

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

ALAN ARAÚJO MONTEIRO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS:
O CASO DA DIRETORIA JURÍDICA DO BANCO DO BRASIL**

**Salvador
2008**

ALAN ARAÚJO MONTEIRO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS:
O CASO DA DIRETORIA JURÍDICA DO BANCO DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Área de concentração: Informação e Conhecimento na Sociedade Contemporânea.

Linha de pesquisa: Informação e conhecimento em ambientes organizacionais.

Orientadora: Prof^a. D^{ra}. Maria Yêda Falcão Soares de Filgueiras Gomes.

Salvador

2008

CDD 025.1714

S729 Souza, Alan Araújo Monteiro de.

A influência da cultura organizacional no gerenciamento eletrônico de documentos [manuscrito] : o caso da Diretoria Jurídica do Banco do Brasil / por Alan Araújo Monteiro de Souza. – 2008.

168 f.: il.; 29 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação, 2008.

“Orientação: Prof. Dra. Maria Yêda Falcão Soares de Filgueiras Gomes, Programa de Pós - graduação em Ciência da Informação”.

1. Ciência da informação. 2. Gerenciamento eletrônico de documentos. 3. Banco do Brasil - arquivos. 4. Cultura organizacional. I. Título.

ALAN ARAÚJO MONTEIRO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO GERENCIAMENTO
ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS:
O CASO DA DIRETORIA JURÍDICA DO BANCO DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Área de concentração: Informação e Conhecimento na Sociedade Contemporânea.

Linha de pesquisa: Informação e conhecimento em ambientes organizacionais.

Banca Examinadora:

Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes, Professora-Orientadora _____

Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação

Universidade Federal da Bahia

Cláudio Cardoso _____

Doutor em Comunicação e Cultura Contemporânea

Universidade Federal da Bahia

Robinson Tenório _____

Doutor em Educação

Universidade de São Paulo

Maria Isabel de Jesus Sousa _____

Doutora em Educação

Universidade Federal da Bahia

Salvador, 12 de setembro de 2008

AGRADECIMENTOS

Aos professores do ICI pela oportunidade me dada de assimilar seus ensinamentos durante as aulas do Mestrado.

A professora Lídia Brandão que me estimulou a entrar como aluno especial no ICI.

Ao professor Rubens Silva pelo seu conhecimento e apoio no momento de minha transferência para Brasília.

À minha orientadora Professora Maria Yêda pela disponibilidade e competência na condução do trabalho.

Aos colegas do ICI pelos debates e compartilhamento de experiências e conhecimentos.

A Inácio pelo companheirismo, ajuda e estímulo constante.

Aos funcionários do Banco do Brasil que responderam o questionário, participaram das entrevistas e, dessa forma, compartilharam o conhecimento fundamental para o desenvolvimento da pesquisa.

A minha família pela compreensão e torcida pelo sucesso deste trabalho.

RESUMO

Estudo que caracteriza a cultura organizacional e sua influência na implantação e funcionamento de um sistema informacional de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) a partir do caso da Diretoria Jurídica do Banco do Brasil (BB). Apresentam-se os princípios da tecnologia GED com objetivo de proporcionar uma compreensão dos conceitos básicos e das principais questões relativas à captura e/ou criação, armazenamento, compartilhamento e gerenciamento de documentos eletrônicos a partir de documentos na forma de papel. O método do estudo de caso exploratório é utilizado como consequência da falta de estudos anteriores dentro dessa temática específica. Para coleta de dados foram aplicadas as técnicas de observações, entrevistas e questionário aos usuários do sistema GED do Banco – BBJUR-INTRANET – baseados no referencial do trabalho. Identificou-se a tipologia da cultura da organização como de mercado através do Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn. Como resultado, se inicia a construção de um referencial teórico que contribua para a gestão documental eletrônica e conclui que existe uma parcela significativa de influência da cultura organizacional sobre a implantação e utilização da tecnologia GED, podendo se constituir em uma parcela do sucesso ou insucesso para a organização.

Palavras-chave: Gerenciamento eletrônico de documentos. Cultura organizacional. Documento. Informação.

ABSTRACT

A Study that characterizes the organizational culture and its influence on the implantation and operation of an informational system of Electronic Management of Documents (EMG) from the case of Juridical Management of the Bank of Brazil (BB). The principles of technology EMG are presented in order to provide the comprehension of basic concepts and major issues concerning the capture and/or creating, storing, sharing and management of electronic documents from documents in paper. The method of exploratory case study is used as a consequence of the lack of previous studies within this specific theme. To the gather of data were applied techniques of observations, interviews and questionnaires to users of the GED system of the Bank - BBJUR-INTRANET - based on the reference of the work. It was identified the types of culture of the organization as the market through the Competing Values Model of Cameron and Quinn. As a result, it is initiated the construction of a theoretical reference that contributes to the electronic document management and concludes that there is a significant share of influence of organizational culture on the implantation and use of EMG technology, composing a portion of the success or failure to the organization.

Key-words: Electronic Management of Documents (EMG). Organizational Culture. Document. Information.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Valores Contrastantes	42
Figura 2 – Estrutura geral de um sistema GED.....	62
Figura 3 – Processo de digitalização.....	63
Figura 4 – Conversão para o formato digital	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tipologia cultural predominante na Empresa X	47
Gráfico 2 – Idade dos usuários do BBJUR-INTRANET	102
Gráfico 3 – Tempo de trabalho no Banco do Brasil.....	102
Gráfico 4 – Tempo de trabalho na área jurídica do Banco	103
Gráfico 5 – Gráfico usuários X escolaridade	103
Gráfico 6 – Usuários X uso de aplicativos de informática	105
Gráfico 7 – Formas de aprendizado do BBJUR-INTRANET	111
Gráfico 8 – BBJUR-INTRANET X mudança da forma de trabalho	120
Gráfico 9 – BBJUR-INTRANET X diminuição de papéis	122
Gráfico 10 – BBJUR-INTRANET X diminuição do fluxo	124
Gráfico 11 – BBJUR-INTRANET X redução de custos	124
Gráfico 12 – BBJUR-INTRANET X ganho de produtividade	126
Gráfico 13 – BBJUR-INTRANET X disseminação da informação	127
Gráfico 14 – BBJUR-INTRANET X controle de acesso.....	127
Gráfico 15 – Concepção do BBJUR-INTRANET	129
Gráfico 16 – Tipologia cultural predominante no Banco do Brasil.....	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento	29
Quadro 2 – Atividades de recuperação de documentos em papel e no GED	56
Quadro 3 – Comparação entre formas de armazenamento GED.	60
Quadro 4 – Relação bits X tons X tamanho	65
Quadro 5 – Expectativa de durabilidade das mídias	68

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AIIM	<i>Avant Imaging & Information Management Inc.</i>
AJURE	Assessoria Jurídica Regional
API	<i>Application Programming Interface</i>
BB	Banco do Brasil
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
CAD	Computer-Aided Design
CALS	<i>Computer Aided Acquisition and Logistic Support</i>
CD	<i>Compact Disc</i>
CD-R	<i>Recordable</i>
CD-RW	<i>Compact Disc Read-Write</i>
CENADEM	Centro Nacional de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação
CEOs	<i>Chief Executive Officers</i>
COLD	<i>Computer Output to Laser Disc ou Computer On-Line Data</i>
COM	<i>Computer Output to Microfilm</i>
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
Creai	Crédito Agrícola e Industrial
CVM	<i>Competing Values Framework</i>
DI	<i>Document Imaging</i>
DITEC	Diretoria de Tecnologia
DIJUR	Diretoria Jurídica
DM	<i>Document Management</i>
dpi	pontos por polegada
DVD	<i>Digital Video Disc</i>
EDMS	<i>Engineering Document Management Systems)</i>
ERM	<i>Enterprise Report Management</i>
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
Gbps	<i>giga bits</i> por segundo
HD	<i>Hard Disk</i>
ICR	<i>Intelligent Character Recognition</i>
MS-DOS	<i>Microsoft Disk Operating System</i>

NUJUR	Núcleo Jurídico Regional
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
OCR	<i>Optical Character Recognition</i>
RAID	<i>Redundant Array of Independet or Ixepensive Drives</i>
SAN	<i>Storage area network</i>
RH	Recursos humanos
SISBB	Sistema de Informação do Banco do Brasil
SGD	Sistemas de Gerenciamento de Documentos
STF	Supremo Tribunal Federal
Sumoc,	Superintendência da Moeda e do Crédito
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TIFF	<i>Tagged Image File Format</i>
WBS	Work breakdown structure
WORM	<i>Write once – read many</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 PROBLEMA	17
1.2.1 Questões	20
1.3 OBJETIVO	21
1.3.1 Geral	21
1.3.2 Específicos	22
1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
1.5 METODOLOGIA.....	23
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	26
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	27
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
3 A CULTURA ORGANIZACIONAL	31
3.1 A INVESTIGAÇÃO DOS FENÔMENOS CULTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES..	34
3.2 A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	35
3.3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	36
3.4 MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES.....	40
3.4.1 Identificando a cultura pelo modelo de Cameron e Quinn	45
4 GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS (GED)	48
4.1 SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS (SGD).....	50
4.2 DEFININDO GED	51
4.3 POR QUE O GED?	54
4.4 ESTRUTURA GERAL DE UM SISTEMA TÍPICO DE GED.....	61
4.5 TIPOS E TECNOLOGIAS APLICADAS AO GED	69
4.6 IMPLANTAÇÃO DO GED.....	74
5 A EMPRESA BANCO DO BRASIL (BB)	76
5.1 HISTÓRIA DE 200 ANOS	76
5.2 MISSÃO E VALORES	79
5.3 O GED NO BANCO DO BRASIL (BB)	81
5.3.1 O BBJUR-INTRANET	81
6 METODOLOGIA DE PESQUISA	84

6.1 EM BUSCA DO MÉTODO.....	84
6.2 O AMBIENTE DA PESQUISA	86
6.2.1 População da pesquisa.....	87
6.2.2 Pesquisa bibliográfica	88
6.2.3 Investigação documental.....	88
6.2.4 As observações	89
6.2.5 O questionário de pesquisa	92
6.2.5.1 A construção do questionário	93
6.2.6 As entrevistas	95
6.2.7 Pré-Teste e Autorização.....	99
7 RESULTADOS.....	101
8 CONCLUSÕES DE PESQUISA.....	133
REFERÊNCIAS.....	138
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS OBSERVAÇÕES.....	149
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	150
APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	159
APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA	167
ANEXO A – ARQUITETURA GED	168

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação visa caracterizar a cultura organizacional e sua influência na implantação e funcionamento de um sistema informacional de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) no Banco do Brasil (BB), utilizando como estudo de caso, especificamente, a sua Diretoria Jurídica (DIJUR).

No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. Toda empresa, em qualquer ramo de atividade ou área de negócio, possui uma cultura que delinea seu ambiente e as relações sociais.

Ela constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e dos funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na empresa.

Discutir e pesquisar sobre as questões da cultura organizacional tem permitido compreender melhor as organizações sendo possível, por exemplo, através desses estudos, responder por que surgem tantas barreiras nos processos de mudança que as organizações implantam na busca pela solução de problemas. Porque valores, aparentemente sem importância na organização, podem, quando questionados, inviabilizar um projeto de mudança.

A possibilidade de interferência dos aspectos culturais pode, por exemplo, se constituir em uma parcela do sucesso ou insucesso nos processos de implantação de um “novo modo de trabalho” em uma empresa. Com relação ao GED, até onde pesquisado, não se conhece a parcela de influência que a cultura organizacional tem sobre a implantação de um novo modelo de gerenciamento de informação.

Em um ambiente competitivo, o GED é muito útil como diferencial estratégico para a organização. Exemplo disso é a capacidade de garantir que os documentos que sofreram modificações sejam passados imediatamente a todos os envolvidos

em um projeto e a rapidez que ele permite na obtenção de informações através dos documentos digitalizados.

A partir de um planejamento estratégico, e de forma a se modernizar, o que já acontecia no mercado, o Banco do Brasil passou a conceber nos anos de 2003 e 2004 o projeto intitulado “GED Corporativo”. Esse projeto nasceu da necessidade de organizar a forma de tratamento, manipulação, armazenamento, busca e disseminação de informações e documentos do Banco oferecendo sua visibilidade de forma corporativa e intuitiva, com controles, permitindo acesso apenas a quem é de direito. Sua concepção então foi de oferecer uma solução de repositório corporativo para todos os sistemas do Banco, que precisariam utilizar a tecnologia de um sistema informacional de gerenciamento eletrônico de documentos.

O Gerenciador de Controle de Processos, BBJUR-INTRANET, aplicativo de gerenciamento judiciais do BB, foi o primeiro sistema do Banco a ser desenvolvido para ser suportado e inserido em todo o aparato tecnológico de *software* e *hardware* do “GED Corporativo”. A Diretoria Jurídica (DIJUR) foi a demandante do sistema, internamente chamada de “Gestora do Produto” ou “Área de negócio”, enquanto a Diretoria de Tecnologia (DITEC) foi a demandada, executora do projeto, responsável pelo desenvolvimento e implantação do sistema.

Disponível na Intranet da organização, em ambiente WEB¹, sua premissa foi de prover a disponibilização de consulta a processos jurídicos e seus andamentos disponibilizando acesso aos documentos processuais digitalizados para as unidades jurídicas do Banco. Assim, um funcionário que esteja localizado na matriz, em Brasília, tem disponível para consulta, as mesmas informações constantes nos dossiês digitalizados, que um funcionário do Banco localizado em qualquer outro lugar. Basta apenas que o funcionário tenha permissão de acesso ao sistema e esteja dentro da rede de computadores da organização.

¹ Ambiente *World Wide Web* (WEB): significa "rede de alcance mundial" e também conhecida como WWW é um sistema de documentos em hipermídia que são interligados e executados na Internet. Os documentos podem estar na forma de vídeos, sons, hipertextos e figuras.

1.1 JUSTIFICATIVA

As questões culturais podem inúmeras vezes transformar-se em problemas para as mudanças requeridas quando da implementação do GED. Detectar e analisar questões de entrave à sua implantação e utilização ajuda a identificar e diminuir a recorrência de falha de projetos de implantação do GED.

A implantação do GED, como alternativa de gerenciamento de informações corporativas no âmbito de uma empresa do ramo financeiro, mostra-se como uma importante decisão estratégica.

Identificar de que forma a influência da cultura organizacional impactou e impacta na implantação e utilização de uma ferramenta informacional em uma empresa do porte do BB, assume relevância, pois, nesse contexto o modelo de gestão eletrônico foi acreditado como um importante passo estratégico para uma eficiente forma de disseminação e compartilhamento das informações nas unidades jurídicas da organização.

Assim, escolhemos a instituição Banco do Brasil como objeto da investigação, pois além do anteriormente exposto sobre a importância dessa organização frente o problema de pesquisa, este autor, observou que geralmente analistas e administradores de tecnologia da informação envolvidos com a implantação do sistema GED em geral, não consideram a forma de trabalho e a manipulação de dados e das informações daqueles usuários acostumados com o suporte físico papel.

Esperamos que os resultados obtidos da pesquisa possam:

- a. iniciar um processo de discussão sobre a problemática da parcela de influência da cultura organizacional na implantação do GED;
- b. contribuir com as organizações que pretendem implantar o GED, de forma a identificar os motivos de resistência na adoção dessa tecnologia;
- c. contribuir para outros estudos, similares ou não, dos métodos e instrumentos utilizados para a avaliação da influência da cultura organizacional na implantação de um sistema informacional.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Cada vez mais em nosso cotidiano, somos invadidos por informações dos mais diversos tipos, e o que é pior, a nossa capacidade de gerá-las é extremamente desproporcional à que temos de processá-las, e isto tem afetado diretamente a execução de nossas atividades pessoais e profissionais.

Na rotina empresarial recebemos uma quantidade significativa de informações por meio de papéis, correios eletrônicos, fax, voz e imagens. Quando não bem administrado, esse volume crescente de informações acaba muitas vezes dificultando o total proveito de seu conteúdo, e por conseqüência, o desempenho das organizações. Acontece que mesmo possuindo uma grande variedade de modernos meios de troca de informações, muitos não asseguram seu controle e ordem de documentos, ou seja, uma gestão de informação.

Então onde encontrar, controlar e organizar as informações e os documentos que realmente são necessárias para as empresas realizarem seus negócios de forma eficiente e competitiva? A maioria está em papel e, em alguns casos, em *Compact Disc* (CD), microfilme, arquivos, devido aos aspectos legais. Já outra parte dessas informações, um percentual crescente, já nasce em forma digital através do processo de informatização das empresas e dos variados aplicativos de escritórios como os processadores de textos, planilhas e correio eletrônico.

Uma solução para esse desafio são os sistemas de GED. Com ele, podemos converter os documentos para o meio digital, agilizar processos operacionais para a tomada de decisões e disponibilizar informações em tempo real para quem precisa consultá-las. O GED, como um sistema de informação, proporciona benefícios à organização tais como: economia de espaço físico e economia de papel, otimização do acesso à informação, melhoria nos tempos de busca e disponibilização e disseminação da informação.

O BB, através da DITEC, implementou uma estrutura de tecnologia para suportar aplicativos que necessitassem de suporte GED, sendo o BBJUR-INTRANET pioneiro em sua utilização. Antes da implantação desse sistema informacional, o gerenciador de processos judiciais, BBJUR-SISBB, funcionava totalmente no ambiente SISBB (Sistema de Informação do Banco do Brasil) controlando todos os processos jurídicos do Banco e de algumas de suas

controladas (empresas do grupo), armazenando seus respectivos andamentos, que representam cada etapa dos processos.

Muitas são as limitações do BBJUR-SISBB na plataforma SISBB, pois esse ambiente funciona como um terminal assemelhando-se com o antigo sistema operacional “MS-DOS”², comum nos anos oitenta e início dos anos noventa, com uma interface de linha de comandos. A interação homem-máquina é pouca intuitiva, com visualização apenas de caracteres alfanuméricos, muito diferente dos sistemas atuais, com janelas, ícones e figuras.

Assim, através do plano de modernização de seu aplicativo existente em sua área jurídica (BBJUR-SISBB), o Banco investiu na criação e introdução do BBJUR-INTRANET como o piloto para o projeto “GED Corporativo”. A idéia da modernização do BBJUR-SISBB passou a ser importante para o BB na medida em que este procurou resolver problemas antigos no gerenciamento de documentos das unidades jurídicas da empresa de forma a proporcionar uma racionalização da gerência informacional da organização.

Um dos principais problemas era justamente a grande quantidade de documentos que se encontrava fisicamente (suporte papel) em suas unidades jurídicas, ocupando muito espaço e recursos para sua organização.

Problema também era o gasto do Banco com esses documentos, quando do trânsito desses papéis entre suas unidades. O setor jurídico que detém o processo deve tirar cópias dos documentos solicitados e encaminhar via malote para a solicitante (especialmente para o acompanhamento de recursos em instâncias superiores).

Além desses, outro problema da época referia-se ao controle de acesso às informações estratégicas para o Banco. A DIJUR passou por uma reestruturação, que alcançou várias unidades jurídicas do Banco. Essas mudanças foram condicionadas ao incremento da terceirização do acompanhamento dos processos judiciais. Escritórios de advocacia que prestavam serviços jurídicos a outros grandes bancos, tais como, Itaú e Bradesco, já utilizavam dessa mesma tecnologia para gerenciamento dos processos, os quais podem ser visualizados em qualquer parte do Brasil via WEB, trazendo maior agilidade para o seu acompanhamento.

² *Microsoft Disk Operating System* (MS-DOS): sistema operacional originalmente sem interface gráfica, que utilizava linhas de comando, licenciado pela *Microsoft Corporation* para uso em diversos computadores de diferentes fabricantes.

Em conseqüência, tornou-se imprescindível para as dependências jurídicas um ferramental tecnológico que possibilitasse maior controle, agilidade e segurança na gestão das informações das causas terceirizadas. A migração para o ambiente de internet, juntamente com o acesso aos documentos digitalizados (peças processuais) seria essencial para a utilização dessa nova sistemática.

Assim, a possibilidade de consultas de processos e seus andamentos pelas unidades jurídicas e demais unidades/dependências do Banco, permitindo, por intermédio da digitalização de peças processuais, a visualização dos dossiês em tempo real, como conseqüência, proporcionaria a redução no trânsito de papéis, economia de recursos, de tempo e de espaço físico.

A proposta de inclusão do BBJUR-INTRANET ao “GED Corporativo” então implicaria em inúmeras vantagens, dentre as quais se podem destacar um maior dinamismo no fluxo de trabalho, a diminuição de papéis, o que implica na redução de custos, economia de tempo e recursos naturais e humanos e maior agilidade na recuperação dos documentos feita pela WEB. Seria então um novo modelo de manipulação de informações pela empresa desde a concepção, gerenciamento, acesso, controle e disseminação.

A implementação de um Sistema de Informação como o GED significa uma mudança, muitas vezes profunda, na organização, e, por esta razão, é uma atividade que deve ser planejada e preparada para que se tenha garantia de sucesso de seu uso.

A infra-estrutura de um GED é complexa tanto no aparato de componentes de *hardware* como nas possibilidades de soluções de tecnologias de *software* exigindo dos participantes desse empreendimento longos períodos, desde a concepção do sistema – idéia inicial – ao momento de sua implantação. Nesse horizonte, os caminhos e desvios são os mais variados exigindo persistência e controle dos interessados. Somado a esse contexto, são conhecidas muitas histórias de implementações mal sucedidas de soluções de tecnologias envolvendo informática trazendo consigo diversos problemas para os envolvidos. Como escreve McConnell (apud BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004, p. 173):

“Cerca de 2 milhões de pessoas estão trabalhando em cerca de 300 mil projetos de software no EUA. Entre 1/3 a 2/3 destes projetos irão exceder seu planejamento em tempo e dinheiro antes de ser entregues. Dos mais dispendiosos, cerca de 1/2 serão abruptamente interrompidos por fugir do controle.”

O pioneirismo do BBJUR-INTRANET como o primeiro sistema a ser criado voltado ao “GED corporativo” permitiu o aprendizado da organização frente o desafio da inserção de novos aplicativos nessa estrutura tecnológica. No entanto, seu processo de concepção, desenvolvimento, implantação e o seu uso enfrentaram e enfrentam dificuldades para atingir seus principais objetivos: redução de documentos físicos (papel) na empresa, redução de custos, economia de tempo de trabalho, maior dinamismo do modelo de trabalho, fim do fluxo de documentos físicos entre as unidades jurídicas, disseminação de informação pela organização e acesso seguro as informações.

1.2.1 Questões

Em nossas primeiras visitas ao setor jurídico do BB, observamos que a utilização do GED naquele nicho não se mostrava eficiente a ponto de incentivar o seu uso por toda a organização. Para Furnival (apud Michel, 2002, p. 13) “[...] o fracasso de projetos se caracteriza pelo não-uso, subuso, ou até sabotagem do sistema”. Seria este um problema cultural ou de tecnologia?

Um ponto importante para entender a utilização da ferramenta é identificar de que forma o sistema foi concebido, qual o grau de participação que o usuário teve com o levantamento de requisitos, qual a qualidade do sistema pela visão do usuário e se esse está satisfeito ou não. Como descrito por Furnival (apud Michel, 2002, p. 50) problemas de sistemas relacionam-se ao não-envolvimento dos usuários em seu desenvolvimento.

Segundo a autora, “[...] os requisitos dos usuários podem ser determinados e fixados desde o começo do projeto de desenvolvimento/aquisição de sistemas para as empresas”, ou seja, considera-se que o envolvimento do usuário desde o início do desenvolvimento de uma aplicação é muito importante para a qualidade do produto final.

Outra questão observada é que, a quantidade de papéis, não vem diminuindo com a implantação do GED. Usuários continuam a imprimir documentos, mesmo

tendo a possibilidade de leitura na tela de um computador. Seria um problema de desconforto por parte do usuário pela leitura no monitor ou costume de manuseio do papel? A idade do usuário é fator determinante para isso?

Observamos também que a inclusão da tarefa de digitalização dos documentos, responsabilidade que recai também para os advogados do Banco, incluiu mais uma rotina de trabalho, além daquelas específicas da advocacia. Essa rotina, por muitas vezes foi “reclamada” e pormenorizada pelos advogados. Trata-se de uma resistência a mudança?

Sobre este aspecto e de acordo com a literatura estudada, a postura dos pesquisadores indica como trabalhos futuros o estudo dos condicionantes da cultura organizacional e das dificuldades impostas por esta para a implantação e utilização adequada do que o GED pode oferecer.

Para Baldam, Valle e Cavalcanti (2004, p.178) a fase de acompanhamento, avaliação e melhoria da solução GED é considerada como sendo a mais crítica da implantação do sistema, pois é nela que se inicia uma mudança cultural por parte dos usuários envolvidos no processo, devendo ser “[...] previsto e não deve ser negligenciado de maneira nenhuma o adequado suporte a implantação.” E ainda, é realmente nela que você pode ver qual a tendência de sucesso ou insucesso do projeto.

Enfim, além das questões aqui apresentadas, formulamos a seguinte pergunta chave de pesquisa:

Como a Cultura Organizacional influencia na implementação e utilização de um sistema informacional de Gerenciamento Eletrônico de Documentos?

1.3 OBJETIVOS

Apresentamos a seguir o objetivo Geral e os objetivos Específicos do nosso trabalho.

1.3.1 Geral

Caracterizar a cultura organizacional e identificar a sua influência na implantação e utilização de um sistema informacional de Gerenciamento Eletrônico de Documentos no Banco do Brasil.

1.3.2 Específicos

- a. identificar os fatores característicos do modelo GED e seus elementos básicos para a compreensão do sistema da empresa;
- b. identificar a partir do Modelo de Valores Contrastantes de Cameron e Quin (1999), a tipologia de cultura da organização;
- c. identificar quais são as principais resistências à implementação e utilização do sistema GED da empresa;
- d. identificar como e quais mudanças surgiram na forma de trabalho da organização e no fluxo da informação;
- e. identificar quais foram os benefícios/vantagens proporcionados pela implantação do GED para a gestão da informação e para a empresa.

1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a investigação sobre o objeto de estudo buscamos conhecer a literatura referente à Sociedade da Informação e Conhecimento, a Cultura Organizacional, ao Gerenciamento Eletrônico de Documentos e a metodologia aplicada.

Com relação à Sociedade da Informação e Conhecimento recorreremos a Castells (1999), Davenport e Prusak (1998), Pinheiro (2006), Miranda (1999),

Nonaka e Takeuchi (1997), Lasters e Albagli (1999), Le Coadic (2004) Gartner Group (1999), Toffler e Toffler (1995) e Valentim (2002).

A Cultura Organizacional apóia-se principalmente em Cameron e Quinn (1999), Shein (1992), Freitas (1991) (2007), Fleury e Fisher (1989), Morgan (1996) e Chiavenato (1999).

Para o GED, recorreremos a Baldam, Valle e Cavalcanti (2004), Bax e Bax (2002), Kock (1998), Miranda e Duarte (1999), Silva (1995), Sprague Jr. (1995), Computerworld (2008), TIINSIDE (2007) e ao Centro Nacional de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação (2007) e o Conselho Nacional de Arquivos (2005).

Para a metodologia de pesquisa buscamos apoio em Gil (2007), Triviños (1997), Marconi e Lakatos (2005) e Yin (2005).

1.5 METODOLOGIA

O método de pesquisa escolhido é o estudo de caso e originou-se na necessidade de fornecer explicações diretamente sobre o objeto considerado. Conforme Triviños (1987), esse método fornece conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada e com os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Nesse estudo, o tipo de pesquisa é exploratória e será utilizado na medida em que esta “[...] se aplica quando a base de conhecimento existente pode ser deficiente e a literatura disponível não fornece nenhuma estrutura ou hipótese conceptual digna de nota”. (YIN, 2005, p.48).

Nessa pesquisa, utilizamos os seguintes procedimentos:

- a. levantamento bibliográfico;
- b. investigação documental;
- c. observações;
- d. aplicação de questionários;
- e. entrevistas.

Durante todo o período da pesquisa, tivemos a segurança de que pensar a questão da cultura organizacional frente à utilização do GED implicaria em um trabalho contínuo de descoberta de novas direções, e que a sua formulação se daria através do desenvolvimento do estudo.

De forma a caracterizar a pertinência do tema desta dissertação para a Ciência da Informação (CI), apoiamo-nos em Le Coadic (2004), quando afirma que essa é uma ciência social, que tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação, a análise dos seus processos e a concepção dos seus produtos e sistemas, e uma tecnologia e técnicas resultantes das descobertas feitas por essa. Aprofundando a perspectiva das relações interdisciplinares que nossa pesquisa traz, encontramos em Pinheiro (2006) a constatação de que a Ciência da Computação é a área de mais forte interdisciplinaridade com a CI, seguida da Biblioteconomia e da Administração. Essa comunicação entre as supracitadas áreas explica a necessidade de esclarecimento de problemas comuns ligados à tecnologia GED e à cultura organizacional, situados no contexto da globalização de mercado, de capital e decorrente acirramento da competitividade nas empresas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa dissertação está dividida em oito capítulos sendo esta introdução o primeiro, trazendo consigo a justificativa do estudo, a definição do problema de pesquisa, seus objetivos, metodologia escolhida além da abrangência do estudo.

No segundo capítulo enfocamos a Sociedade da Informação e do Conhecimento, através de uma pequena revisão de literatura onde abordamos características da mesma, os conceitos de dado, informação, conhecimento e gestão do conhecimento, importantes para a contextualização do estudo.

O terceiro capítulo introduz alguns conceitos para definição de Cultura Organizacional como a investigação dos fenômenos culturais das organizações, seus níveis, caminhos e elementos. Apresentamos também o Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn e o questionário idealizado por Cameron para identificar a tipologia cultural de uma organização.

Apresentamos o GED no quarto capítulo trazendo suas definições, características, componentes, funcionamento, ou seja, um entendimento geral dessa tecnologia. Trazemos também a estrutura geral de um sistema típico de GED, os principais tipos e tecnologias aplicadas além da sua implantação.

Identificamos o ambiente da pesquisa através do capítulo quinto onde apresentamos a empresa estudada a suas características. Descrevemos também o sistema informacional BBJUR-INTRANET apresentando as suas principais características.

No sexto capítulo descrevemos a metodologia de pesquisa utilizada desde o seu planejamento a execução, ou seja, teoria e prática que adotamos como a realização da pesquisa bibliográfica e da investigação documental. Apresentamos os roteiros das entrevistas e das observações e a criação e aplicação dos questionários.

No sétimo capítulo apresentamos a análise e resultados dos dados levantados, de forma a responder os questionamentos iniciados nessa dissertação.

O último capítulo apresenta as considerações conclusivas em relação aos objetivos definidos além das contribuições, recomendações e caminhos que possibilitem uma continuidade do estudo. No final, apresentamos os Apêndices e o Anexo com informações adicionais além da bibliografia consultada.

2 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A Sociedade da Informação e do Conhecimento é o paradigma da ênfase do papel do conhecimento na transição de uma sociedade baseada em recursos físicos (matérias-primas, força de trabalho, instalações etc.) para uma sociedade fundada em informação e conhecimento.

Utilizando-se das palavras presentes em Toffler e Toffler (1995), a Sociedade da Informação e do Conhecimento introduziu um novo paradigma nas relações até então existentes: “[...] novas maneiras diferentes de trabalhar, amar e viver; uma nova economia; novos conflitos políticos; e acima de tudo uma consciência modificada”.

Esse novo modo de desenvolvimento social e econômico possui a aquisição, o armazenamento, o processamento e a disseminação da informação como fatores para geração de conhecimento desempenhando papel central na atividade econômica, na geração de riqueza e nas relações sociais.

Segundo Castells (1999), o paradigma da Sociedade da Informação seria composto de características como:

- a. informação como matéria-prima: as tecnologias se desenvolvem para permitir o homem atuar sobre a informação propriamente dita;
- b. os efeitos das novas tecnologias têm alta penetrabilidade porque a informação é parte integrante de toda atividade humana, individual ou coletiva e, portanto todas essas atividades tendem a serem afetadas diretamente pela nova tecnologia;
- c. predomínio da lógica de redes. Esta lógica, característica de todo tipo de relação complexa, pode ser, graças às novas tecnologias, materialmente implementada em qualquer tipo de processo.

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O conceito de “dado” é definido por Miranda (1999, p. 285) como um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido, que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação. Dando seqüência, a informação seria definida como: “[...] dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão”. E por fim, se distingue três diferentes tipos de conhecimentos:

- a. explícito: “[...] é o conjunto de informações já elicitadas em algum suporte (livros, documento etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico”;
- b. tácito: “[...] é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem detém”;
- c. estratégico: “[...] é a combinação de conhecimento explícito e tácito formado a partir das informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas” (1999, p.287).

Nonaka e Takeuchi (1997) definem dois tipos de conhecimento: o explícito, que enfatiza a capacidade para criar, estocar, compartilhar e usar explicitamente conhecimentos, e o tácito, referente à experiência, ao poder de inovação, o enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

O primeiro é aquele que pode ser facilmente comunicado e compartilhado sob diferentes formas: fala, palavra escrita, gráficos e desenhos. São as normas, os procedimentos codificados e os princípios e valores postulados. Esse conhecimento passa de uma pessoa a outra, através de diferentes formas, como um documento impresso, um filme, ou um *Compact Disc* (CD) interativo.

O conhecimento tácito é sutil e pessoal. Fica armazenado no cérebro humano aguardando o contexto adequado para tornar-se explícito, e, deste modo, é difícil de ser formalizado e comunicado. Não depende de repetição da experiência. Pode ressurgir num evento totalmente distinto da experiência que o originou, criando uma experiência inteiramente nova.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) comparam os conceitos de informação e conhecimento da seguinte forma: “[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional”.

Lastres e Albagli (1999, p.30) afirmam que:

[...] informação e conhecimento estão correlacionados mas não são sinônimos. Também é necessário distinguir dois tipos de conhecimentos: os conhecimentos codificáveis - que, transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados etc. - e os conhecimentos tácitos. Para estes a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas.

Um conceito bastante utilizado na área da Ciência da Informação é o de Le Coadic (2004, p. 4), segundo o qual, [...] “informação é um conhecimento³ inscrito (registrado), em forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual, em um suporte”. Ainda explica o autor que a informação comporta um elemento de sentido como também [...] “um significado transmitido a um ser consciente, por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc”.

Já Davenport e Prusak (1998, p. 2), conceituam dados como “[...] um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. E ainda concluem que, embora os dados não tenham significados inerentes, esses são muito importantes porque constituem a matéria-prima essencial para a criação da informação. O conhecimento seria assim definido pelos autores:

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos indivíduos. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

³ Um conhecimento (um saber) é o resultado do ato de conhecer, ato pelo qual, o espírito apreende um objeto. Conhecer é ser capaz de formar a idéia de alguma coisa; é ter presente no espírito. Isso pode ir da simples identificação (conhecimento comum), à compreensão exata e completa dos objetos (conhecimento científico). O saber designa um conjunto articulado e organizado de conhecimentos a partir do qual uma ciência – um sistema de relações formais e experimentais – poderá se originar.

