

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO
ESTRATÉGICA - A EXPERIÊNCIA DAS
PROCURADORIAS DE JUSTIÇA DE
MINAS GERAIS**

JÚLIO CEZAR GUTIERREZ VIEIRA BAPTISTA

Júlio Cezar Gutierrez Vieira Baptista

Sistema de Informação Estratégica
A experiência das Procuradorias de Justiça de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão da Informação.

Orientador: Professor Doutor Ronaldo Ronan Oleto – Fundação João Pinheiro.

Belo Horizonte
2006

658.012.47

B222s

Baptista, Júlio Cezar Gutierrez Vieira

Sistema de informação estratégica: a experiência das Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais / Júlio Cezar Gutierrez Vieira Baptista.
Belo Horizonte, 2006.

Tantas f.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2006.

Orientador: Ronaldo Ronan Oleto

Referências: f. tantas

1.Gestão da informação. 2. Ministério Público.3. Procuradorias de
Justiça.4.Sistema de informação estratégica.5.Minas Gerais. I. Oleto, Ronaldo
Ronan.II Título

CDU 658.012.47



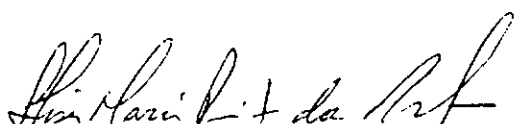
**ATA DA DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Aos 17 (dezessete) dias do mês de outubro de 2006, foi realizada a defesa pública da dissertação intitulada **"SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA - A EXPERIÊNCIA DAS PROCURADORIAS DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS"**, elaborada por **Júlio Cezar Gutierrez Vieira Baptista**, como requisito parcial para obtenção do título de mestre do Programa de Mestrado em Administração Pública: GESTÃO DA INFORMAÇÃO, da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Após a apresentação do trabalho, o mestrando foi arguido pelos membros da Comissão Examinadora, composta por Prof. Ronaldo Ronan Oleto; Prof^a. Elisa Maria Pinto da Rocha e Prof. Carlos Augusto Canêdo Gonçalves da Silva. A Comissão Examinadora reuniu-se para deliberar e, considerando que a dissertação atende aos requisitos técnicos e acadêmicos previstos na legislação do programa, decidiu, por unanimidade, pela **APROVAÇÃO** da mesma. Este documento expressa o que ocorreu na sessão da defesa e será assinado pelos membros da Comissão Examinadora.

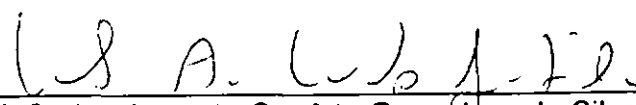
Belo Horizonte, 17 de outubro de 2006.



Prof. Ronaldo Ronan Oleto (Orientador) – EG/FJP



Prof^a Elisa Maria Pinto da Rocha – EG/FJP



Prof. Carlos Augusto Canêdo Gonçalves da Silva – UFMG

Júlio Cezar Gutierrez Vieira Baptista

**Sistema de informação estratégica:
a experiência das Procuradorias de Justiça de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Belo Horizonte, 2006.

Banca examinadora

Professor Doutor Ronaldo Ronan Oleto – Orientador – Fundação João Pinheiro

Professora Doutora Elisa Maria Pinto da Rocha – Fundação João Pinheiro

Professor Doutor Carlos Augusto Canêdo Gonçalves da Silva – Universidade Federal de Minas Gerais

Dedicatória

Dedico este trabalho às minhas filhas a quem tanto amo, Bebel e Vivi.

À Lívia, por tudo.

Ao meu pai e à minha mãe.

Ao Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

Agradecimentos

Agradeço,

Ao Professor Ronaldo Oleto, orientador de fato.

À Professora Simone Dufloth, por indicar os caminhos da Gestão da Informação.

À Sebastiana e sua equipe, na Secretaria da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, pela simpatia.

À Nirley, pela revisão ortográfica.

Aos servidores da Procuradoria Geral de Justiça: Willian de Almeida Martins, Maria Aparecida Rodrigues Jabour (Cida), Maria Cláudia Guatimosim Samarane, Cristina Garambine e Silvana Maria Vieira Milton.

Às bibliotecárias da Procuradoria Geral de Justiça: Elzinha e Patrícia.

Aos meus colegas, Procuradores e Procuradoras de Justiça de Minas Gerais, por dispensarem parte de seu precioso tempo cooperando com a pesquisa.

Ao Deputado Ermano Batista, pela confiança.

À Vó Verônica.

RESUMO

O sistema de informação estratégica – SIE - é um instrumento da gestão da informação construído para auxiliar o processo de tomada de decisão oferecendo aos seus usuários informações que permitem respostas mais rápidas às mudanças ambientais.

Esta pesquisa construiu um modelo teórico de SIE voltado às atividades dos Procuradores de Justiça do Estado de Minas Gerais, e buscou identificar as diferenças existentes entre o modelo teórico e a realidade das Procuradorias de Justiça.

Para construir o modelo teórico de SIE foram buscados ensinamentos de vários autores que tratam desse tema e aproveitados de cada um aqueles aspectos que mais se adequam à realidade dos Procuradores de Justiça no Estado de Minas Gerais.

Os resultados revelaram grande distanciamento entre o estilo de gerenciamento da informação existente nas Procuradorias – estilo anárquico, e aquele modelo construído com bases teóricas.

As diferenças estão em todas as atividades inerentes ao SIE. Há limitações nos serviços de identificação das necessidades de informação, de busca da informação, de organização da informação e de distribuição da informação. Todavia, existe boa receptividade quanto à introdução desse tipo de sistema nas Procuradorias.

A introdução e utilização do SIE pelo Ministério Público podem contribuir para a celeridade da prestação jurisdicional, pois trará respostas mais rápidas por parte dos Procuradores de Justiça nos processos que são submetidos à sua apreciação.

ABSTRACT

The Strategic Information System (SIS) is an instrument to manage information, and assist the process of strategic decision making. Also it increases the capability bno respond faster to environmental changes.

This research constructed a theoretical model of the SIS directed to the activities of the Prosecutors of the state of Minas Gerais and searched to identify the existing differences between the theoretical model and the reality of the Prosecutors.

To constructed the theoretical model of the SIS, teachings of some authors who deal with this subject were used to advantage each to one of those aspects that had been searched that were more adjusted to the reality of the Prosecutors of the state of Minas Gerais.

