)

FONTE: Elaborado pelo autor

Esses documentos – recebidos ou expedidos – demandam sempre o seu arquivamento, ocupando mão-de-obra para tanto, acionando os serviços de SETAD e até dos próprios Advogados.

### 7.3 ANÁLISE DA FORMA DE CONTROLE DOS DOCUMENTOS E PRAZOS

Os documentos que entram ou saem da Ajure PR são protocolados, tornando-se assim passíveis de serem consultados pelo número do protocolo, pelo título dado ao documento ou pela data.

O controle dos documentos se dá pelo número dos protocolos, sendo que cada documento chega ao seu destino na Ajure-PR o mais rápido possível, de forma que os prazos sejam cumpridos e as informações sejam repassadas de forma correta, em tempo hábil e para a pessoa certa.

Para se aquilatar, somente nos primeiros dias de dezembro (de 01.12 a 19.12), foram 89 consultas relacionadas a um mesmo assunto, conforme se pode constatar pela figura 8 uma parcela dessas pesquisas.

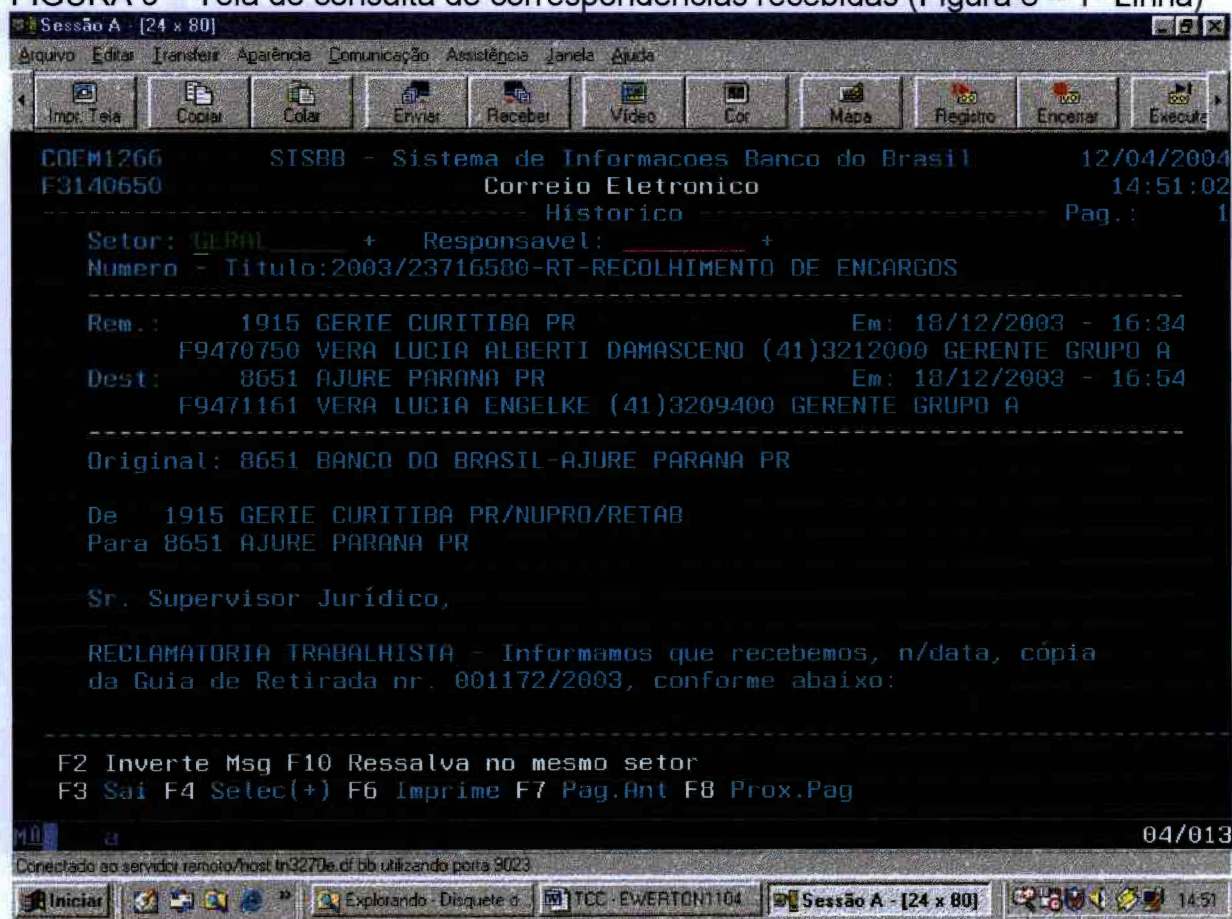
FIGURA 8 – Exemplo de documentos recuperados mediante pesquisa por assunto específico