Nessa dissertação consideramos dado, informação e conhecimento segundo a proposta de Davenport e Prusak (1999) conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento

Dados, Informação e Conhecimento		
Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente estruturado; Facilmente obtido por máquinas; Freqüentemente quantificado; Facilmente transferível.	Requer unidade de análise; Exige consenso em relação ao significado; Exige necessariamente a mediação humana.	De difícil estruturação; De difícil captura em máquinas; Freqüentemente tácito; De difícil transferência

Fonte: Davenport, Prusak, 1998 p.18.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Não existe consenso com relação à definição de gestão do conhecimento. Trata-se de algo que é normalmente não gerenciável de forma sistemática nas empresas.

Segundo o Gartner Group (1999), gestão do conhecimento é:

[...] uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, gerenciar e compartilhar todos os recursos de informação de uma empresa, incluindo bancos de dados, documentos, políticas e procedimentos assim como especialidades não articuladas e experiências residentes nas mentes de cada indivíduo dentro da organização.

Esta definição compartilha com os dois tipos de conhecimento descritos anteriormente, o tácito e explícito.

Para Davenport e Prusak (1998) a gestão do conhecimento é composta de três etapas: geração, codificação e coordenação e a transferência do conhecimento. A geração do conhecimento pode ser feita de cinco modos diferentes: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento. A codificação tem como objetivo apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. É a transformação do conhecimento em código.

Segundo Machado Neto (apud VALENTIM, 2002, p.4) gestão do conhecimento é um

[...] conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.25) apresentam o processo iterativo de criação do conhecimento organizacional como “[...] a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

A maioria das definições reafirma a importância de uma ação sistemática facilitadora, por parte da organização, no sentido de criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. Geralmente a conceituação de gestão do conhecimento está associada aos benefícios que podem ser obtidos, às atividades necessárias para se obter estes benefícios e ao escopo de atuação (envolvendo o uso de tecnologia e a modificação da cultura organizacional).

Os conceitos para definição de Cultura Organizacional, como a investigação dos fenômenos culturais das organizações, seus níveis, caminhos e elementos são apresentados no próximo capítulo. Apresentamos também o Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn e o questionário idealizado por Cameron para identificar a tipologia cultural de uma organização.

3 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Conceitualmente, a cultura de uma organização configura-se por meio de normas, crenças, valores e padrões centrais que estruturam a dinâmica organizacional. Toda organização, em qualquer ramo de atividade ou área de negócio, possui uma cultura que delinea seu ambiente e as relações sociais. Assim nas palavras de Freitas (1991, p. 18), cultura organizacional é definida:

[...] Particularmente, vemos a Cultura Organizacional como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

A cultura da empresa reflete as escolhas e preferências que foram desenvolvidas dentro da organização e que são compartilhadas pelos seus membros. Ela se molda a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a organização ou empresa enfrenta e que resulta em respostas e soluções testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas e memorizadas, coletivamente, pelos seus membros.

A cultura refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. É uma impressão digital cuja identificação é única, particular e própria de cada organização.

Grande parte dela é aceita de forma implícita, mas, raramente, de forma transparente. Para que haja a compreensão das entranhas de uma empresa, precisa-se ir além dos organogramas e manuais. Quando alguém visita as suas instalações e observa muitos funcionários transitando livremente, à primeira vista, parece anárquica e negligente a maneira de ser daquela empresa e o seu jeito de agir (FLEURY; FISCHER, 1989).

Para Morgan (1996), cultura organizacional pode ser entendida como um processo de construção e compartilhamento da realidade organizacional, por meio do qual eventos, expressões e manifestações culturais são significados pelos empregados. Considera-se, assim, que as organizações produzem traços culturais que afetam o comportamento dos empregados e dirigentes atribuindo um formato de

identidade, assegurando a estabilidade do sistema, servindo como um instrumento de orientação e modelagem do comportamento.

Pettigrew (apud Freitas, 2007) interpreta a cultura organizacional como um sistema de significados que é aceito pública e coletivamente por alguns grupos durante certo tempo. Nesse caso, a empresa tem um passado, presente e futuro onde o personagem homem, é cria e criador da cultura que o envolve.

Chiavenato (1999), teórico da área de administração, coloca a cultura corporativa como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

A cultura interna de uma organização, ou cultura organizacional como comumente é denominada, é herdada em uma primeira instância da sociedade em que se insere e é trazida para dentro por seus membros. No horizonte de amadurecimento da organização sua cultura vai sendo moldada, passando, depois de algum tempo, a representar um sistema de valores e crenças compartilhadas que modelam tanto os estilos de gestão quanto os comportamentos subalternos.

Ainda que exista um grande número de definições de cultura organizacional, e que esse seja um tema complexo, aquela considerada como umas das mais ricas e a mais referenciada nos estudos desse objeto é apresentada por Schein (FREITAS, 1991). Preocupado em ir além dos comportamentos observáveis, esse privilegia a aprendizagem do grupo com funções específicas da cultura, assim definindo a cultura organizacional.

[...] o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (Schein apud Freitas, 1991, p.7).

Schein (1992) subdivide a cultura organizacional em três níveis: o nível dos artefatos visíveis, o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e o nível dos pressupostos inconscientes. Cada qual com suas características específicas, em relação a padrões de comportamento, sentimento e maneira de pensar, todos relacionados às interpretações das informações relevantes ao processo de identificação da cultura da empresa.

Conforme Shein (1992), os três níveis de cultura são apresentados a seguir.

Nível dos artefatos visíveis

Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Artefatos são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização, com o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas, plantas de engenharia etc. Eles podem indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são exemplos de artefatos. Este nível de análise, segundo Schein, é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar.

Nível dos valores compartilhados

Este seria o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem, ou seja, é o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.

Como esses são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros chave ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização.

Nível dos pressupostos

Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas adotadas na organização, muitas vezes através de pressuposições não escritas e nem sequer faladas. É o nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

3.1 A INVESTIGAÇÃO DOS FENÔMENOS CULTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES

O levantamento das crenças, ritos, valores, estórias, dos comportamentos, das atitudes, ou seja, de uma gama de elementos constituintes da cultura de uma organização, impõe ao pesquisador um posicionamento de investigação e uma escolha teórica-metodológica na busca de seu objetivo.

As autoras Fleury e Fisher (1989) distinguiram três tipos de postura na investigação dos fenômenos culturais das empresas. A postura empiricista, a do antropólogo e do clínico ou terapeuta.

A postura Empiricista

Uma fotografia da realidade social. Assim é a postura empiricista. A visão do fotógrafo ao captar os vários momentos em sua experimentação. “No limite, implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais.” (FLEURY e FISHER, 1989, p. 15). É o observador experimental pleno do dia-dia da empresa. A atuação do pesquisador é de responder seus próprios questionamentos frente a organização.

A postura do Antropólogo

A partir de um referencial teórico formulado previamente, o antropólogo atua como observador em alguns momentos ou como observador participante em outros. No processo da pesquisa a respeito da cultura da empresa, aprofundado na vida organizacional, ele passa a questionar a sua base teórica, podendo esta ser reformulada no decorrer do estudo. Assim nas palavras das autoras:

Perguntando-se então sobre qual o significado de condutas, práticas, formas simbólicas, o pesquisador da cultura das organizações, de forma semelhante ao antropólogo que pesquisa as sociedades primitivas, penetra na vida organizacional. (FLEURY, FISHER, 1989, p. 16).

A postura do Clínico ou Terapeuta

O clínico ou terapeuta é o profissional que, por seu saber, sua experiência, é procurado para dar ou fornecer consultas técnicas ou pareceres, a respeito de assuntos ou matéria dentro de sua especialidade. É um consultor, que parte de um

referencial teórico formulado (seu conhecimento), que coleta, analisa e interpreta as informações com o objetivo de ajudar a organização que o contratou.

Os clientes pedem por ajuda, quando estão frustrados, ansiosos, ameaçados, quando o enfoque lógico, racional não funciona – inevitavelmente a perspectiva clínica traz à tona o irracional nas organizações.... Uma das formas de compreender o que parece irracional é relacionar tal fenômeno com a cultura, pois esta consegue explicar coisas que parecem misteriosas, bobas ou irracionais. (SHEIN apud FLEURY, FISHER, 1989 p. 17).

3.2 A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

Desvendar a cultura de uma organização não é tarefa simples. Vários elementos fazem parte de sua formação que, com o decorrer do tempo, e com magnitudes diferenciadas influenciam o aparecimento de uma identidade. Então, como começa a cultura?

Segundo Fleury e Fisher (1989), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma empresa.

Os fundadores

O histórico da organização apresenta-se como um importante fator. Recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas e objetivos.

Os costumes, tradições e maneira geral de fazer as coisas atuais de uma organização são grandemente devidos ao que foi feito antes e ao grau de sucesso obtido com esse esforços. Geralmente as origens desses aspectos originam-se com o papel fundamental do fundador da organização que coloca características e anseios próprios de suas experiências na concepção de sua empresa.

Incidentes Críticos

É difícil, na história de uma organização, não acontecer problemas, fracassos ou sucessos, crises, fusões, ou seja, mudanças diversas que a afetam direta ou

indiretamente. É mais visível para o pesquisador observar os valores que serão preservados e aqueles que serão questionados, fortalecendo a definição da cultura da empresa.

Ingresso de novos membros

O processo de socialização de novos membros é considerado um momento crucial para a reprodução e transmissão da cultura. A entrância permite escolher, e lapidar os novos funcionários. Os programas de receptividade, treinamento e apresentação, inclui o novo ao grupo, promovendo a socialização deste na organização.

Políticas de Recursos Humanos

Ao analisar as políticas explícitas e implícitas de RH na organização é possível identificar os seus padrões culturais. Elas possuem papel relevante no processo de construção de identidade por serem mediadoras da relação entre capital e trabalho. Exemplos disso são as políticas de remuneração e carreira que desempenham um papel fundamental neste sentido.

Processo de Comunicação

Mapear os meios de comunicação formal e informal da organização possibilita desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização. A comunicação é considerada um fator importante no processo de criação, transmissão e cristalização da cultura em uma organização.

Organização do Processo de Trabalho

Aspectos formadores da identidade de uma organização podem ser apresentados observando-se o processo de trabalho da empresa, analisando o plano concreto das relações entre os agentes.

3.3 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Freitas (1991), os elementos que constituem a cultura organizacional mais freqüentemente citados na literatura são os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as estórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas e por fim, as comunicações.

Valores

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. (DEAL; KENNEDY apud FREITAS, 1991). Os valores, de forma simplista, poderiam ser assim explicitados: “se você faz isso, você também será um sucesso”.

Ainda em Freitas (1991) encontra-se uma pesquisa realizada com trezentos e cinco *Chief Executive Officers* (CEOs) de empresas americanas sobre a importância dos valores para uma organização. Alguns dos resultados encontrados foram:

- a. 97% afirmam que os valores são importantes para o sucesso da organização;
- b. 92% que a importância dos valores não tem sido exagerada;
- c. 86% os valores tem sido dirigidos pelas companhias.

A autora conclui que os resultados da pesquisa confirmam que para os executivos entrevistados os valores são construídos pela cúpula das empresas e que estes estão vinculados aos objetivos da organização. E ainda: “[...] podemos dizer que os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. (FREITAS, 1991, p. 18).

Crenças e Pressupostos

Os pressupostos e as crenças (suposições antecipadas e opiniões com fé e convicção) são usados como sinônimos ao expressar “aquilo que é tido como verdade na organização”.

Shein (apud FREITAS, 2007) considera os pressupostos como os elementos principais da cultura, em virtude de sua influência sutil na tomada de decisão. Dentre aqueles pressupostos considerados mais comuns são os que, através de uma mensagem, são apresentados como algo que não pode ser questionado.

Alguns exemplos de pressupostos são:

- a. o principal compromisso de uma empresa é com os seus acionistas;
- b. a missão da medicina é salvar vidas;
- c. é na escola que se aprende. (FREITAS, 2007).

Ritos, Rituais e Cerimônias

Nenhuma ocorrência na organização é um evento trivial, sendo na visão de Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991), no contexto de trabalho qualquer evento pode ser administrado. Os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que tem conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.

Os rituais (conjunto de práticas consagradas pelo uso e que se deve observar de forma invariável em ocasiões determinadas), ritos (normas do ritual) e cerimônias (reuniões/atitudes de caráter solene, por ocasião de um acontecimento) são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível.

Estórias e Mitos

As estórias são as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional, enquanto os mitos se referem as estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos (FREITAS, 1991).

As estórias possuem um papel relevante na divulgação de exemplos concretos de ações de gestão, tornando presente entre os membros da organização os aspectos mais importantes da administração, consolidando assim a cultura da empresa (WILKINS apud FREITAS, 1991). Elas operam de forma que os participantes tenham suas ações coordenadas para um objetivo comum, ao mesmo tempo em que elas fornecem sugestões suficientes a respeito da maneira de agir. As narrativas são simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas.

Quanto aos mitos, a autora conclui que o dito sobre as estórias pode ser expandido para os mitos organizacionais.

Tabus

Pouco falado na literatura estudada, os tabus representam os “comportamentos proibidos”, rituais que não funcionam ou inferências sobre tragédias ocorridas em algumas empresas. Um tabu pode ser como as proibições convencionais encontradas nas empresas, por tradição ou costume, a certos atos, a exemplo de modos de vestir, assuntos de corredores e etc. Estas que não podem ser violadas, sob pena de reprovação e exclusão dos círculos de empregados.

Heróis

Existe uma relação quase direta entre organizações de sucesso e seus heróis. Os heróis personificam os valores e condensam a força da empresa enquanto seus gestores a guiam. Os heróis são os criadores da organização pois estes têm coragem e persistência de “[...] fazer aquilo que todos almejam, porém não o fazem por receio de tentar” (DEAL; KENNEDY apud FREITAS, 1991, p.31).

Algumas funções mais comuns dos heróis dentro das organizações são:

- a. tornam o sucesso atingível e humano, assim outros membros seguiriam seus exemplos;
- b. simbolizam a organização para o mundo exterior;
- c. preservam o que a organização tem de especial;
- d. estabelecem padrões de comportamento e desempenho;
- e. motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

A produção de heróis é inerente ao processo cultural, seja tal processo cultural, de uma desconhecida tribo primitiva, ou de uma grande conhecida organização econômica. Os heróis são modelos sintéticos de um complexo de pensar (sentir), de agir próprio de cada cultura que os engendra, e são fundamentais para o funcionamento cotidiano e rotineiro de seus membros.

De acordo com Peters e Waterman (apud FREITAS, 1991 p.32) existe apenas um único truque que faz atuações de heróis funcionarem “[...] socializar os administradores de modo que acreditem firmemente que são destinados a serem campeões, mas mantendo, ao mesmo tempo, um controle sólido no que realmente importa”.

Normas

A norma é como um comportamento sancionado da organização, onde as pessoas são recompensadas ou punidas, em que um comportamento é esperado, aceito ou apoiado. A norma seria as “maneiras de fazer as coisas” que toda cultura tem. As normas são definidas e repassadas através de outros elementos culturais, como uma espécie de síntese.

Comunicações

A comunicação constitui um dos elementos essenciais do processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. O mapeamento dos meios de comunicação possibilita desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização. O processo de comunicação cria uma cultura revelando as atividades comunicativas da organização.

Deal e Kennedy abordaram o processo de comunicação através do estudo do trabalho em rede. Os autores argumentam que

[...] numa cultura forte todas as pessoas têm um outro emprego, além daquele que consta das relações formais. São estes outros empregos que formam uma hierarquia escondida e exercem um papel crucial para administração efetiva de qualquer organização bem-sucedida. (DEAL; KENNEDY apud FREITAS, 1991, p. 33).

A rede é poderosa porque pode reforçar as crenças, abraçar os valores simbólicos dos heróis, e também influenciar os gestores da organização.

3.4 MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES

Os pesquisadores Cameron e Quinn (1999) criaram uma estrutura como uma metodologia teórica com o objetivo de diagnosticar e mudar a cultura organizacional de uma empresa, estudada através da mensuração da cultura de uma organização em suas estruturas de valores e características comportamentais cuja base se encontra no que denominam de Modelo de Valores Contrastantes (*Competing Values Framework - CVM*).

Através de uma extensa pesquisa empírica, os pesquisadores elaboraram o modelo de forma a “[...] garantir um alto grau de congruência com os esquemas mediante os quais as pessoas nas organizações organizam as formas pelas quais pensam, seus valores e premissas, e os modos em que processam as informações” (DOMENICO, LATORRE, TEIXEIRA, 2006).

Como encontrado em Domenico, Latorre e Teixeira (2006, p.4), Cameron e Quinn assim trabalharam:

Partindo de 39 indicadores de efetividade organizacional na etapa inicial de sua construção, a análise estatística dos dados permitiu identificar duas grandes dimensões bipolares e quatro clusters. A primeira dimensão bipolar diferenciou critérios de efetividade que enfatizavam flexibilidade e dinamismo de um lado, contra estabilidade, ordem e controle de outro. Isto quer dizer que algumas empresas são eficazes porque mudam e inovam, enquanto outras em função de serem tradicionais, previsíveis e mecanicistas – o que apesar de parecer contraditório, é possível, dependendo dos setores em que atuam. A segunda dimensão bipolar relacionou a orientação interna, segundo a qual a efetividade organizacional é dada em função de características internas harmoniosas, obtida mediante a integração e unidade dos membros da empresa, em oposição à orientação externa, focada na diferenciação e na competição com as demais organizações, para a qual a efetividade ocorre pela luta além das próprias fronteiras.

Assim, a partir da interação das duas dimensões surgiu o modelo com quatro quadrantes, com quatro tipos de cultura para cada um. A Cultura Clã, no quadrante superior esquerdo, a Cultura Hierárquica no quadrante inferior esquerdo, a Cultura Inovativa no quadrante superior direito e a Cultura de Mercado no quadrante inferior direito. O modelo pode ser visto na Figura 1. Os nomes atribuídos para cada quadrante é consequência de uma literatura acadêmica que explica como, ao longo do tempo, valores organizacionais diferentes associam-se a diferentes formas ou tipos de organizações. (CAMERON, QUINN, 1999, p.28-30).

O modelo é destacado pelos quatro *clusters* representativos dos focos específicos de uma organização: o foco interno, o foco externo, os aspectos de flexibilidade e liberdade de ação e os aspectos de estabilidade e controle no enfoque organizacional. Cada quadrante tem o objetivo de representar um tipo de cultura, os quais são concentrados com a finalidade de demonstrar o perfil da cultura organizacional da empresa.

Os dois eixos, horizontal e vertical representam:

- a. eixo horizontal – uma dicotomia foco interno/foco externo, representando uma focalização nos processos internos da empresa e uma focalização na relação com a envolvente externa respectivamente;
- b. eixo vertical – uma dicotomia flexibilidade/controle, representando eficácia organizacional devido a ênfase na liberdade e flexibilidade dos comportamentos dos atores organizacionais e eficácia como resultado da estabilidade e previsibilidade respectivamente.

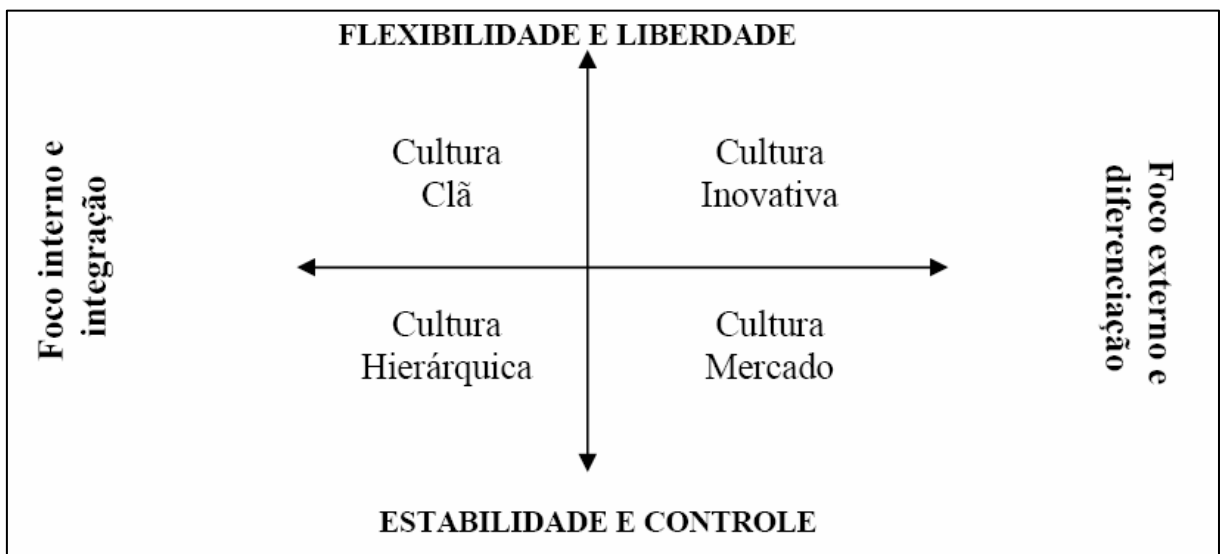


Figura 1 – Modelo de Valores Contrastantes

Fonte: Cameron; Quinn, 1999, p.32.

Segundo Cameron e Quin (1999) os tipos ou perfis de cultura identificam os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma organização, sendo a combinação desses a representação de uma tipologia cultural. Como sistemas contraditórios, coexistem nas empresas, os quatro modelos descritos a seguir.

Cultura Clã ou de Apoio

Tipo de cultura onde é privilegiada a flexibilidade e o foco do lado interno da organização. Seria um lugar muito amigável para se trabalhar, onde as pessoas compartilham muito sobre si mesmas, como uma família estendida. Seu objetivo é da criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas, onde a melhor forma de obtenção de resultados é por meio de equipe de trabalho com ênfase nos benefícios a longo prazo. A cultura de Clã possui alguns pressupostos básicos:

remuneração ter como base a realização da equipe e não a individual; capacitação dos colaboradores; confiança e lealdade como a principal tarefa dos gerentes.

Cultura Inovativa ou Adhocracia

Tipologia que possui foco no externo, com pressupostos de mudança e flexibilidade. Valoriza a mudança, porém centrada na adaptação da organização para às exigências do exterior, ou seja, pode reconfigurar-se de forma ágil e rápida quando surgirem novas conjunturas. A organização encoraja iniciativas individuais e a liberdade, dominando o valor da criatividade, inovação, receptividade às mudanças, crescimento e aquisição de recursos. Sua liderança é visionária e empreendedora, orientada para o risco, e sua ênfase é voltada para novos conhecimentos em produtos e serviços.

Cultura Mercado ou Racional

Mercado não é sinônimo de funções de mercado, nem de consumidores do mercado local e sim de um tipo de organização que funciona como um mercado próprio. Esse tipo de cultura possui foco na orientação para o externo e controle, enfocando transações externas, incluindo fornecedores, clientes, “parceiros”, sindicato, entre outros, cuja preocupação é com o mercado competitivo e pela busca da maximização dos lucros e produtividade. As pessoas são competitivas e focadas enquanto a autoridade centra-se no líder e o poder na competência técnica. O ambiente externo é visto como hostil e com consumidores exigentes. Seu sucesso é definido em termos de penetração e ganho de mercado.

Cultura Hierárquica ou Burocrática

Aquela baseada nos trabalhos de Max Weber⁴, que propôs sete características clássicas que definem uma burocracia (meritocracia, hierarquia, impessoalidade, controle, regras, especialização e separação de propriedade). É a cultura de valores por respeito a regras, ordem, hierarquia, segurança/estabilidade e formalismo, com foco para o controle e para o interno à organização. Um local muito formal e estruturado de se trabalhar, cujos fatores de motivação incluem segurança

⁴ Intelectual alemão, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia. Seus estudos sobre a burocracia da sociedade tiveram grande importância no estudo da Teoria da Burocracia, dentro do campo de estudo da administração de empresas.

e ordem. A liderança é do tipo conservadora monitorando e organizando o que as pessoas fazem onde os líderes tendem a serem conservadores quanto às questões de natureza técnica (CAMERON, QUINN, 1999).

Para Neves (apud MELO, 2001, p.78),

Conceber a cultura organizacional na base do modelo dos valores Contrastantes, traz como vantagem a integração dos vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais (Relações Humanas, Sistemas Abertos, Processos Internos e Objetivos Racionais) e a manutenção da característica fundamental dos sistemas humanos organizacionais que é o dinamismo (ou o funcionamento paradoxal e contrastante), além de tornar claro o conteúdo conceitual uma vez que pode ser representado mediante um gráfico.

As vantagens de identificar o tipo de cultura organizacional mediante o modelo teórico conhecido por Modelo dos Valores Contrastantes são assim apresentadas por Cameron e Quinn (1999):

- a. é prático, pois captura dimensões-chaves de cultura que foram encontradas em diferentes organizações de sucesso;
- b. oportuno, por consumir um tempo considerado razoável;
- c. envolvente, já que seus passos podem incluir cada membro da organização;
- d. quantitativo e qualitativo, invocando medidas quantitativas de chaves culturais assim como métodos qualitativos incluindo histórias, incidentes e símbolos que representam a organização;
- e. gerenciável, por ser empreendido e implementado por um time dentro da organização;
- f. válido, pois não foi criado somente para fazer sentido para as pessoas como elas consideram a sua organização, mas é suportado também por uma extensa literatura empírica e dimensões subjacentes que tem uma validade científica.

O modelo proposto por Cameron e Quinn vem sendo utilizado por diversos estudos que relacionam a cultura e outras variáveis organizacionais. Citamos como exemplos os trabalhos de: Melo (2001) e a gestão da segurança em construção civil, Scheerens (2005) e a educação, Domenico, Latorre e Teixeira (2006) e os valores

organizacionais, Teixeira (2001) e a produção científica, Musiello (2006) e empreendimentos hoteleiros, Santos com o diagnóstico no setor têxtil (1993) e o desempenho (2000) e Stock e Mcdermott (2000) com tecnologia avançada de produção.

3.4.1 Identificando a cultura pelo modelo de Cameron e Quinn

Através do instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), com formato de questionário idealizado pelo pesquisador Cameron, é que ocorre a prática do modelo proposto por Cameron e Quinn, para identificação da cultura de uma organização. Esse instrumento tem sido plenamente aceito, em função de ter sido exaustivamente testado e aperfeiçoado ao longo de pesquisas em mais de 1000 organizações dos Estados Unidos. (CAMERON, QUINN, 1999).

A estrutura do questionário é composta por seis itens principais os quais representam dimensões da Cultura Organizacional, sendo que cada um possui quatro descrições de organizações.

Os itens do questionário são: Características Dominantes, Líder Organizacional, Integração Organizacional, Clima Organizacional, Critérios de Sucesso e Estilo de Gestão.

Os espaços reservados no questionário devem ser preenchidos pelo respondente com valores desde que a soma não ultrapasse cem pontos para cada item de dimensão de cultura, na medida em que a descrição da organização apresentada no modelo se aproxime da empresa a qual o respondente trabalha. Um exemplo seria da seguinte forma: caso o respondente acredite que no item ESTILO DE GESTÃO a sua empresa tem muita semelhança com as descrições de letras B e C mas não tem qualquer semelhança com as letras A e E, o respondente deve marcar o valor cinqüenta para a descrição B, cinqüenta para a descrição C e zero para as descrições A e E.

Os resultados de cada uma das questões devem então ser somados e colocados numa matriz sumária, calculando-se a média para se obter os pontos que deverão ser marcados no gráfico do modelo de Cameron e Quinn.

Abaixo, podemos ver a matriz de apuração de resultados:

_____ dividido por 6 _____

Total dos itens A Organização A

_____ dividido por 6 _____

Total dos itens B Organização B

_____ dividido por 6 _____

Total dos itens C Organização C

_____ dividido por 6 _____

Total dos itens D Organização D

Com os valores apurados, deve-se marcar um gráfico, como no Gráfico 1 da seguinte forma:

- a. para o quadrante superior esquerdo (Cultura Clã), média do total de itens A Organização A;
- b. para o quadrante superior direito (Cultura Inovativa), média do total de itens B Organização B;
- c. para o quadrante inferior esquerdo (Cultura Hierárquica), média do total de itens C Organização C;
- d. para o quadrante inferior direito (Cultura Racional ou de Mercado), média do total de itens D Organização D.

Assim, ao final da marcação de resultados, a figura gerada no gráfico é semelhante a uma “pipa”, onde os quadrantes mais enfatizados por essa, aponta a cultura organizacional predominante na organização segundo o modelo de Cameron e Quinn (1999). No Gráfico 1, a cultura predominante da Empresa X é a Cultura Racional (Mercado), pois nesse exemplo o quadrante inferior direito é o mais enfatizado pela “pipa”.

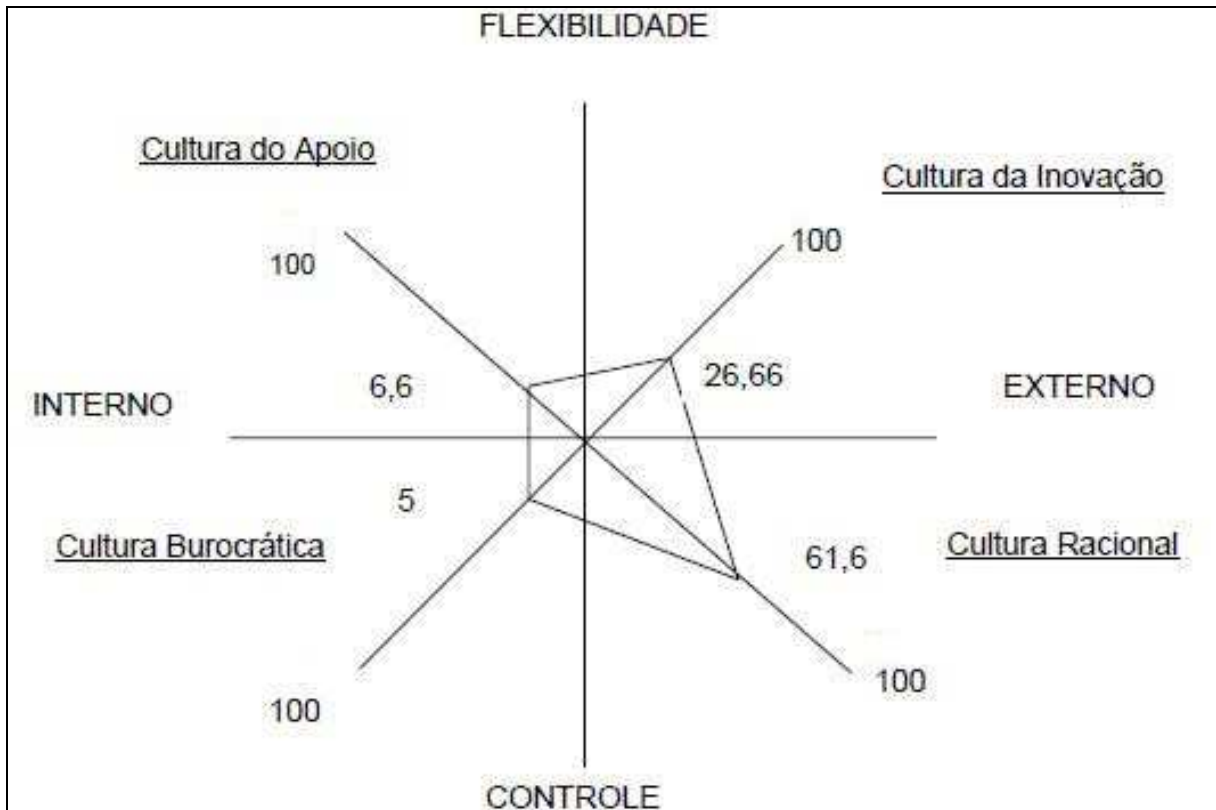


Gráfico 1 – Tipologia cultural predominante na Empresa X

Fonte: Adaptação de Melo, 2001, p.127.

Adotamos nessa dissertação a cultura organizacional como um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias e rituais.

Nessa dissertação, utilizamos o modelo de Valores Contrastantes de Cameron e Quinn para identificarmos qual a tipologia de cultura organizacional do BB frente a essa estrutura. Dessa forma, adicionamos em nosso questionário, (Grupo III do Apêndice B) a totalidade das quatro assertivas, cada uma relativa a um determinado tipo de cultura predominante (Apoio, Inovativa, Burocrática e Racional), presentes no instrumento OCAI de Cameron e Quinn (1999), composto pelas seis dimensões da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, integração organizacional, clima organizacional, critérios de sucesso e estilo de gestão.

O Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) e suas principais características são apresentados no próximo capítulo.

4 GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS (GED)

Os métodos clássicos de se armazenar papéis, documentos e registros eletrônicos requerem um grande esforço de gerenciamento. Conforme cresce o número de documentos, o tempo e o esforço despendidos para gerenciá-los aumentam na mesma proporção. Em geral, podemos dizer que quanto maior uma empresa maior a produção de documentos pelos seus funcionários.

A realidade presente nas organizações públicas e privadas demonstra como o advento da tecnologia tornou imprescindível a questão da gestão arquivística de documentos “tradicionais” e daqueles produzidos em meio eletrônico. O processo de gerenciamento dos documentos em formato digital não difere em sua essência dos modos em papel, mas a introdução de um sistema capaz de gerenciar eletronicamente ambos modifica a maneira de gerir.

Era esperado que a informatização e a implementação de sistemas de informação nas organizações reduziram a criação e o fluxo de papéis, mas, segundo pesquisa realizada nos Estados Unidos em 1990 pela *Avant Imaging & Information Management Inc.* (AIIM), 95% dos documentos das organizações eram impressos e guardados em papel. Mesmo com a modernização e implantação da tecnologia de informação nas organizações, o fato é que desse número, 92% dos documentos ainda são impressos (CENTRO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO, 2007).

De acordo com o estudo da *University of Califórnia/School of Information Management and System* (2003), 92% das novas informações produzidas no mundo em 2002 foram inscritas em meio magnético.

Ainda de acordo com outra pesquisa realizada pelas empresas IDC a pedido da empresa EMC, as informações digitais vêm sendo criadas em um ritmo mais intenso do que o imaginado anteriormente, e pela primeira vez na história, o volume de dados criados anualmente ultrapassou a capacidade mundial de armazenamento (COMPUTERWORLD, 2008).

O volume de informações criadas, capturadas e replicadas em 2007 foi de duzentos e oitenta e sete *hexabytes* (ou duzentos e oitenta e um bilhões de gigabytes), 10% mais do que a IDC havia previamente estimado – e mais do que os

duzentos e sessenta e quatro *hexabytes* atualmente disponíveis em discos rígidos, fitas, CDs, DVDs e memórias. A IDC revisou sua estimativa para cima depois que percebeu que havia subestimado o número de câmeras e TVs digitais vendidas, bem como o volume de informações replicadas (COMPUTERWORLD, 2008).

A diferença entre a capacidade de armazenamento disponível e o volume de informação digital gerada continuará a crescer, tornando muito mais difícil para as empresas e fabricantes armazenarem eficientemente as informações de fato necessárias.

As palavras Joe Tucci, presidente da EMC ao comentar sobre a pesquisa encomendada por sua empresa a organização IDC exemplifica o “drama” e a crescente responsabilidade das organizações pela privacidade, proteção, disponibilidade e integridade das informações das empresas e dos usuários.