The results showed great distance between the style of management of the existing information in the Prosecutors offices, anarchical style, and that model constructed in theoretical bases.

The differences are in all the inherent activities of the SIS. It has limitations in services of identification of the necessities of information, search of information, organization of the information and the distribution of information. However there is a good receptivity to the introduction of this type of system in the Prosecutors offices.

The introduction and the use of the SIS for the Public Prosecution Service can help the Judiciary to be more efficient, because the Prosecutors will be allowed to express opinions about specific cases in a lesser space of time.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

I- Lista de Quadros:

1	Atores envolvidos na primeira tarefa do sistema de informação estratégica nas Procuradorias de Justiça – identificação das necessidades e das fontes de informação.....	76
2	Atores envolvidos na segunda tarefa do sistema de informação estratégica nas Procuradorias de Justiça – captação (busca e coleta) de informação.....	81
3	Atores envolvidos na terceira tarefa do sistema de informação estratégica nas Procuradorias de Justiça – organização e armazenamento da informação.....	84
4	Comparação entre um sistema de informação estratégica, formatado a partir de bases teóricas e a realidade das Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais.....	134

II - Lista de Tabelas

1	Processos recebidos pela Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais – 2004/2005.....	43
2	Expedientes de qualquer natureza distribuídos ao Conselho Superior do Ministério Público – 2004/2005.....	43
3	Distribuição dos Procuradores de Justiça por área de atuação – 2005	50
4	Número de Procuradores de Justiça atuantes Procuradoria de Justiça Cível de Minas Gerais, por especialização – 2005.....	68
5	Número de Procuradores de Justiça atuantes na nas Procuradorias de Justiça Criminais de Minas Gerais, por especialização – 2005	68
6	Distribuição dos Procuradores de Justiça por área de atuação nas Procuradorias de Justiça de Minas Gerais – 2005	92
7	Área de atuação dos Procuradores de Justiça entrevistados	95
8	Informações usadas pelos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão, e o grau de importância dessas informações	97
9	Existência de servidores da PGJ encarregados de extrair dos autos as informações necessárias aos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão, antes da distribuição dos processos	99
10	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância de se implantar um serviço de análise processual, incumbido de extrair dos autos informações necessárias à tomada de decisão	100

11	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância de se realizar reuniões periódicas para definir quais informações o setor de Análise Processual deve extrair dos autos antes da distribuição	100
12	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância de se realizar reuniões periódicas para definir quais as matérias de interesse da Instituição..	102
13	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre o fato de estarem identificadas pela PGJ as suas necessidades de informação, para a tomada de decisão	103
14	Principais fontes de informação dos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão e o seu grau de importância.....	105
15	Média do grau de importância do tipo de informação utilizada	105
16	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência de um quadro de servidores para coletar doutrina, legislação, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores, sobre matérias de interesse	108
17	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância da criação de um serviço de coleta de legislação, doutrina, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores de Justiça relativos a matérias de interesse	109
18	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a possibilidade de um setor de análise processual poderia legislação, doutrina, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores relativos a matérias discutidas nos autos, antes da distribuição	110
19	Forma de acesso às fontes de informação e o seu grau de importância segundo os Procuradores de Justiça	111
20	Média do grau de importância das fontes de informação utilizadas	112
21	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência ou não de compartilhamento satisfatório de informação nas Procuradorias de Justiça, com vistas à tomada de decisão	112
22	Opinião dos Procuradores de Justiça acerca da importância da realização de reuniões periódicas para definir quais matérias são mais comumente submetidas à sua apreciação	114
23	sites mais utilizados pelos Procuradores de Justiça na realização de seu trabalho	115
24	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre quais informações que devem estar contidas em bancos de dados das Procuradorias de Justiça	116
25	Média do grau de importância das informações que devem estar contidas no banco de dados que atenda às necessidades de informação dos Procuradores de Justiça	117
26	Opção dos Procuradores de Justiça quanto à forma de armazenamento da informação em banco de dados	117
27	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência de banco de dados, na Procuradoria de Justiça, para dar suporte à tomada de decisão	118
28	Tipos de informações armazenadas em banco de dados das Procuradorias Cível e Criminal	118

29	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência de servidor especializado organizando o banco de dados da Procuradoria de Justiça	119
30	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância de padronizar a forma de armazenamento da informação em um banco de dados da Procuradoria, para facilitar a recuperação da informação	120
31	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência de serviço de distribuição de informação, oferecido pela Procuradoria-Geral de Justiça, para mantê-los atualizados com a construção legislativa, doutrinária e jurisprudencial	121
32	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a eficácia do “Boletim Informativo da PGJ”, disponibilizado em meio eletrônico, para suprir as necessidades de informação dos Procuradores	122
33	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre qual seria o meio mais eficiente de distribuição da informação	123
34	Avaliação dos serviços de distribuição da informação pela Biblioteca da PGJ. Segundo os Procuradores de Justiça	124
35	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a necessidade de se incrementar a interação com a Biblioteca visando a criação de produtos e serviços voltados às suas atividades na esfera judicial	126
36	Avaliação, pelos Procuradores de Justiça, dos serviços da Diretoria de Informática sob a ótica do oferecimento de produtos e serviços voltados às suas atividades.....	128
37	Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a necessidade de se incrementar a interação com a Diretoria de Informática, visando a criação de produtos e serviços voltados às suas atividades na esfera judicial	129

Lista de Abreviaturas

NS/NR - Não sabe/ Não respondeu.