Número	Título	Dep.	Data	Hora	Data	Hora
2003/23716580	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1812	1634	1912	1612
2003/23815031	RT – ENCARGOS – CÁLCULOS	1915	1912	1546	1912	1613
2003/23818644	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1912	1608	1912	1613
2003/23820981	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1912	1613	1912	1637
2003/23821663	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1912	1616	1912	1637
2003/23821783	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1912	1618	1912	1637
2003/23827653	RT ACIR PANGRÁCIO (ACORDO)	1915	1912	1700	1912	1719
2003/23837326	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1912	1742	1912	1745
2003/23687466	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1812	1248	1912	1431
2003/23724027	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1812	1728	1912	1430
2003/23763730	RT-RECOLHIM.ENCARGOS X ALVARA	1915	1912	1004	1912	1054
2003/23716755	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1812	1636	1912	849
2003/23716988	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1812	1638	1912	850
2003/23724198	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1812	1730	1912	847
2003/23724369	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1812	1731	1912	847
2003/23749051	RT-RECOLHIM.ENCARGOS X ALVARA	1915	1912	802	1912	928
2003/23751235	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1912	832	1912	928
2003/23751673	RT-RECOLHIM.ENCARGOS X ALVARA	1915	1912	839	1912	928
2003/23752240	RT-RECOLHIM.ENCARGOS X ALVARA	1915	1912	844	1912	928
2003/23755029	RT-RECOLHIM.ENCARGOS X ALVARA	1915	1912	912	1912	928
2003/23692953	RT 85/80 RONALDO P.RODRIGUES	1915	1812	1332	1812	1721
2003/23727006	RT – ENCARGOS – CÁLCULOS	1915	1812	1746	1812	1818
2003/22531512	RT 1990/888 FABIANE E.ROMEIRO	1915	312	1300	1812	1650
2003/23094751	RT 2301/95 EVERTON JOSE BORGE	1915	1012	1757	1812	1655
2003/22840209	RT – RECOLHIMENTOS	1915	812	1110	1812	1203
2003/23084484	GUIA DE RETIRADA – AUTORIZAÇÃO	1915	1012	1650	1812	1210
2003/23121609	GUIA DE RETIRADA – AUTORIZAÇÃO	1915	1112	849	1812	1210
2003/23317740	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1212	1856	1812	1211
2003/23318431	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1212	1904	1812	1211
2003/23349581	RT-RECOLHIM.ENCARGOS X ALVARA	1915	1512	1012	1812	1212
2003/23467526	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1612	1125	1812	1211
2003/23613193	RT 92/11222 MAURI C.P.TEIXEIR	1915	1712	1628	1712	1919
2003/23318565	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1212	1908	1712	1837
2003/23317793	RT-RECOLHIMENTO DE ENCARGOS	1915	1212	1858	1712	1140

FONTE: Elaborado pelo autor

Na figura 9 é possível se observar à tela do SISBB correspondente a pesquisa que consta na primeira linha da figura 8, sendo que com isso visualizasse todo o processo, desde a quantificação das pesquisas, neste exemplo por assunto específico, até a tela que mostra o arquivo pesquisado (figura 9).

FIGURA 9 – Tela de consulta de correspondências recebidas (Figura 8 – 1ª Linha)



FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil

Conforme visto através da figura 8, o assunto pesquisado era sobre guias de recolhimento, sendo que a figura 9 corresponde a uma mensagem recebida através do correio eletrônico do SISBB em relação ao tema. A figura 9 apresenta a forma como as correspondências recebidas são apresentadas.

#### 7.4 AVERIGUAÇÃO DAS ESPÉCIES DE DEMANDAS, ANALISANDO A ADOÇÃO DE MEDIDAS PREVENTIVAS E/OU READEQUAÇÃO DAS EQUIPES DE ATENDIMENTO

O Banco do Brasil, em qualquer localidade, é representação de grandes oportunidades negociais.

Sua área de atuação, como Banco Múltiplo, se estende desde a simples caderneta de poupança a negócios milionários com grandes empresas multinacionais.

A capilaridade do Banco do Brasil em termos de pontos de atendimento traz às áreas intervenientes – no caso, a Unidade Jurídica pode ser considerada como tal, pois é por ela que passam a grande maioria dos negócios antes de serem formalizados – a difícil tarefa de desincumbir-se das demandas no menor prazo possível.

E, diante da segmentação de clientes – com agências destinadas ao atendimento de públicos específicos – existe um complicador natural, dado o fato de cada dependência do Banco atribuir ao seu negócio a maior importância do mundo.

Dessa forma, uma agência de pequeno porte que está fazendo um negócio de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), ao encaminhá-lo para análise do Serviço Jurídico, por certo o considerará tão significativo quanto a operação encaminhada por uma Agência Empresarial ou Corporate, que encaminhará operação da ordem de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais).