A sociedade já está sentindo os efeitos da explosão das informações do mundo digital. As organizações precisam se planejar para as ilimitadas oportunidades de usar informações de novas maneiras para os desafios de governança da informação. (B2B MAGAZINE, 2008).

Baldam, Valle e Cavalcanti (2004) citam uma lista de dados que ajudam a entender o que os autores chamam de “problema documental”:

- a. a cada 20 documentos, pode-se dizer que um se perde;
- b. executivos gastam 20% a 45% do tempo pensando, criando ou manipulando documentos;
- c. gerenciar documentos consome 12% a 15% de renda da empresa;
- d. em média, 90% do tempo da vida útil de um documento é gasto em trânsito e filas;
- e. as pessoas gastam entre 20% e 30% de seu tempo, localizando e recuperando informações.

Como forma de amenizar os problemas citados e buscando aumento de sua produtividade e melhoria da qualidade, muitas organizações têm procurado soluções informatizadas para a gestão de seus documentos. O GED mostra-se como um importante sistema de informação a ser utilizado, abrindo uma nova perspectiva no uso e na gerência de documentos, permitindo algumas mudanças importantes no que diz respeito as formas de como criar, armazenar, distribuir e controlar o acesso

de um documento, assim como gerenciar um fluxo de trabalho baseado em documentos.

Para discorrer sobre GED, alguns conceitos básicos devem ser inseridos. A gerência de documentos possui algumas particularidades, que devem pertencer a sistemas de documentação gerenciados eletronicamente. Em muitas destas gerências, os erros de localização e manutenção podem ser facilmente identificados, tais como a duplicidade de documentos, o armazenamento por tempo demasiado, a perda, a indexação errada e o arquivamento incorreto.

4.1 SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS (SGD)

Na definição de SILVA (1995), SGD são

[...] sistemas desenvolvidos para o gerenciamento de todo o ciclo de vida de um documento, desde a sua geração, manutenção (alterações, inclusão de anotações, dentre outras), guarda, pesquisa e recuperação, até seu descarte.

As funções de um SGD são:

- a. catalogação/indexação: definição da estrutura do banco de dados e criação de telas de entrada e atualização dos dados;
- b. pesquisa indexada e recuperação: recuperação de um documento, ou conjunto de documentos armazenados nos bancos de dados de forma rápida;
- c. fluxo de documentos: tratamento do fluxo do documento nas redes de computadores, atento a garantia do sigilo, segurança, caminhos, autorizações níveis e associação de outros documentos;
- d. controle de versão: função responsável por controlar as versões dos documentos, separando documentos antigos de novos afastando a possibilidade de manipular um documento obsoleto como atual;
- e. administração: rotinas de *backup*, implementação de mecanismos de segurança e controle de acesso, manutenção de índices, integração do

SGD com outros sistemas, controles estatísticos são algumas tarefas da administração do sistema (SILVA, 1995).

O GED seria uma categoria particular de SGD e vem assumindo um papel muito maior dentro das organizações como um processo de dinamizar, racionalizar e disseminar o acesso à informação.

4.2 DEFININDO GED

O conceito de GED vem amadurecendo desde seu início, quando esse surgiu a partir da aplicação da Tecnologia da Informação (TI) ao gerenciamento de documentos, ou na nomenclatura da arquivologia à gestão de documentos. Em sua concepção inicial essa tecnologia compreendia somente ao processo de digitalização de um documento, em papel, através de um escâner⁵ para sua visualização em uma tela de computador como também o seu compartilhamento em uma rede de computadores.

Da evolução desse conceito, entende-se que o GED compreende todas as tecnologias, recursos e processos empregados, envolvendo a organização sistematizada e automatizada para o adequado tratamento de dados, provendo um meio de armazenamento, localização e recuperação de informações existentes em documentos e dados eletrônicos. Portanto, não se trata apenas de um software, mas da aplicação integrada de uma metodologia para o adequado tratamento dos documentos.

A diferença está no fato de que o GED processa a gestão de documentos de forma eletrônica e automatizada, tratando não somente dos originalmente eletrônicos, como por exemplo, aqueles criados em um processador de texto, mas também daqueles em papel que são digitalizados e processados de forma eletrônica.

⁵ Equipamento Digitalizador de entrada responsável por digitalizar imagens, fotos e textos impressos para o computador, um processo inverso ao da impressora.

De um modo geral, observa-se que a gerência de documentos vem adquirindo maior importância com a perspectiva das organizações utilizarem formas mais complexas de armazenar e de dispor informações, que não aquela que simplesmente transpõe as informações do papel para meios eletrônicos. Na realidade, inúmeros são os tipos de arquivos que os GED vêm absorvendo, dentre eles os arquivos multimídias (voz, vídeo, fotografias), arquivos tipo texto, além daqueles que não são originalmente do formato digital, ou seja, os que foram digitalizados.

Segundo Kock (1998), GED é a somatória de todas as tecnologias e produtos que visam gerenciar informações de forma eletrônica, desde sua captura até o seu arquivamento. As informações podem, originalmente, estar registradas em mídias analógicas ou digitais sejam elas na forma de voz, texto ou imagens, como descritas a seguir:

- a. voz: informações geradas de forma verbal. Elas vêm assumindo um caráter formal e de importância no mundo dos negócios, como, por exemplo, realizar uma aplicação bancária, alterar uma apólice de seguros, tudo por telefone;
- b. texto: informações mais formais, desde cartas a contratos, planilhas, manuais, etc.;
- c. imagem: informações que não podem ser representadas nas formas anteriores (mapas, fotografias, assinaturas, etc.).

Definição semelhante é encontrada em Miranda e Duarte. Os sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos podem ser definidos como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que tem como objetivo gerenciar o ciclo de vida dos documentos de uma organização (criação aprovação, revisão, processamento e arquivamento), além de agilizar a pesquisa e distribuição, com garantia do sigilo e segurança no acesso dos arquivos. (MIRANDA, DUARTE, 1999).

Para o autor Ralph Sprague (1995), GED é uma solução que faz uso de novas tecnologias, para agilizar o fluxo de documentos representados na forma de papel, aumentar a velocidade na troca de informações, e tornar os processos de negócios mais rápidos. A definição para o autor seria:

- a. Gerenciamento: criação, armazenamento, organização, transmissão, consultas, manipulação, atualização, e eventual disposição de documentos para preencher um propósito organizacional;
- b. Eletrônico: uso de tecnologias de informação;
- c. Documento: um conjunto de informações pertinentes a um tópico, estruturado para a compreensão humana, representado por uma variedade de símbolos, armazenado e manuseado como uma unidade.

Baldam, Valle e Cavalcanti (2004, p.32), utilizam a definição do *Gartner Group*⁶, onde o GED é a “[...] tecnologia que provê um meio de facilmente armazenar, localizar, e recuperar informações existentes em documentos e dados eletrônicos durante todo o seu ciclo de vida”. Dessa definição os autores listam alguns princípios básicos descritos a seguir:

- a. possui modo de gerenciamento e visualização de documento em formato digital, seja digitalizado, em processador de texto, planilha, *Computer-Aided Design (CAD)*, etc. Um banco de dados que só gerencia as informações contidas em papel não pode ser considerado GED;
- b. utiliza necessariamente computadores;
- c. não são sistemas restritos somente a documentos acabados no estágio final de aprovação ou com destino ao arquivo. São sistemas que, dependendo de sua necessidade, podem controlar o documento desde a sua criação. (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

Assim, um sistema informacional GED é aquele que utiliza a tecnologia da informática para a captura de diversos tipos de documentos, transformando-os em formatos eletrônicos, arquivando de maneira conveniente os originalmente digitais, assim como os digitalizados, gerando índices eficazes de pesquisa. Ele permite a organização e controle das informações eletrônicas ou em papel dando acesso a somente quem é de direito.

O sistema de busca do GED dá ao usuário o acesso às informações desejadas em segundos, não importando onde esta esteja armazenada e concede o compartilhamento por toda uma organização.

4.3 POR QUE O GED?

Bax e Bax (2002) identificam de imediato duas razões principais para a implantação do GED: conveniência e redução de custos. Assim concluem:

[...] enquanto a primeira, por si só, já motivaria a aquisição de um sistema de imagens de documentos, a segunda é crucial para se justificar o investimento” E mais: “Estes sistemas têm potencial para colocar salas repletas de arquivos literalmente nas pontas dos dedos das pessoas que os manipulam. (BAX, BAX, 2002, p. 143).

O GED permite de imediato a redução de custos na medida em que proporciona economia de tempo e aumento de produtividade para as pessoas e claro para as empresas.

Bax e Bax (2002) enumeram como exemplo, os passos necessários para que um funcionário de uma organização qualquer recupere um documento em uma sala de arquivo. Nessa empresa o GED não foi implantado como estratégia de gestão documental.

Passo 1 – Sair do seu posto de trabalho e caminhar até a sala de arquivos;

Passo 2 – Encontrar o armário apropriado;

Passo 3 – Encontrar a gaveta apropriada;

Passo 4 – Encontrar a pasta apropriada na gaveta;

Passo 5 – Encontrar o documento na pasta;

Passo 6 – Retornar ao posto de trabalho com o documento;

Passo 7 – Usar o documento;

Passo 8 – Sair do seu posto de trabalho e caminhar até a sala de arquivos;

Passo 9 – Retornar o documento ao seu lugar;

Passo 10 – Retornar ao posto de trabalho.

Observa-se que, são dez os passos efetuados pelo funcionário fictício necessários para encontrar e utilizar o referido documento de interesse. Dentro de uma organização, de pequeno, médio ou grande porte, qualquer tempo despendido

⁶ O *Gartner Group* é uma importante organização de consultoria fundada em 1979 com mais de 60.000 clientes em 10.000 organizações em todo o mundo.

a mais para execução de uma tarefa significa perda de eficiência produtiva assim como de dinheiro.

Os dez passos descritos acima acontecem no que chamamos de “mundo ideal”, ou seja, acontece desde que nada interfira na execução da tarefa do funcionário. Na realidade, não é exatamente isso que ocorre. Conforme as palavras de Bax e Bax (2002, p.144), os seguintes exemplos de desvios geralmente acontecem:

- a) O documento pode estar em uso por outra pessoa; assim, o funcionário não terá acesso a ele no momento imediato. Isso incorrerá em perda de produtividade duplicada pois o funcionário não realizará a tarefa que exigia a obtenção do documento, como esta tarefa terá de ser realocada em momento menos conveniente. Além disso, caso a outra pessoa tenha se esquecido de devolver o documento, levará algum tempo para que este esteja disponível novamente.
- b) O documento pode ter sido armazenado erroneamente; será, então, necessário uma procura manual nos locais onde este poderia ser encontrado. Além disso, o documento pode ter sido retornado a um local mais conveniente na visão do funcionário e não para onde ele deveria estar.
- c) Caso a empresa não permita levar documentos para seus postos de trabalho, será necessário fazer uma cópia do documento. Na maioria das empresas tal procedimento exige autorização específica que será contabilizada em algum centro de custo; assim, a simples recuperação do documento terá custo. Além disso, com esse procedimento a empresa acabará com várias cópias do mesmo documento; um funcionário não informado sobre a atualização recente do documento poderá estar usando uma versão desatualizada deste último.
- d) Caso os arquivos, gavetas e pastas não tenham sido etiquetados de forma clara, a pesquisa poderá demorar um tempo significativo. Este é um problema real, caso não haja uma pessoa responsável pela manutenção do sistema de arquivos.

Os autores lembram ainda que, os exemplos de problemas descritos “podem não parecer muito problemáticos se tomados individualmente, porém, o tempo consumido mensalmente, de cada funcionário numa empresa que enfrente esses problemas será, certamente, considerável” (BAX, BAX, 2002, p. 143/144).

O Quadro 2 foi proposto por Baldam, Valle e Cavalcanti (2004) o qual apresenta uma comparação entre as atividades de recuperação de documentos em papel e a de GED.

Quadro 2 – Atividades de recuperação de documentos em papel e no GED

Atividade	Papel	GED
Capturar um documento	São armazenados em armários e pastas	Documentos são digitalizados para gerar imagens
Uso de mais de uma forma de armazenar documentos ou arquivos setoriais	Cópias são feitas e armazenadas em diversos arquivos.	Busca por índice de diferentes maneiras para localizar o mesmo documento. Sem limite físico.
Recuperação	Exemplo de fácil consulta: ir até a sala do arquivo, encontrar o documento, removê-lo, ir à copiadora, fazer a cópia, retornar o original ao local de origem.	Ir ao computador, pesquisar pelo índice desejado, visualizar ou imprimir.
Tempo de recuperação	Desde vários minutos até semanas	Segundos
Distribuição do documento (imagem)	Malote, correio interno.	Via mensagem eletrônica, própria do sistema ou e-mail.
Espaço exigido para armazenamento (documentos por m ³)	Alguns milhares	Milhões
Potencial de perda de documentos	Alta	Mínima
Impacto na infraestrutura de computadores	Nenhum	Alto
Impacto no sistema atualmente em uso	Nenhum	Potencialmente alto – pode requerer revisão de processos.

Fonte: Baldam; Valle; Cavalcanti, 2004, p. 37.

Ao analisar o Quadro 2 observa-se que o GED impõe vantagens em relação ao manuseio de documentos no suporte em papel. Em todas as atividades apresentadas, o manuseio “clássico” dos documentos apresenta menor eficiência comparada com àquele gerenciado pelo GED.

Os autores listam algumas perguntas chaves para que uma organização possa “pensar” em utilizar ou não o GED. São elas:

- a. qual a quantidade de documentos eletrônicos utilizada há cinco anos e atualmente?
- b. no trabalho diário já houve perda de documento?

- c. alguma vez perdeu mais tempo procurando um documento do que para criá-lo?
- d. desistiu de procurar um documento e depois o encontrou após ter passado pelo trabalho de refazê-lo?
- e. procurou um documento com a certeza de ter recebido há algum tempo, e não sabia o seu local de armazenamento?

Ao responder positivamente as perguntas acima, e ao imaginar a existência de milhares de documentos que precisam ser gerenciados por uma forma comum de pesquisa, com segurança, restrição de acesso e possibilidade de compartilhamento, justifica-se a utilização do sistema informacional GED.

Os autores vão além e identificam razões para a implementação do GED, demonstrando-as quanto a percepção do usuário e cliente, do pessoal de TI, da redução e proteção de investimentos e por fim da gestão documental.

Para o usuário e o cliente as razões apresentadas são:

- a. redução do tempo de processamento e manuseio do papel;
- b. aumento de satisfação;
- c. incremento da produtividade;
- d. melhoria da satisfação com o trabalho;
- e. acesso imediato e multiusuário a qualquer informação;
- f. melhoria da qualidade do trabalho;
- g. alta velocidade na localização de documentos;
- h. melhor atendimento ao cliente como conseqüência das respostas mais precisas e rápidas.

Quanto ao pessoal de TI o GED permite:

- a. integração com outros sistemas e tecnologias;
- b. uma facilidade adicional para implantação da empresa virtual;
- c. disponibilidade rápida de documentos sem limites físicos;
- d. gerenciamento e otimização do workflow;
- e. possibilidade da empresa virtual sem limites físicos;
- f. maior agilidade nas transações entre empresas (B2B);
- g. maior velocidade na implementação de mudanças nos processos.

As razões da implantação do GED quanto a redução e proteção de investimentos são;

- a. possibilidade de redução de custos com novos escritórios/depósitos/equipamentos;
- b. proteção do patrimônio;
- c. eliminação de retornos;
- d. proteção contra processos;
- e. possibilidade de eliminação de fraudes;
- f. proteção contra catástrofes que poderiam danificar seu acervo.

Frente a gestão documental, as razões são:

- a. melhor controle dos documentos;
- b. redução do espaço físico de armazenagem;
- c. facilidade de implementar temporalidade documental;
- d. minimização de perda e extravio de documentos. (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

A partir da decisão da utilização do GED pela organização, surge a necessidade de pensar na gestão dos documentos gerados de forma eletrônica assim como os de suporte em papel.

Apresentamos a seguir as vantagens e as desvantagens que o sistema informacional GED pode trazer para as organizações que o implantarem.

Vantagens para implementação do GED

Muitas são as vantagens da implantação de um sistema de informação como o GED para uma organização. Para cada uma dessas, alguns benefícios ficam mais evidentes que outros, como por exemplo, a estatística de uso e aplicação da informação para um empresa do ramo de comunicação é de mais valia que para uma empresa do ramo industrial.

Assim, as vantagens descritas abaixo devem variar em grau de empresa para empresa, porém isso não invalida as vantagens que a utilização do GED traz direta ou indiretamente para cada uma que invista nesse tipo de solução. Citamos então como vantagens:

- a. economia de espaço físico e economia de papel, já que os documentos estarão disponíveis em mídia eletrônica-digital, fazendo mínimo uso do papel;
- b. melhoria nos tempos de busca e disponibilização da informação para a comunidade interna e clientes externos da empresa, de forma integrada e seletiva, a partir da possibilidade de acesso imediato aos documentos através de uma rede;
- c. eliminação da burocracia e redução de custos indiretos, através da otimização e racionalização dos processos de tramitação de documentos;
- d. ganho de produtividade;
- e. estatísticas de uso e aplicação da informação;
- f. aumento da satisfação do usuário;
- g. controle da obsolescência da informação (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

Comparação interessante é encontrada no site do CENADEM (Centro Nacional de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação) o qual apresenta benefícios de um arquivamento eletrônico de documentos, descrita abaixo.

Uma imagem de um documento digitalizado com uma resolução de duzentos *dpi* (pontos por polegada) e ao mesmo tempo essa imagem comprimida⁷ a uma proporção de dez por um, são necessários cinquenta *quilobytes* (1024 *bytes*) de armazenamento. Com uma capacidade de armazenamento de um *gigabyte* (1.000.000.000 de *bytes*) acomoda-se nessa mesma resolução o equivalente a vinte mil imagens. Um CD-ROM (Disco Compacto - Memória Apenas para Leitura) que custa menos que um real pode armazenar até seiscentos e cinquenta *megas* de informação (650.000.000 *bytes*) o que corresponde a treze mil páginas de documentos. (CENTRO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO, 2007).

O Quadro 3 apresenta uma comparação entre páginas arquivadas em móveis típicos utilizados por empresas e a quantidade de espaço necessário para guardá-

⁷ Compressão de dados, eliminação de campos vazios, redundâncias, intervalos ou dados desnecessários, com o fim de compactar registros e blocos, economizando espaço na memória do computador.

los em mídia eletrônicas. Ressaltamos que os valores apresentados podem variar de mais ou menos vinte por cento.

Quadro 3 – Comparação entre formas de armazenamento GED.

Armazenamento	Quantidade páginas	200 DPI Espaço em GB	200 DPI Quantidade de CD	300 DPI Espaço em GB	300 DPI Quantidade de CD
Estante aberta – 1 metro linear repleto de documentos	4.500 a 6.000	0.11	0.16	0.24	0.37
Caixa Box padrão (14cm de largura)	600 a 800	0.03	0.046	0.07	0.104
Gaveta de arquivo de Aço	3.000	0.07	0.11	0.16	0.24
Armário de arquivo de aço com 4 gavetas	12.000	0.28	0.43	0.64	0.98
Metro cúbico encaixotado	60.000	1.41	2.17	3.18	4.89

Fonte: Baldam; Valle; Cavalcanti, 2004, p. 148

Ao comparar esses valores com um arquivo de quatro gavetas com capacidade de guardar duas mil e quinhentas folhas de papel por gaveta, ou seja, um total de dez mil documentos, fica evidente a diferença de custo, espaço físico e tempo de busca das informações.

Outra grande vantagem e que deve ganhar maior importância nos próximos anos são aquelas ligadas ao meio-ambiente: a redução do uso de papel e o conseqüentemente do corte de árvores além de toda a logística de transporte, que envolve desde caminhões até aviões. É visível a falta de responsabilidade ambiental e é totalmente improdutivo para um país do tamanho do Brasil continuar a troca de documentos fisicamente.

Somente a Justiça brasileira recebe cerca de vinte milhões de processos novos ao ano. São quarenta e seis mil toneladas de papel que correspondem à queda de seiscentos e noventa mil árvores. O Supremo Tribunal Federal (STF), corte maior da hierarquia jurídica do Brasil e que julga casos de repercussão geral, movimentou seiscentos e oitenta toneladas de papel no ano passado. As toneladas de papel que deixariam de ser usadas porque todas as informações judiciais estão

num computador, seria possível ter quatrocentos mil hectares menos de florestas desmatadas. (TIINSIDE, 2007).

Desvantagens do GED

A utilização da tecnologia GED possui também as suas desvantagens. A decisão pela implantação ou não do sistema deverá levar em conta a relação custo/benefício, além de uma criteriosa avaliação das vantagens e desvantagens existentes. Entre as desvantagens, destacamos as seguintes:

- a. obrigatoriedade da existência de equipamento e software para recuperação do dado;
- b. os equipamentos têm um custo alto em relação aos outros sistemas de gerência de documentos;
- c. mudança constante das tecnologias empregadas, que implica em se classificar, em um contexto atual, sistemas com cinco anos de existência obsoletos, cuja atualização está associada a custos imprevisíveis;
- d. legislação incipiente para a validação jurídica dos documentos eletrônicos;
- e. possibilidade de que as informações possam ser violadas por hackers ou destruídas por vírus de computador.

4.4 ESTRUTURA GERAL DE UM SISTEMA TÍPICO DE GED

A composição de um sistema de GED se dá com o uso de equipamentos de captura e edição de imagens, tecnologias de armazenamento de dados (*softwares* de banco de dados), podendo variar de acordo com a quantidade de documentos a ser convertidos e de acordo com o objetivo proposto de cada organização. Além disso, ele dispõe de tecnologia para consultas e quando necessário, de impressão das informações armazenadas.

Para gerenciar e manter os documentos, são utilizados os sistemas operacionais e de banco de dados cliente/servidor, distribuídos ou não e softwares de *workflow* como também de softwares de tratamento e recuperação de imagens,

além de implementações de segurança no acesso e *backups* (cópias de segurança) das informações armazenadas.

A Figura 2 demonstra uma estrutura simplificada de um GED.

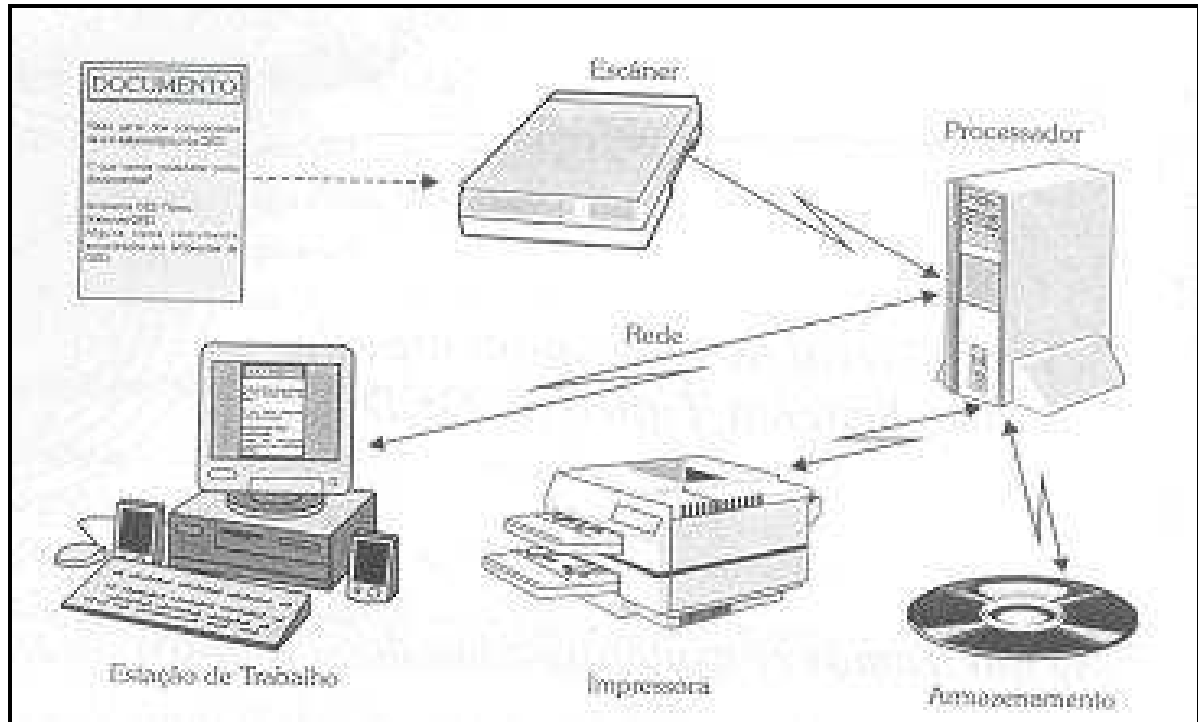


Figura 2 – Estrutura geral de um sistema GED

Fonte: Baldam; Valle; Cavalcanti, 2004, p. 40

Documento

O documento é o conjunto de informações (em meio eletrônico ou não) que agrega dados estruturados, semi-estruturados e não-estruturados e que representam o conhecimento produzido ao longo de um processo da organização.

Nessa dissertação consideramos documento como sendo qualquer papel que contenha dados/informação relevante ou qualquer arquivo digital que possa ser impresso de forma legível, ou seja, que possa ser transformado em papel.

Para documento eletrônico, utilizamos a definição do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) que, através de seu “Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística”, desenvolvido pela Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos, define documento eletrônico como “Gênero documental integrado por documentos em meio eletrônico ou somente acessíveis por equipamentos eletrônicos, como cartões perfurados, disquetes e documentos digitais” (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2005, p.74).

Assim, consideramos como documento, o papel, o desenho, o manuscrito, o arquivo de processador de texto, os formulários, as plantas Industriais, o cheque, a peça de um processo, os processos, os gráficos, os documentos eletrônicos entre diversos outros exemplos.

Dispositivo de entrada de imagens

Na Figura 2 é apresentado o Escâner que é o equipamento responsável pela digitalização do documento. O processo de digitalização normalmente segue como apresentado pela Figura 3.



Figura 3 – Processo de digitalização

Fonte: Adaptada de Baldam, Valle e Cavalcanti, 2004, p. 94

Esse processo de digitalização, que transforma o meio físico em uma imagem digitalizada, traz consigo a fotografia real daquilo que está sendo capturado, ou seja, caso o objeto a ser digitalizado contenha erros, como manchas, falhas ou riscos, a imagem resultante do processo tem uma provável chance de conter tais erros. Na realidade, “pequenas sujeiras” sempre surgem no final, de origem do meio físico ou das lentes e lâmpadas do escâner.

Normalmente, outros passos além daquele apresentado pela Figura 3, acontecem quando do processo de digitalização. Um deles é justamente o tratamento do que foi capturado através de *softwares* de manipulação de imagem que “escondem” as imperfeições que o acompanharam.

Uma imagem digitalizada é na verdade uma matriz de pontos, sendo que cada ponto individualmente tem uma cor definida, ou seja, ela é uma fotografia do

papel representada em um mapa de *bits*. A Figura 4 demonstra o que seria a conversão de uma letra “T” para o formato digital.

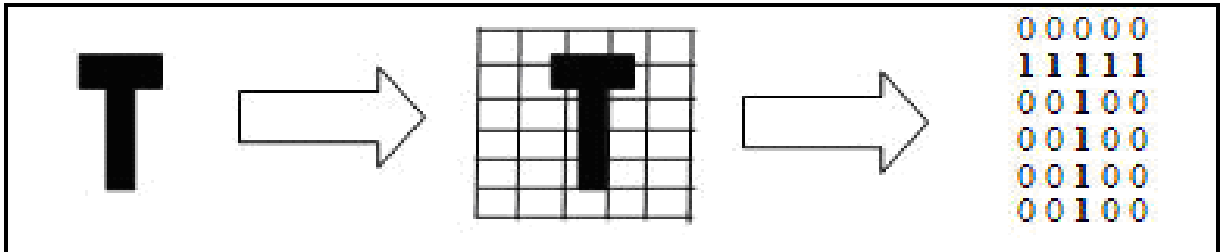


Figura 4 – Conversão para o formato digital

Fonte: Baldam, Valle e Cavalcanti, 2004, p. 94

Como cada ponto da imagem possui uma cor, a definição do número de cores (tons de cinzas) é a quantidade de *bits* que cada ponto possui, ou seja, uma maior quantidade de cores representa mais *bits* e conseqüentemente maior será o arquivo da imagem capturada.

Outro conceito envolvido nesse processo é a resolução da imagem que significa o quanto de refinamento essa possui. A escala de medida é conhecida como *dpi* (pontos por polegadas). Assim, quanto maior a quantidade de pontos para representação mais definida (mais detalhada) essa será. Algumas resoluções típicas utilizadas são:

- a. 200 dpi – é a mais utilizada no mercado sendo voltada para armazenamento de grande massa de documentos. Compatível com um aparelho de fax em modo fino;
- b. 300 dpi – resolução utilizada para desenhos de engenharia que necessitam de mais detalhes como também para documentos de textos com letras muito pequenas;
- c. 400 dpi – usado para documentos em casos especiais.

Uma maior resolução tem como conseqüência o efeito negativo da necessidade de aumento da capacidade de armazenamento, o que significa aumento de custo. Para piorar, o tamanho do arquivo varia de forma quadrática e não linearmente. Assim, aumentando-se em um ponto por polegada a resolução da imagem, seu arquivo gerado será quatro vezes maior. Isso ocorre porque o número

de pontos que uma imagem possui é o produto da quantidade de pontos na vertical multiplicado pelos pontos da horizontal.

O Quadro 4 apresenta a relação número de *bits* X tons de cinzas X tamanho do arquivo a uma resolução de 200*dpi*. Identifica-se que quanto maior a necessidade de cores em uma imagem maior deverá ser a capacidade de armazenamento do GED.

Quadro 4 – Relação bits X tons X tamanho

Número de <i>bits</i> usado para definir cada ponto da imagem	Número de tons de cinza ou cores	Exemplo de tamanho de uma página em 200 <i>dpi</i> sem compactação
1 <i>bit</i>	1	468 KB
4 <i>bit</i>	16	1.670 KB
8 <i>bit</i>	256	3.749 KB
24 <i>bit</i>	16 milhões	11.220 KB

Fonte: Adaptação de Baldam, Valle e Cavalcanti, 2004, p. 94

Outros dispositivos não muito comuns para a função, mas que também podem ser utilizados para captura são as câmeras fotográficas e de vídeos.

Processador

Esse é o local de instalação do GED. Em geral os sistemas GED funcionam em um ou mais computadores, quase sempre em servidores que são máquinas mais robustas, com boa capacidade de processamento e armazenamento. Dessa forma seu funcionamento se dará de forma contínua e eficiente.

Rede

A rede é o meio de comunicação entre os diversos componentes do sistema como as estações de trabalho, as áreas de armazenamento e as impressoras.

Os sistemas GED quase que obrigatoriamente estão em rede de computadores para facilitar a disseminação de informações entre todos os usuários, permitindo acesso concorrente e simultâneo de diferentes locais em diversas estações de trabalho em uma organização. Quando a implementação do GED é feita sem a utilização de redes (difícil de se encontrar) as características de

simultaneidade de consultas a um mesmo documento ou a aplicação de métodos de fluxo de trabalho são perdidos assim como a possibilidade de acesso de lugares distintos.

A influência da rede quanto ao funcionamento do GED refere-se a sua capacidade de transferência de dados através de seus cabos ou pelo ar (redes *wireless*⁸) implicando em sua eficiência.

As redes mais modernas suportam acima de 1 Gbps (*giga bits* por segundo) tendo uma velocidade de transferência de imagem muito boa. Acontece que dificilmente a estrutura da rede de uma empresa estará dedicada somente ao ambiente GED, ou seja, a concorrência sempre existirá com outros serviços. Quando a taxa de ocupação da rede chegar a oitenta por cento será necessário repensar em uma atualização ou uma segmentação da mesma para não comprometer o GED (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

Dispositivo de armazenamento

Utensílio responsável pela guarda das informações podendo estar no próprio servidor de imagens, em mídias, ou em outro ambiente computacional como um *Storage área network*⁹ (SAN).

Quanto aos tipos de mídias existentes no mercado, os documentos eletrônicos podem ser alocados desde que suportem grande espaço de armazenamento. Elas podem ser divididas em magnéticas, óticas e magneto-óticas (ou óticas regraváveis).

a. mídias magnéticas

- i. fita magnética – são utilizadas para efetuar cópia de segurança (backups), pois mesmo que possuam boa capacidade de armazenamento, e apesar de alguns avanços tecnológicos, têm a limitação técnica de armazenar os dados de maneira contínua, o que proporcionam atraso na busca de dados;

⁸ *Wireless* é uma tecnologia capaz de unir terminais eletrônicos, geralmente computadores, entre si devido às ondas de rádio ou infravermelho, sem necessidade de utilizar cabos de conexão entre eles.

⁹ Um *storage area network* (área de armazenamento em rede) é uma rede projetada para agrupar dispositivos de armazenamento de computador. A tecnologia SAN é mais comum nos armazenamentos de grande porte.

ii. discos rígidos – *Hard Disk* (HD) – é o dispositivo mais rápido disponível para armazenamento de grande quantidade de documentos. Com grande capacidade de armazenamento esses têm um custo razoável. Ainda que sejam utilizados os discos óticos para o armazenamento de imagens e outros dados, algumas partes do ambiente GED sempre utilizarão também discos rígidos como os índices, *cache*¹⁰ e aplicativos.

b. mídia óticas

- i. CD (CD-R, CD-RW) – mídias óticas mais comuns encontradas no mercado a preços baixos. O *Compact Disc Recordable* (CD-R) só pode ser gravado uma vez, enquanto que o CD-RW (*Read-Write*) pode ser gravado várias vezes. Normalmente sua capacidade é de 700 MB;
- ii. DVD – muito parecidos em sua forma física aos CDs, porém com capacidade de armazenamento maior, em torno de 4,7 GB. Assim como os CDs, existem as versões R (graváveis apenas uma vez) e RW (regraváveis);
- iii. *write once – read many (WORM)* – O disco é enclausurado em uma capa plástica rígida. Seu custo da mídia é elevado, se comparado ao CD. Pode ser gravado uma única vez provocando uma revolução no mercado de GED, uma vez que os dados gravados não poderão mais ser alterados, tornando-se a primeira mídia usada para homologar documentos legalmente, especialmente nos países que já possuem legislação que permite o uso de informação digital. Possuem capacidade de armazenamento de 2,6 GB, 5,2 GB ou mesmo 12 GB.

c. magnetóptico – Permitem gravação constante, a exemplo do que ocorre com os discos rígidos. O *drive* magnetóptico possui um laser que detecta

¹⁰ *Cache* é uma memória de troca presente em muitos dos processadores de computadores como forma de aumentar a eficiência de troca de informações entre os núcleos de processamento e as memórias principais.

mudanças na polaridade de uma camada magnética do disco ótico. Capacidade de armazenamento de 9,1 GB.

Outras configurações de armazenamento, que combinam meio magnético e óptico, porém mais complexa e com capacidade de armazenamento maior são as *Redundant Array of Independent or Inexpensive Drives (RAID)* e os *Jukebox (Autochanger)*.