PGJ - Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Informação	14
1.2	Acepção de informação para o presente trabalho.....	17
1.3	O valor da Informação.....	18
1.4	O uso estratégico da informação.....	20
1.5	Gestão Estratégica.....	27
1.5.1	Sociedade da informação	27
1.6	Sistemas.....	28
1.7	Sistema de informação	30
1.8	Tarefas da Gestão da Informação.....	32
1.9	Os estilos de Gestão da Informação.....	34
1.10	Gestão da Informação e Ministério Público.....	36
2	JUSTIFICATIVA.....	38
2.1	O princípio constitucional da eficiência da Administração Pública.....	38
2.2	Gestão da Informação e tecnologia da informação.....	40
2.3	Um esboço da realidade das Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais.....	41
2.4	A norma a ser observada.....	44
3	TEMA.....	48
4	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	50
5	OBJETIVOS.....	55
5.1	Primeiro objetivo.....	55
5.2	Segundo objetivo.....	57
5.3	Terceiro objetivo.....	57
6	PROBLEMA.....	59
7	HIPÓTESE.....	61
8	REFERENCIAL TEÓRICO.....	64
8.1	A formação de um sistema de informação estratégica para as Procuradorias de Justiça.....	64
8.2	Identificar as necessidades de informação e identificar as fontes de informação dos Procuradores de Justiça.....	65
8.2.1	Identificação das necessidades de informação.....	65
8.2.2	Identificação das fontes de informação.....	74
8.3	Captação (busca e coleta) da informação.....	77

8.4	Tratamento, organização e armazenamento da informação.....	82
8.5	Distribuição da informação.....	85
8.6	Uso da informação.....	88
9	METODOLOGIA.....	91
10	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA.....	96
10.1	Identificação das necessidades de informação e das fontes de informação..	96
10.1.1	Identificação das necessidades de informação dos Procuradores de Justiça.	96
10.1.2	Identificação das fontes de informação dos Procuradores de Justiça.....	104
10.2	Captação (busca e coleta) da informação.....	107
10.3	Tratamento, organização e armazenamento da informação.....	115
10.4	Distribuição da informação.....	121
10.5	Uso da informação.....	126
10.6	Outras informações obtidas na pesquisa.....	127
10.7	Das entrevistas com servidores das Procuradorias.....	129
11	CONCLUSÕES.....	132
	REFERÊNCIAS.....	135
	ANEXO.....	140
	Figura 1: Organograma da Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais.....	141
	APENDICES.....	143
	Apêndice A – Roteiro da entrevista com servidores das Procuradorias de Justiça.....	144
	Apêndice B – Questionário aplicado aos Procuradores de Justiça.....	146

1 INTRODUÇÃO

O curso de Mestrado em Administração Pública oferecido pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro – EG/FJP apresenta-se como uma resposta aos anseios daqueles que buscam conhecimentos que lhes permitam disseminar no serviço público a Gestão da Informação como um instrumento estratégico no processo de tomada de decisão e pressuposto da moderna concepção de eficiência estatal.

A Gestão da Informação recebe denominações diferenciadas, conforme o autor que se debruça sobre o seu estudo. À guisa de exemplo, pode-se citar Choo (2003, p. 403), que se refere à “administração da informação”, e McGee e Prusak (1994, p. 153), que se valem da expressão “gerência da informação”. Isso se deve basicamente ao fato de os termos “gestão”, “gerência” e “administração” serem tratados como sinônimos, conforme se verifica em Ferreira (1999, p. 849): “gestão. [...]. Ato de gerir; gerência, administração. [...]”.

Contribuiu também para essa variação de nomenclatura a ação dos tradutores das obras dos autores citados, visto que, no original, a obra de McGee e Prusak (1994) apresenta o título *Managing Information Strategically*. Choo (2003)¹ é autor da obra *Managing Information for the Competitive Edge*, e também se refere a “*Information Management*” (CHOO, 2003, p. 403).

Neste trabalho é utilizada a expressão Gestão da Informação, em homenagem à nomenclatura utilizada pela EG/FJP, que assim também denominou uma das três áreas de concentração do seu curso de mestrado, ao lado da Gestão Econômica e da Gestão de Políticas Sociais.

1.1 Informação

Para delimitar o foco do presente trabalho é preciso inicialmente que se demonstre a amplitude do conceito de informação.

Adverte Le Coadic (1996, p.4):

¹ Esta informação está na orelha da obra em referência.

Durante muito tempo, o desenvolvimento da ciência da informação baseou-se em conceitos ambíguos, polivalentes, de transparência enganosa. Queremos nos referir às palavras informação, conhecimento e comunicação. O surgimento desses conceitos ou palavras-chaves não foi gratuito nem inocente. Visava assegurar mediante uma linguagem pseudocientífica que se pretendia comum, uma certa convergência de métodos e idéias e, finalmente, um pseudoconsenso. Esperava-se chegar assim a uma técnica adornada com o prestígio de uma ciência.

Segundo Araújo (1995):

Informação, conforme apontado por diferentes autores, é um termo que vem sendo usado mais generalizadamente a partir da década de 50, já estando, inclusive, incorporado ao cotidiano das pessoas. É usado para significar mensagens, notícias, novidades, dados, conhecimento, literatura, símbolos, signos e, até mesmo, “dicas” e sugestões.

[...]

A informação, apesar da vasta literatura que vem gerando, sofre com o gigantismo advindo dessa mesma literatura – há mais de 400 definições, conceitos, abordagens, etc. utilizados por pesquisadores de diferentes áreas e culturas para caracterizar o fenômeno informação.

[...]

Como se pode ver, informação é um termo altamente polissêmico. Essa polissemia adveio, em grande parte, da apropriação desse termo pela sociedade pós-industrial, pós-moderna, que, ao adotar a informação, o conhecimento, como um de seus marcos delimitadores, perpassando todos os estratos da sociedade e áreas do conhecimento, ampliou as ambigüidades que o termo já carregava, em função das diferentes visões e conceituações que passaram a conotá-lo [...].

Acerca do conceito de informação, rica é a lição de Araújo (1995):

Belkin, em sua revisão da literatura sobre os conceitos de informação, aponta para a importância dos conceitos e os diferentes pontos de vista externados por autores como Goffmann, Yovits, Otten, Artandi, Brooks, Mikhailov, Chernyi e Giliarevskii, Barnes, Fairthorne, Gindin, Wersing, Robertson, Shannon, Lynch, Nauta, Belzer, Sherider e Pratt, entre outros.

O próprio Belkin, em seu trabalho com Robertson, propõe uma análise do espectro de informação baseada na categorização, na estrutura. Estrutura, no sentido de Boulding:

“Concepção mental que temos de nosso ambiente e de nós mesmos nesse ambiente”.

Essas estruturas podem ou não representar estruturas do mundo real. Salientam ainda que **estrutura** deve ser vista mais como uma categoria do que como um conceito, ou seja, é de aplicabilidade universal (num certo sentido, tudo tem estrutura). Analisando todos os usos e contextos do termo **informação**, os autores procuraram a noção básica contida no termo e chegaram à conclusão de que a única noção básica comum à maioria ou a todos os usos da informação é a idéia de estruturas sendo alteradas,

propondo, então, a seguinte definição: **Informação é o que é capaz de transformar estrutura (destaque do autor)..**

Adverte Horton Jr. (1979, p. 53): “Essential for information resources mangement is a clear understanding of the relationships between knowledge, information, and data”².