E, em números quantitativos, por certo a segunda operação mereceria – ao menos em tese – maior atenção que a primeira.

Mas, em números relativos, dado o fato de cada agência ser avaliada segundo o seu porte, o volume de negócios da praça e o seu público alvo, às vezes o negócio de R\$ 100.000,00 tem maior relevância para a agência de pequeno porte do que a de R\$ 2.000.000,00 tem para aquela agência que só opera com negócios mais expressivos. E, a despeito disso, não é dada à Unidade Jurídica fazer a mensuração da importância de determinada consulta pelo volume de negócios envolvidos, pois todo e qualquer operação submetida à análise prévia do Serviço Jurídico deverá ser analisada no menor prazo possível, de modo a não dificultar a realização de qualquer negócio, não importando o seu valor.

## 7.5 VERIFICAÇÃO DA PRESENÇA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação, para este trabalho consubstanciado no controle de documentos e informações, se torna uma ferramenta imprescindível para a melhor atuação das empresas.

As ferramentas disponibilizadas pelo sistema BBJUR, como também as criadas, implementadas e conduzidas pela AJURE PR – permitem uma adequada aferição do tipo, da quantidade ou qualidade de demanda que chegam a esta Unidade Jurídica, assim como aos NUJUR do Estado.

Especificamente no mundo jurídico, essa preocupação tem sido demonstrada há muito, haja visto o vasto repositório doutrinário e jurisprudencial existente. Tais elementos, numa realidade de menor expressão, podem ser melhor controlados, dado o pequeno volume de papéis e informações que por ali tramitam.

Por conta disso, a preocupação com o desenvolvimento de uma ferramenta que possa auxiliar na gestão dessas informações é fundamental.

É bom registrar que essa preocupação deveria ser da Unidade Jurídica sede - no caso, a Diretoria Jurídica – de modo a melhor poder mensurar a participação do departamento jurídico do Banco nos negócios globais da empresa.

Isso possibilitaria à Diretoria Jurídica ter a exata dimensão do volume de trabalho de cada uma das 24 Assessorias Jurídicas Regionais do País e dos quase 50 Núcleos Jurídicos, divididos entre todos os Estados Brasileiros, possibilitando-lhe melhor análise de dotação, custo, desempenho, performance e efetividade de sua área.

Entretanto, como não se tem ainda o apontamento de uma solução nacional, cabe a cada Unidade, dentro das suas possibilidades, buscar as soluções caseiras que melhor se mostrem a prover-lhes essa gestão da informação.

Desse modo, alguns questionamentos se fazem imprescindíveis na busca pela implementação de uma ferramenta de controle, quais sejam:

- Que tipo de informação desejo ter?
- Que tipo de documento preciso registrar?
- Qual o fluxo que o documento está tendo dentro de Unidade?
- Em que prazo estão sendo atendidos os clientes?
- Quais são os clientes que mais me demandam?

- Quais são os tipos de demandas mais comuns?
- Qual o setor interno da Unidade que está sendo mais demandado?
- Está havendo o atendimento às expectativas do cliente com o serviço que está sendo prestado?

Esses questionamentos, por certo, necessitam ser respondidos, cada qual de per si, de modo a chegarmos a uma conclusão sobre a ferramenta de que necessitamos, pena de buscarmos desenvolver um instrumento de mera burocratização do fluxo de dados.

## 8 SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implementar a gestão informação em uma empresa empresa, em teoria, parece muito simples, porém, na prática, a situação muda expressivamente, uma vez que as transformações que vem sofrendo o mercado alteraram definitivamente o modo de pensar e agir das corporações e dos profissionais nela envolvidos com o desenvolvimento do modo de pensamento organizacional.

As mudanças que a literatura intensamente relata para a operacionalização das empresas destacam a informação como o ponto chave dos projetos e das ações dentro do mercado. Logicamente isto torna mais subjetivo o modo de agir, pois se passou a exigir de pessoas o perfil representativo da empresa.

Dentro das perspectivas para trabalhos futuros, e após analisar o perfil organizacional da Ajure-PR, observa-se que um aspecto fundamental não está sendo considerado, e este aspecto é conceitual.

As sugestões que se fazem presente neste tópico do trabalho são a de se realizarem pesquisas para a recuperação de informações sobre a implantação da gestão da informação em empresas e sendo assim dar um suporte conceitual ao que está sendo executado, a outra sugestão é direcionada ao alto escalão do Banco do Brasil, uma vez que para a implantação correta do processo é necessário um comprometimento de todos os funcionários, principalmente os que possuem maior poder de decisão.