- a. RAID – configuração que utiliza vários discos magnéticos (discos rígidos, criando um sub-sistema de armazenamento, com a finalidade de ganhar segurança e desempenho. As informações podem estar replicadas em mais de um disco para diminuir as falhas como também para aumentar a velocidade de acesso. Sua capacidade é determinada pela quantidade de discos que essa configuração possui;
- b. Jukebox – permite armazenar uma grande quantidade de discos ou fitas recuperando a informação desejada por meio de comandos transparentes ao usuário. Sua capacidade é determinada pela quantidade de discos e fitas que consegue armazenar.

A durabilidade de cada dispositivo de armazenamento é relevante para a decisão de escolha quando da implantação do GED em uma organização. No entanto, mais importante ainda é saber se dentro de alguns anos, por exemplo, ainda existirão equipamentos que permitam acessar as informações guardadas nessas mídias. O Quadro 5 apresenta os números em anos da longevidade de cada um.

Quadro 5 – Expectativa de durabilidade das mídias

Nome da Mídia	Durabilidade – Anos
CD-ROM	30 anos
WORM	35 anos
Magnetóptico	< 35 anos
Disco Rígido	2 a 5 anos
Fitas magnéticas	7 anos
Tecnologias de Armazenamento	2 a 4 anos

Fonte: Adaptação de Baldam, Valle e Cavalcanti, 2004, p. 144

Impressora

Utilizada quando da necessidade de obter uma cópia física do documento. Elas podem ser matriciais, jatos de tinta, laser ou sublimação de cera. No mercado, as mais comuns são as jatos de tintas e as laser, essa últimas são mais velozes e possuem definição de imagem melhor.

Estação de Trabalho

Computador para o acesso ao servidor onde o GED está instalado. Através dela ocorrem as consultas, criação de novos documentos, cadastro de documentos entre outras atividades relacionadas ao GED.

As máquinas mais comuns existentes no mercado da época dessa dissertação, com processadores *Intel Core Solo* ou *Core Duo*, de velocidade acima de um 1 GHz e 256 MB de memória RAM normalmente não terão problemas de performance com as aplicações GED. Até mesmo os computadores *Pentium IV* mais antigos funcionam de forma satisfatória.

4.5 TIPOS E TECNOLOGIAS APLICADAS AO GED

O GED compreende todas as tecnologias empregadas para o gerenciamento eletrônico de documentos, seja originalmente em papel, microfilme, som, imagem ou um arquivo digital. Em geral, suas principais funções são de indexação, armazenamento, recuperação e gerenciamento do ciclo de vida de documentos.

Existem no mercado algumas soluções GED com uma variedade de tecnologias disponíveis. Cada uma delas tem um objetivo específico para atender às aplicações específicas, conforme descritas abaixo:

Document Imaging (DI)

Os sistemas de *Document Imaging* ou Sistemas de Imagem de Documentos oferecem um ambiente eficiente para se localizar, recuperar e compartilhar todos os documentos de uma empresa. Seus objetivos básicos são:

- a. capturar documentos em formato eletrônico;

- b. armazená-los em ambiente seguro;
- c. recuperar esses documentos quando necessário;
- d. permitir manipular esses documentos de acordo com os processos de negócios do setor/empresa. (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

O foco do DI é o gerenciamento de documentos estáticos onde é feita a conversão de documentos no suporte físico papel para arquivos de imagens no computador, ou seja, geralmente é utilizado em soluções que visam o controle de documentos prontos que não serão mais alterados.

Após o armazenamento das imagens, essas podem ser recuperadas com rapidez, por meio de variados métodos de busca. Quando se aplica a conversão da imagem (papel -> imagem), a cada documento são associadas informações para sua indexação (título, palavras-chaves, ou outras informações ou atributos), reproduzindo estruturas do tipo pasta/subpasta/documento.

Os componentes básicos de um ambiente DI são a interface de pesquisa, o banco de dados para armazenamento de índices, o visualizador de imagens, recursos de customização e programação e segurança.

Document Management (DM)

Tecnologia que aborda o gerenciamento de documentos através de controle de versões no sistema. Ela proporciona um ambiente permitindo ao usuário gerenciar o documento durante todo o seu ciclo de vida.

O DM oferece um gerenciamento “verdadeiro” de documentos, ou seja, o controle de versões e revisões juntamente com o registro histórico e de fatos importantes, gerenciando todas as modificações em cada documento.

O histórico dos processos de revisão de documentos é uma informação relevante para a gestão documental de uma organização. Para isso, as ferramentas e recursos de *Document Imaging* são empregados para armazenamento, controle, versionamento e recuperação.

O DM possui algumas funções básicas além daquelas já apresentadas por um DI. São elas:

- a. controle de versões de documentos;
- b. uso de modelos de documentos predefinidos ou formulários eletrônicos;
- c. integração com programas geradores de novos documentos;

- d. gerenciamento de documentos em construção;
- e. fluxos documentais;
- f. suporte a diversos tipos documentais.

Segundo Baldam, Valle e Cavalcanti (2004) o controle de versões não é simplesmente a guarda de diversas variantes dos documentos. Esse processo implica em: publicar somente a versão mais recente do documento não permitindo que documentos antigos sejam utilizados por engano; permitir que somente pessoas autorizadas acessem e façam comparações de versões anteriores; criação automática de novas versões; criação de históricos de referencias para auditoria.

As grandes aplicações são na área de normas técnicas, manuais, procedimentos e nas aplicações em que o controle de revisões é crítico. Muito utilizado, também, para compor soluções dedicadas para a automação de escritórios. (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

Em muitos casos, soluções de *Document Management* trazem também recursos de *Workflow*, onde, via de regra, um documento é revisado por mais de um usuário, aprovado, encaminhado para conhecimento e arquivado, significando um fluxo documental.

Engineering Document Management Systems (EDMS)

O EDMS é responsável por gerenciar todo o ciclo de vida de documentos técnicos da empresa. Possuem algumas características adicionais quando comparados a produtos de *imaging* como: controle de versões; manuseio de arquivos em formato *Tagged Image File Format (TIFF)* e *Computer Aided Acquisition and Logistic Support (CALS)* além daqueles gerados por CAD¹¹. São utilizados para o gerenciamento de documentos técnicos como plantas de engenharia, manuais e listas de materiais.

Os documentos normalmente gerenciados em EDMS são os desenhos, manuais, especificações, normais de qualidade entre outros. Uma das principais características dessa aplicação é a facilidade de comunicação entre projetistas,

¹¹ *Computer-Aided Design (CAD)*, ou desenho auxiliado por computador, é o nome genérico de sistemas computacionais (software) utilizados pela engenharia, geologia, arquitetura, e design para facilitar o projeto e desenho técnicos.

clientes e executores por meio da disponibilização simultânea dos documentos de projeto onde quer que seja necessária a consulta.

A categoria de documentos do EDMS possui características particulares, como a temporalidade, tamanho físico de documentos, integração com sistemas de engenharia, custo do documento, visualização de documentos CAD, o que torna do seu gerenciamento um tratamento especial.

Por isso que além de possuir essencialmente todas as características de um DM para um EDMS é desejável possuir suporte de:

- a. fazer referência entre documentos;
- b. visualizar e imprimir CAD com funcionalidades reais de projeto;
- c. comparar versões de CAD para checar diferenças;
- d. suporte a qualquer tamanho de imagem de desenho;
- e. ferramenta de comentários e marcações com bons recursos para CAD;
- f. integração dos índices de documentos com os programas geradores de documentos;
- g. estruturas de pesquisa em árvore;
- h. anexar histórico/notas ao índice/documento;
- i. criar grupos de documentos em separado para execução de tarefas;
- j. geração e recepção de guias de remessas de documentos. (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

Image Enable

São aplicações dedicadas a associar documentos a diferentes aplicativos que fazem uso desses documentos, ou seja, permitir que ambientes que não são GED possam “ver” os documentos necessários para seu processo.

Isto pode ser feito através de links dos dados da aplicação diretamente com as imagens ou através de integração a sistemas de DI ou DM. No primeiro caso, é criada no sistema uma associação direta ao documento através de um recurso de visualização, como um botão de visualização. No segundo caso a associação com a ferramenta é realizada ao índice utilizado pelo sistema de GED. (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

Enterprise Report Management (ERM/COLD)

O nome *Computer Output to Laser Disc* ou *Computer On-Line Data* (COLD) ainda é muito utilizado no mercado, porém vem sendo substituído por ERM. Seu objetivo é de gerenciar relatórios de muitas páginas de origem de sistemas diversos que os produzem, que estão, por exemplo armazenados em discos ópticos, como extratos, relatórios contábeis, gerenciais e de cobrança).

A tecnologia COLD foi inicialmente introduzida no mercado para substituir a tecnologia *Computer Output to Microfilm* (COM), devido à redução de custos quando se armazenam as informações em discos ópticos comparados ao microfilme. Devido à abrangência dessa tecnologia, é que passou a ser chamada de ERM.

Os relatórios armazenados podem ser recuperados e visualizados, impressos ou enviados eletronicamente para terminais de microcomputadores. Os sistemas de COLD são de baixo custo, de alta capacidade e eficiência na distribuição eletrônica de dados, eliminação ou diminuição de papel, eliminação de risco de extravio e deterioração e melhoria na prestação de serviços. (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

Forms Processing

São tecnologias aplicáveis na captura de dados de formulários, ou seja, processamento eletrônico de formulários. É um recurso de reconhecimento e interpretação de formulários visando agilizar o processo de digitalização de dados. A partir de formulários cujos campos contêm dados relevantes e que se pretende extrair são reconhecidos pelo sistema de digitalização.

Assim as informações são reconhecidas nos formulários e relacionadas com campos do banco de dados. Para o reconhecimento automático de caracteres são utilizados o *Optical Character Recognition* (OCR) ou o *Intelligent Character Recognition* (ICR).

Algumas aplicações típicas do *Forms Processing* são:

- a. formulários de repartições públicas;
- b. pedido de clientes;
- c. ordem de pagamento;
- d. documentos padronizados de RH;
- e. pesquisas e levantamentos de modo geral;
- f. documentos e formulários bancários;

- g. formulários de controle de processo (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

4.6 IMPLANTAÇÃO DO GED

Há muitas metodologias que podem ser utilizadas para a implantação do GED. Baldam, Valle e Cavalcanti (2004) indicam alguns pontos comuns que qualquer metodologia deve apresentar, com o intuito de fincar bases para controle e evolução satisfatórios

O primeiro deles é a definição da solução que tem como objetivo obter um planejamento e proposta de execução do projeto, estabelecendo escopo de abertura e infra-estrutura necessária ao desenvolvimento.

O uso da metodologia proporciona nessa fase de compras o desenvolvimento de propostas mais precisas, permitir ao usuário final mostrar suas reais necessidades além de permitir uma uniformidade de comunicação entre fornecedores.

O segundo ponto seria o desenvolvimento da solução que considera todas as ações necessárias às implementações da aplicação, desde o *hardware* à condição de migração de bases de dados e realização de treinamentos com usuários e administradores. Nessa fase de desenvolvimento, a utilização de uma metodologia permite controlar o escopo do projeto, estimar o fluxo de caixa de acordo com o orçamento e também identificar outras oportunidades.

O ponto final seria o funcionamento da solução, posta em prática sob gerência e avaliação permanentes. Neste ponto podem ser identificadas mudanças culturais dentre os colaboradores.

É justamente após essa fase de implantação que o uso de uma metodologia permite ter um retorno de investimento mais rápido, uma maior precisão de resultados e finalmente uma maior adesão por parte dos patrocinadores e usuários.

Os autores ainda sugerem alguns pontos comuns que qualquer metodologia de implantação de um sistema GED deve apresentar, embora, no mercado, possam apresentar nomes diferentes ou roupagens diferenciadas. São esses os pontos:

- a. definição da solução – elencar funcionalidades reais necessários para que “meu” GED funcione adequadamente;
- b. desenvolvimento da solução – acompanhamento de compras de *software* e *hardware*, instalação do servidor GED, clientes *de internet*, testes, entrou outras atividades;
- c. funcionamento da solução – atividades como treinar colaboradores, produção inicial, período de transição e surgimento dos primeiros benefícios;
- d. avaliação e melhoria da solução – fase mais crítica, já que envolve mudança cultural por parte dos colaboradores. (BALDAM; VALLE; CAVALCANTI, 2004).

Para a implantação do GED, Baldam, Valle e Cavalcanti (2004), identificam que essa etapa atravessa mais alguns problemas além de falhas de projeto. São questões como a padronização, os aspectos legais do documento digital, os custos de implantação da solução e por fim as **resistências ao uso**. Essa última chamando nossa atenção a partir das causas previsíveis de resistência assim tratadas pelos autores.

- a. resistência a mudanças – por inércia acontece das pessoas não querer mudar hábitos até então realizados durante anos, gerando, pelo simples fato da mudança uma tensão nos envolvidos;
- b. manuseio do papel – a habitualidade, séculos de manuseio de meio físico como suporte de escrita ou desenho, a comodidade, praticidade, e fácil reprodução, tornam o papel um fortíssimo “concorrente” comparado a utilização de documentos eletrônicos;
- c. visualização no monitor é de pior qualidade – por questões tecnológicas a definição de visualização no monitor possui menor definição;
- d. ergonomia – usuários podem reclamar, com razão, que a exposição direta ao computador, por períodos contínuos sem descanso da visão, gera desconforto, cansaço e irritação dos olhos;
- e. sindicais – o aumento da produtividade significa maior liberação para tomada de decisão, porém novos postos de trabalhos podem não surgir.

No próximo capítulo apresentamos a organização Banco do Brasil.

5 A EMPRESA BANCO DO BRASIL (BB)

O BB é uma sociedade por ações de economia mista, pessoa jurídica de direito privado, controlada pelo Governo Federal e faz parte do conglomerado Banco do Brasil S/A que além de banco múltiplo, compreende outras 15 sociedades controladas pelo próprio Banco, que completam seu portfólio de produtos e serviços. Por meio de seu banco de investimento, o BB Banco de Investimento S.A., o BB detém ainda participações em sociedades como companhias seguradoras, de previdência e capitalização (BANCO DO BRASIL, 2007).

Fundado em 1808, o BB completa em 2008 duzentos anos de existência. Para compreender melhor a organização como a conhecemos hoje é necessário passar por alguns momentos de sua estória.

5.1 HISTÓRIA DE 200 ANOS

No ano de 1808, o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa sendo no dia doze de outubro desse mesmo ano, através de um alvará do príncipe regente D.João, que surgiu o Banco do Brasil. O capital da instituição foi constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma. Em 25 de abril de 1821, D. João VI e a Corte retornaram a Portugal, levando os recursos depositados no Banco, já em crise devido à sua profunda vinculação com os interesses da Coroa.

Esgotado por saques da Corte portuguesa em seu retorno a Lisboa, por irresponsabilidades administrativas e desmandos financeiros durante o Primeiro Reinado, após mais de vinte anos de duração, sob intensa oposição política, o BB foi liquidado no ano de 1833.

Dezoito anos depois, em 1851, o criador Irineu Evangelista de Souza, Barão e Visconde de Mauá, criou uma nova instituição que denominou Banco do Brasil, começando a funcionar em 1854, sem a interferência do governo na condução dos

negócios comerciais. Neste mesmo ano, a Diretoria do Banco decidiu adotar a prática do concurso para nomear seus novos funcionários.

Em 10 de setembro de 1864, o Banco se viu em uma crise econômica, proporcionada pelo fechamento da maior e mais popular casa bancária do Rio de Janeiro, a Casa Bancária A. J. Alves Souto & Cia., pois esse havia adiantado recursos àquela casa, já tendo ultrapassado os limites do socorro tecnicamente possível. Como consequência, ocorreu corrida de credores e depositantes aos bancos, acarretando um total de 25 falências e concordatas, na cidade, até o fim de março de 1865. No mesmo ano, em 17 de setembro, o Governo Imperial decretou a suspensão por 60 dias de todos os vencimentos, prorrogando-os por igual período, tranquilizando o mercado financeiro e permitindo a posterior recuperação da economia.

No ano de 1893, ocorreu a fusão das duas maiores instituições financeiras da época: o Banco do Brasil e o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, quando ambos apresentavam um quadro financeiro crítico. Assim, o governo obrigou-os a juntar-se criando com a junção dos dois o Banco da República do Brasil, que ficou sendo a única emissora de moeda na região do Rio de Janeiro. Quatro anos mais tarde, a emissão passou a ser de exclusividade do Tesouro Nacional, permanecendo a palavra República no nome do Banco até 1905, ano em que foi retomada sua denominação histórica de Banco do Brasil e sua atual formação jurídica.

Em 1937, o Banco instituiu através da criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (Creai) o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira. Na década de quarenta, durante o governo de Vargas, o Banco participou da Marcha para o Oeste colaborando para o aumento da área agrícola produtiva do País. No período da segunda grande guerra, esse deu suporte à Força Expedicionária Brasileira, através de escritórios em Roma, Nápoles e Gênova, realizando o pagamento da tropa, transferência de numerário para o Brasil, além de atender aos diplomatas brasileiros.

Com a inauguração da nova capital federal em 1960, ocorreu a transferência de sua sede para Brasília. Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito, Sumoc, e criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube

continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

Foi então no ano de 1986 que aconteceu uma das principais transformações na história recente do Banco, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. No ano seguinte, mais quatro subsidiárias integraram ao conglomerado: BB Financeira S.A.; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões, num ano de importantes realizações. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

Após implantação do Plano Real em 1994, onde o Banco foi o responsável pela substituição da antiga pela nova moeda, em 1995, a empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura proporcionada pelo Plano e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. No ano seguinte, o Banco em grave situação econômica, adotou medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechando o ano de 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. Nesse mesmo ano o Banco destacou-se pelo maciço programa de investimentos em tecnologia, o que proporcionou em 1999 ser o primeiro banco no mundo a disponibilizar acesso ao BB *Personal Banking* por meio de computadores de mão (*Palmtops*) e, no Brasil, o primeiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, através de convênio com 194 provedores em todo o território nacional.

O ano 2000 marcou a expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. Já em 2001, esse adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária.

Atualmente o BB é a maior instituição financeira da América Latina, em termos de ativos e em rede própria de atendimento a clientes, possuindo presença

significativa em todos os estados brasileiros em 3.189 municípios brasileiros e com atividades em importantes centros econômicos e financeiros mundiais em 22 países, como Japão, Inglaterra, Portugal, Espanha, França, Estados Unidos e Emirados Árabes Unidos.

No final de 2007, o Banco contava com aproximadamente mais de 25,2 milhões de clientes, 80,0 mil empregados e 9,5 mil estagiários e uma ampla e moderna infra-estrutura tecnológica cujo orçamento em 2006 foi de aproximadamente R\$598,0 milhões, totalizando R\$1,3 bilhão nos dois últimos exercícios sociais, contribuindo para alcançar posição de destaque em tecnologia bancária nos cenários nacional e internacional, sendo *benchmark*¹² para bancos em soluções e inovações tecnológicas, como comprovam os prêmios concedidos em 2006 e 2007 pela Revista *e-finance* e o Padrão de Qualidade em B2B¹³ (BANCO DO BRASIL, 2007).

5.2 MISSÃO E VALORES

O Banco do Brasil tem como Missão: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País” (BANCO DO BRASIL, 2008).

Ainda que seja controlado pela União, o BB funciona e é gerido como um banco privado, adotando uma política contínua de evolução em suas práticas de governança corporativa imprimido um controle rígido sobre custos administrativos e

¹² O Benchmark é o referencial de excelência no *Benchmarking*. *Benchmarking* é um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. Enquanto o Benchmarking é o processo de identificação de referenciais de excelência, o Benchmark é o referencial de excelência em si.

¹³ Comércio eletrônico associado a operações de compra e venda, de informações, de produtos e de serviços através da Internet ou através da utilização de redes privadas compartilhadas entre parceiros de negócios, substituindo assim os processos físicos que envolvem as transações comerciais.

posicionamento agressivo no mercado bancário, permitindo a ampliação de seus negócios.

Em 2006, o Banco celebrou contrato do “Novo Mercado” com a Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA) o que significou possuir um padrão de governança corporativa com objetivo de maximizar sua eficiência na gestão e proteção dos interesses de todos os seus acionistas. Isso demonstra grande preocupação com retorno financeiro para os investidores, obrigando-o a competir em igualdade com os maiores bancos privados do Brasil: Bradesco e Itaú.

Valores

O Banco prioriza valores como ética, compromisso social, eficiência, inovação, respeito e transparência, bem como, a preocupação pela manutenção da competitividade, solidez, tradição, marca, melhoria contínua, proatividade, integração, profissionalização, qualidade do atendimento entre outros aspectos estão presentes nas crenças eleitas pela organização. Valores e preocupações que, segundo a empresa, orientam a sua atuação e, portanto, de seus funcionários. São apresentados pelo BB como seus valores:

- a. compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- b. ética e transparência;
- c. responsabilidade socioambiental e respeito à diversidade;
- d. competitividade e solidez empresarial;
- e. inovação e melhoria contínua de produtos, serviços e processos;
- f. proatividade e prudência no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança;
- g. excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- h. estímulo ao cooperativismo e ao associativismo;
- i. tradição da marca BB como diferencial competitivo;
- j. gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- k. valorização do trabalho eficiente e inovador, incentivo ao crescimento profissional dos funcionários e da ascensão baseada no mérito. (BANCO DO BRASIL, 2008).

5.3 O GED NO BANCO DO BRASIL (BB)

Entre os anos de 2003 e 2004, de forma a se modernizar e competir com seus principais concorrentes, Bradesco e Itaú, o BB concebeu o projeto “Ged Corporativo”, cujo objetivo foi de organizar a forma de tratamento, manipulação e armazenamento de informações e documentos do Banco oferecendo sua visibilidade de forma corporativa e intuitiva permitindo acesso apenas a quem é de direito.

Como solução de repositório corporativo, o “Ged Corporativo” concede a todos os sistemas a possibilidade de utilizarem da tecnologia de um sistema informacional de gerenciamento eletrônico de documentos.

O “Ged Corporativo” possui em sua arquitetura uma base de dados centralizada que armazena as informações de cada documento, diversas ferramentas para repositório dos documentos que controla os arquivos inseridos e um conjunto de *Application Programming Interface*¹⁴ (API) chamado de *FrameworkGED* que integra as duas camadas anteriores e os sistemas que utilizarem dessa solução. Dessa maneira, o sistema utiliza as classes do *FrameworkGED* para se comunicar com a base de dados e os repositórios podendo realizar ações como inclusão de documento, versionamento de arquivo, recuperação de documento entre outras. A arquitetura do sistema pode ser verificada no Anexo A.

Coube ao BBJUR-INTRANET, a responsabilidade de ser o primeiro sistema do Banco a utilizar a infra-estrutura de hardware e software do “Ged Corporativo”.

5.3.1 O BBJUR-INTRANET

O gerenciador de processos judiciais (BBJUR-SISBB), sistema responsável pelo controle de todos os processos jurídicos do BB anterior a implantação do

¹⁴ *Application Programming Interface* (ou Interface de Programação de Aplicativos) é um conjunto de rotinas e padrões estabelecidos por um software para utilização de suas funcionalidades

BBJUR-INTRANET, funcionava totalmente no ambiente SISBB (Sistema de Informação do Banco do Brasil). Nesse ambiente, as informações são mostradas em forma de texto, devido às limitações de tecnologia. As barreiras e dificuldades eram muitas; o usuário tinha somente acessos ao nome do processo, número de processo e seu andamento mostrado na tela do computador. Para ter acesso as informações contidas no processo, era necessária a consulta ao suporte físico (papel), o que demanda tempo e custo de acesso as informações. Existia também a limitação do acesso aos processos a somente aqueles localizados próximos ao acervo. Caso uma unidade jurídica localizada em outra localização tivesse a necessidade de consultar o processo, o analista jurídico teria duas opções: ou o envio por fax ou via malote.

O BBJUR-INTRANET, novo sistema de controle de processos jurídicos do BB, é um aplicativo de abrangência corporativa, concebido para registrar, controlar e recuperar todas as informações relativas às atividades das Dependências Jurídicas do Conglomerado Banco do Brasil, na área da advocacia contenciosa nacional e internacional, voltando-se tanto para o aspecto jurídico, quanto para o administrativo-negocial, de forma intuitiva e amigável através do ambiente *WEB* com menus, imagens, *links* entre outros recursos disponíveis.

O aplicativo trata de todas as fases do processo, desde o recebimento de operações a serem ajuizadas (pré-processo), constituição de dossiês, ajuizamento e registro de andamentos até o momento da baixa no órgão de tramitação. Abrange, desse modo, todas as atividades desenvolvidas pelas Dependências Jurídicas no controle e acompanhamento dos processos judiciais e administrativos.

O BBJUR-INTRANET foi concebido para trazer informações gerenciais consolidadas e confiáveis para os níveis operacional e estratégico da empresa, sobre demandas judiciais e processos administrativos em que estão envolvidos os interesses do conglomerado, através das consultas aos documentos digitalizados armazenados na tecnologia GED.

O Sistema contém 08 (oito) módulos: Processo, Andamento, Advogado, Financeiro, Pessoa, Informações Gerenciais, Tabelas Básicas e Peças Processuais. Os referidos módulos possuem a seguinte finalidade:

por programas aplicativos -- isto é: programas que não querem envolver-se em detalhes da implementação do software, mas apenas usar seus serviços.

- a. Processo – Permitir o cadastramento de pré-processo, processo principal e processo incidental e a manutenção destes através de opções de consulta, inclusão, alteração e exclusão de seus dados;
- b. Andamento – Permitir a inclusão, alteração, exclusão e consulta de andamentos processuais do pré-processo, processo principal e processo incidental;
- c. Advogado – Permitir o cadastramento de advogados empregados, contratados e adversos do Conglomerado Banco do Brasil e a manutenção de seus dados através de opções de consulta, inclusão, alteração e exclusão;
- d. Financeiro – Permitir o registro e controle dos aspectos financeiros do processo, tais como receitas e despesas processuais, adiantamentos e pagamentos de honorários advocatícios e cálculo, efetivação e alteração da provisão dos processos ajuizados;
- e. Pessoa – Permitir o cadastramento de pessoas (partes, advogados e terceiros) na base do Sistema BBJUR, e a manutenção de seus dados através de opções de consulta, inclusão, alteração e exclusão;
- f. Informações Gerenciais – Permitir a obtenção de relatórios gerenciais referentes aos dados processuais impostados no Sistema;
- g. Tabelas Básicas – Permitir o cadastramento de regras básicas, fundamentais para o funcionamento do Sistema;
- h. Peças Processuais – Permitir o controle e a digitalização de peças processuais dos processos cadastrados (cópia eletrônica dos documentos).

A inclusão do BBJUR-INTRANET junto ao “GED Corporativo” teve como objetivos para a organização: redução dos custos; maior dinamismo e produtividade no fluxo de trabalho; diminuição de papéis; economia de tempo e recursos naturais; maior agilidade na recuperação dos documentos. Seria então um novo modelo de manipulação de informações pela empresa desde a concepção, gerenciamento, acesso, controle e disseminação.

Apresentamos no próximo capítulo a metodologia utilizada em nosso trabalho.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

A iniciação e a prática da pesquisa foram pautadas na leitura de textos metodológicos que circulam no meio acadêmico científico, os quais serão referidos nos próximos tópicos dessa dissertação como escolha da metodologia, abordagem e estratégia da pesquisa. Apresentamos também a descrição da técnica utilizada para coleta e análise dos dados, assim como os cuidados e controles adotados.

6.1 EM BUSCA DO MÉTODO

Conforme Lakatos e Marconi (2005, p.83) o método não torna um ramo de estudo em ciência, mas todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. Assim as autoras concluem: “[...] a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, **mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos**”. (MARCONI; LAKATOS, 2005, p.83, grifo nosso) Como em qualquer trabalho científico, o alcance do objetivo dessa dissertação foi adquirido utilizando-se de um conjunto de atividades sistêmicas, procedimentos intelectuais técnicos e racionais, ou seja, o método científico.

Para a escolha do método seguimos as observações de Gil (2007), quando destaca que para adotar um ou outro método deve-se levar em conta a natureza do objeto de pesquisa, os recursos materiais disponíveis, o nível de abrangência do estudo e, sobretudo, a inspiração filosófica do pesquisador.

Assim, do ponto de vista do tipo e do objetivo principal desta investigação, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, com abordagens de natureza qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa apresenta informações detalhadas a partir de um pequeno número de casos, leva ao entendimento em profundidade de determinadas situações, tendo como principal limitação a impossibilidade de efetuar generalizações. Ainda que essa abordagem não requeira o uso de métodos e técnicas estatísticas, os dados levantados durante o trabalho de campo foram

também observados e analisados de forma quantitativa. Conforme explica Gil (2007), esse tipo de pesquisa objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que tem como objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições proporcionando uma visão geral de tipo aproximativo acerca de um fato. Além disso, conforme Triviños (1987), o estudo exploratório pode ser definido como um dos principais tipos de pesquisa que permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema.

Por outro lado, a pesquisa exploratória é aquela que em geral assume a forma de estudo de caso, logo o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso exploratório. A escolha se originou da necessidade de fornecer explicações diretamente sobre o caso considerado. O estudo de caso fornece conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada e os resultados atingidos poderão permitir a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS 1987). Esse método foi o selecionado, na medida em que “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2005, p.28-32). Ainda de acordo com esse autor, o estudo de caso apresenta uma vantagem distinta quando procura responder questões do tipo “como ou “por que”, em situações em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Para Gil (2007), o estudo de caso é utilizado com frequência cada vez maior, pois o mesmo serve para pesquisas com diferentes propósitos, como a descrição da situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Ainda segundo esse autor, esse método envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Nessa mesma linha de reflexão, Triviños (1987) observa que ao utilizarmos o estudo de caso como estratégia metodológica, a complexidade aumenta na medida em que se aprofunda no assunto estudado, onde, em geral, nem as hipóteses nem os esquemas de inquirição estão aprioristicamente estabelecidos pelo pesquisador. O método em si permite a combinação de estratégias de coleta de dados como a análise de documentos, as entrevistas, os questionários e as observações. Sobre os instrumentos de coleta de dados, Yin (2005) acrescenta que a coleta de evidências pode vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas,

observação direta, observação participante e artefatos físicos, cabendo ao investigador a habilidade e o conhecimento para o uso das fontes de informação.

Nesta pesquisa utilizamos como estratégias para a coleta de informações a cerca do caso proposto, o levantamento de documentos e a pesquisa bibliográfica; a observação direta do processo de trabalho no ambiente do estudo, a Diretoria Jurídica (DIJUR); a aplicação de questionários e a interrogação direta das pessoas envolvidas, através de entrevistas. Assim, a população pesquisada e as referidas etapas da pesquisa, bem como a nossa forma de atuação, a prática e a intervenção para a sua realização foram compostas pelos passos descritos a seguir.

6.2 O AMBIENTE DA PESQUISA

O primeiro campo de estudo é a DIJUR, localizado no Edifício Sede III, na matriz do BB, em Brasília. Apesar de atualmente todas as unidades jurídicas do BB, compostas pelas Assessorias Jurídicas Regionais (AJURE), os Núcleos Jurídicos Regionais (NUJUR) e a própria DIJUR serem responsáveis por gerir as atividades relativas à inserção de dados e informações (documentos digitalizados), sobre o andamento das causas judiciais e administrativas no BBJUR-INTRANET, no âmbito de sua jurisdição, a escolha pela DIJUR justifica-se pelos seguintes fatores:

- a. é a unidade jurídica do Banco que possui maior quantidade de advogados, sendo assim, contém uma quantidade significativa de usuários do BBJUR-INTRANET para o estudo;
- b. é a representação jurídica maior dentro da hierarquia do Banco, onde as normas e políticas de trabalho são formuladas e repassadas aos demais órgãos jurídicos;
- c. é nela que ocorre a centralização dos processos de todas as unidades jurídicas do Banco, a medida que o processo alcança a última instância, ou seja, o processo percorreu a primeira instância, suportado pelo NUJUR, passando pela segunda instância, suportado pela AJURE, chegando a última instância, suportado pela DIJUR;

- d. por estar localizada no topo da organização, onde estão os cargos mais altos da carreira jurídica do BB, é na DIJUR que teoricamente estão os advogados mais capacitados;
- e. a DIJUR, assim como outras diretorias do Banco, é composta de advogados oriundos de diferentes regiões do Brasil, das diversas unidades jurídicas, conseqüência das seleções para cargos dessa diretoria serem a nível nacional, cujo objetivo é incorporar os melhores advogados ao Banco.

O segundo campo de estudo é representado pela Diretoria de Tecnologia (DITEC), onde se encontram os analistas de informática do BB, e os respectivos líderes de projetos de computação.

O ambiente natural da organização estudada, no dia-a-dia de sua rotina de trabalho, tornou-se a fonte direta para o nosso trabalho de campo, como a coleta de dados, sendo o sujeito pesquisador o instrumento-chave de sua realização.

6.2.1 População da pesquisa

População é o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, etc.) que possuem as características que serão objeto de estudo. Nesta pesquisa, a população objeto de estudo principal foi formada pelos seguintes sujeitos:

- a. todos os advogados usuários do BBJUR-INTRANET lotados na DIJUR, totalizando 46 pessoas;
- b. o analista líder de negócio do projeto BBJUR-INTRANET;
- c. dois analistas de projetos de software da DITEC: o líder do projeto “GED Corporativo” e o líder do projeto BBJUR-INTRANET, responsáveis pelo desenvolvimento e implantação das soluções de tecnologia.

Na determinação da amostra da população buscamos utilizar o recurso de “representatividade do grupo maior dos sujeitos que participam do estudo”, ficando assim decidido intencionalmente, considerando-se as condições de:

- a. sujeitos que foram essenciais para a implantação do “GED Corporativo” e do BBJUR-INTRANET;
- b. sujeitos usuários do sistema BBJUR-INTRANET;
- c. facilidade de encontro com as pessoas;
- d. tempo disponível para realização das entrevistas. (TRIVIÑOS 1987).

Para a população da DITEC aplicamos apenas a técnica de entrevista, e para a população de usuários do BBJUR-INTRANET, utilizamos as seguintes estratégias para a coleta dos dados empíricos:

- a. as técnicas de entrevista, aplicadas em alguns Analistas Jurídicos, usuários do sistema, totalizando seis pessoas e junto ao líder de negócio do projeto BBJUR-INTRANET;
- b. questionário: aplicamos a todos aqueles localizados na DIJUR, totalizando 46 pessoas;
- c. observações realizadas em dois setores de ambiente de trabalho da DIJUR: na divisão de gerência I e II.

6.2.2 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL 2007, p.65). Para esta dissertação, compreendeu a revisão de literatura sobre Sociedade da Informação, Cultura Organizacional e Gerenciamento Eletrônico de Documentos e sobre a empresa estudada, além da fundamentação teórica e metodológica.

6.2.3 Investigação documental

Foi composta de investigação documental no ambiente interno e externo do Banco do Brasil. Assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. Nela, “[...] a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se domina de fontes primárias [...] distinguindo-se das fontes secundárias, representadas pela pesquisa bibliográfica.” (MARCONI; LAKATOS 2005, p.176).