Horton Jr. (1979, p. 53) procura esclarecer esses conceitos através do ciclo de vida de um fato:

Thus, in the first stage of its life cycle, a fact is “born” or emerges. At this stage, it is a raw fact – unevaluated. It has almost no significance standing alone, out of context. [...]

As the fact “grows”, it enters the second stage of its life cycle. Someone has chosen to evaluate the significance of the fact, to place some interpretation and meaning on it.[...]

Finally, In the third stage, the maturation stage, various bits and pieces of information are put together in a even broader context. Knowledge help us move from mere opinion or half-truth to “truth”. It helps us point to principles, and it helps add to a body of doctrine. Finally, the fact “dies” as its identity and relevance are completed subsumed and submerged in the knowledge base³.

Horton Jr. (1979, p. 56) apresenta trinta maneiras de se pensar a informação:

“WAYS TO THINK OF INFORMATION”⁴

1. Information is data understandable to someone, somewhere.
2. Information is a valuable resource.
3. Information is the “organized, intelligible, and meaningful result once dada is processed”.
4. Information is mental in character.
5. Information is “all sensory stimuli”.
6. Information is the stuff we fill in our heads when we think and act.
7. Information is facts and knowledge that are believed to be true.
8. Information is the content of communicative messages.
9. Information can only be understood as a part of the communication process.
10. Information is utterly context-dependent, and has no meaning outside of context.
11. Information theory is an abstraction of a very human process.
12. Information is a representation of reality.
13. People are the ultimate and only users of information.
14. People produce information.

² Traduzindo-se livremente este texto tem-se que *o essencial para o gerenciamento dos recursos de informação é o claro entendimento das relações entre conhecimento, informação e dado.*

³ Traduzindo-se livremente este texto tem-se que o ciclo de vida do fato é constituído por três estágios. No primeiro, ele nasce ou emerge ainda sem valor ou significado, quando considerado fora de um contexto. No segundo estágio do ciclo de vida do fato, alguém resolve interpretá-lo, dando-lhe significado. No terceiro estágio, o fato é contextualizado, somando-se a outros fragmentos de informação, subsumindo-se e submergindo na base de conhecimento, quando então “morre”, encerrando-se o seu ciclo.

⁴ Horton Jr. apresenta os significados que podem ser emprestados à expressão informação. Aqui o que se pretende mostrar é a quantidade de significados, e não a tradução.

15. Machines produce data.
16. Information is physical in character.
17. Information is abstract in character.
18. Information is books, articles, technical papers, audio tapes, memos, computer printouts, all stored data.
19. Information is a commodity.
20. Information is a resource.
21. Information is an asset.
22. Information isn't consumed when it is used.
23. Information is a national treasure.
24. Information is an economic resource; it can be bought and sold in the marketplace.
25. Information is an organizational resource.
26. Information is a personal resource.
27. Information is power.
28. Information is money.
29. Information is the same as knowledge.
30. Information isn't the same as knowledge".

É importante esclarecer que os termos “dado”, “informação” e “conhecimento” se confundem, pela proximidade dos seus significados.

Valentim (2002, p. 2) assevera que “Davenport e Prusak conceituam dado, informação e conhecimento. Contudo, dão maior ênfase ao termo ‘informação’: informação, além do mais, é um termo que envolve todos os três, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter.”

Segundo Cohen (2002, p. 27): “Para análise informacional, a informação é um agente dissipador de incertezas cujo objetivo é proporcionar alterações no comportamento das pessoas, reduzindo a incerteza.”

Resta, portanto, indicar qual é o conceito de Informação utilizado no presente trabalho.

1.2 Acepção de Informação para o presente trabalho

McGee e Prusak (1994, p. 23) advertem que, “[...] antes de discutirmos como se deve gerenciar a informação, precisamos adquirir uma perfeita compreensão do que é a informação [...]”. Para eles, “[...] informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos [...]” (1994, p. 24).

Le Coadic (1996, p. 4) ensina que “[...] a informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual [...]”. E prossegue:

A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Esta inscrição é feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação.

Para o presente trabalho, está sendo tomado de empréstimo o conceito de informação formulado por Le Coadic (1996, p. 4). Isso porque tal conceito não só apresenta a informação como algo palpável, administrável, perceptível aos sentidos e, portanto, que pode ser gerido, mas também por esclarecer as formas como ela pode se apresentar à percepção humana.

Vencida a etapa de conceituação da Informação, é importante a advertência de Davenport (1998, p. 45) acerca dos diversos **tipos de informação**, ou seja, como a informação pode se apresentar à percepção humana:

Assim como a ecologia biológica floresce na diversidade das espécies, a ecologia da informação floresce na diversidade informacional. Na verdade, muitas organizações já começaram a integrar a administração de **diversos tipos de informação**: computadorizada e não-computadorizada, estruturada e não-estruturada, via texto, áudio e vídeo. Essa integração tem sido impulsionada não apenas pelas novas tecnologias, mas também pela necessidade de se melhorar o aproveitamento de formas não-tradicionais de informação (grifo nosso).

Essa advertência se presta a relativizar o valor quase que absoluto dado à informação computadorizada ou armazenada em meio digital.

A seguir, é apresentado o valor da informação e o seu uso estratégico pelas organizações contemporâneas.

1.3 O valor da informação

É importante frisar que o valor estratégico da informação não foi reconhecido apenas na atualidade.

Keegan (2006)⁵ lembra que:

Já no século XVII, o duque de Marlborough alertava para o fato de que nenhuma guerra pode ser vencida sem informações boas e oportunas a respeito do inimigo. A posse e o uso da informação em circunstâncias de

⁵ Este texto foi extraído da "orelha" da obra.

conflito militar é um trunfo reconhecidamente valioso desde a antiguidade. O recurso foi utilizado por Alexandre, o Grande, e pelos generais romanos, com grande proveito. Com o tempo, a importância da detenção de informações só fez aumentar, tornando-se parte cada vez mais essencial do esforço de guerra.

No mundo atual, a informação se transformou no elemento decisivo do sucesso das organizações, tornando-se inclusive objeto de cobiça e até mesmo de crime.