Cumpre-se assim o término do trabalho, uma vez que todos os objetivos foram alcançados O primeiro objetivo, que foi a caracterização da Assessoria Jurídica do Banco do Brasil S/A em Curitiba e de seus sistemas de informações, foi cumprido através de uma explanação descritiva da realidade vivenciada pelo autor deste trabalho.

Os objetivos que se relacionavam com a análise e tratamento das informações e dos documentos do setor em estudo, foram concluídos através da explicação de exemplos reais obtidos junto ao sistema. Quanto ao último objetivo, que procurou verificar se o que está sendo feito na Ajure-PR é realmente a gestão da informação, foi atingido com uma análise do processo pelo qual o setor passou. A gestão da informação é uma realidade na Assessoria Jurídica, mesmo que parcialmente, porque houve a preocupação de seus dirigentes em estabelecer

protocolos de entrada, processamento e saída de informações, preocupando-se principalmente com a recuperação de dados e informações. A Ajure-PR está transformando o que era um problema, o excesso de documentos e informações, em capital de trabalho e insumo para a formação de um diferencial competitivo. O que a empresa sabe, de que forma utiliza o que sabe e reconhece a velocidade para aprender inovações é que define seu futuro.

## 9 REFERÊNCIAS

AYRES, Bruno R. C. **Manual de Procedimentos para Execução de Pesquisa de Mercado**. Monografia final, não publicada. Brasília: Universidade de Brasília – UnB, 1999.

BARRETO, Aldo Alexandre. **Os agregados de informação: memórias, esquecimento e estoques de informação DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, jun/2000.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**, vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CARVALHO, R. B. et. al. **Acelerando a espiral do conhecimento com a tecnologia da informação**. 2000. 10 f. Programa de Pós-Graduação em Ciências - UFMG - Departamento de Ciência da Computação - Centro Universitário FUMEC - Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG, Belo Horizonte, 2000.

CHAMPION, D.J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração apud AYRES, Bruno R. C. **Manual de Procedimentos para Execução de Pesquisa de Mercado**. p. 102.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FREITAS, M. E. de Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista RAE**, v. 40, n. 2, abr./jun. 2000.

FURLAN, J.D. **Como elaborar e Implementar Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação**. Makron Books, 1996.

HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard Business School. 3 jan.1999. Disponível em <<http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/articles>> Acesso em 09 jan. 2004.

LESSI, M. C. R. P. **A gestão da informação e as inovações tecnológicas como suporte à criação do conhecimento organizacional**. 2002. 91 f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão da Informação e Inovações Tecnológicas) - Fundação de Estudos Sociais do Paraná, Curitiba, 2002.

MANVILLE, B.; FOOTE, N. **Strategy as if knowledge mattered**. Disponível em <<http://www.informal.com.br/artigos/a15032000001.html>> Acesso em 09 jan. 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação e conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; GRAYSON JR., C.J. **Ah ... se soubéssemos antes o que sabemos agora**: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura, 2000.

PERROW, C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. **American Sociological Review**, n.32, p. 94-208, 1967

PERROW, C. B. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1989.

REINHARD, N.; Evolução das ênfases gerenciais e de pesquisa na área de tecnologia de informática e de comunicações aplicada nas empresas, **Revista da Administração**, São Paulo, v. 31; 1996; p: 5-6.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petropolis: Vozes, 1978

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 16. ed. São Paulo: Vozes, 1986.

SPITZER, Q.; EVANS, R. **Conquistando cabeças**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STARBUCK, W. H. Unlearning ineffective or obsolete technologies. **International Journal of Technology Management**, n.11 p. 725-737, 1996.

TAPSCOTT, D. Make knowledge an asset for the whole company. **Computerworld**, v. 32, n. 51, p. 32, 21 Dec. 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Conhecimento, tecnologia e organização**: evolução, conflitos e perspectivas. Disponível em <<http://www.informal.com.br/artigos/art006.htm>> Acesso em 09 jan. 2004.

TEIXEIRA FILHO, J. **Dos dados ao conhecimento**. Disponível em <<http://www.informal.com.br/artigos/art009.htm>> Acesso em 10 jan. 2004.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

## 10 OBRAS CONSULTADAS

ALENCAR, E. M. L. S. de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista RAE**, v. 38, n. 2, p. 18-25, abr/jun. 1998.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista RAE**, v. 38, n. 1, p. 6-17, mar. 1998.

REZENDE, Y.. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**. Brasília, v.31, n.2, 2002. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>> > Acesso em: 10 jan. 2004.

SENGE, P. As cinco disciplinas. In: HEINKE, M. **HSM Management**, n. 9, p. 82-88, jun./ago. 1998.

SENGE, P. The leader's New Work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, p. 7-23, Fall 1990

TACHIZAWA, T.; SAICO, O. **Organização flexível**. São Paulo: Atlas, 1997.