Para as autoras, tais informações são provenientes de órgãos que as realizaram e englobam todos os materiais escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica. Podem ser encontradas em documentos públicos, particulares, circulares, ofícios, memorandos, filmes, balancetes, comunicações informais, fotografias, video-tape, informações em disquete, banco de dados, diários, reportagens de jornais, relatórios de empresas correios eletrônicos entre outras fontes.

Nesta dissertação compreendeu a coleta de tudo aquilo que estava ao nosso alcance, sobre o BB, seus funcionários, o “GED Corporativo” e o BBJUR-INTRANET contidos. As fontes consultadas foram:

- a. código de ética do BB;
- b. normativo de conduta do BB;
- c. relatórios: financeiros, contábeis e para acionistas;
- d. reportagens na revista BB.COM.VC;
- e. documentos de projeto do sistema: Iniciação, Documento de Escopo, WBS, Atas de Reuniões do Projeto;
- f. manuais do BBJUR-INTRANET;
- g. normativos internos de utilização do BBJUR-INTRANET;
- h. correios internos a respeito do Projeto BBJUR-INTRANET;
- i. estatísticas de Bancos de Dados.

6.2.4 As observações

Tivemos a oportunidade de realizar visitas ao local escolhido para o estudo, a DIJUR, podendo assim fazer observações diretas. Segundo Yin, (2005) partindo do princípio de que os fenômenos não são puramente de caráter histórico, durante o

processo de observação surgirão comportamentos ou condições ambientais relevantes, servindo como outra fonte de evidências em um estudo de caso. No momento que o estudo de caso for sobre uma nova tecnologia, – um exemplo dado por esse autor – a observação no ambiente de trabalho prestará uma ajuda inestimável para se compreender os limites ou os problemas dessa nova tecnologia, podendo ela ser muito valiosa, transmitindo assim características importantes do caso a observar.

A observação é uma técnica com objetivo de coleta de dados utilizando os sentidos, não somente ouvir e ver, mas também examinando fatos e fenômenos, na obtenção de determinados aspectos da realidade. (MARCONI; LAKATOS 2005). A observação não significa somente olhar, e sim destacar de um conjunto (objetos, pessoas, campo, processos) algo que seja particular, atento as suas características (cor, tamanho, velocidade, etc.). (TRIVIÑOS 1987).

Podemos dizer que o tipo de observação empregada nessa dissertação foi uma combinação da assistemática com a sistemática¹⁵. De acordo com Marconi e Lakatos (2005):

[...] a técnica de observação não estruturada ou assistemática, também denominada espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional e acidental, consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas (MARCONI; LAKATOS 2005, p.194).

Ainda segundo essas autoras, esse tipo de técnica é mais utilizada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados e o seu êxito vai depender do observador, de estar ele atento aos fenômenos, além de uma atitude de prontidão. Já Ander-Egg discorda de Marconi e Lakatos (2005), ao considerar que essa técnica de coleta de dados “[...] não é totalmente espontânea ou casual, porque um mínimo de interação, de sistema e de controle se impõem em todos os casos, para chegar a resultados válidos.” (ANDER-EGG apud MARCONI; LAKATOS 2005, p.195), e as autoras acima citadas concluem que “[...] de um modo geral, o pesquisador sempre sabe o que observar.”

¹⁵ Aquela que utiliza instrumentos para a coleta dos dados ou fenômenos observados, realizando-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos (MARCONI; LAKATOS 2005, p.195).

Dessa forma, nossas observações aproximaram-se para os dois tipos (assistemática e sistemática) procurando dentro das limitações do fenômeno estudado, planejar e atuar de forma a tornar o registro dos dados observados de forma fiel, seguindo um processo de análise e interpretação, conferindo assim um modo de atuação e controle requeridos pelos procedimentos científicos. (GIL 2007).

Dentre as vantagens do emprego dessa técnica estão a de que os fatos são percebidos diretamente sem qualquer intermediação, a possibilidade de estudo satisfatória em uma variedade de fenômenos, a dependência menor da introspecção ou da reflexão, além de permitir a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários. (GIL 2007; MARCONI; LAKATOS, 2005).

As características apresentadas no uso da técnica nessa dissertação segundo o autor Ander-Egg (apud MARCONI; LAKATOS, 2005) foram:

- a. segundo os meios utilizados, tratou-se de uma combinação de observação não estruturada (assistemática) e sistemática;
- b. quanto a participação do observador, observação não participante;
- c. referente ao número de observações, observação individual;
- d. observação efetuada na vida real (trabalho de campo) quanto ao lugar onde se realiza, DIJUR (ANDRE-EGG apud MARCONI; LAKATOS 2005).

A aplicação da técnica consistiu na observação do processo de trabalho dentro da DIJUR, o fluxo de trabalho, o dia-a-dia, focando a utilização do sistema BBJUR-INTRANET pelos analistas jurídicos, advogados do Banco. O roteiro das observações é apresentado no Apêndice A.

Essa etapa teve a duração de três semanas não consecutivas, com intervalos de uma semana entre uma observação e outra. Também, intercalamos os turnos no decorrer dos dias, procurando com isso isolar o fator “rotina de trabalho”, ou seja, a forma de trabalho do analista jurídico pode ser sistematizada com a divisão de tarefas matinais e vespertinas. Coisa comum dentro de instituições financeiras cuja estrutura organizacional¹⁶ é do tipo funcional¹⁷ baseada na administração clássica.

Os seguintes aspectos foram observados durante esta etapa:

¹⁶ Estrutura organizacional: Forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. (STONER; FREMAN, 1992).

¹⁷ Organizações que se organizam em especialidades e são agrupadas por função; daí, o termo organização funcional.

- a. resistência e/ou dificuldade, satisfação ou insatisfação na utilização do BBJUR-INTRANET;
- b. uso imediato da ferramenta para obtenção da informação desejada sobre o processo;
- c. uso, em algum momento, da fonte primária da informação (suporte físico papel);
- d. leitura do processo/informação em sua totalidade utilizando a ferramenta;
- e. impressão da informação para leitura em suporte físico (papel);
- f. sujeito responsável pela rotina de digitalização dos processos/peças/pareceres: advogado, estagiário, menor-aprendiz ou por outro setor administrativo.

6.2.5 O questionário de pesquisa

Tradicionalmente a utilização do questionário é um recurso vinculado às pesquisas quantitativas. Entretanto, do ponto de vista de sua neutralidade natural é possível concluir que a utilização dos meios utilizados pela pesquisa positivista podem também ser empregados no enfoque qualitativo como de fato é essa dissertação. (TRIVIÑOS 1987). O questionário é interessante numa pesquisa de caráter qualitativo quando a entrevista em profundidade não pode ser realizada.

O questionário, segundo Marconi e Lakatos (2005) é o “[...] instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p.192). Por sua vez, Yin (2005), considera que o questionário, enquanto instrumento de pesquisa, permite realizar um levantamento, composto por questões estruturadas, apresentando-se como adequado ao tipo de pesquisa exploratória.

As vantagens da utilização dessa técnica são a economia do tempo, abrangência de uma área geográfica mais ampla, obtenção de respostas mais rápidas e precisas, menos riscos de distorção, maior uniformidade na avaliação e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado. Também são conhecidas como desvantagens na sua utilização a

dificuldade de compreensão por parte dos informantes, o fato de envolver relativamente um número pequeno de perguntas (questionários extensos apresentam alta taxa de não serem respondidos), o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos, tornando difícil o controle a verificação. (GIL 2007; MARCONI; LAKATOS, 2005).

6.2.5.1 A construção do questionário

A concepção de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas (GIL 2007). Logo, procuramos perceber como a implantação e atual utilização do GED, componente de sistema de informação, foi e é influenciada pela cultura organizacional do Banco do Brasil através desse instrumento de pesquisa.

A sua elaboração buscou a observância de normas precisas, levando em consideração os tipos, a ordem, os grupos de perguntas, a formulação das mesmas (AUGRAS apud MARCONI; LAKATOS 2005). O questionário, apresentado no Apêndice B, foi composto de três grupos de interesse para o nosso estudo. Consta de perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. Ele, assim como as observações e as entrevistas, mostrou-se como um importante instrumento para a coleta de dados.

Apresentamos, a seguir, seus três grupos com suas respectivas variáveis:

Grupo I

O primeiro grupo do questionário teve como objetivo caracterizar, identificar e contextualizar o usuário do BBJUR-INTRANET. Fatores como idade, cargo, formação acadêmica, anos de trabalho no BB e na DIJUR são requisitos que consideramos importantes no âmbito desta pesquisa. A idade, por exemplo, é relevante para indicar ou não resistência à leitura do documento digital na tela do computador, assim como o tempo de Banco, pode identificar uma abertura maior ou menor para mudanças na rotina do trabalho, o que aconteceu com a implantação do

BBJUR-INTRANET. A formação acadêmica é outro dado importante frente à suposição de que os advogados na DIJUR são bem qualificados.

Grupo II

Nesse grupo, as questões foram divididas em quatro partes, focando tópicos-chave de interesses do estudo.

- a. parte I: Familiaridade do usuário com a tecnologia de informática – contém uma pergunta (Primeira pergunta do Grupo II) que identifica a utilização de aplicativos de escritório, Internet e correio eletrônico, comuns para usuários freqüentes de informática;
- b. parte II: Conceituação e Características de Uso do BBJUR-INTRANET – grupo de perguntas voltadas para identificar características do uso do sistema, como comportamento, resistência e satisfação na utilização do sistema. Essa parte foi composta pelas perguntas de número: 2, 3, 4, 5, 6, 7, e 8;
- c. parte III: Mudanças na forma de Trabalho – grupo de perguntas relaciona a fatores que identifiquem mudanças na rotina de trabalho. As perguntas de número 9, 10, 11 e 13 compõem essa parte do questionário;
- d. parte IV: Qualidade e Benefícios do Sistema – grupo de perguntas identificando benefícios, qualidade do sistema e resolução de problemas antigos no gerenciamento de informação na organização. Parte composta pelas perguntas 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20 do questionário.

Grupo III

O último grupo de perguntas do questionário são aquelas apresentadas por Cameron e Quinn (1999) para identificação da Tipologia Cultural pelo modelo de valores Contrastantes, que já nos referimos no item 3.4, e utilizada para identificar a cultura do BB na visão dos analistas jurídicos da DIJUR.

O questionário foi desenvolvido em formato de uma página WEB sendo hospedado em um servidor de intranet na rede do Banco. Os convites para o público alvo foram enviados por correio eletrônico, utilizando o endereço profissional de cada usuário do BBJUR-INTRANET (matrícula funcional do BB) lotado na DIJUR. Através de uma funcionalidade da página WEB, checa-se a matrícula do usuário,

permitindo que somente pessoas do público alvo o respondam, além de garantir a unicidade das respostas.

Adicionamos também outros controles no questionário como forma de garantir a integridade dos dados coletados. Citamos como exemplos: no final do preenchimento do questionário, uma função verifica se todas as questões foram respondidas, ou seja, obrigatoriedade de responder todas as perguntas; função que garante que os espaços reservados no questionário devam ser preenchidos pelo respondente com valores desde que a soma não ultrapasse cem pontos para cada item de cada uma das seis dimensões da cultura organizacional do Grupo III do questionário, pois assim exige o modelo de Cameron e Quinn (1999).

6.2.6 As entrevistas

Considerada por Yin (2005) como umas das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, as entrevistas são instrumentos essenciais de evidências e em sua maioria aborda de questões humanas. O próprio autor atribui ao pesquisador duas tarefas: de seguir sua própria linha de investigação e a de elaborar questões reais de forma não tendenciosa. Segundo Gil (2007), muitos autores consideram essa técnica como a excelência na investigação social, comparando o seu valor a um tubo de ensaio na ciência química ou ao microscópio na Microbiologia, podendo-se afirmar que parte do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas foi dada a sua aplicação. Dentre as vantagens estão a possibilidade de obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, de ser muito eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano e da classificação e quantificação dos dados obtidos.

Quanto ao tipo de entrevista utilizada, essa se aproxima com a despadronizada ou não estruturada e informal. Nessa, o entrevistador tem a liberdade de desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, de modo a tentar explorar da melhor maneira e o mais amplamente uma questão. As perguntas geralmente são formuladas da forma o mais abertamente possível (MARCONI; LAKATOS, 2005). Gil (2007) destaca que a entrevista informal

é recomendada nos estudos exploratórios, de modo a oferecer uma visão aproximativa do problema pesquisado, diferenciando-se de uma simples conversação devido ao seu objetivo de coleta de dados.

A modalidade mais próxima do tipo de entrevista não estruturada que escolhemos foi a Entrevista Focalizada, que inclui um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar. Nela o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser, sondando as razões e motivos, dando esclarecimentos, não obedecendo com rigor uma estrutura formal. (ANDER-EGG apud MARCONI; LAKATOS, 2005).

A entrevista foi conduzida de forma espontânea, utilizando um roteiro a fim de se obter respostas válidas e informações precisas e importantes para o estudo. Procuramos estabelecer uma relação de confiança com os entrevistados, dando liberdade para que fossem indagados tanto os fatos relacionados a um assunto, como foi solicitado a opinião deles sobre determinados acontecimentos para que eles apresentassem suas próprias interpretações dos processos e acontecimentos, além da sugestão de outras fontes de evidências. Sobre esses aspectos, Yin (2005) afirma que quanto mais o respondente auxilia o entrevistador o papel deste passa a ser de um “informante”, deixando de ser um mero respondente e contribuindo da melhor forma para a coleta das informações.

As entrevistas foram realizadas com os seguintes participantes: dois funcionários da Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil, gerentes de projeto de software. O primeiro analista, denominado nesta dissertação como Líder de Projeto BBJUR-INTRANET, foi o líder do projeto do BBJUR-INTRANET; o segundo analista, denominado Líder de Projeto “GED Corporativo”, foi o líder do projeto “GED Corporativo”. Ambos acompanharam todo o processo de decisão, construção, homologação e implantação dos sistemas, participando ativamente de reuniões, da análise de requisitos¹⁸ e da programação do sistema.

Quanto ao demandante da solução DIJUR, foram entrevistados analistas jurídicos usuários do sistema, dentre esses um funcionário, o Líder de Negócio, que participou desde a concepção do BBJUR-INTRANET, coordenando reuniões de

¹⁸ Requisitos são coisas a descobrir antes de começar a construir um produto. Na Engenharia de Software, Levantamento de Requisitos, é uma disciplina que consiste em levantar as informações e definições acerca de um sistema de informação proposto para solucionar ou melhorar um processo de uma empresa. Costuma ser uma das fases iniciais do desenvolvimento de software.

levantamento de requisitos até a implantação do mesmo nas unidades jurídicas. São aqui denominados Analistas Jurídicos. Exceção para o líder de negócio que foi denominado Analista Jurídico Líder de Negócio.

Durante as entrevistas, para o registro das respostas, utilizamos um gravador de voz digital (*mp3 player*¹⁹) para que toda informação coletada fosse depois analisada com mais precisão. Passagens das entrevistas estão descritas no capítulo Apresentação e Análise de Resultados de Pesquisa e o roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice C.

Apresentamos, a seguir, as variáveis utilizadas nas entrevistas.

Entrevista com Líder de Projeto “GED Corporativo” e Líder de Projeto BBJUR-INTRANET

As duas entrevistas, com os respectivos líderes de projeto, foram realizadas na DITEC, com média de trinta minutos para cada uma. Buscamos identificar:

- a. característica do entrevistado – perguntas para identificar cargo e formação técnica/acadêmica, relacionando “capacidade técnica” X “importância do projeto”;
- b. projeto do sistema – perguntas de identificação dos participantes do projeto, qual foi o papel do líder, e participação do usuário final nas fases do projeto. Uma participação maior do usuário para no projeto, significa uma melhor qualidade do produto final;
- c. concepção do sistema – perguntas de levantamento do papel do usuário no processo de desenvolvimento do aplicativo/solução, para identificar o envolvimento do usuário no levantamento de requisitos. A participação do usuário no desenvolvimento de software em todas as suas fases, condiciona um produto de melhor qualidade;
- d. suporte ao sistema – objetivo de identificar o envolvimento da DITEC após a implantação do sistema, de forma a conceber suporte aos usuários. A fase de pós-implantação é importante para conhecer/resolver problemas não identificados anteriormente;

¹⁹ Um leitor MP3 (em inglês, "MP3 Player") é um aparelho eletrônico capaz de armazenar e reproduzir arquivos de áudio do tipo mp3. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/MP3_player>. Acesso em: 10 dez 07.

- e. cultura/forma de trabalho – perguntas que visam apontar dificuldades/resistência/mudanças de trabalho e cultura /preferência na implantação do sistema;
- f. informação – três perguntas confrontando a aplicação GED com a gestão de dados, informação e gestão do conhecimento.

Entrevista com Analista Jurídico Líder de Negócio

A entrevista para o Líder de Negócio, que é um analista jurídico da DIJUR, foi realizada na DIJUR, com duração aproximada de vinte minutos. Buscamos identificar:

- a. característica do entrevistado – perguntas para identificar cargo e formação técnica/acadêmica;
- b. projeto do sistema – perguntas de levantamento sobre a participação da DIJUR no desenvolvimento do sistema BBJUR-INTRANET, qual foi o papel do líder de negócio e se a Demanda partiu da área jurídica do Banco;
- c. concepção do sistema – perguntas de levantamento do papel do usuário, pela visão de usuário, no processo de desenvolvimento do aplicativo/solução, para identificar o envolvimento do usuário no levantamento de requisitos. Ponto de vista por parte do usuário quanto a sua responsabilidade na concepção de um sistema;
- d. cultura/forma de trabalho – perguntas que visam apontar dificuldades/resistência/mudanças de trabalho e cultura /preferência na implantação do sistema pelo ponto de vista do usuário. Identifica também a satisfação do usuário, benefícios do sistema;

Entrevista com Analistas Jurídicos

As entrevistas para Analistas Jurídicos foram realizadas na DIJUR, com duração média de quinze minutos. Buscamos identificar:

- a. característica do entrevistado – perguntas para identificar cargo e formação técnica/acadêmica;
- b. concepção do Sistema – perguntas de levantamento do papel do usuário, pela visão de usuário, no processo de desenvolvimento do aplicativo/solução, para identificar o envolvimento do usuário no

levantamento de requisitos. Ponto de vista por parte do usuário quanto a sua responsabilidade na concepção de um sistema;

- c. cultura/forma de trabalho – perguntas que visam apontar dificuldades/resistência/mudanças de trabalho e cultura /preferência na implantação do sistema pelo ponto de vista do usuário. Identificam também a satisfação do usuário, benefícios do sistema.

6.2.7 Pré-Teste e Autorização

Antes da aplicação das entrevistas e do questionário com o público alvo da pesquisa realizamos um pré-teste com uma pequena população escolhida, composto por uma entrevista com um analista da DITEC, e o envio de três questionários para outros analistas jurídicos, de forma a identificar falhas existentes tanto no roteiro da entrevista como no questionário. Outro objetivo almejado com a realização do pré-teste foi de validar os dados recolhidos necessários para pesquisa. De posse dos dados coletados, reformulamos o questionário, acrescentando algumas perguntas e eliminando outras além de termos alterados a ordem de algumas questões. Para a entrevista, verificamos que não foi necessário modificar o roteiro da mesma.

Para realização do trabalho de campo e a publicação dos dados aqui apresentados (Capítulos 7 e 8), solicitamos autorização para a Gerência Executiva de Projetos do Banco do Brasil através do email corporativo da empresa. A autorização concedida para realização dessa pesquisa pode ser consultada no Apêndice D.

Em se tratando de estudo de caso qualitativo, acreditamos que a análise das observações, as análises das respostas dos entrevistados, através da presença física do pesquisador, permitiu uma percepção melhor do fenômeno estudado, e das reações dos entrevistados. Daí porque utilizamos mais de uma técnica para levantamento de dados, além do questionário de pesquisa.

Como alerta Triviños (1987), as técnicas utilizadas para coleta de dados ora aqui aplicadas exigiram atenção especial ao informante, ao observador e às anotações de campo.

No próximo capítulo apresentamos os dados coletados e suas respectivas análises.

7 RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados obtidos no estudo de caso junto a DIJUR do BB, à luz da fundamentação teórica deste trabalho de dissertação.

A utilização de dados qualitativos e quantitativos levantados por meio da análise dos documentos da organização, das observações, entrevistas e questionários aplicados permitiram compará-los e a conseqüente verificação da coerência das informações obtidas.

Com relação ao questionário, dos quarenta e seis enviados para a DIJUR, doze funcionários não eram usuários do BBJUR-INTRANET. Tratava-se de cargos de Gerência da DIJUR, os quais não trabalham com o sistema. Obtivemos dezessete respostas – 50% de respondentes – o que correspondeu às nossas expectativas na medida em que tornou possível validar nossos estudos, juntamente com dados coletados com as entrevistas e as observações.

Características do usuário do BBJUR-INTRANET

O primeiro grupo de perguntas do questionário teve por objetivo caracterizar o respondente identificando e contextualizando o usuário do sistema BBJUR-INTRANET. Essa primeira parte revelou-nos que a maioria dos respondentes possui mais de 36 anos de idade, o que representa 77% do total, 60% com mais de vinte anos de tempo de trabalho no Banco do Brasil (BB) e 70% com mais de 6 anos de trabalho na área jurídica da empresa.

Esses dados demonstram experiência e maturidade além da, pelo tempo de “casa”, incorporação relevante da cultura do BB dentre a maioria dos usuários do sistema. São vinte anos incorporando valores, princípios, costumes e práticas diariamente. Se considerarmos que é na empresa que passamos a maior parte de nossa vida, muitas vezes mais do que com nossa família, portanto ela é encarada como uma continuidade do nosso lar, concluímos que esse dado revela que a maioria dos usuários estão fortemente “carimbados” com a cultura da organização.

Fica também demonstrado que boa parte dos usuários passou pelo processo de mudança da forma de trabalho, de antes do BBJUR-INTRANET e após sua

implantação, importante para validar nossos estudos de como a cultura da organização reflete na implantação do sistema informacional GED, já que 70% possuem mais de 6 anos de trabalho na área jurídica da organização.

Os Gráficos seguintes apresentam a idade, tempo de Banco e tempo de trabalho na área Jurídica do BB dos usuários do BBJUR-INTRANET.

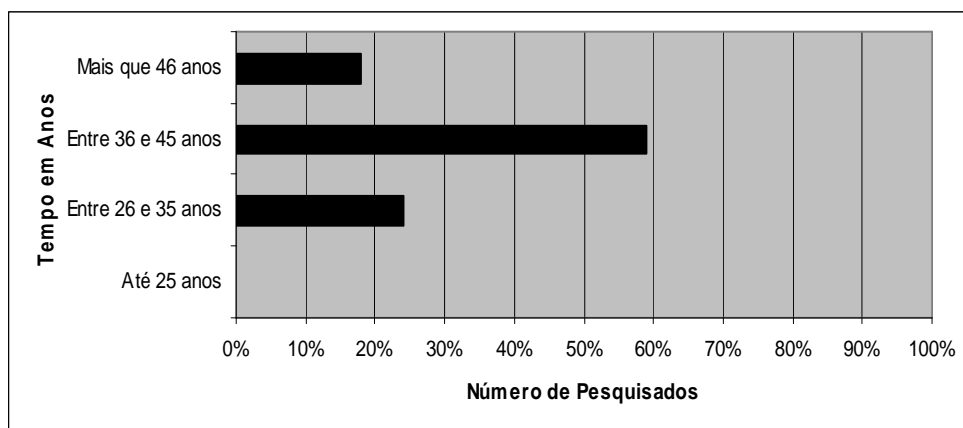


Gráfico 2 – Idade dos usuários do BBJUR-INTRANET

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

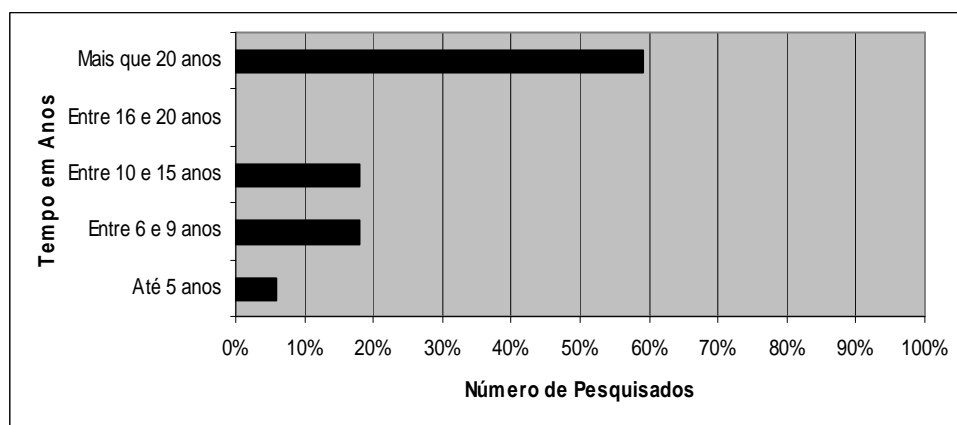


Gráfico 3 – Tempo de trabalho no Banco do Brasil

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

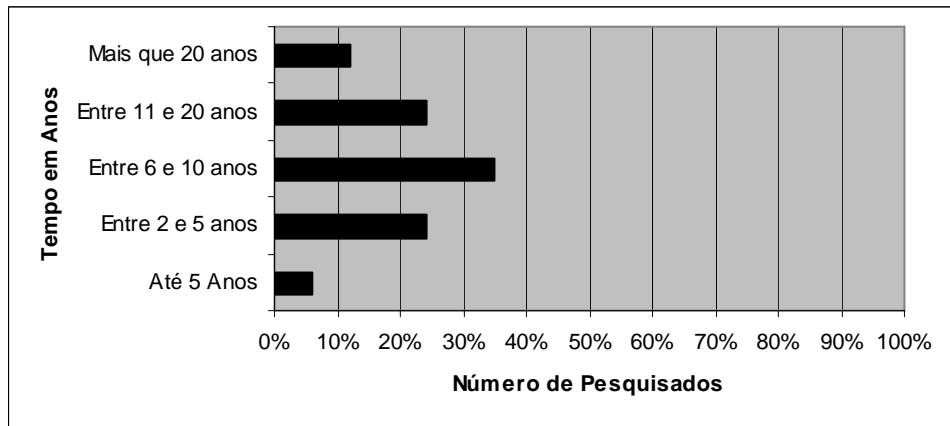


Gráfico 4 – Tempo de trabalho na área jurídica do Banco

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Ainda no primeiro grupo de perguntas do questionário, identificamos que a larga maioria dos respondentes, 83%, possui algum tipo de especialização acadêmico-profissional, sendo que 18% desses possuem mestrado ou doutorado, comprovando que os analistas jurídicos da DIJUR são funcionários qualificados e preocupados em sua formação. Outro dado revelado justificador é que 64% são analistas Jurídicos Plenos e Seniores do Banco e 6% analista máster, cargos técnico de níveis altos na hierarquia jurídica da organização, os quais exigem larga experiência profissional para serem alcançados. O Gráfico 6 apresenta a relação dos usuários e seus respectivos níveis de escolaridade.

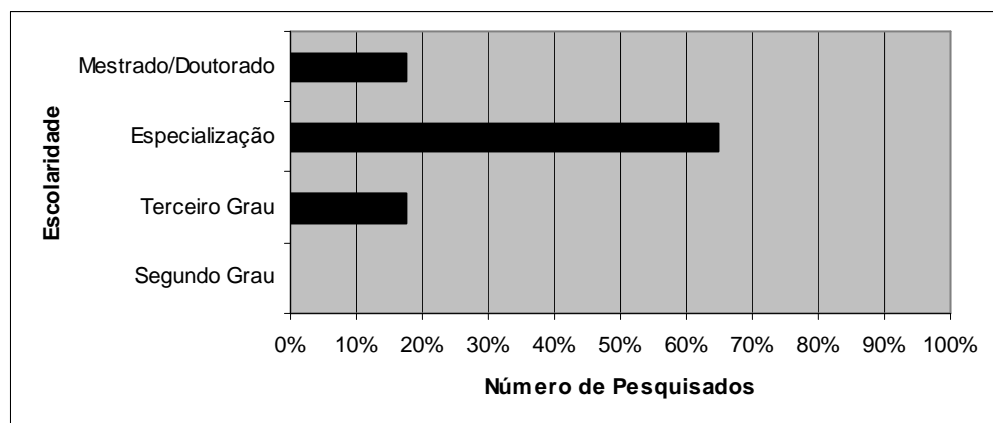


Gráfico 5 – Gráfico usuários X escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

As entrevistas com os analistas jurídicos da DIJUR revelaram uma boa qualificação dos advogados do Banco, da forma como essa foi conduzida, com o

entendimento fácil, o raciocínio rápido e a boa desenvoltura da fala dos respondentes, como também pela percepção que tivemos através do nível de respostas, onde foram seguras, eficientes, objetivas e claras.

Outro dado revelado na entrevista surgiu com a primeira pergunta do Bloco Conceção do Sistema (Apêndice C) através de um comportamento comum entre os advogados.

“Você acredita que seu conhecimento organizacional ou de outro colega, a sua experiência ou de outro colega, deveriam ter sido considerados para efeito de criação do sistema?”

Nesse caso, os respondentes fizeram questão de contar toda a sua história de vida no Banco, desde os primeiros anos de trabalho até o desafio de ser empossado na DIJUR, fazendo questão de demonstrar que é um processo difícil chegar até a Diretoria do Banco. Além disso, todos responderam ter muita experiência e conhecimento organizacional pelo tempo de trabalho no BB, e que são muito exigidos no desenvolvimento de suas qualificações profissionais, pelo cargo estratégico que possuem na organização.

A primeira pergunta do Grupo II do questionário revelou que 100% dos usuários do BBJUR-INTRANET são também usuários de outros programas de informática, como o sistema operacional *Microsoft Windows*, do navegador de internet *Internet Explorer*, de programas de correio eletrônico e de editores de texto, comprovando o que já esperávamos: os usuários possuem uma boa familiaridade com outros sistemas de informática.

Essa única pergunta é relevante, pois exclui a possibilidade de dificuldades de uso do BBJUR-INTRANET pela falta de familiaridade dos usuários com outros sistemas; assim, confirmamos que os analistas jurídicos da DIJUR são usuários freqüentes de diferentes programas de informática. Podemos verificar pelo Gráfico 7 os resultados.

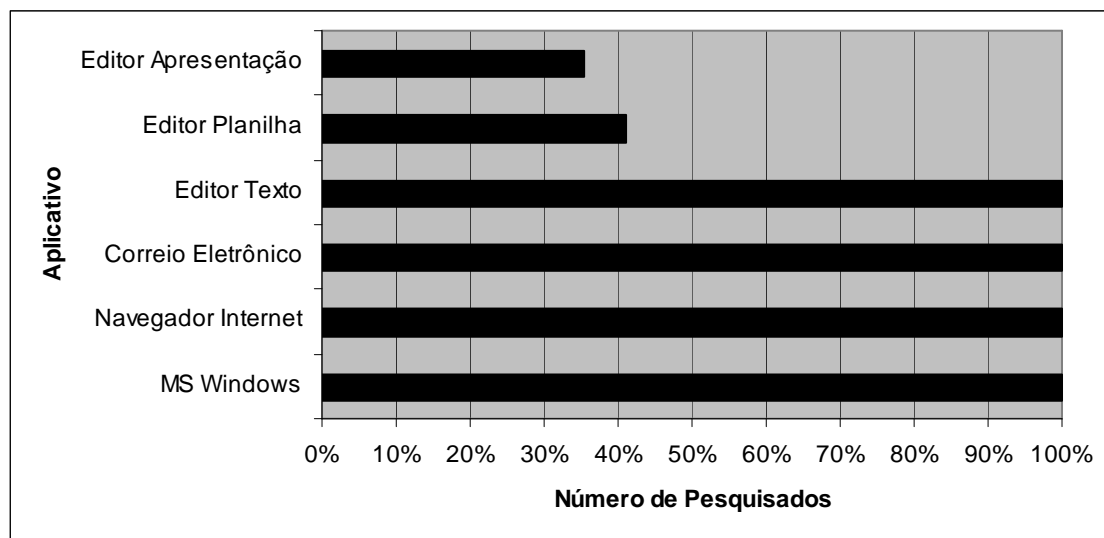


Gráfico 6 – Usuários X uso de aplicativos de informática

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

O Gráfico 7 ainda mostra que 41% dos respondentes utilizam algum Editor de Planilha, que é considerado o programa de informática mais complexo dentre aqueles disponíveis numa suíte de aplicativos para escritório (Editor de Texto, Editor de Planilha e Editor de Apresentação), ou seja, não considerando o conceito em si da expressão que se segue, podemos dizer que os analistas jurídicos do BB são “alfabetizados digitalmente”.

Através de nossas observações, notamos que os usuários não tinham dificuldades na operação dos sistemas de informática disponibilizados pelo Banco. Com todos os setores informatizados e cada advogado possuindo um computador disponível em sua mesa de trabalho, muitas foram às vezes que presenciamos os analistas jurídicos operando editores de texto, correio eletrônico corporativo, Intranet da organização e visitas a páginas na Internet, demonstrando muita familiaridade com as tecnologias disponíveis. Assim, destacamos novamente, que o fator dificuldade de manipulação das tecnologias da informação e comunicação (TIC) não pode ser considerado como uma das causas de dificuldade e conseqüente baixo uso do BBJUR-INTRANET.

A concepção do Sistema e a participação do usuário

No desenvolvimento de um *software*, é fundamental para a qualidade do produto final que exista a participação do cliente em todas as suas fases e processos. Como encontrado em Furnival (apud Michel, 2002, p. 73):

[...] o envolvimento do usuário no desenho do sistema é um fator importante no uso ou não-uso do mesmo além do grau de usabilidade final depende do grau de integração dos usuários ao processo de design do mesmo.

Em relação aos projetos “GED Corporativo” e “BBJUR-INTRANET” os responsáveis pelos seus desenvolvimentos foram dois analistas seniores da DITEC, especialistas em gestão de projetos, com mais de dez anos de experiência em informática e um analista sênior da área de negócio, com mais de quinze anos de advocacia e tempo de Banco. Esse último representou todos os usuários na concepção do BBJUR-INTRANET, sendo a “ponte” entre a área de tecnologia e negócio (DITEC e DIJUR).

Identificamos que, para o Banco, o grau de importância de ambos os sistemas, acreditados como um novo modelo de gestão da informação na empresa justificou a alocação de pessoas qualificadas e experientes para as suas implementações assim como a disponibilização de recursos financeiros, tecnológicos e humanos (equipe de programadores) de acordo com as necessidades dos projetos.

A participação do usuário, segundo o Líder de Projeto do “GED Corporativo”, é de extrema importância para o desenvolvimento de um aplicativo e está diretamente ligada a qualidade do produto final, porém, especificamente para esse projeto, isso não ocorreu. A inviabilidade de tempo e a falta de recursos foram às justificativas apresentadas pelo analista. Nas palavras do entrevistado:

“Essa é uma prática comum dentro do BB, onde a pressa para atender as demandas do mercado sobrepõe às fases de desenvolvimento de um aplicativo, dentre elas a participação do usuário no levantamento de requisitos, aumentando a probabilidade de surgimento de problemas”.