Ayres (2006, p. 62) fez publicar reportagem com o título “*Roubo de Informação*”, cujo tema é o furto de laptops e celulares em palestras e congressos, que está se tornando um crime cada vez mais comum no Brasil. Extraí-se da reportagem o seguinte texto:

Mas além de esquemas de segurança, falhos ou não, Marta Pinheiro, professora da UFMG que atua na área de economia política da informação, tem outras hipóteses para o fenômeno: na memória dos equipamentos circulam pesquisas e estudos inéditos, anteprojetos em fase de testes. Numa era em que, como se diz no popular, tempo é dinheiro, roubar informações pode gerar vantagem competitiva pela obtenção de conhecimento que vem pronto. ‘Há casos em que todo o processo inovativo de uma instituição está dentro de um laptop. Não é à toa que empresas gastam tanto dinheiro com segurança de informação’. Ela cita ainda o roubo de pendrives (HD de bolso, capaz de armazenar até dois gigabytes, com recurso de acesso à rede sem fio). ‘Só pode ser pelos dados que contém. Um novo tem valor máximo de 200 dólares’. O delegado Leroy também não descarta a espionagem industrial, apesar de considerar mais rara. E cita o caso do sumiço simultâneo de três notebooks pertencentes a uma empresa de telefonia fixa, em Belo Horizonte.

A doutrina descreve o valor que se empresta à informação no dias de hoje. Chiavenato (2000, p. 655) alerta que a teoria administrativa “[...] está enfrentando a forte turbulência da era da informação [...]”. E prossegue:

O começo da década de 1990 marca o surgimento da *era da informação*, graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação. Na *era da informação*, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passa a ser o **conhecimento**, o recurso mais valioso e importante (destaque no original).

McGee e Prusak (1994, p. 3) acrescentam:

Nos últimos 25 anos o mundo industrializado vem enfrentando uma transição de uma economia industrial para uma economia da informação, e nas próximas décadas, a informação, mais do que a terra ou o capital, será a força motriz na criação de riquezas e prosperidade.

Choo (2003, p. 28), citando Peter Drucker, assevera que “[...] o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recurso econômico significativo da sociedade pós-capitalista ou sociedade do conhecimento.”

Esse valor que hoje se atribui à informação a eleva à categoria de ativo, que como tal, precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedade e bens materiais, embora configure uma classe particular entre esses outros tipos de ativo (McGEE ; PRUSAK, 1994, p. 23).

Um patrimônio tão valioso quanto este exige atenção especial. A preocupação com a informação e com o seu valor estratégico está na gênese da Gestão da Informação, que se ocupa de fornecer subsídios teóricos para a boa utilização da informação nas organizações.

1.4 O uso estratégico da informação

Beal (2004, p. 69) lembra que:

O conceito de estratégia foi inicialmente aplicado no meio militar, dentro do processo de preparação para as guerras. Nesse contexto, a estratégia estava relacionada ao planejamento e direção em larga escala de operações militares ou manobras para obtenção de posições vantajosas em relação ao inimigo [...].

Atualmente, usar a informação de forma estratégica tornou-se uma condição inafastável do sucesso das organizações.

Captar, processar e utilizar as informações que estão disponíveis no ambiente são ações que dão suporte ao uso estratégico da informação.

Segundo Choo (2003, p. 27), “[...] a concepção atual de administração e teoria organizacional destaca três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um **papel estratégico** no crescimento da capacidade de adaptação da empresa[...]” (destaque nosso): **criação de significado; construção do conhecimento e tomada de decisão.**

Esta pesquisa está dirigida para o uso estratégico da informação quando voltado à tomada de decisão. Mas é conveniente que se compreenda cada uma dessas arenas para se perceber suas características e a complementaridade existente entre elas.

Choo (2003, p. 29) assevera que

[...] embora sejam quase sempre tratadas como processos independentes de informação organizacional, as três arenas de uso da informação – criar significado, construir conhecimento e tomar decisões – são de fato processos interligados, de modo que, analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente, teremos uma visão holística do uso da informação.

Isso porque:

Identificando e dando significado aos sinais do ambiente, a organização é capaz de se adaptar e ter sucesso. Mobilizando o conhecimento e a experiência de seus membros, a organização está constantemente aprendendo e inovando. Elaborando rotinas para a tomada de ações e decisões baseada naquilo que seus membros conhecem e em que acreditam, a organização pode escolher e comprometer-se com cursos de ação determinados (CHOO, 2003, p. 60).

Criar significado consiste basicamente em interpretar as mudanças do ambiente dando-lhes um significado.

Na fase de criação de significado, a principal atividade da organização consiste em interpretar notícias e mensagens sobre os ambientes externo e interno, cabendo aos seus membros decidir qual informação é relevante e deve receber atenção.

Em uma organização, criar significado implica dar sentido ao que ocorre no ambiente, para depois “desenvolver uma interpretação comum [...]” (CHOO, 2003, p. 32). O significado dado a um fato pela organização deve reger todas as supervenientes ações sobre as quais ele tenha reflexos. Não se admite, portanto, que haja conflitos de interpretação entre a organização (o entendimento organizacional) e os seus membros. Para a organização, criar significado implica transformar a sua interpretação em verdade real, a guiar sua ação.

Choo (2003, p. 33) esclarece que:

A criação de significado começa quando ocorre uma mudança no ambiente da organização, provocando perturbações ou variações nos fluxos de experiências e afetando os participantes da empresa. Essa mudança ecológica exige que os membros da organização tentem entender essas diferenças e determinar seu significado.

Surgem do mesmo fato interpretações ambíguas. Isso porque, no processo de interpretação do ambiente, o executivo “constrói, reorganiza, destaca e destrói muitos aspectos objetivos do ambiente. [...] Mistura variáveis, insere vestígios de ordem e literalmente cria suas próprias limitações [...]” (WEIK *apud* CHOO, 2003, p. 33).

Construídas as interpretações, a organização seleciona qual delas vai servir de base para guiar ações e, em seguida, procede à retenção dos produtos da criação de significado, armazenando-os para o futuro.

A importância estratégica desta arena do uso da informação está na proximidade entre interpretação dada pela organização à mudança ecológica e a realidade dos seus objetivos. Uma interpretação distorcida pode levar a resultados funestos, pois induziria a comportamentos desvirtuados.

Dessa forma, pode-se esquematizar o processo de criação de significado em quatro etapas: mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção.

Para se construir conhecimento é preciso, em um primeiro momento, atentar para a classificação apresentada por Choo (2003, p. 37):

Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar aos outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Conhecimento explícito é conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante.

Certo é que o conhecimento explícito é o mais importante para a organização, visto que impessoal, não sujeito a limitações com a eventual perda de seu detentor. Mas Choo (2003, p. 37) adverte que “[...] os dois tipos de conhecimento são complementares[...]”. E mais:

Enquanto permanece guardado como *know-how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Por outro lado, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito (CHOO, 2003, p. 37).

Feitas essas conceituações, é preciso que se determine como são construídos os conhecimentos, ou como conhecimentos tácitos são transformados em conhecimentos explícitos pelas organizações.

Existem, segundo Choo (2003, p. 37), quatro maneiras de se converter o conhecimento: a socialização, a exteriorização, a combinação e a internalização.

Pela socialização, converte-se conhecimento tácito em conhecimento tácito, o que se dá com o compartilhamento de experiências.

A essência da Sociedade da Informação está na socialização (da informação). Segundo Choo (2003, p. 204), "Socialização é o processo de experiências compartilhadas que cria conhecimento tácito, como por exemplo modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas."

Na visão de Choo (2003, p. 39):

Exteriorização é o processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos. A exteriorização é a atividade fundamental para a construção do conhecimento, e ocorre principalmente durante a fase de criação de conceito no desenvolvimento de um novo produto. A exteriorização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

Diferentemente do que se dá na socialização, onde o conhecimento é compartilhado numa linha vertical descendente, como do mestre para o aprendiz, na exteriorização o conhecimento é compartilhado na horizontal, através do diálogo ou pela reflexão coletiva. Trata-se de um processo que visa construir algo novo, a partir da troca de experiências comprovadas em áreas específicas.

Choo (2003, p. 39) esclarece que "Combinação é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes."

A peculiaridade deste processo de conversão do conhecimento está no fato de que o conhecimento basal já está cristalizado como conhecimento explícito em fontes diversas. E esse conhecimento, devidamente classificado, organizado e constante de bancos de dados, é trabalhado visando à construção de novos conhecimentos explícitos.

A internalização, como maneira de conversão do conhecimento, é “o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito. As experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns” (CHOO, 2003, p. 40).

Ou seja, é o conhecimento tácito que vai dar início à construção do conhecimento organizacional. Depreende-se dessa conceituação que “[...] as quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, numa espiral contínua de construção do conhecimento organizacional [...]” (CHOO, 2003, p. 40).

A terceira arena de uso da informação é aquela em que se dá a tomada de decisão. Choo (2003, p. 41) esclarece que “Depois que criou significados e construiu conhecimentos para agir, a organização precisa escolher entre várias opções ou capacidades disponíveis e se comprometer com uma única estratégica.”

Esta é a arena mais complexa do uso da informação, embora não seja mais importante que as outras. É fácil perceber que as três arenas se interligam e que as precedentes (criar significado e construir conhecimento) existem em função dessa última (tomada de decisão).

Conforme esclarecido por Choo (2003, p. 41), as decisões são tomadas elegendo-se uma entre “[...] várias opções ou capacidades disponíveis.” O que se evidencia é que a organização não conhece “todas” as opções para a tomada de decisão, mas tão-somente aquelas que fazem parte do seu acervo de conhecimento explícito.

Esse fato - de a organização não ter pleno conhecimento de todas as opções para guiar a tomada de decisão - deu origem ao “princípio da racionalidade limitada”, que consiste basicamente em se saber que as decisões são tomadas com base na melhor das opções disponíveis.

Mas não só as limitações do conhecimento explícito reduzem a capacidade humana de optar pela melhor das opções disponíveis. Simon, citado por Choo (2003, p. 41), informa:

A capacidade da mente humana de formular e solucionar problemas complexos é muito pequena, comparada com o tamanho dos problemas cuja solução requer um comportamento objetivamente racional no mundo real – ou mesmo uma aproximação razoável a essa racionalidade objetiva.

Simon, segundo Choo (2003, p. 41), identifica três categorias de limite da capacidade mental humana: “[...] o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e seus reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização.”

A organização deve criar mecanismos que minimizem esses limites da capacidade da mente humana para obter melhores resultados em seus propósitos. Os programas de desempenho ou rotinas organizacionais integram a lista desses mecanismos e “[...] são desenvolvidos por empresas e indivíduos para enfrentar situações recorrentes [...]” (CHOO, 2003, p. 43).

Diferentemente de uma atitude simplista, que visa a “[...] um curso de ação que seja satisfatório ou suficientemente bom, em vez de buscar o melhor [...]” (CHOO, 2003, p. 42), algumas organizações “[...] simplificam o processo decisório: rotinas, regras e princípios heurísticos são aplicados de modo a reduzir a incerteza e a complexidade. [...] Mas talvez a simplificação mais importante seja o desenvolvimento de repertórios que utilizam programas de desempenho [...]” (CHOO, 2003, p. 42).

Campos (1999, p. 43) acrescenta que:

[...] o Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia-a-Dia (ou simplesmente Rotina) é conduzido de tal forma a proporcionar o ‘melhoramento contínuo’ na empresa pela conjugação das operações de manutenção (cumprimento de padrões e atuação na causa dos desvios) e melhorias (alteração dos padrões para melhor resultado).

A especialização da atividade implica redução das situações recorrentes e a implantação de **programas de desempenho** ou de **rotinas organizacionais** favorece a tomada de decisão, pois “[...] reduzem enormemente os requisitos cognitivos e informativos do processo decisório [...]” (CHOO, 2003, p. 43).

A importância dos programas de desempenho ou rotinas organizacionais reside no seguinte fato:

[...] a tomada de decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas. A idéia é que as regras e rotinas esclareçam o necessário processamento de informação diante de problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e

confiáveis aprendidas com a experiência e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais (CHOO, 2003, p. 43).

Um ambiente organizacional onde as situações recorrentes ocorrem com grande frequência, como se dá, por exemplo, na esfera do Judiciário e nas atividades das Procuradorias de Justiça, exige que a tomada de decisão tenha o suporte de uma ferramenta eficiente, que permita atender a toda a demanda, de modo satisfatório para sociedade.