Percebemos na fala do entrevistado que ele não concorda com a prática do Banco em não priorizar a qualidade do desenvolvimento do *software* ao atender as pressões do mercado. Como uma das conseqüências para o projeto “GED Corporativo” dessa cultura de trabalho do Banco foi à dificuldade de efetivar a comunicação e a compatibilidade do BBJUR-INTRANET com a estrutura de GED

desenvolvida pela organização, demandando mais tempo e custo do que o previamente orçado.

Quanto à visão do Líder de Projeto do BBJUR-INTRANET, a participação do usuário no desenvolvimento de um sistema é importante, porém deve-se considerar que nem sempre ele sabe o que realmente quer e, muitas vezes, sua participação pode atrapalhar mais que ajudar. No entanto, para esse projeto, o Líder deixou claro que o usuário teve participação ativa e contínua durante todas as fases de desenvolvimento do sistema, ajudando a definir muitos de seus requisitos e funcionalidades. Nas palavras do entrevistado:

“A participação do usuário não poderia ter sido maior. Durante todo o projeto o Líder de Negócio do BBJUR-INTRANET ficou alocado fisicamente na DITEC, como um facilitador de nosso trabalho. Inclusive posso dizer que essa experiência deve ser levada a outros projetos do Banco, ou seja, uma maior aproximação entre a área Gestora de Negócio e a Tecnologia.”

Compartilhando dessa mesma idéia, o Líder de Negócio e alguns analistas jurídicos entrevistados concordam que a participação do usuário no desenvolvimento de um aplicativo é fundamental para a qualidade final do *software*. Eles acreditam que no caso do BBJUR-INTRANET isso ocorreu de forma eficiente, pois, além do Líder ter tido participação constante, tem-se as características apresentadas pelo sistema, assemelhando-se a outros existentes na Intranet do Banco (familiaridade dos usuários), e de ser intuitivo e de fácil manipulação. Fatores que comprovariam o envolvimento dos analistas jurídicos na concepção do sistema. As palavras do Líder de Negócio deixam claro como se deu a sua participação no desenvolvimento do BBJUR-INTRANET:

“Posso dizer com muita tranquilidade que minha participação no desenvolvimento do BBJUR-INTRANET representando todos os usuários do sistema foi muito ativa e eficiente. Fiquei um longo período em contato constante com os analistas da DITEC na fase de levantamento de requisitos e desenvolvimento do sistema. Além disso, na fase de homologação foram muitas as idas e vindas da DIJUR a DITEC como forma de refinamento da aplicação. Como fui o representante de todos os usuários do sistema a responsabilidade era muito grande. Por isso, não

foram poucas as vezes que recorri a outros colegas da Diretoria Jurídica para buscar a melhor forma de passar os requisitos para a implementação do sistema.”

Nas entrevistas identificamos uma satisfação dos analistas jurídicos ao comparar a participação do usuário final nesse projeto frente a outros projetos do Banco. Em geral, muitos dos planos de *softwares* que são desenvolvidos pela DITEC ainda carecem de uma maior participação do usuário. A justificativa, quase sempre, surge pela pressa de atendimento das demandas do mercado. Assim, é priorizada a rapidez da implementação do *software* em detrimento a qualidade do produto.

Podemos então descartar, com os dados levantados através das entrevistas, que a falta de participação do usuário no desenvolvimento da ferramenta como causa de seu baixo uso. Pelo contrário, ficou comprovado que no caso do BBJUR-INTRANET essa foi ativa, eficiente e rotineira.

A implantação do sistema

Para o Líder de Projeto do “GED Corporativo”, as dificuldades encontradas na implantação de ambos os sistemas, tirando o problema inicial de comunicação entre esses, foram aquelas que são comuns a qualquer instalação de uma ferramenta nova, na medida em que essa modifica as formas de trabalho dos usuários, o que, nas palavras do entrevistado, efetivamente aconteceu no caso BBJUR-INTRANET. Para ele, como o BBJUR foi o primeiro sistema do Banco a se utilizar das tecnologias de *hardware* e *software* de GED, isso dificultou a sua instalação, principalmente pelo problema da comunicação entre ele e o “GED Corporativo”, o que ocasionou um atraso no cronograma.

Já para o Líder de Projeto do BBJUR-INTRANET, a principal dificuldade foi o pioneirismo no desenvolvimento da solução, pois esse foi o primeiro projeto com as características particulares de um GED, o que era uma novidade para a empresa; já quanto à resistência em sua implantação dentro da DIJUR, a expectativa para o entrevistado era que fosse maior, pois, o sistema demandou uma mudança na forma de trabalho dos analistas jurídicos, no entanto, o quesito “novidade” do sistema e a ansiedade pelo que ele tem a oferecer aos usuários facilitaram a sua instalação. Não por isso, em alguns momentos na fase de implantação, o analista percebeu certa resistência natural dos advogados, como se alguns tivessem receio da perda da

“função” como consequência da instalação do sistema, ou seja, que esse substituísse mão-de-obra na DIJUR. Nas palavras do entrevistado:

“Alguns colegas me questionavam se a implantação do sistema acarretaria em perdas de funções. Claro que prontamente eu respondia que seria um facilitador para o trabalho e que não existia perda de função alguma por parte dos advogados do Banco.”

No momento da implantação do BBJUR-INTRANET, na visão do Líder de Negócio, algumas dificuldades surgiram e que, em sua opinião, foram vencidas rapidamente devido à qualidade do software, cuja concepção trouxe um avanço para o trabalho dos analistas jurídicos. Nas palavras do entrevistado:

“Gostaria de chamar a atenção para o fato de ter sido pioneiro realmente cria algumas dificuldades, quando você é o primeiro a desenvolver na empresa do tamanho do Banco, mas eu acho que ele foi implantado com sucesso”

As entrevistas realizadas com os usuários do BBJUR-INTRANET demonstraram que ao serem apresentados ao sistema e em suas primeiras utilizações, tiveram mais dificuldades na operação da máquina do escâner do que com o próprio sistema, pois como qualquer novidade, o desconhecimento da operação do hardware impediu uma eficiente utilização em seus primeiros contatos. A utilização do escâner faz-se necessária todas às vezes, através do processo de transformação dos documentos no formato físico em papel em documentos digitalizados para serem armazenados no GED (rotina de digitalização).

Fica demonstrado que a implantação do BBJUR-INTRANET aconteceu dentro de uma normalidade aceitável, com pequenos problemas pontuais e com alguns questionamentos já esperados por parte dos usuários. Porém, como pudemos levantar com as entrevistas e o questionário, faltou uma estratégia melhor de transição do modo de trabalho de antes para depois da instalação do sistema, além de um acompanhamento por parte da DITEC no momento posterior a implantação.

Um dado que reforça nosso pensamento foi revelado pelo questionário aplicado aos usuários do sistema identificando que 83% desses tiveram alguma dificuldade no momento da implantação do sistema. É provável que essa dificuldade

seja conseqüência da inexistência de treinamento específico para a operação do sistema e do escâner, pois foi justamente esse o quesito mais reclamado pelos usuários em seus comentários nas entrevistas. Em relação ao aplicativo, desconsiderando a tarefa da digitalização dos documentos, os usuários consideraram que tiveram dificuldades, mas não muitas.

A falta de treinamento revela outra cultura existente no Banco, particularmente para a DITEC. Não existe prioridade de treinamento dos usuários para operarem eficientemente as novas aplicações desenvolvidas por essa diretoria.

Conforme a entrevista realizada com o responsável pelo projeto “GED Corporativo”, a DITEC não concedeu qualquer tipo de treinamento para os usuários do “GED Corporativo” e BBJUR-INTRANET, ocorrendo apenas acompanhamento para refinamento da solução quando do aparecimento dos primeiros problemas com a implantação dos sistemas. O analista chamou atenção que, mesmo acreditando ser importante a realização de treinamentos, não foi possível realizá-los pela falta de recursos e tempo.

Já para o Líder de Negócio do BBJUR-INTRANET, não existiu necessidade de aplicação de treinamento para os usuários do sistema, pois foi disponibilizado um manual detalhado de manipulação do mesmo e também um acompanhamento na fase pós-implantação. Estranhamos essa forma de pensamento vindo da área Gestora de Negócio, pois é essa que deve demandar treinamentos para a DITEC quando novos aplicativos são disponibilizados por essa diretoria. Não vemos como um manual impresso pode substituir uma sala de usuários do sistema com um professor facilitador, demonstrando e ensinando de forma prática as novas funcionalidades de uma aplicação.

O Gráfico 8 apresenta como os usuários do sistema aprenderam a manipular o sistema, onde 0% teve algum tipo de treinamento. Isso comprova a falta de investimento em treinamento por parte do Banco, passando a responsabilidade do aprendizado para os usuários da ferramenta. Essa prática vai de encontro a um dos pressupostos e valores apresentados pela organização que é a “Valorização do trabalho eficiente e inovador, incentivo ao crescimento profissional dos funcionários” (BANCO DO BRASIL, 2008). O que fica demonstrado no gráfico abaixo é que a maioria dos advogados do Banco aprendeu a operacionalizar o BBJUR-INTRANET na “tentativa e erro”, ou seja, na rotina de trabalho.

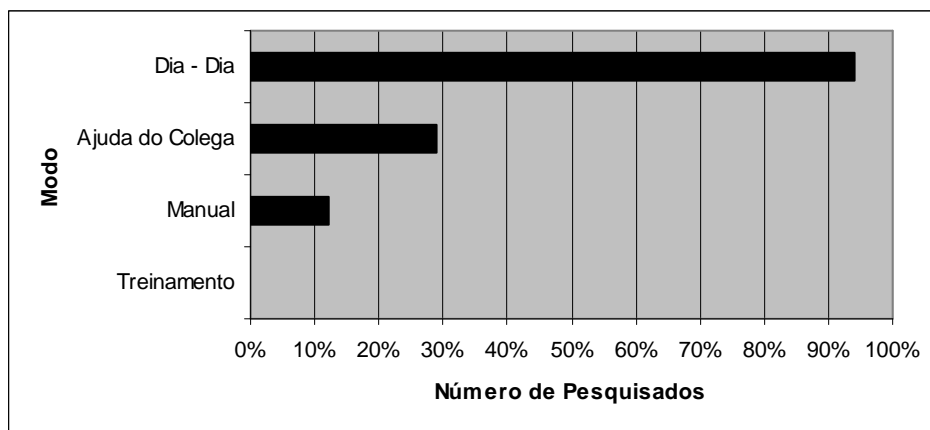


Gráfico 7 – Formas de aprendizado do BBJUR-INTRANET

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Esses dados nos encaminham para as idéias de Baldam, Valle e Cavalcanti (2004, p.178), onde a fase de acompanhamento da solução GED é considerada a mais crítica da implantação do sistema, pois é nela que envolve uma mudança cultural por parte dos usuários envolvidos no processo, devendo ser “[...] previsto e não deve ser negligenciado de maneira nenhuma o adequado suporte a implantação”. Logo, discordamos desse modo de pensar da área de desenvolvimento de aplicativos do Banco e da área Gestora, pois, acreditamos que um sistema que foi concebido como um importante passo estratégico para a gestão da informação da empresa necessita de uma fase de transição da mudança de cultura e forma de trabalho, onde o treinamento dos usuários do sistema possui um papel importante para uma qualidade e eficiente forma de transição.

O uso do Sistema

As três semanas de observações realizadas dentro da DIJUR mostraram formas heterogêneas de interação “homem e sistema BBJUR-INTRANET” por parte de seus usuários. Num primeiro momento, mais precisamente nos dois dias iniciais, nossa presença causou certa desconfiança por parte dos analistas jurídicos, como se estivéssemos “fiscalizando” seus trabalhos. No entanto, nos demais dias era como já não fôssemos mais notados, o que permitiu observar sem ser “notado” e com isso anotar características “reais” da rotina diária de trabalho dos analistas.

Nossas observações demonstraram que a operacionalidade do sistema mostrou-se ser simples, com os usuários apresentando familiaridade com a sua interface, operando de forma eficiente e dinâmica. A aplicação é semelhante a outros sistemas do Banco que são utilizados pelos advogados e que, assim como o

BBJUR-INTRANET também se encontram na Intranet da organização, o que facilita e se apresenta como um fator positivo para a sua boa operacionalidade. Somente em alguns momentos presenciamos dificuldade de uso, como uma dúvida de operação do sistema. Nesses casos, a primeira reação do usuário sempre foi de perguntar ao colega mais próximo como deveria agir. Caso a resposta fosse negativa, o usuário procurava utilizar o manual de operação do BBJUR-INTRANET, presente impresso em muitas das mesas dos analistas jurídicos.

Por outro lado, e como levantado com as entrevistas, o que notamos foi uma grande dificuldade de operação dos escâneres no processo de digitalização dos pareceres/peças jurídicas pelos advogados do Banco.

O dado mais crítico percebido em nossas observações foi que poucos usuários utilizam o sistema de forma contínua durante todo o dia de trabalho, como uma ferramenta auxiliar e necessária para o desenvolvimento das tarefas diárias. O sistema está presente em qualquer estação de trabalho, podendo ser facilmente acessado a qualquer momento do dia, porém a rotina de trabalho demonstrou que, quando no início de seu dia, o analista jurídico autentica-se no sistema BBJUR-INTRANET; no entanto, esse acesso ocorre de forma esporádica durante o decorrer do dia, sendo realizado somente quando da necessidade de consulta a um processo que não esteja disponível em sua mesa de trabalho. Esse também foi um dos aspectos que chamou mais atenção quando de nossa visita, que é justamente a quantidade de papel nas mesas de trabalho dos analistas. Com a disponibilidade de um sistema GED contendo diversos documentos jurídicos em formato digital, com acesso *online* nas estações de trabalho do Banco, não deveríamos encontrar um ambiente com uma grande quantidade de papéis. Além disso, os analistas também têm a possibilidade de acesso ao sistema em salas de reuniões de forma a facilitar decisões conjuntas de pareceres jurídicos, quando necessário.

A rotina de trabalho dos advogados demonstrou que existe preferência ao acesso *online* aos documentos do sistema somente quando eles não estão disponíveis de imediato em sua mesa de trabalho ou no acervo do setor, em comparação ao suporte físico papel. Observamos algumas exceções em momentos de reuniões entre os analistas e no caso de documentos com maior quantidade de páginas, que não estavam disponíveis em papel, eram consultados no sistema e impressos de imediato para que fosse feita a leitura do mesmo. Como descrito em nossas anotações:

“Os analistas, em sua maioria, ao iniciarem suas atividades, autenticam-se no BBJUR-INTRANET de forma a ter acesso às peças processuais de imediato.... nota-se que é como uma rotina diária, como bater um ponto de horário de serviço; no entanto, poucos foram os acessos ao sistema comparando-se a quantidade de vezes com que o analista manipula documentos em suporte papel. Com frequência ocorrem reuniões entre os advogados para discussões de casos jurídicos, onde, através de um canhão de luz, projeta-se o documento consultado pelo BBJUR-INTRANET na parede de forma a que todos possam vê-lo. Parece-nos que, somente nesses momentos o sistema possui papel importante, à medida que é utilizado para consultas em tempo real dos processos, pareceres e peças jurídicas....”

O Líder do Projeto do “GED Corporativo” acredita que há preferência de utilização para acesso aos processos ainda seja pela escolha da manipulação de papel, porém acredita que, com o tempo e a mudança de cultura por parte dos usuários, chegará o momento que somente serão consultados processos no sistema BBJUR-INTRANET. Para o entrevistado, caso o sistema fosse instalado em outra localidade do Banco, e não na jurídica, existiria diferença quanto à utilização do sistema, pois os advogados possuem uma cultura enraizada de manipulação de grande volume de papéis já estando acostumados a essa forma de trabalho. Assim em suas palavras:

“É difícil imaginar uma mesa de advogado com um monitor em sua frente e nenhum papel ao ser redor. Seria o ápice de utilização do GED, com todos utilizando o sistema com tudo aquilo que ele tem a oferecer.”

Estamos de acordo com esse pensamento. É comum encontrar documentos nas mesas de advogados; faz parte da rotina de seu trabalho a manipulação de papéis. O BBJUR-INTRANET, além de encontrar dificuldades por ser o pioneiro para o Banco, esbarra também na cultura de trabalho de uma das mais antigas profissões que é a advocacia. Podemos dizer que advogados, em sua essência, são manipuladores “compulsivos” de papéis.

Também, através da segunda parte do Grupo II do questionário, identificamos que 35% dos respondentes utilizam o BBJUR-INTRANET somente uma vez por mês

enquanto apenas 18% o utilizam diariamente, o que representa uma quantidade de usuários significativa que pouco usa o sistema. Com o grau de importância que o sistema teria para a organização, da forma como esse foi idealizado pelo Banco como um novo modelo de gestão de informação da organização, esperávamos que o seu uso fosse muito maior. Alguns dados revelados com a aplicação do questionário podem explicar o comportamento dos que quase não usam o sistema:

- a. 83% desses usuários tiveram algum tipo de dificuldade durante a implantação e nas primeiras utilizações do sistema; hoje, esse número é de 33%;

Mesmo que atualmente o número de usuários com dificuldade de uso do sistema seja menor que no momento de sua implantação, acreditamos que as primeiras impressões deixaram uma marca negativa no BBJUR-INTRANET para que sua utilização fosse incentivada entre os advogados do Banco. Dessa forma, acreditamos que esse pode ser considerado um dos fatores para a baixa utilização da ferramenta.

- b. desses usuários, 83% aprenderam a utilizar o sistema somente com o a rotina diária do trabalho, “na tentativa e erro”;

É possível que esse seja um dos fatores que levaram os usuários a terem algumas dificuldades na operacionalidade do sistema no momento de sua implantação. Mesmo o BBJUR-INTRANET possuindo uma interface muito parecida com outros sistemas do Banco, certamente as suas particularidades existentes exigiriam um acompanhamento mais próximo assim como a elaboração de treinamentos conjuntamente pela DITEC e a DIJUR, principalmente para a rotina de digitalização de documentos.

- c. 100% desses usuários consideram que um documento com mais de 4 páginas causa desconforto para leitura na tela do computador. Desses, 33% consideram que independente da quantidade de folhas, a leitura de um documento digital pelo sistema, já é motivo para causa de desconforto;

Esse comportamento é contrário a premissa do BBJUR-INTRANET, cujo objetivo é tornar a leitura de documentos mais ágil e fácil através de um computador. A cultura da leitura no suporte físico papel está muito presente nos analistas jurídicos, identificando uma resistência desses ao que o sistema oferece que é a leitura de documentos digitalizados. Ao considerarmos que em sua maioria processos e peças jurídicas são documentos compostos por várias páginas e que 100% dos respondentes consideram que um documento com mais de 4 páginas causa desconforto na leitura na tela de um computador, podemos imaginar a dificuldade que a tecnologia de GED enfrenta na DIJUR para ser bem aceita.

Apesar de identificarmos em nossas observações alguns momentos em que o sistema era utilizado como fonte de consultas dos processos, muitas foram às vezes que o usuário buscou acesso ao formato físico do documento, mesmo este estando disponível em formato digital no aplicativo. Como dito anteriormente, esse comportamento surgia quando o documento ultrapassava um determinado número de páginas ou quando o mesmo já se encontrava fisicamente disponível em sua mesa de trabalho. Um documento com mais de sete ou oito páginas disponível em seu setor, fazia o usuário buscá-lo em suporte físico papel como primeira fonte de informação. Caso contrário, utilizava a consulta pelo BBJUR-INTRANET e posteriormente, realizava a sua impressão.

Nas entrevistas direcionadas aos analistas jurídicos, quando questionados quanto à preferência na manipulação de documentos, em formato digital ou em papel, ficou claro que os usuários colocam como condição para a escolha, a quantidade de páginas do documento, onde na média, um documento com mais de seis a sete folhas, a escolha recaía para o formato físico. Ainda assim, muitos dos respondentes afirmaram utilizar a impressão de documentos, mesmo que esses contivessem menos páginas, para efetuar anotações, além da leitura. Isso demonstra também que a cultura da manipulação de documentos em seu formato clássico – papel – se sobrepõe ainda à leitura no monitor de um computador.

- d. com relação à atualização da informação no sistema, 50% desses usuários acreditam que o BBJUR-INTRANET não possui documentos atualizados quando consultado, enquanto 33% acreditam que apenas em parte o sistema contém dados atualizados;

- e. 50% desses usuários consideram que o sistema não trouxe ganho de produtividade em seu trabalho, ainda que 83% estejam satisfeitos com o tempo de resposta do sistema quando da busca de um documento;

Ainda que o sistema possua um tempo de resposta satisfatória, os dados acima revelam desconfiança do mesmo por parte do usuário quanto às informações armazenadas e quanto aos benefícios que o programa proporciona. Um sistema GED, assim como é o BBJUR-INTRANET, deve possuir inserido em seu banco de dados, informações íntegras e atualizadas dos documentos digitalizados, assim como aumentar a produtividade daqueles que o utilizam. Pela visão desses usuários, o sistema não oferece esses requisitos. Esse é um dado interessante que pode revelar um comportamento de boicote. Como muitas vezes recai para os advogados a responsabilidade pela digitalização e armazenamento de documentos no BBJUR-INTRANET, a falta de atualização passa ser uma consequência do não comprometimento dos analistas jurídicos com essa tarefa. Esse comportamento pode indicar uma forma de pressionar o Banco na definição dos responsáveis pela rotina de digitalização, como nas palavras de um entrevistado:

“O Banco não normatizou quem deve digitalizar os documentos. Eu e meus colegas advogados não vamos assumir essa responsabilidade. A consequência disso é a desatualização de informações na ferramenta”

- f. 83% desses usuários têm mais que 6 anos de trabalho no BB, onde 66% mais que 20, sendo que 50% com mais de 10 anos na área jurídica;

Ao identificarmos que esses usuários possuem muito tempo de Banco assim como na área jurídica, esse dado pode nos revelar uma resistência à mudança, como consequência de costumes e valores enraizados na forma de trabalho anterior à implantação do sistema. Como presente na literatura, as questões culturais podem inúmeras vezes transformar-se em problemas para as mudanças requeridas quando da implementação de um sistema.

O mais interessante é que quando confrontamos esse resultado com 6% da amostra de usuários que possuem menos de um ano na área jurídica, percebemos

que essa utiliza diariamente a ferramenta e atribuiu a nota mais alta para o sistema dentre todos os participantes.

- g. para 83% desses usuários, a responsabilidade da digitalização de documentos é do Escriurário ou Assistente e não do advogado do Banco, como vem acontecendo.

Conforme nossas observações, a rotina de digitalização dos documentos apresentou-se como um problema para a eficiente utilização e produtividade do BBJUR-INTRANET. Essa atividade deve ser realizada toda vez que um documento tem sua origem no formato físico papel procedente, por exemplo, de um fórum ou tribunal. Nesses casos, faz-se necessária a alimentação do sistema GED com tais documentos através da rotina de digitalização de documentos. Essa tarefa, quase sempre delegada ao analista jurídico pela falta de funcionário de apoio administrativo, não corresponde ao trabalho de um advogado, obrigando-o a operar com escâneres, de forma a digitalizar as peças processuais originárias dos tribunais. Muitos foram os momentos que notamos desconforto e dificuldades de operação dos analistas jurídicos na tarefa de digitalização dos documentos. Observamos que os advogados não foram e não são preparados para efetuar tais atividades. As respostas ao questionário revelaram que, para os advogados, essa tarefa deve ser realizada pelo Escriurário ou Assistente e não por eles.

Também revelaram as entrevistas que os analistas jurídicos creditam a tarefa de digitalização de documentos como um dos principais problemas apresentados pelo BBJUR-INTRANET. Como essa tarefa está quase sempre delegada ao advogado, o tempo levado para realização da mesma é visto como um empecilho ao trabalho do advogado. Muitos usuários reclamaram que o Banco deveria normatizar essa tarefa como uma função obrigatória do setor administrativo de apoio através dos escriurários, mesmo que isso represente aumento de custo de contratação de mão-de-obra.

Compreendemos a insatisfação dos entrevistados, visto que essa não condiz com a advocacia além da grande quantidade de tarefas que os advogados do Banco realizam diariamente. De fato, falta ao Banco definir, através de seus normativos, as pessoas responsáveis por essa tarefa. Os advogados não concordam em mudar hábitos até então realizados durante anos, gerando, pelo simples fato da mudança e

pela tarefa, uma tensão nos envolvidos. Apresentando-se, assim, como um dos fatores para o baixo uso da ferramenta.

Mudanças no Trabalho

Segundo o Líder de negócio, a implantação do BBJUR-INTRANET proporcionou uma grande mudança na forma de trabalho dos analistas jurídicos do Banco. Ela exigiu e ainda exige ultrapassar a resistência de uso do sistema diariamente no ambiente de trabalho, dentre elas a leitura dos processos utilizando o computador. Nas palavras do entrevistado:

“Sem dúvida alguma, ao permitir a consulta dos processos digitalizados, inserindo uma nova rotina de trabalho e um novo posicionamento por parte dos advogados do Banco, o BBJUR-INTRANET enfrentou a cultura conservadora de acesso às informações somente nos documentos em papel, exigindo uma nova postura dos analistas jurídicos. Hoje, acredito que esse seja o principal problema para uma maior utilização da aplicação.”

Percebemos nas palavras do entrevistado que a cultura dos usuários impede uma maior utilização do sistema, principalmente na forma de acesso às informações e que a implantação do mesmo exige uma mudança na forma de trabalho dos analistas jurídicos do Banco. Porém essa ainda acontece de forma tímida, não sendo capaz de incentivar um maior uso entre os usuários.

Para o Líder do Projeto BBJUR-INTRANET quanto à forma de trabalho e à mudança de cultura, o entrevistado não teve dúvidas em afirmar que o sistema mudou significativamente a forma de trabalho dos usuários, inserindo um fluxo diferenciado e automatizando o modo de acesso às informações. Para ele, o advogado da DIJUR hoje pode utilizar o BBJUR-INTRANET para efetuar a leitura dos documentos na tela do computador o que não seria possível antes de instalação do sistema. Por outro lado, o entrevistado não consegue compreender o porquê da baixa utilização já que em sua visão o sistema veio para facilitar e tornar mais eficiente o trabalho dos advogados do Banco. Seu sentimento é que a preferência da leitura entre o papel e o monitor está diretamente relacionada ao tamanho do documento, que com poucas folhas, seria dada preferência tela de computador. No

entanto, mesmo nesses casos, sua percepção é de que o sistema ainda é subutilizado pela Diretoria.

Para os analistas jurídicos entrevistados, o receio de mudança na forma de trabalho foi um fator muito comentado durante as primeiras semanas de utilização do sistema. Os usuários preocupavam-se com a possibilidade de existir alguma política da organização impositiva no sentido de obrigatoriedade de uso da ferramenta e de proibição de manipulação de documentos em papel; porém, isso não ocorreu de fato. O que foi feito pelo Banco, e nesse caso teve apoio dos analistas jurídicos, foi proibir em algumas situações o trâmite de documentos entre as dependências, de forma a reduzir custos e desperdício de tempo na disseminação da informação na organização. Por outro lado, como descrevemos anteriormente, a introdução da tarefa de digitalização trouxe conseqüências negativas para o trabalho dos advogados, assim como afirmaram os analistas jurídicos entrevistados. Eles não concordam com a inclusão da tarefa, à medida que essa vem impactando na forma de trabalho dos advogados do Banco. Para os entrevistados, essa mudança em suas rotinas diária afastou o BBJUR-INTRANET dos advogados.

Acreditamos ser esse um dos principais obstáculos para uma maior aceitação e utilização do sistema, devendo ser tratado, de forma imediata, pela organização como forma de atender os pedidos dos próprios usuários do sistema.

Os dados levantados com o questionário revelaram que para 53% dos usuários do BBJUR-INTRANET o sistema mudou sua forma de trabalho, enquanto que para os 47% restante mudou pouco ou foi indiferente. Esse valor é plausível mesmo porque, como apresentado anteriormente, parte dos analistas jurídicos utiliza muito pouco o sistema. Porém, para àqueles que o utilizam, a implantação do sistema de certa forma modificou a sua atuação no seu dia-a-dia de trabalho. O Gráfico 9 apresenta os resultados encontrados.

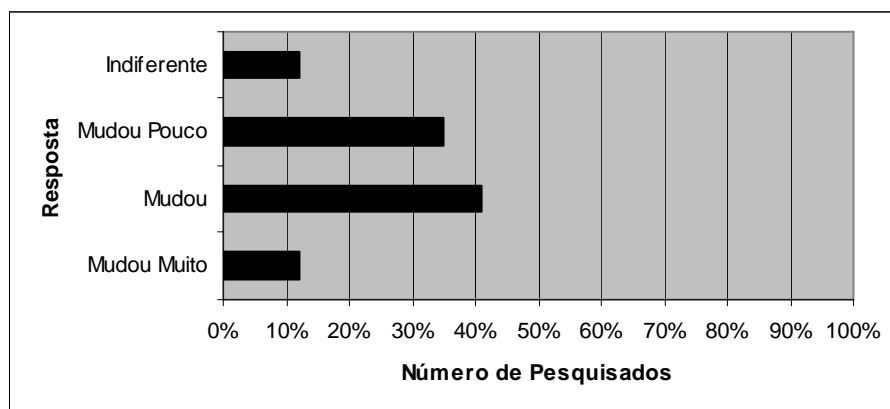


Gráfico 8 – BBJUR-INTRANET X mudança da forma de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

As mudanças mais comentadas com o questionário foram: agilidade na pesquisa dos processos e rotina de digitalização dos documentos.

Através dos dados coletados com as entrevistas e com o questionário, identificamos que a implantação do sistema mudou a forma de trabalho dos usuários. Essa mudança, vista pela maioria dos advogados como negativa ocasionada pela inclusão da rotina de digitalização, de certa forma vem impactando na subutilização do BBJUR-INTRANET dentro da DIJUR. Com a implantação do sistema, e conforme nossa fundamentação, a exemplo do encontrado em Baldam, Valle, Cavalcanti (2004), mudanças na forma de trabalho sempre existirão, porém não como vêm sendo apresentadas no caso do Banco. Pelo contrário, deveriam ocorrer mudanças que trouxessem a satisfação dos usuários, o aumento da produtividade e da eficiência do trabalho.

Quanto aos Benefícios alcançados pelo Sistema

Segundo o Líder do projeto BBJUR-INTRANET, a concepção do sistema deu-se pela necessidade, principalmente, de economia de espaço nas dependências, considerando o grande volume de processos o quais ocupam muito espaço dentro das várias unidades jurídicas do Banco. Porém, esse objetivo ainda não foi alcançado no que diz respeito à grande quantidade de papel armazenada encontrada conforme nossas observações. Essa também foi a avaliação do entrevistado.

Durante nossa presença, muitas foram as vezes que vimos impressões de documentos armazenados no BBJUR-INTRANET, ou seja, o usuário consultava o documento pelo sistema, e o imprimia. Este comportamento surgia quando o advogado se encaminhava para os tribunais, como o Supremo Tribunal Federal e o Superior Tribunal de Justiça, representando o Banco em causas jurídicas. Neste caso, a posse do documento em papel é necessária na medida em que o acesso ao sistema não é possível fora da rede do BB. Além dessa necessidade, percebemos que muitos usuários imprimiam os documentos com o objetivo único de lê-los, mesmo existindo a possibilidade de leitura na tela do computador. A cultura da leitura no formato físico parece-nos estar ainda bastante presente no ambiente que observamos. Conforme nossas anotações:

“Muitas são as impressões de documentos, principalmente no turno matutino, quando os advogados preparam suas pastas e se encaminham aos tribunais superiores.”

“A maioria dos advogados imprime documentos para efetuar sua leitura mesmo que esse esteja à sua frente, disponível em seu computador de forma imediata e de consulta fácil e dinâmica.”

O que pudemos observar durante nossa permanência na DIJUR foi um ambiente com muitos papéis espalhados nas mesas dos advogados, impressoras sempre imprimindo além de pouco uso do sistema. A visão da DIJUR é contrastante quando comparada ao ambiente com a tecnologia GED bem aproveitada pelos usuários. Parece-nos que o BBJUR-INTRANET está sendo ignorado pelos analistas jurídicos da DIJUR.

A cultura de efetuar anotações pessoais nos documentos através de lápis ou canetas, além de marcação no texto com marcadores luminosos, foi outro fator que observamos para a grande impressão de documentos. O sistema, por implicações tecnológicas, não permite essa funcionalidade, e o usuário, acostumado com o modo de trabalho, imprime o documento para continuar a manter as facilidades que um documento em suporte físico papel tem frente ao documento digitalizado. Surge então um problema de controle de versão do documento, pois este, modificado pelo usuário, não reflete o armazenado no GED. Assim, a fonte principal de informação que deveria ser o aplicativo, passa a ser o documento impresso com as anotações

do analista e o controle de versões de documentos não pode ser mais realizado. Essa é uma disfunção daquilo que apresentamos em nossa fundamentação como um dos objetivos da tecnologia de GED, que é o controle de versionamento de documentos. No caso específico do Banco, da forma como estão sendo realizadas as alterações nos documentos fica impossível o controle de versões de documentos, já que os advogados do Banco, ao modificarem uma peça processual, não inserem o novo documento na base de dados da aplicação. Seja por falta de treinamento na manipulação dos escâneres ou por falta de vontade dos advogados, o fato é que isso vem ocasionando um problema crescente à medida que a base de dados dos documentos fica desatualizada e o controle de versionamento prejudicado.

A limitação da tecnologia aliada a uma cultura do modo de trabalho dos advogados pode também ser considerada como um dos fatores da baixa utilização do BBJUR-INTRANET.

De acordo com os dados levantados com o questionário, apenas 12% concordam plenamente que o BBJUR-INTRANET resolveu o problema da quantidade de papéis existentes em suas unidades jurídicas. Já 65% discordam em parte ou plenamente. Esse dado reforça o problema da quantidade de papéis existente mesmo após a implantação do sistema. O Gráfico 10 apresenta esses resultados.