Finalmente, devem ser noticiados os quatro modelos de tomada de decisão, lembrados por Choo (2003, p. 274): o modelo racional, o modelo processual, o modelo político e o modelo anárquico.

No modelo racional, a tomada de decisões é um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, e o comportamento de escolha está regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de maneira procedimental e intencionalmente racional.

No modelo processual, são elucidadas as fases e ciclos que dão estrutura a atividades decisórias. aparentemente complexas e dinâmicas, sendo construído um roteiro a ser observado pelos tomadores de decisão.

No modelo político, a política é o mecanismo de decisão, quando diferentes jogadores ocupam diferentes posições e exercem graus diferentes de influência, de modo que as decisões resultam menos de uma escolha racional do que dos altos e baixos da política.

Acerca do modelo anárquico, ensina Choo (2003, p. 275):

[...] o modelo anárquico é discutido com referência ao modelo da lata de lixo proposto por Cohen, March e Olsen, no qual as organizações são semelhantes a latas de lixo onde os problemas e soluções são atiradas pelos participantes, e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha.

Esses conceitos são apresentados tão-somente para se ter uma visão da complexidade que envolve o processo de tomada de decisão e a quantidade de fatores que afetam o uso da informação.

Feitas essas considerações, já é possível perceber que a informação, assim como toda e qualquer riqueza, deve ser buscada, organizada, armazenada e por fim utilizada, de forma a se reverter em mais riqueza para o seu detentor.

Por essa razão é que a informação integra a mais moderna concepção do planejamento das organizações, a gestão estratégica.

1.5 Gestão Estratégica

Ao se tratar de em gestão estratégica é preciso ter em mente a lição de Tavares (2005, p. 53):

A evolução do planejamento teve início com a constatação esporádica de sua prática e a contribuição esparsa de teóricos e práticos da administração em sua sistematização. A interação da prática com a teoria foi posteriormente sistematizada em quatro momentos: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica.

A gestão estratégica, como último e atual estágio da evolução do planejamento, surgiu com a constatação de que a dissociação entre planejamento e a sua implantação era o ponto fraco do estágio anterior (planejamento estratégico).

Tavares (2005, p. 40) esclarece que:

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessária para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

A Gestão Estratégica tem sido abordada sob vários enfoques. Segundo Tavares (2005, p. 40) “As contribuições à compreensão da gestão estratégica têm adotado enfoques dos mais variados. [...] **a sociedade da informação**, [...] estão entre essas contribuições [...]” (destaque nosso).

1.5.1 Sociedade da Informação:

Em virtude de uma maior relação com o tema da presente pesquisa, a Gestão Estratégica é aqui abordada sob o enfoque da Sociedade da Informação.

Segundo Tavares (2005, p. 49):

O modelo organizacional que deverá fazer face à sociedade da informação já começa a ser delineado. Será baseado na coleta e no tratamento da informação que terá maior impacto no processo decisório. Sua estrutura organizacional será desenhada de acordo com o tipo de informação de que o gerente ou o líder precisa para decidir. [...] O pessoal, nessas organizações, orienta e disciplina seu próprio desempenho por meio de informação fornecida pelos colegas, clientes e outras fontes.

A idéia subjacente a esse conceito é a de que a informação deve ser sociabilizada na organização e tratada como um ativo. Não se razão é a advertência de Tavares (2005, p. 49), no sentido de que “[...] cada pessoa, na organização, deverá assumir a responsabilidade pela informação prestada e por sua utilização.”

A essência da Sociedade da Informação está na socialização (da informação). Segundo Choo (2003, p. 204): “Socialização é o processo de experiências compartilhadas que cria conhecimento tácito, como por exemplo, modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas.”

Ter consciência do valor estratégico da informação e da necessidade de se propor ferramentas voltadas para sua gestão, incluindo-a no planejamento, pode ser uma das chaves para o sucesso institucional.

A informação, portanto, deve ser objeto da atenção das organizações, as quais cabe definir quais informações são necessárias ao desempenho de suas atividades, buscá-las, processá-las e utilizá-las de modo estratégico.

Essa abordagem permite que se perceba, no uso estratégico da informação, a existência de tarefas interligadas e que interagem com vistas a um objetivo, o que remete à idéia de **sistema**.

1.6 Sistemas

Como salientado, “gestão”, “administração” e “gerência” são palavras utilizadas como sinônimas quando se procura traduzir para a língua portuguesa a expressão da língua inglesa *information management*.

Resta, pois, compreender a essência da Gestão da Informação, identificando seus elementos constitutivos e os processos internos que lhe dão características próprias.

A compreensão da Gestão da Informação pressupõe a conceituação prévia de **sistema**. Rezende (2005, p. 13) ensina que:

São diversos os conceitos de sistema. Destacam-se os seguintes: conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado; partes integrantes e interdependentes que formam um todo unitário com determinados objetivos e efetuam determinadas funções; em informática, é o conjunto de software, hardware e recursos humanos; componentes da tecnologia da informação e seus recursos integrados; empresa ou organização e seus vários subsistemas.

Cruz (2002, p. 50) vale-se do Novo *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (FERREIRA, 1999), que define sistema como sendo a “[...] disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada [...]” e constrói seu próprio conceito de sistema: “[...] conjunto de eventos cíclicos [...]” (CRUZ, 2002, p. 51).

O que se pode extrair dessas e de outras concepções é que o termo “sistema” pressupõe uma coletividade, um conjunto no qual os componentes interagem em cooperação, para a consecução de um objetivo.

Beal (2004, p. 15) ensina que “[...] um sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingir objetivos”.

Um clássico conceito de sistema é apresentado por Churchman (1972, p. 27): “Os sistemas são constituídos de conjuntos de componentes que atuam juntos na execução do objetivo global do todo. O enfoque sistêmico é simplesmente um modo de pensar a respeito desses sistemas totais e seus componentes.”

Bio (1994, p. 18) assevera que: “Considera-se sistema um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.”

Oliveira (1992, p. 23) conceitua sistema como sendo “[...] um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.”

Beer *apud* Chiavenato (2000, p. 500). entende que sistema “[...] é um conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados [...]”. Chiavenato (2000, p. 547) apresenta mais alguns conceitos de sistemas:

- Sistema é um conjunto de elementos em interação recíproca.
- Sistema é um conjunto de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade.
- Sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada.
- Sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes no sentido de alcançar um objetivo ou finalidade.
- Sistema é um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado cujas características são diferentes das características das unidades.
- Sistema é um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário orientado para uma finalidade.