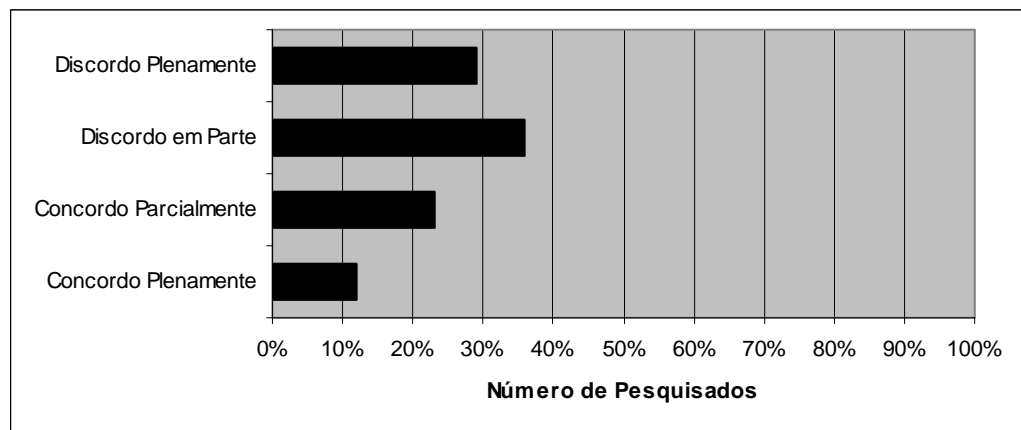


Gráfico 9 – BBJUR-INTRANET X diminuição de papéis

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Por outro lado, a utilização do BBJUR-INTRANET mostrou-se importante para a redução quase que total do trâmite de papel entre as dependências jurídicas do Banco. Através de seus normativos internos, o BB proibiu o envio de documentos

em formato físico entre suas unidades jurídicas espalhadas pelo Brasil (NUJUR, AJURE e a DIJUR) de forma a diminuir os custos com o envio de malotes, obrigando os analistas jurídicos a consultar os processos e pareceres diretamente na aplicação. Se por um lado os custos com o envio de documentos diminuiu, por outro a impressão de documentos continua, pois o advogado assim o faz para ter a posse do documento. Conforme a entrevista com um analista jurídico:

“Com a proibição de envios de documentos entre nossas unidades, deixamos de enviar malotes diários com os processos para as instâncias superiores. Antes, como exemplo, uma causa perdida na primeira instância (NUJUR) e o Banco recorrendo, fazia-se necessário pegar toda a documentação para ser enviada para a instância superior (AJURE). Isso não ocorre mais. O advogado da AJURE é obrigado a consultar o processo no BBJUR-INTRANET. Sentimos a falta do documento em papel, para ler e fazer anotações e é por isso que imprimimos os documentos consultados na ferramenta”.

A normatização por parte do Banco foi importante para resolver o problema do envio de processos entre as suas unidades jurídicas. No entanto, mesmo obrigando o analista jurídico a utilizar o BBJUR-INTRANET para ter acesso ao parecer jurídico, a leitura do documento só ocorre com a sua impressão e não diretamente na tela do computador. Permanece a cultura de modo de trabalho como mais um fator para a subutilização da ferramenta.

A partir dos dados levantados com o questionário, 88% dos usuários do BBJUR-INTRANET concordam totalmente ou em parte em relação à diminuição do fluxo de documentos em formato físico (papel) entre as dependências jurídicas do Banco. Conforme o Gráfico 11, o resultado apresentado é consequência da política de proibição adotada pelo Banco de envio de malotes de documentos entre as NUJUR, AJURE e a DIJUR.

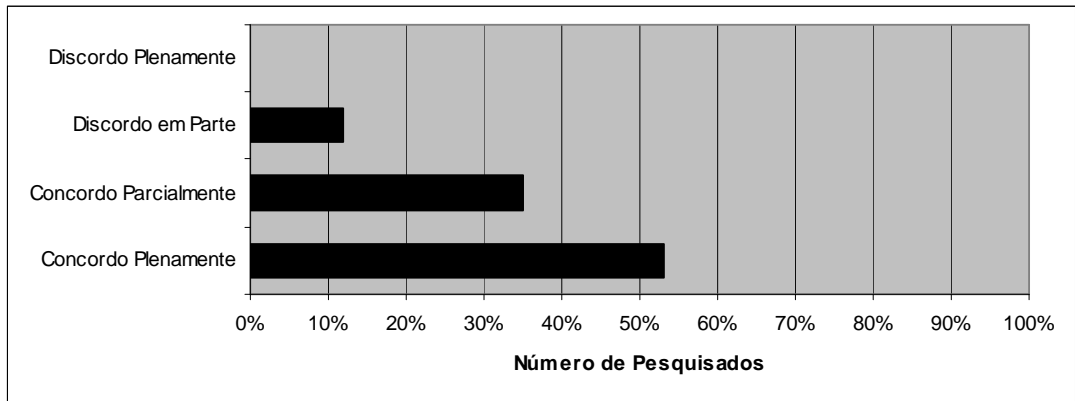


Gráfico 10 – BBJUR-INTRANET X diminuição do fluxo

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Em relação a redução de custos, parece ser consenso para a maioria que o BBJUR-INTRANET ajudou a atingir esse objetivo. Conforme o Gráfico 12, 88% concordam plenamente ou em parte. Essa foi uma das vantagens apresentada por Baldam, Valle, Cavalcanti (2004) na implantação do GED em uma organização: eliminação da burocracia e redução de custos indiretos através da otimização e racionalização dos processos de tramitação de documentos.

Os usuários relacionaram a redução do custo com a proibição da tramitação de documentos, porém não consideraram o seu aumento com a quantidade de impressões que são realizadas diariamente na organização. Além disso, o custo com armazenamento, que deveria baixar consideravelmente com a implantação do sistema não foi verificado, como conseqüência da guarda das impressões que são realizadas, conforme nossas observações.

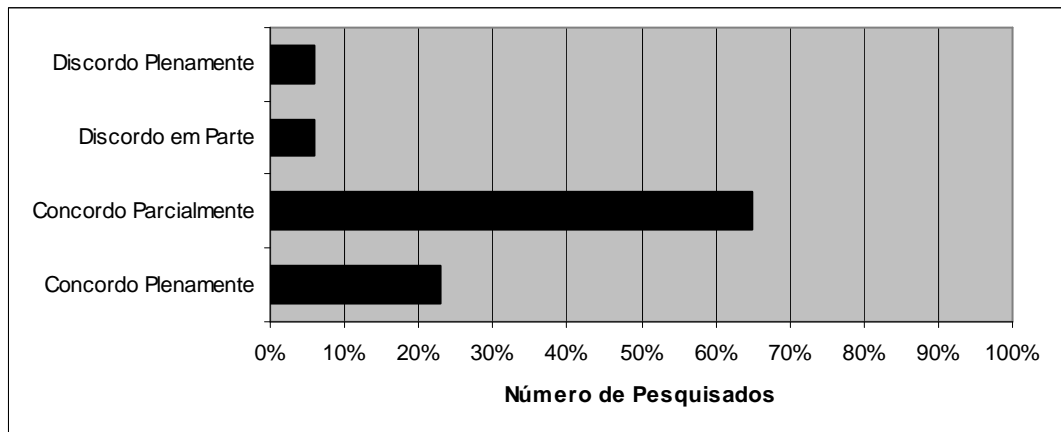


Gráfico 11 – BBJUR-INTRANET X redução de custos

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

O aumento da produtividade do trabalho na DIJUR era também uma das vantagens esperadas com a implantação do sistema como afirmam Baldam, Valle, Cavalcanti (2004). No entanto, de acordo com os dados levantados com o questionário (Gráfico 13), apenas 30% concordam totalmente ou em parte que a implantação significou aumento de produtividade em seu trabalho. Os 70% restantes discordam plenamente ou em parte com essa afirmativa. As entrevistas realizadas com os analistas jurídicos também indicaram que na visão dos advogados a produtividade do trabalho não aumentou com o BBJUR-INTRANET. Alguns dos comentários que ouvimos nas entrevistas ajudam a compreender essas constatações:

“Para mim, o sistema limita-se a apenas consultar os processos digitalizados para impressão. Não consigo ler o documento no computador. Posso dizer a vocês que me incomoda principalmente a parte de digitalização do documento. É terrível. Temos que parar o trabalho para realizar uma tarefa que não é de minha responsabilidade.”

“Pelo contrário, acho que ele diminuiu a minha produtividade, pois hoje sou obrigado a perder tempo com a rotina de digitalização dos documentos.”

Esse pensamento presente nos analistas jurídicos deve ser considerado também como um dos fatores para a baixa utilização da ferramenta já que uma quantidade significativa de usuários não considera o sistema como uma ferramenta para o aumento da produtividade em seu trabalho; pelo contrário, muitos acreditam que a inclusão da tarefa de digitalização tornou o trabalho menos produtivo.

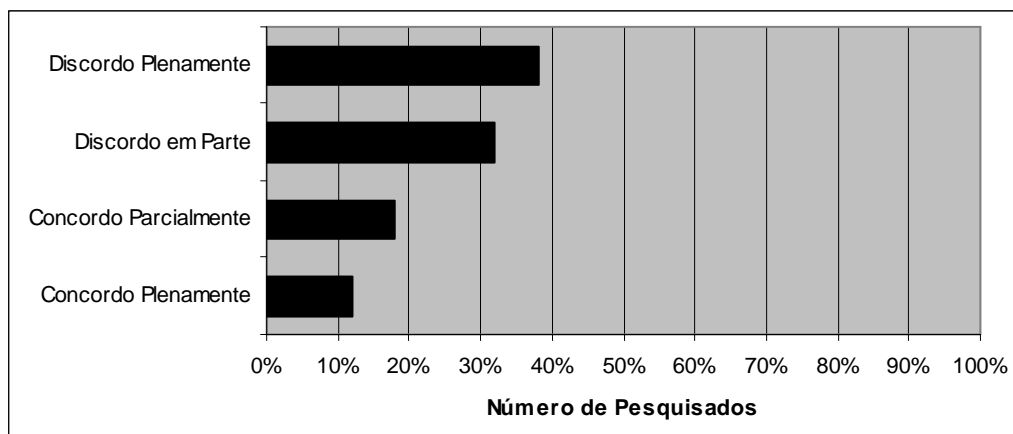


Gráfico 12 – BBJUR-INTRANET X ganho de produtividade

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Com relação a disseminação de informações e de documentos do Banco para todas as suas áreas jurídicas, a maioria dos usuários (76%) concorda plenamente ou parcialmente que a implantação do BBJUR-INTRANET resolveu esse problema na organização. Outros 24% discordam em parte dessa afirmação. Como uma das vantagens apresentadas por Baldam, Valle, Cavalcanti (2004), na visão dos usuários, o sistema tornou mais eficiente a disseminação da informação no BB, possibilitando o seu acesso em qualquer dependência do Banco. Esse é um fator que descartamos como justificativa pelo baixo uso do BBJUR-INTRANET.

Quanto ao controle de acesso as informações o sistema atende às expectativas para 76% dos usuários, o que condiz com a forma como esse foi implantado, exigindo nome de usuário e senha pessoais para sua utilização como forma de segurança de acesso as informações, além de só permitir acesso dentro da rede do Banco. A ferramenta garante o controle de acesso as informações dos documentos digitalizados armazenados em seu banco de dados, porém ainda permanecem os problemas de acesso com relação aos documentos que estão distribuídos nos setores em formato físico papel. Descartamos também a falta de segurança da ferramenta como um dos fatores para a sua baixa utilização.

Os Gráficos 14 e 15 apresentam os resultados das relações entre o sistema, a disseminação da informação e o controle de acesso as informações.

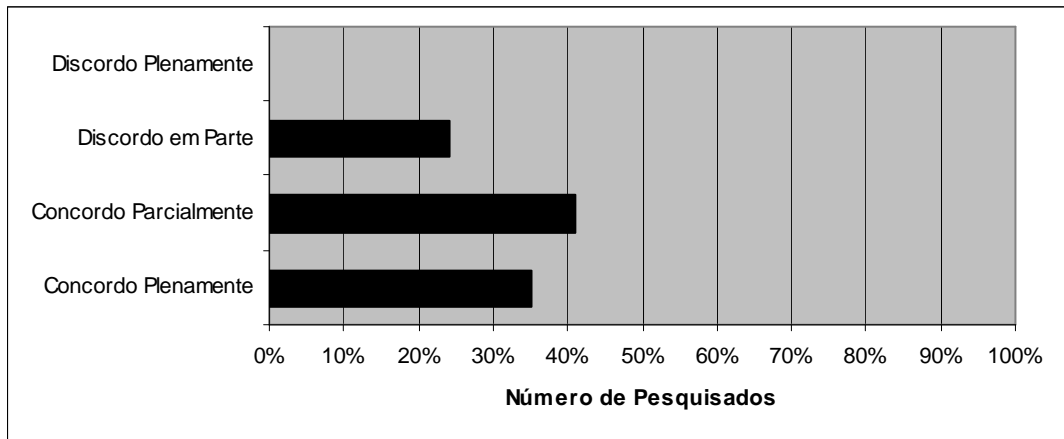


Gráfico 13 – BBJUR-INTRANET X disseminação da informação

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

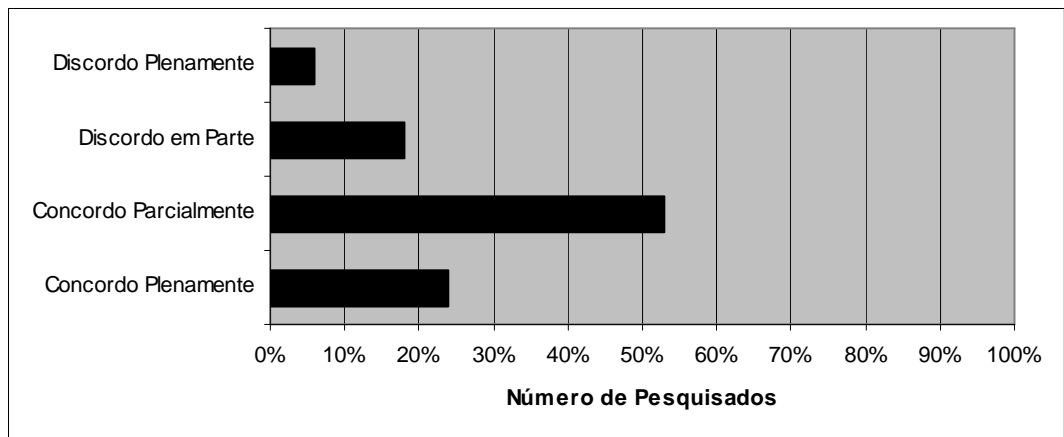


Gráfico 14 – BBJUR-INTRANET X controle de acesso

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

O sistema e a satisfação do usuário

O questionário de pesquisa revelou que, em uma escala de zero a dez, a nota dada pelos usuários ao BBJUR-INTRANET, na média, foi de sete pontos. Quando descartamos a nota máxima (nove) e a menor (quatro) esse valor cai para seis pontos.

Durante as entrevistas realizadas com os analistas jurídicos ouvimos críticas ao modelo proposto pelo Banco e ao BBJUR-INTRANET. Para os advogados não foram consideradas as questões culturais inerentes à sua forma de trabalho, que é basicamente manipulando papéis. Os próprios advogados admitem que não são capazes de ler documentos utilizando a tela de um computador. Por outro lado, os

analistas concordam que a aplicação BBJUR-INTRANET foi muito bem desenvolvida e possui uma boa operacionalidade.

Podemos considerar que na visão dos advogados do Banco o sistema é bom, mas não vem atendendo às expectativas de seus usuários, pois antigos problemas ainda existem, a exemplo da quantidade de papéis. Acreditamos que os problemas apresentados pelos analistas são de questões culturais e não do *software* BBJUR-INTRANET.

Já para a visão do Líder de Projeto do BBJUR-INTRANET, a solução implantada não está atendendo a seus usuários, pois faltou implementar as funcionalidades controle de terceirização de processos (aqueles processos que se encontram com os advogados terceirizados do BB) e de informações gerenciais. Assim, nas palavras do entrevistado:

“A tarefa de controle de terceirização de processos é uma tarefa importante que ainda não foi priorizada pela DIJUR. O módulo de informações gerenciais também não foi implementado em sua totalidade. Então, por esse motivo, eu acho que não está atendendo plenamente. Faltam algumas coisas que observamos ser importantes, mas que, por alguma razão, não foram priorizados pelo gestor (DIJUR)”.

Para o analista jurídico Líder de Negócio do BBJUR-INTRANET, o pioneirismo do desenvolvimento de um aplicativo desse porte, com a complexidade de todo o aparato de *hardware* e *software*, implicou dificuldades que foram ultrapassadas, todavia ele considera o sistema um sucesso, na medida em que esse não possui reclamação alguma por parte dos usuários. Chama atenção a postura do analista ao considerar que a falta de reclamação por parte do usuário, por si só, é um fator de sucesso, contudo acreditamos que, e a nossa pesquisa comprova isso, o BBJUR-INTRANET não pode ser considerado um sucesso. Exemplo disso e como descrevemos anteriormente, refere-se a um dos seus principais objetivos que não foi alcançado: a redução de papel nas unidades jurídicas do Banco. Além disso, as entrevistas com os analistas jurídico usuários do sistema mostrou que há insatisfações com o modelo atual.

Para Baldam, Valle, Cavalcanti (2004), as ferramentas GED, ao permitirem armazenar, localizar e recuperar informações durante todo o ciclo de vida de um documento, são capazes de realizar a gestão do conhecimento explícito de uma organização, definido por Nonaka e Takeuchi (1997) como aquele que enfatiza a capacidade para criar, estocar, compartilhar e usar explicitamente conhecimentos, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado sob diferentes formas: fala, palavra escrita, gráficos e desenhos passando de uma pessoa a outra, através de diferentes formas, como um documento impresso.

Como forma de identificarmos a percepção dos usuários do BBJUR-INTRANET e a relação do sistema com os conceitos de gestão de dados, informação e conhecimento, o questionário revelou que: 100% concordam plenamente ou em parte ao indicar que o sistema é percebido como função de gestão da informação para a organização; empatados com 82% estão a gestão de dados e do conhecimento. O Gráfico 16 apresenta os resultados encontrados.

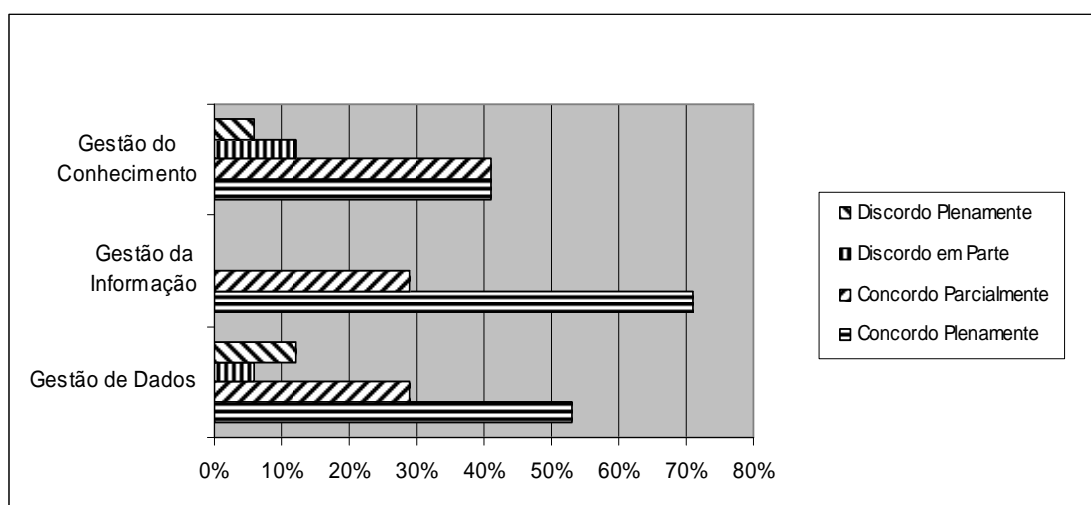


Gráfico 15 – Concepção do BBJUR-INTRANET

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Na entrevista com o Líder do “GED Corporativo”, o entrevistado percebe o BBJUR-INTRANET como uma mistura de conceitos de gestão de dados, informação e conhecimento, não sabendo afirmar com precisão qual àquele mais presente. Já para o Líder de Projetos do BBJUR-INTRANET, o aplicativo como um todo é um sistema de manipulação de dados, mas que também é de conhecimento, na medida

em que parte dele contém conceitos de *Datawarehouse*²⁰, que com a correlação e conflito dos dados existentes no GED torna eficiente e facilita a tomada de decisão.

A percepção dos usuários e líderes de projeto aproxima-se da literatura ao considerar também que o BBJUR-INTRANET trata da gestão do conhecimento da organização. Acreditamos que essa característica deve ficar mais presente na empresa quando o sistema passar a ser utilizado em todo o seu potencial por um número maior de advogados lotados na diretoria jurídica do Banco do Brasil.

Tipologia Cultural do Banco do Brasil pelo Modelo de Cameron e Quinn

O roteiro de questões do Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn inserido no grupo três de nosso questionário (Apêndice B) teve como objetivo identificar a tipologia cultural predominante no BB.

A partir da coleta dos resultados de cada uma das questões, realizamos a somatória dos valores constantes de cada assertiva, colocadas numa matriz sumária, onde calculamos a média para se obter os pontos que foram marcados no gráfico do modelo de Cameron e Quinn como descrito a seguir:

- a. Total dos itens A do perfil organização A (Cultura Clã) dividido por 6: média total dos itens igual a 18;
- b. Total dos itens B do perfil organização B (Cultura Inovativa) dividido por 6: média total dos itens igual a 6,5;
- c. Total dos itens C do perfil organização B (Cultura Hierárquica) dividido por 6: média total dos itens igual a 15;
- d. Total dos itens D do perfil organização B (Cultura de Mercado) dividido por 6: média total dos itens igual a 30.

Após identificarmos os perfis culturais para cada item de dimensão de cultura, marcamos um gráfico (ver Gráfico 2) da seguinte forma:

- a. para o quadrante superior esquerdo (Cultura Clã), média do total de itens A Organização A;
- b. para o quadrante superior direito (Cultura Inovativa), média do total de itens B Organização B;

²⁰ Um *Datawarehouse* é um sistema de computação utilizado para armazenar informações relativas às atividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada.

- c. para o quadrante inferior esquerdo (Cultura Hierárquica), média do total de itens C Organização C;
- d. para o quadrante inferior direito (Cultura de Mercado), média do total de itens D Organização D.

O resultado final da aplicação dos procedimentos propostos por Cameron e Quinn (1999) é representado no Gráfico 2 e identificou o tipo de cultura predominante na organização, com seus valores e crenças, como a de **Cultura de Mercado ou Racional**.

Conforme nossa fundamentação, constante no item 3.4 dessa dissertação, esse tipo de cultura tem como características: o foco no externo com necessidade de controle; preocupação com o mercado competitivo; busca pela maximização de lucros e produtividade; base de atuação racional e técnico-econômica; pessoas competitivas; poder na competência técnica e autoridade centrada no líder.

Cameron e Quinn (1999, p.18) destacam que:

[...] a cultura racional, é um local orientado para resultados. Líderes são fortemente direcionados como competidores e produtores. São exigentes e cobradores de resultados. O que mantém a organização coesa é a ênfase em vencer. A continuidade da organização depende de ações competitivas e atingimento de metas e objetivos delimitados. O sucesso é definido em termos de participação e penetração no mercado. Vencer os concorrentes de mercado e liderança de mercado são importantes.

Esperávamos esse resultado, já que instituições financeiras como o BB tem como finalidade básica à busca por lucros e resultados utilizando-se de controles internos rígidos como forma de minimizar seus riscos operacionais.

Ainda que o tipo de cultura predominante seja a de Mercado, percebemos também através do Gráfico 2 que outros tipos também surgem como traços da cultura Clã e da Hierárquica. A cultura Inovativa foi aquela que apresentou o resultado mais tímido.

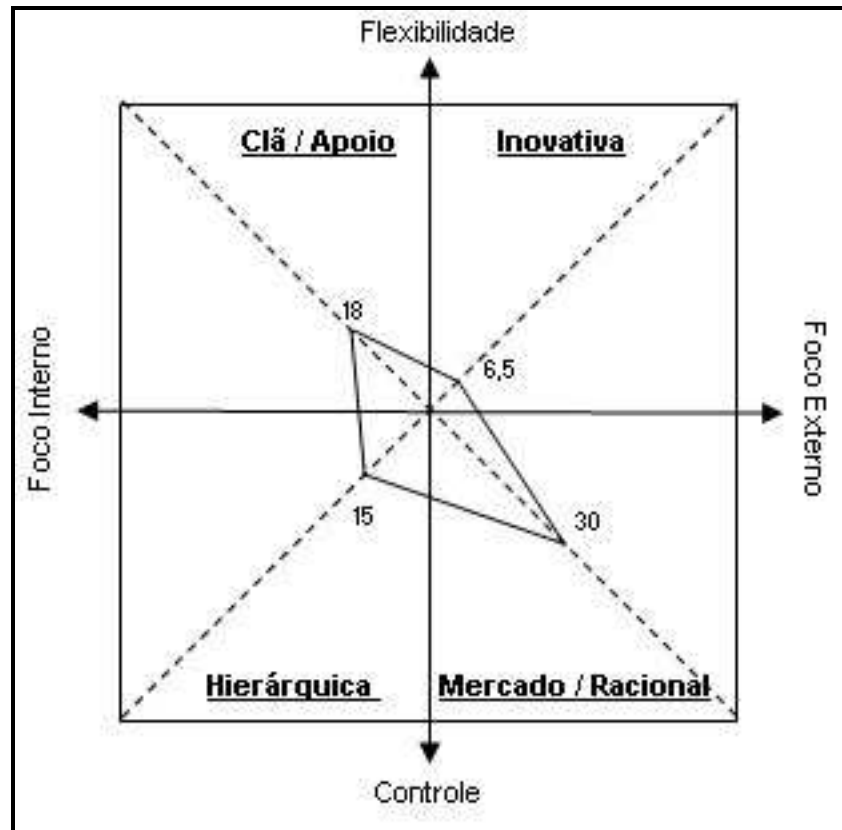


Gráfico 16 – Tipologia cultural predominante no Banco do Brasil

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Para Domenico, Latorre e Teixeira (2006, p.47),

[...] o tipo cultural Mercado apresentaria correlações positivas com as dimensões Conservação e Autopromoção e, portanto, com os valores Conformidade e Tradição, Realização, Prestígio e Domínio. Correlações negativas haveria com Autotranscendência e Abertura à Mudança e, por consequência com Preocupação com a Coletividade, Autonomia e Bem-Estar dos Empregados.

O tipo cultural identificado como mais presente, de mercado, pode indicar uma influência negativa na implantação e utilização do GED, como consequência de suas características apresentadas: valor positivo de conservação e pela correlação negativa para abertura a mudança. Principalmente pela segunda, na medida em que a implantação de um sistema como o BBJUR-INTRANET exigiu e ainda exige uma mudança de cultura por parte de seus usuários.

8 CONCLUSÕES DE PESQUISA

Nosso trabalho apresentou uma descrição teórica tratando da introdução de conceitos sobre três assuntos: a sociedade do conhecimento, a cultura organizacional e o gerenciamento eletrônico de documentos (GED). Essa permitiu uma melhor compreensão da cultura organizacional e da sua relevância para a tecnologia de GED. Em seguida, apresentamos os métodos utilizados, como também o relato do estudo de caso, através da apresentação da coleta e da análise de nossos resultados.

Cameron e Quinn (1999) através de seus estudos já destacavam que algumas implantações de programas de qualidade em empresas americanas falhavam por não terem sido precedidas ou acompanhadas de mudanças culturais. Acreditamos que devem ser considerados também os casos que envolvem a instalação do GED e o conseqüente avanço tecnológico proporcionado à empresa, identificando a cultura como uma importante peça para o seu pleno funcionamento e diferencial competitivo.

Assim, procuramos caracterizar a cultura organizacional e sua influência na implantação e funcionamento de um sistema informacional de GED na empresa Banco do Brasil (BB), especificamente o sistema BBJUR-INTRANET, de forma a oferecer subsídios para que outras organizações considerem a cultura como um fator positivo e não como um obstáculo para a sua implantação.

Com base no trabalho realizado, retomamos a nossa pergunta chave para que possamos discuti-la: “Como a cultura organizacional influencia na implementação e utilização de um sistema informacional de Gerenciamento Eletrônico de Documentos?”.

O que pudemos inferir da análise de nossas observações, da aplicação do questionário e das entrevistas é que, se por um lado encontramos empenho da empresa na implantação da tecnologia GED ao considerá-lo estratégico e importante para efetivar um novo modelo de gestão de documentação, os resultados almejados só serão alcançados se forem tomadas medidas de ação que considerem os aspectos culturais da organização e dos usuários da ferramenta. Alguns fatores ajudam a compreender nosso pensamento:

- a. subutilização do sistema;
- b. através da aplicação do modelo dos Valores Contrastantes de Quinn (1999), nossos resultados demonstraram que os valores culturais predominantes no BB são da cultura de mercado, seguidos da cultura clã, de apoio e, com menos incidência, da cultura Inovativa. A escolha por esse modelo mostrou-se válida para a identificação da cultura organizacional através das quatro dimensões de culturas identificáveis pelo conjunto de seis perguntas e seus respectivos subitens, apresentando coerência na explicitação dos resultados com relação ao problema enfrentado pelo BB quanto a subutilização de seu sistema. Como anteriormente apresentado, as características presentes na cultura de mercado – valor positivo de conservação e correlação negativa para abertura a mudança – configuram um dos fatores para o baixo uso do BBJUR-INTRANET, que exigiu e ainda exige uma mudança de cultura por parte de seus usuários;
- c. os usuários do BBJUR-INTRANET possuem uma incorporação relevante da cultura da empresa, predominantemente de mercado, como consequência do tempo de trabalho no Banco e também em sua área jurídica.;
- d. resistência a mudar a forma de trabalho praticada desde a implantação da tecnologia GED;
- e. resistência à mudança de hábitos até então realizados durante anos, gerando, pelo simples fato da mudança uma tensão nos envolvidos;
- f. cultura predominante na forma de como são manipulados os documentos (processos, pareceres), pela preferência clara pelo uso do formato físico papel, indo de encontro à premissa do BBJUR-INTRANET, que é proporcionar a leitura de documentos de forma mais ágil e mais fácil através de um computador. Citamos como exemplo a cultura de efetuar anotações nos documentos e o desconforto da leitura de documentos utilizando o monitor;
- g. cultura da empresa de priorização no atendimento das demandas para atender as exigências do mercado em detrimento das fases de desenvolvimento de um aplicativo, entre elas a fase de acompanhamento da solução, como a concessão de treinamentos.

- h. a fase de implantação e aceitação da ferramenta pelos usuários não considerou as mudanças que surgiriam no modo de trabalho dos advogados;
- i. inserção da rotina de digitalização de documentos que não está relacionada à cultura de trabalho de um advogado, obrigando-o a operar com escâneres.
- j. surgimento de resistência à atividade do item f tendo como consequência a falta de dados atualizados no sistema;
- k. usuários não vêem a ferramenta como forma de aumento de produtividade do trabalho.

Por outro lado, descartamos os seguintes fatores que poderiam justificar a baixa utilização do BBJUR-INTRANET:

- a. falta de participação do usuário no desenvolvimento da aplicação e, por consequência, sua baixa qualidade;
- b. dificuldade de manipulação de ferramentas de informática pelos usuários. Pelo contrário, os resultados demonstraram que são usuários experientes e conhecedores de diversos aplicativos;
- c. tempo de resposta inadequado do sistema;
- d. falta de segurança e controle das informações proporcionadas pelo sistema.

O caso que descrevemos da Diretoria Jurídica (DIJUR) é paradoxal, pois ainda que o BB tenha investido em um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos na busca pela solução de seus problemas documentais, demandando esforços por toda a empresa, esse ainda não atingiu os objetivos almejados, o que pode ser explicado em parte por alguns dos fatos que identificamos nessa pesquisa. Como descrevemos, os problemas que deveriam ter sido solucionados com a implantação do GED evidenciam que a utilização do sistema na organização é deficiente, dentre eles:

- a. estatística de baixo uso da ferramenta;
- b. grande quantidade de papéis existentes na organização. O GED deveria trazer economia de espaço físico e economia de papel, já que os

- documentos estariam disponíveis em mídia eletrônica-digital, fazendo mínimo uso do papel;
- c. grande quantidade de impressões de documentos, contribuindo para o aumento do problema descrito no item b;
 - d. não percebemos o aumento da satisfação do usuário com a implantação do sistema;
 - e. controle da obsolescência da informação não é efetiva, com diversas versões de documentos existentes fora do banco de dados do BBJUR-INTRANET;
 - f. não percebemos aumento da produtividade dos advogados do Banco;
 - g. não percebemos economia de tempo de trabalho e maior dinamismo do modelo de trabalho.

Com relação aos benefícios alcançados a partir da implantação do BBJUR-INTRANET estão a redução do custo na visão dos usuários (sem considerar o aumento das impressões), o controle efetivo de acesso as informações quando acessadas pelo sistema, a disseminação da informação e o fim do trâmite de documentos entre as dependências jurídicas do Banco. Esse último como conseqüência da normatização do BB em proibir a transferência.

De fato, muitos problemas ainda existem com o modelo de documentação no BB, mesmo após a implantação do BBJUR-INTRANET. Ainda que faltem estudos que considerem a influência da cultura organizacional na implantação de uma tecnologia GED, podemos dizer que a realização desses e com o conhecimento das atitudes dos indivíduos permitido compreender melhor as organizações, pode ser possível introduzir as modificações necessárias e fornecer as bases para o estabelecimento de novas tomadas de decisão.

Nossa investigação científica certamente provoca outros trabalhos, não se esgotando em si mesma. As nossas limitações impuseram a abertura para outras pesquisas. Dessa forma, a continuidade do estudo é relevante para o amadurecimento desse tema não só dentro da Ciência da Informação como em outras áreas da ciência. Logo, novas pesquisas fazem-se necessárias, que privilegiem também, essencialmente, a cultura organizacional e a tecnologia GED. Assim, sugerimos como trabalhos futuros, a partir do aprofundamento das contribuições aqui apresentadas:

- a. pesquisas relacionadas a organizações de outros setores da economia;
- b. estudos comparativos na implantação de outros sistemas e o GED frente à influência da cultura organizacional;
- c. pesquisas que abordem diferentes metodologias de implantação do GED e a influência da cultura organizacional;
- d. utilização de outro modelo teórico para identificação da cultura de uma organização no estudo da influência dessa sobre o GED.

REFERÊNCIAS

AVANT IMAGING & INFORMATION MANAGEMENT INC. AIIM INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.aiim.org>>. Acesso em: 10 out. 2006.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-73, 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1419.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2007.

ANDRADE, M. Gerenciamento Eletrônico da Informação: ferramenta para a gerência eficiente dos processos de trabalho. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2002, Recife. **Anais...**, Recife: [s.n.], 2002. Disponível em: <www.ndc.uff.br/textos/gei.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2007.

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004. Disponível em: <<http://scielo.bvs-psi.org.br/pdf/psicousf/v9n2/v9n2a10.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2007.

ANDRADE, Ricardo; BORGES, Jussara; JAMBEIRO, Othon. Digitalizando a memória de Salvador: nossos presente e passado têm futuro? **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n.2, p. 243-254, 2006. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=779&article=453&mode=pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

ANGEL ARELLANO, Miguel. Preservação de Documentos Digitais. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n. 2, p. 15-27, 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=1082&article=343&mode=pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2007

BACK, Leonardo de Carlos. **Metodologia de implantação do Gerenciamento Eletrônico de Documentos em empresas de base tecnológica**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

B2B Magazine Disponível em: <http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id_canais=4&id_subcanais=13&id>

noticia=21989&nome=&descricao=&foto=&colunista=1&pg=> Acesso em: 12 mar. 2008.

BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rogério; CAVALCANTI, Marcos. **GED: Gerenciamento Eletrônico de Documentos**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2004.

BANCO DO BRASIL. **Demonstrações contábeis**: quarto trimestre 2007. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/DemoCont4T07.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2008.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2007**. Brasília. DF, 2008. Disponível em: <<http://www44.bb.com.br/porta/ri/ra07/dwn/prt/index.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

BANCO DO BRASIL. **Relação com Investidores 2007**. Disponível em: <<http://www44.bb.com.br/porta/ri/ri07/dwn/prt/index.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2008.

BANCO DO BRASIL, **Estatuto do Banco do Brasil**, Disponível em: <<http://www44.bb.com.br/porta/prt/index.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2008.

BARROSO, A. C., GOMES, E. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, 1999. Disponível em:<<http://comunidade.rn.sebrae.com.br/uti/uploads/tentando%20entender%20gc.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2007.

BATAGLIA, Walter; FISCHER, Rosa Maria. A Influência da cultura institucional na transformação organizacional. In: EnEO – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: [s.n], 2004.

BAX, Marcello Peixoto; BAX, Maria Letícia Peixoto. *Gestão de documentação por imagens*. Um tipo específico de GED. Em: *Perspectiva em Ciência da Informação*. Belo Horizonte, v. 07, nº 02, p. 141-154, 2002. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=577&article=156&mode=pdf>> Acesso em 14 out. 2007:

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. New York: Addison-Wesley, 1999.

CARVALHO, Kátia de. Disseminação da Informação e Informação da Inteligência Organizacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.2, n.3, 9p. jun 2001

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 01).

CENTRO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO – CENADEM. São Paulo. Disponível em: <<http://www.cenadem.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COMPUTERWORLD Disponível em <http://computerworld.uol.com.br/infra_estrutura/2008/03/13/>. Acesso em 13 mar. 2008.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS - CONARQ. Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: CONARQ, 2005. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/dicionario_de_terminologia_arquivistica.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2008.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual: métodos e aplicações práticas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOMENICO, Silvia Marcia Russi de; LATORRE, Sidney Z. ; TEIXEIRA, Maria Luisa M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: [s.n.], 2006.

FANTINI, Sérgio Rubens. **Aplicação do Gerenciamento Eletrônico de Documentos**: estudo de caso de escolha de soluções. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira; CÂNDIDO, Cristiane Missias. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p 424-432, 2006. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=869&article=497&mode=pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 03, p.73-82, 1991.

_____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron-Hill, 1991.

_____. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning-Hill, 2007.

FRUSCIONE, James. **Workflow automatizado: como desenvolver projetos gerais e planejamento de suporte**. São Paulo: CENADEM, 1996.

GARTNER GROUP. **Knowledge Management Scenario: Conference Presentation**. Local, 1999. Disponível em: <<http://www.gartner.com>>. Acesso em: 10 ago. 2007

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JANUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; TÁLAMO, Maria de Fátima Gonçalves Moreira. A empresa e os sistemas humanos de informação: uma abordagem conceitual para a gestão da informação. **Transinformação**, Campinas, v. 16, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://revistas.puc-campinas.edu.br/transinfo/>>. Acesso em: 20 out. 2007.

KOCK, Walter W. **Gerenciamento eletrônico de documentos – GED: conceitos, tecnologias e considerações gerais**. São Paulo: CENADEM, 1998.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LE COADIC, Y-F. **A Ciência da Informação**. 2. ed. Tradução de Maria Yêda F. S. de Figueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2004. 124 p.

LEME, Maria Teresa. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 02, 1993.

LIMA, Maria Cecília Mendes. **Avaliação do Programa de Gestão de Documentos da Prefeitura de Juiz de Fora**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LOPES, Marilene Vieira. O uso de sistemas de informações gerenciais em empresas: estudo de caso na Andrade Gutierrez Concessões. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 240-252, 2005. Disponível em:
<<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=626&article=429&mode=pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2008.

LOPES, Uberdan dos Santos. Arquivos e a organização da gestão documental. **Revista ACB**, Santa Catarina, v. 8/9, p. 113, 2003/2004. Disponível em:
<<http://www.acbsc.org.br/revista/ojs/include/getdoc.php?id=291&article=111&mode=pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2007

LUCCA, Giana; CHARÃO, A. Schwertner; STEIN, B. de Oliveira . Metadados para um sistema de gestão eletrônica de documentos arquivísticos. **Arquivística**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 70-84, 2006. Disponível em: <www.arquivistica.net>. Acesso em: 11 mai. 2007.

LÜCK, Heloísa. A melhoria do desempenho da empresa pela mudança de sua cultura. **Faculdade de Administração e Economia**, Curitiba, v. 4, n. 01, 2001. Disponível em:
<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/a_melhoria_do_desempenho.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2007.

LYMAN, Peter et al. How much information? **School of Information Management and Systems**, Berkeley, 2003. Disponível em:
<http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/printable_report.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2007.

MACEDO, Geraldo Majela Ferreira de. **Bases para Implantação de um Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED**: um estudo de caso. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Programa de Pós Graduação

em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MACHADO NETO, N. R. Gestão de conhecimento como diferencial competitivo. In: SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: Linker, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTELETO, Regina Maria. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 24, n. 1, 1995. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000145/01/Ci%5B1%5D.Inf-2004-580.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2007.

MELO, M. B. F. V. **Influência da cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras.**, 2001. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MICHEL, Maria H. **Estudo da influência da cultura organizacional no comportamento informacional de usuários do Sistema de Informação Acadêmico da UFMG**. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)- Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

MIRANDA, R. C. da R. "O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas". **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

MIRANDA, P.; DUARTE, D. **Sistemas Gerenciadores de Documentos, uma base para Knowledge Management**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO/GESTÃO DE DOCUMENTOS, 2, 1999, Curitiba. **Anais...** Curitiba [s.n], 1999.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29. n. 1, p. 14-24, 2000. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=592&article=284&mode=pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2007.

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

MUSIELLO NETO, Francisco Eugenio. Cultura e gestão: um estudo em empreendimentos hoteleiros do polo Costa das Piscinas. **Revista da FAE**, Curitiba: FAE, v. 9, n. 1, p. 13-24, jan./jun. 2006.

_____. O Impacto da cultura organizacional nas praticas de gestão ambiental: *um estudo no Pólo Costa das Piscinas, litoral sul-paraibano*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO, 27, 2004, Curitiba. **Anais...** Porto Alegre: Pallotti, 2004. p. 514-515.

NAVES, Madalena Martins Lopes. Considerações sobre gerência de recursos informacionais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 49-56, 1999. Disponível em: <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=497&article=218&mode=pdf> >. Acesso em: 13 jan. 2008.

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

PEREIRA, Edmeire Cristina. **Metodologias para gestão da informação**. Transinformação, Campinas, v. 15, n. 3, 2003. Disponível em: <http://revistas.puc-campinas.edu.br/transinfo/include/getdoc.php?id=115&article=35&mode=pdf> >. Acesso em: 24 jul. 2007.

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro. Informação: esse obscuro objeto da Ciência da Informação. **Morpheus: Revista Eletrônica de Humanidades**, Rio de Janeiro, v. 2, n.4, 2004. Disponível em: <http://www.unirio.br/morpheusonline/Numero04-2004/lpinheiro.htm> >. Acesso em: 30 dez. 2007.

_____. **Ciência da Informação: desdobramentos disciplinares, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade**. In: GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélide; ORRICO, Evelyn Goyannes Dill. (Org.). Políticas de memória e informação: reflexos na organização do conhecimento. Natal: Ed. Universitária da UFRN/EDUFRN, 2006, p. 111-141.

RHEINNER GROUP. **Document Imaging: an Implementation Workbook**. Disponível em: http://www.techinfocenter.com/members/guidance/guides/_000407/ >. Acesso em: 3 jan. 2008.

ROCHA, Marisa P. C. Desenvolvimento de um referencial teórico para um sistema de informações gerenciais (SIG) para parlamentares e assessores na Câmara Legislativa do Distrito Federal: em busca de um modelo conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 32. n. 3, p. 80-88, 2003. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=155&article=22&mode=pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2007.

RODRIGUES, Ana Célia. **Tipologia documental como parâmetro para gestão de documentos de arquivo**: um manual para o Município de Campo Belo (MG). 2002. Dissertação (Mestrado em História Social)- Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 102-117, 2006. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=696&article=449&mode=pdf>>. Acesso em: 14 set. 2007.

ROSSO, Maria José Urioste. **Cultura organizacional**: uma proposta metodológica com estudo de caso. São Paulo: UNISAL, 2000.

SANTORO, Mário Jorge Gonçalves. **A influência da cultura organizacional na implantação de sistemas informatizados nas empresas privadas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SANTOS, Neusa F. B. Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil. In: **17 Congresso da ENANPAD**. Anais: ENANPAD, 1993.

_____. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCHEERENS, Jaap. **A mensuração da liderança escolar = Measuring school leadership**. Tradução Patrícia de Queiroz Carvalho Zimbres. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005. (Série Documental. Textos para Discussão, 17).

SILVA, E. C. **Sistemas de gerenciamento de documentos para centro de documentação e informação**. Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1995 (Dissertação, Mestrado em Ciência da Computação).

SILVA, Edna Lúcia da, Menezes, ESTERA, Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, Sérgio Luis da. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ciência da Informação, Brasília, DF, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2007.

SPRAGUE JR., Ralph H. **Electronic Document Management: Challenges and Opportunities for Information Systems Managers**. Minneapolis: Society for Information Management and The Management Information Systems Research Center, 1995. Disponível em: <<http://www.cba.hawaii.edu/sprague/MISQ/MISQfinal.htm>>.. Acesso em: 14 abr. 2007.

STOCK, Gregory N.; MCDERMOTT, Christopher M. Implementing advanced manufacturing technology. The role of organizational culture. **Production and inventory management journal**. Alexandria, v.41, n.3, p.66-71, third quarter 2000. Base de dados. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 12 fev. 2008.

STONER, James; FREMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

TAVARES, F. P. A Cultura organizacional como um instrumento de poder. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 38, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2007.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. São Paulo: Qualitymark, 1991.

TEIXEIRA, Marise Delia Carvalho. **A relação entre a cultura organizacional e produção científica: um estudo exploratório nos programas de Pós-Graduação da UFRN**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2001.

THOMAZ, Kátia P. Documentos eletrônicos de caráter arquivístico: fatores condicionantes da preservação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 34-53, 2005.

THOMAZ, Kátia P; SANTOS, Vilma Moreira. Metadados para o gerenciamento eletrônico de documentos de caráter arquivístico – GED/A: estudo comparativo de modelos e formulação de uma proposta preliminar. **Revista DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, 2003.

TOFFLER, A., & TOFFLER, H. **Criando uma nova civilização: a política da terceira onda**. Rio de Janeiro : Record, 1995.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Ática, 1987.

TIINSIDE Disponível em <<http://www.tiinside.com.br/Filtro.asp?C=265&ID=79783>> Acesso em: 01 nov. 2007.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. A informação e o conhecimento no contexto organizacional. 2006. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=259>. Acesso em: 06 dez. 2007.

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, 2001. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/observatorios/>>. Acesso em: 07 mar. 2007.

VENOSA, Roberto. Cultura organizacional: pesquisa bibliográfica. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, 1989.

VIEIRA, Conceição Maria Sande. **O gerenciamento dos documentos críticos do acervo da documentação técnica de engenharia**: o caso da unidade de negócios de Dutos e Terminais da TRANSPETRO. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

WOIDA, Luana Maia; GELINSKY, João Vítor Vieira; VALENTIN, Marta Ligia Pomim. Cultura e Conhecimento Corporativo. **Revista Espacios**, cidade, v. 27, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com> >. Acesso em: 14 mai. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Trad. Daniel Grassi.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS OBSERVAÇÕES

ITENS DE OBSERVAÇÃO

- a. Uso do sistema
 - i. Freqüência de uso do sistema BBJUR-INTRANTE por parte do usuário;
 - ii. Preferência de acesso a fonte da informação, Papel ou BBJUR-INTRANET;
 - iii. Satisfação ou insatisfação de uso do sistema BBJUR-INTRANET;
 - iv. Facilidade de operação do sistema. O usuário opera o sistema facilmente? Tem dificuldades?
 - v. Como o usuário faz a leitura de um documento digitalizado? No monitor, no papel, os dois?
 - vi. O usuário faz impressão de documentos?
- b. Local de Trabalho
 - i. O ambiente de trabalho é ergonômico para operação do sistema BBJUR-INTRANET?
 - ii. Qual a quantidade de papel no acervo do setor?
 - iii. As impressoras estão sempre imprimindo documentos? Qual a freqüência?
- c. Rotina de Trabalho (Digitalização)
 - i. Quem opera o escâner?
 - ii. Usuário tem dificuldade de operar o escâner?
 - iii. O advogado, usuário do BBJUR-INTRANET, sente-se confortável em operar o escâner?
 - iv. Existe reclamação da rotina de digitalização?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro funcionário,

você, que é usuário do BBJUR (Ambiente Intranet), está convidado (a) a participar de uma pesquisa associada ao tema “Gerenciamento Eletrônico de Documentos” e “Cultura Organizacional”.

A pesquisa, autorizada pela Diretoria de Tecnologia (DITEC) e pela Diretoria Jurídica (DIJUR), servirá de subsídio para a elaboração do trabalho acadêmico do Mestrado em Ciência da Informação do colega da DITEC **Alan Araújo**

Solicitamos sua colaboração no sentido de analisar cuidadosamente cada item, de modo que as respostas reflitam o seu dia-dia de trabalho.

Estamos à disposição para contato, através do email alan.souza@bb.com.br ou no ramal 9742

Sua participação é fundamental para a viabilização do estudo.

GRUPO I

Dados Funcionais

- 1) Qual a sua dependência?
- 2) Qual o seu cargo no Banco?
- 3) Qual a sua idade?
 - a. Até 25 anos;
 - b. Entre 26 e 25 anos;
 - c. Entre 36 e 45 anos;
 - d. Mais que 46 anos.
- 4) Há quantos anos você trabalha no Banco?
 - a. Até 5 anos;
 - b. Entre 6 e 9 anos;
 - c. Entre 10 e 15 anos;
 - d. Entre 16 e 20 anos;
 - e. Mais que 20 anos.
- 5) Há quantos anos você trabalha na área jurídica do Banco? (Independente de cargo e local)

- a. Até 1 ano;
 - b. Entre 2 e 5 anos;
 - c. Entre 6 e 10 anos;
 - d. Entre 11 e 20 anos;
 - e. Mais que 20 anos.
- 6) Qual seu grau de instrução?
- a. Segundo grau completo;
 - b. Terceiro grau completo;
 - c. Especialização;
 - d. Mestrado/Doutorado.

GRUPO II

- 1) Com relação aos aplicativos/sistemas abaixo, indique aqueles que você utiliza com frequência (Você pode escolher mais de uma opção)
- a. Windows
 - b. Navegador de internet (Exemplo: Internet Explorer)
 - c. Correio Eletrônico (Notes, Outlook)
 - d. Aplicativo de Texto (Exemplo: Microsoft Word, BrOffice Write)
 - e. Aplicativo de Planilha (Exemplo: Microsoft Excel, BrOffice Calc)
 - f. Aplicativo de Apresentação (Exemplo: Microsoft Power Point, BrOffice Impress)
- 2) Em seu trabalho, qual a periodicidade de utilização do sistema BBJUR-INTRANET?
- 1- Mais de uma vez por dia
 - 2- Pelo menos 1 vez por dia
 - 3- Pelo menos 3 vezes por semana
 - 4- Pelo menos 1 vez por semana
 - 5- Pelo menos 1 vez por mês
- 3) No momento da implantação do sistema BBJUR-INTRANET e em suas primeiras utilizações você:
- a. Teve muita dificuldade

- b. Teve dificuldade
 - c. Teve pouca dificuldade
 - d. Achou o sistema de fácil manipulação
- 4) Hoje, nas utilizações do sistema BBJUR-INTRANET você:
- a. Tem muita dificuldade
 - b. Tem dificuldade
 - c. Tem pouca dificuldade
 - d. Acha o sistema de fácil manipulação
- 5) Como você aprendeu a utilizar o BBJUR-INTRANET (Você pode escolher mais de uma opção)
- a. Através de treinamento
 - b. Através de manual
 - c. Solicitando ajuda aos colegas
 - d. No dia-dia do trabalho, na tentativa e erro.
- 6) Utilizo o BBJUR-INTRANET por que
- a. Sou obrigado pela organização a utilizá-lo
 - b. É um facilitador para o meu trabalho
- 7) Qual a nota que você atribui para o BBJUR-INTRANET?
- 8) Ao ler um dossiê/processo/preça utilizando o BBJUR-INTRANET usando o monitor do computador, você sente desconforto
- a. Caso o documento tenha mais de 20 páginas
 - b. Caso o documento tenha entre 10 e 20 páginas
 - c. Caso o documento tenha entre 5 e 9 páginas
 - d. Independente do número de páginas não tenho problemas para ler no monitor de um computador
- 9) Você prefere manipular processos?
- 1- em suporte papel
 - 2- na tela do computador (utilizando o BBJUR-INTRANET)
- 10) Com a implantação do BBJUR-INTRANET e a possibilidade de consultas a documentos digitalizados, seu trabalho, rotina e sua forma de atuação?
- 1- Mudou muito
 - 2- Mudou
 - 3- Mudou pouco
 - 4- Não observei diferença de antes e depois do sistema.

11) Você poderia descrever pelo menos uma característica de mudança em seu trabalho após a implantação do BBJUR?

12) O sistema BBJUR trouxe ganho de produtividade em seu trabalho?

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente.

13) Em sua opinião, a digitalização dos documentos (processos/peças/pareceres) é de responsabilidade

Dos advogados

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente.

Do funcionário do Banco que não tenha cargo de advogado (Ex: Escrivão/Assessor)

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente.

Do estagiário/menor-aprendiz

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente.

De um outro setor administrativo/ de apoio

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente.

14) Você está satisfeito com o tempo de resposta na busca de informações utilizando o BBJUR-INTRANET (Considere o fato de consulta e inserção dos documentos digitalizados)?

- 1- Sim
- 2- Não

15) Quando realizo uma consulta no BBJUR-INTRANET as informações armazenadas estão sempre atualizadas. (Considere o fato de consulta e inserção dos documentos digitalizados)

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente.

16) Você considera que o sistema BBJUR-INTRANET, ao permitir a visualização/inserção de documentos digitalizados, pode ser considerado um sistema para controle seguro e eficiente dos processos jurídicos?

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente.

17) Você concorda com a seguinte afirmativa? O BBJUR-INTRANET resolveu problemas antigos no gerenciamento de documentos das unidades jurídicas da empresa em relação a:

Diminuição de papéis

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente

Redução de custos

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente

Facilidade de consultas aos documentos

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente

Diminuição do fluxo de documentos através de malotes entre as unidades jurídicas

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo Plenamente

Controle de acesso as informações

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo plenamente

Disseminação de informação

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo plenamente

18) Dentre os benefícios do sistema descritos abaixo, escolha aquele(s) que você julga mais importante. (Você pode escolher mais de uma opção)

- 1- Aumento da Produtividade do Trabalho
- 2- Disseminação de informação
- 3- Redução de Custos
- 4- Diminuição de papéis
- 5- Tempo e recurso gastos com a localização de processos
- 6- Diminuição do espaço físico com armazenamento

19) Quanto a afirmativa "O BBJUR se apresenta como um novo modelo de manipulação de informações pela empresa desde a concepção, manipulação, acesso, controle e disseminação dos dados"

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente

- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo totalmente

20) Em sua opinião, o BBJUR-INTRANET pode ser considerado um sistema de:

Gestão de dados

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo plenamente

Gestão de informação

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo plenamente

Gestão de conhecimento

- 1- Concordo Plenamente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Discordo em parte
- 4- Discordo plenamente

GRUPO III

1 . CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

- a. ____ A Organização A tem características muito próprias, é como uma grande família. As pessoas parecem dar muito de si próprias.
- b. ____ A Organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.
- c. ____ A Organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.
- d. ____ A Organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.

2. O LÍDER ORGANIZACIONAL

- a. ____ O líder do topo da Organização A é considerado de um modo geral como mentor, um facilitador, uma figura familiar.

- b. ____ O líder do topo da Organização B é considerado de um modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.
- c. ____ O líder do topo da Organização C é considerado de um modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.
- d. ____ O líder do topo da Organização D é considerado de um modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo competitivo.

3 . A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

- a. ____ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e empenhamento. A coesão e espírito de equipe são características desta Organização.
- b. ____ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o enfoque na inovação e desenvolvimento. A ênfase é estar na crista da onda.
- c. ____ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.
- d. ____ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é a ênfase na produção e realização de objetivos. A agressividade do mercado é uma preocupação.

4. O CLIMA ORGANIZACIONAL

- a. ____ O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.
- b. ____ O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.
- c. ____ O clima interno da Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.
- d. ____ O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.

5. CRITÉRIOS DE SUCESSO

- a. ____ A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipe e respeito pelas pessoas.
- b. ____ A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.
- c. ____ A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas em tempo.

d. _____ A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objetivo é a competição.

6. ESTILO DE GESTÃO

a. _____ O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipe, o consenso e a participação.

b. _____ O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.

c. _____ O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.

e. _____ O estilo de Gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.

APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA PARA O LÍDER DO PROJETO “GED Corporativo”

Dados de identificação do entrevistado

Formação acadêmica

Gerência

Função/Cargo

BLOCO – PROJETO

- a. Como surgiu o projeto do “GED Corporativo”?
- b. Com suas palavras, você poderia descrever o sistema?
- c. Quem (gerência, departamentos, pessoas internas e externas) participou da sua elaboração (requisitos, definições técnicas, objetivos e finalidades?)
- d. Qual/como foi a sua participação no projeto?
- e. Algum usuário final foi chamado a participar de alguma das fases do desenvolvimento – definição dos objetivos, desenho e configuração, levantamento das necessidades e informações, definição de interface, objetivos do sistema?

BLOCO – CONCEPÇÃO DO SISTEMA

- 1) Qual o papel do usuário ao processo de desenvolvimento de um sistema: definir necessidades, objetivos e produtos ou validar requisitos já definidos pela equipe de desenvolvimento?
- 2) Você considera que o usuário final sabe o que quer? ele sabe definir suas necessidades? ele se interessa em participar de alterações, mudanças no sistema, ou prefere, apenas reclamar de problemas? ele fornece sugestões, críticas, contribuições?

- 3) Ao criar o sistema “GED Corporativo”, A DITEC considerou importante o envolvimento do usuário final no processo de definição de objetivos e produtos?
- 4) A participação dos usuários finais do sistema deveria ter um grau maior de participação? Por quê?
- 5) Os sistemas que têm participação mais efetiva do usuário fornecem melhores produtos, atendem melhor às demandas e aos objetivos traçados?
- 6) A DITEC concedeu treinamento aos usuários do sistema?
- 7) Após a implantação do sistema a DITEC acompanhou a utilização do sistema? (feedback, canal de suporte, manutenção).
- 8) Da forma como o sistema “GED Corporativo” e o BBJUR-INTRANET foram concebidos, você acredita que eles atendem plenamente seus usuários?

BLOCO – CULTURA/FORMA DE TRABALHO

- 9) Você encontrou alguma dificuldade na concepção/implantação do sistemas “GED Corporativo” e o “BBJUR-INTRANET”?
 (Por falta de apoio da área de negócio? – Diretoria Jurídica)
 (Por falta de apoio da Diretoria de Tecnologia?)
- 10) Você encontrou resistência a implantação dos sistemas (“GED Corporativo” e o “BBJUR-INTRANET) por parte dos usuários?
- 11) Você acredita que o sistema ao ser implantado exigiu uma mudança por parte do usuário em sua forma de trabalho? (“GED Corporativo” e o “BBJUR-INTRANET)
- 12) Em sua opinião, a criação do Sistema BBJUR-INTRANET para viabilização e consulta dos documentos digitalizados proporcionou uma mudança de cultura?
- 13) Para você, a área jurídica prefere trabalhar com processos em suporte papel a leitura dos mesmos na tela de um computador?
- 14) Você acredita que se o sistema (BBJUR-INTRANET) fosse implantado em outra área da empresa, com usuários diferentes (não advogados) o sistema teria um grau de uso maior?

BLOCO – INFORMAÇÃO

- 15) Você acredita que o sistema BBJUR-INTRANET implantado pode ser considerado uma ferramenta de gestão de dados? Por quê?
- 16) Você acredita que o sistema BBJUR-INTRANET implantado pode ser considerado uma ferramenta de gestão informação? Por quê?
- 17) Você acredita que o sistema BBJUR-INTRANET implantado pode ser considerado uma ferramenta de gestão de conhecimento? Por quê?

ENTREVISTA PARA O LÍDER DO PROJETO BBJUR-INTRANET”

Dados de identificação do entrevistado

Formação acadêmica

Gerência

Função/Cargo

BLOCO – PROJETO

- a. Como surgiu o projeto do BBJUR-INTRANET?
- b. Com suas palavras, você poderia descrever o sistema?
- c. Quem (gerência, departamentos, pessoas internas e externas) participou da sua elaboração (requisitos, definições técnicas, objetivos e finalidades?)
- d. Qual/como foi a sua participação no projeto?
- e. Algum usuário final foi chamado a participar de alguma das fases do desenvolvimento – definição dos objetivos, desenho e configuração, levantamento das necessidades e informações, definição de interface, objetivos do sistema?

BLOCO – CONCEPÇÃO DO SISTEMA

- 1) Qual o papel do usuário ao processo de desenvolvimento de um sistema: definir necessidades, objetivos e produtos ou validar requisitos já definidos pela equipe de desenvolvimento?

- 2) Você considera que o usuário final sabe o que quer? ele sabe definir suas necessidades? ele se interessa em participar de alterações, mudanças no sistema, ou prefere, apenas reclamar de problemas? ele fornece sugestões, críticas, contribuições?
- 3) Ao criar o sistema BBJUR-INTRANET, A DITEC considerou importante o envolvimento do usuário final no processo de definição de objetivos e produtos?
- 4) A participação dos usuários finais do sistema deveria ter um grau maior de participação? Por quê?
- 5) Os sistemas que têm participação mais efetiva do usuário fornecem melhores produtos, atendem melhor às demandas e aos objetivos traçados?
- 6) A DITEC concedeu treinamento aos usuários do sistema?
- 7) Após a implantação do sistema a DITEC acompanhou a utilização do sistema? (feedback, canal de suporte, manutenção).
- 8) Da forma como o sistema BBJUR-INTRANET foi concebido, você acredita que ele atende plenamente seus usuários?

BLOCO – Cultura/Forma de Trabalho

- 9) Você encontrou alguma dificuldade na concepção/implantação do sistema BBJUR-INTRANET?
(Por falta de apoio da área de negócio? – Diretoria Jurídica)
(Por falta de apoio da Diretoria de Tecnologia?)
- 10) Você encontrou resistência a implantação do sistema por parte dos usuários?
- 11) Você acredita que o sistema ao ser implantado exigiu uma mudança por parte do usuário em sua forma de trabalho?
- 12) Em sua opinião, a criação do Sistema BBJUR-INTRANET para viabilização e consulta dos documentos digitalizados proporcionou uma mudança de cultura?

- 13) Para você, a área jurídica prefere trabalhar com processos em suporte papel a leitura dos mesmos na tela de um computador?
- 14) Você acredita que se o sistema fosse implantado em outra área da empresa, com usuários diferentes (não advogados) o sistema teria um grau de uso maior?

BLOCO – INFORMAÇÃO

- 15) Você acredita que o sistema implantado pode ser considerado uma ferramenta de gestão de dados? Por quê?
- 16) Você acredita que o sistema implantado pode ser considerado uma ferramenta de gestão informação? Por quê?
- 17) Você acredita que o sistema implantado pode ser considerado uma ferramenta de gestão de conhecimento? Por quê?

ENTREVISTA PARA O LIDER DE NEGOCIO BBJUR-INTRANET

Dados de identificação do entrevistado

Formação acadêmica

Gerência

Função/Cargo

- 1) Em relação a criação do sistema BBJUR-INTRANET. Você saberia dizer?
 - a. Esse órgão foi consultado quando da criação do sistema? e durante as fases de desenvolvimento do mesmo? Quanto aos objetivos e finalidades e requisitos do sistema?
 - b. Você sabe de quem partiu a idéia, o interesse? Foi um demanda da área de negócio ou da área de tecnologia?

BLOCO – CONCEPÇÃO DO SISTEMA

- 2) Você participou da criação do sistema? Qual foi o seu papel?

- 3) Você acredita que seu conhecimento organizacional ou de outro colega, a sua experiência ou de outro colega, deveriam ter sido considerados para efeito de criação do sistema?
- 4) Ao criar o sistema BBJUR-INTRANET, a DITEC considerou importante o envolvimento do usuário final no processo de definição de objetivos e produtos?
- 5) Em qual momento ou estágio da criação de um sistema o usuário final deve ser envolvido? Por quê?

BLOCO – O Sistema

- 6) No momento da implantação do sistema e em suas primeiras utilizações você teve dificuldade de operá-lo?
- 7) Qual foi a sua primeira impressão do sistema e como ela é hoje?
- 8) Você tem utilizado o sistema em todo o seu potencial? Está satisfeito com ele?
- 9) Você conhece todas as possibilidades que o sistema tem para lhe oferecer?
- 10) Você poderia citar uma grande vantagem e uma grande desvantagem do sistema?

BLOCO – CULTURA/FORMA DE TRABALHO

- 11) O uso do BBJUR-INTRANET é uma política da empresa? Ou seja, você utiliza o sistema por obrigação ou por outro motivo?
- 12) O sistema BBJUR-INTRANET trouxe ganho de produtividade em seu trabalho?
- 13) Como você se sente ao ler utilizando a tela de um computador?
- 14) Qual a sua preferência? Manipular os processos em suporte papel ou na tela do computador?
- 15) A forma de trabalhar do usuário do BBJUR-INTRANET mudou após a implantação do sistema? Cite os principais itens. A mudança do trabalho foi para melhor ou pior? Por quê?

- 16) Você acredita que o BBJUR-INTRANET resolveu problemas antigos no gerenciamento de documentos das unidades jurídicas da empresa? Quanto à diminuição de papéis, redução de custo, disseminação de informação...
- 17) Qual o tempo para ter acesso aos processos digitalizados? Você está satisfeito com o tempo de resposta?
- 18) Quais foram os benefícios proporcionados pela implantação do BBJUR-INTRANET para a gestão da informação da área jurídica?
- 19) O sistema pode ser considerado como forma de auxílio para a tomada de decisões?

ENTREVISTA PARA OS USUÁRIOS BBJUR-INTRANET

Dados de identificação do entrevistado

Formação acadêmica

Gerência

Função/Cargo

BLOCO – Concepção do Sistema

- 1) Você acredita que seu conhecimento organizacional ou de outro colega, a sua experiência ou de outro colega, deveriam ter sido considerados para efeito de criação do sistema?
- 2) Em qual momento ou estágio da criação de um sistema o usuário final deve ser envolvido? Por quê?

BLOCO – O Sistema

- 3) No momento da implantação do sistema e em suas primeiras utilizações você teve dificuldade de operá-lo?
- 4) Qual foi a sua primeira impressão do sistema e como ela é hoje?
- 5) Você tem utilizado o sistema em todo o seu potencial? Está satisfeito?

- 6) Você conhece todas as possibilidades que o sistema tem para lhe oferecer?
- 7) Você poderia citar uma grande vantagem e uma grande desvantagem do sistema?

BLOCO – Cultura/Forma de Trabalho

- 8) O uso do BBJUR-INTRANET é uma política da empresa? Ou seja, você utiliza o sistema por obrigação ou por outro motivo?
- 9) O sistema trouxe ganho de produtividade em seu trabalho?
- 10) Como você se sente ao ler utilizando a tela de um computador?
- 11) Qual a sua preferência? Manipular os processos em suporte papel ou na tela do computador?
- 12) Sua forma de trabalhar mudou após a implantação do sistema? Cite os principais itens. A mudança do trabalho foi para melhor ou pior? Por quê?
- 13) Você acredita que o BBJUR-INTRANET resolveu problemas antigos no gerenciamento de documentos das unidades jurídicas da empresa? Quanto à diminuição de papéis, redução de custo, disseminação de informação...
- 14) Qual o tempo para ter acesso aos processos digitalizados? Você está satisfeito com o tempo de resposta?
- 15) Quais foram os benefícios proporcionados pela implantação do BBJUR-INTRANET para a gestão da informação da área jurídica?
- 16) O sistema pode ser considerado como forma de auxílio para a tomada de decisões no seu setor?
- 17) O sistema hoje é essencial para o seu trabalho?

APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA



**F6766561 Marcelo
Cavalcante de O. Lima**

Para: F0268134 Alan Araujo Monteiro de Souza/BANCO DO
BRASIL@bancobrasil.com.br

cc:

Assunto: Re: Re: Pesquisa de Mestrado

Alan,

Conforme os contatos mantidos com o Sr. Paulo César Guerche, informamos que foi autorizada a realização da "Pesquisa de Mestrado" observadas as questões de confidencialidade pertinentes ao caso.

Atenciosamente,

Marcelo Cavalcante de Oliveira Lima
Gerente Executivo

BANCO DO BRASIL S.A. - DIRETORIA DE TECNOLOGIA

GProj - Gerência de Projetos Corporativos

STN - Ed. SEDE IV - Térreo

70.770-100 Brasília (DF)

✉ marcelo.lima@bb.com.br

Esta mensagem, incluindo seus anexos, pode conter informações privilegiadas e/ou de caráter confidencial, não podendo ser retransmitida sem autorização do remetente. Se você não é o destinatário ou pessoa autorizada a recebê-la, informamos que o seu uso, divulgação, cópia ou arquivamento são proibidos. Portanto, se você recebeu esta mensagem por engano, por favor, nos informe respondendo imediatamente a este correio e em seguida apague-a.

F2814650 Eliasibe Moraes de Almeida



**F2814650 Eliasibe
Moraes de Almeida**

Para: F6766561 Marcelo Cavalcante de O. Lima/BANCO DO
BRASIL@bancobrasil.com.br

cc:

Assunto: Reenvio: Re: Pesquisa de Mestrado

Segue a resposta e os contatos indicados pela Dijur. Desculpe a minha demora.

ELIASIBE Moraes de Almeida

Gerente Executivo UE

Diretoria de Tecnologia - Gerência de Sistemas de Negócios III



**F8076687 Paulo Cesar
Guerche**

Para: F2814650 Eliasibe Moraes de Almeida/BANCO DO
BRASIL@bancobrasil.com.br

cc: F3681320 Geraldo Pessoni de Camargos/BANCO DO
BRASIL@bancobrasil.com.br, F6998811 Marisio Alves Ribeiro dos
Santos/BANCO DO BRASIL@bancobrasil.com.br, F7515880 Nilo
Alfredo Moroni/BANCO DO BRASIL@bancobrasil.com.br

Assunto: Re: Pesquisa de Mestrado

Prezado Eliasibe,

A DIJUR poderá colaborar com o colega Alan. Estamos repassando a presente mensagem e o anexo questionário aos nossos Assessores Drs. Marisio e Geraldo, pessoas devidamente credenciadas para auxiliar nas respostas da pesquisa.

Paulo César Guerche

Gerente Executivo Jurídico

ANEXO A – ARQUITETURA GED