Firmado o entendimento de **sistema**, é possível dar um passo adiante para se perceber a idéia de sistema de informação.

1.7 Sistema de Informação

A idéia de **sistema** é determinante para se conceber a Gestão da Informação. Isso fica claro com as palavras de Choo (2003, p. 27):

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos **processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação**, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (destaque nosso).

Assim, pode-se deduzir que o foco da Gestão da Informação são as tarefas organizacionais e os recursos humanos pelos quais a informação é trabalhada, o que “[...] equivale a administrar recursos de informação, ferramentas e tecnologias de informação, ou políticas e padrões de informação [...]” (CHOO, 2003, p. 403). Empregados e tarefas - ou pessoas e funções – são, portanto, os principais elementos desse **sistema**.

Para se compreender a importância da Gestão da Informação é preciso ter em mente as palavras de Choo (2003, p. 403):

Muitas das informações que têm impacto sobre a organização são insinuações sutis, mais um potencial do que uma prescrição para a ação. Para se tornar estratégica, a informação precisa ser transformada em conhecimento que possa guiar a ação.

Essa transformação da informação em conhecimento, que compreende, segundo Choo (2003, p. 403), aprendizado, *insight* e compromisso com a ação, exige e pressupõe a existência de um ciclo contínuo, com fases definidas e ordenadas. Sobre cada uma dessas fases incidem fatores que as influenciam, como, por exemplo, os recursos de informação, as ferramentas tecnológicas disponíveis e a cultura organizacional.

Conclui Choo (2003, p. 403) que a Gestão da Informação deve ser vista “[...] como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.”

O que se percebe é que a Gestão da Informação engloba um sistema, cujas partes interagem entre si, buscando atingir o objetivo de, basicamente, adquirir, criar, organizar, distribuir e usar a informação. Esse sistema, portanto, por ter como objeto a informação, pode ser denominado de **sistema de informação**.

Bittencourt. (2005, p. 212), ensina que:

[...] um sistema de informações (SI), segundo Aaker, 2001, é uma estrutura interativa e contínua de pessoas, equipamentos e procedimentos projetada para coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações pertinentes, corretas e em tempo hábil aos tomadores de decisão, gerenciando o fluxo de dados provenientes de vários projetos diferentes e fontes secundárias até os administradores que irão utilizá-los.

Pode-se dizer, portanto, que a Gestão da Informação se incumba de gerir um sistema de informação.

Para Rezende (2005, p. 22) “[...] todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia de informação, que manipula dados e gera informação pode ser genericamente considerado *sistema de informação*[...] ” (destaque do autor).

Quando o sistema de informação é construído para auxiliar o processo de tomada de decisão, têm-se o que Beal (2004, p.18) chama de **Sistema de Informações Estratégicas**, cujas características são as seguintes:

Um sistema de informação estratégica geralmente oferece informações gráficas e bem estruturadas, integrando dados de fontes internas e externas e proporcionando flexibilidade de apresentação, além de ferramentas de análise e comparações complexas, simulações e outras facilidades com alto potencial de auxílio à tomada de decisão estratégica (BEAL, 2004, p. 19) (destaque nosso).

Segundo Rezende (2005, p. 23):

Os sistemas de informação, independentemente de seu nível ou classificação, objetivam auxiliar os processos de tomada de decisões na organização. Se os sistemas de informação não se propuserem a atender a esse objetivo, sua existência não será significativa para a organização.

Como se demonstrará adiante (**seção 5.1**), a presente pesquisa tem como objetivo formatar um **sistema de informação estratégica** para as Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais, sob as luzes da Gestão da Informação.

A identificação das **tarefas** que integram e interagem nesse sistema de informação é a etapa seguinte para se consolidar o entendimento acerca da Gestão da Informação.

1.8 Tarefas da Gestão da Informação

McGee e Prusak (1994, p. 23) ressaltam que: “Embora gerenciar informação seja tão importante quanto gerenciar outros tipos de bens, o conhecimento relativo ao gerenciamento da informação ainda não é codificado e desenvolvido sistematicamente da mesma forma.”

Destacam McGee e Prusak (1994, p. 110) que a Gestão da Informação envolve **tarefas** e que “[...] a maioria das organizações possui quatro categorias principais de empregados seriamente engajados em pelo menos **uma das tarefas** associadas ao gerenciamento de informações.” Esses empregados integram a biblioteca, a área de informática, a área usuária e os assistentes executivos (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 110), as quais serão objetos de discussão no referencial teórico (**seção 8**).

McGee e Prusak (1994, p. 108) elencam as tarefas de um sistema de informação:

- a) identificação de necessidades e requisitos de informação;
- b) coleta / entrada de informação;
- c) classificação e armazenamento da informação / tratamento e apresentação da informação;
- d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) distribuição e disseminação da informação;
- f) análise e uso da informação.

Choo (2003, p. 403) sugere que “[...] a administração da informação seja vista como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.” Constrói-se assim o que se denominou “modelo processual de administração da informação” (CHOO, 2003, 403).

Para Choo (2003, p. 404) as tarefas da Gestão da Informação são as seguintes:

- a) identificação das necessidades de informação;
- b) aquisição da informação;
- c) organização e armazenamento da informação;
- d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) distribuição da informação; e
- f) uso da informação.

Beuren (2000, p. 67) adota a mesma relação de tarefas relativas à Gestão da Informação proposta por McGee e Prusak (1994).

Beal (2004, p. 30) arrola as tarefas que compõem o “fluxo da informação nas organizações”: (a) identificação de necessidades e requisitos de informação; (b) obtenção; (c) tratamento; (d) distribuição; (e) uso; (f) armazenamento; (g) descarte.

Davenport (1998, p. 175) estabelece quatro etapas para o processo de gestão da informação: (a) determinação das exigências; (b) obtenção; (c) distribuição; (d) utilização. Todavia, faz a ressalva:

Evidentemente, também é possível definir o processo de gerenciamento da informação – ou qualquer outro processo – de maneiras distintas, ou com um número diferente de etapas. A Standard Life Assurance usou oito [...]. A definição da IBM para a ‘obtenção de informações de mercado inclui sete passos [...].
[...]

Elaborar um modelo de processo genérico para o gerenciamento da informação depende dos interesses, dos problemas e do setor de cada organização (DAVENPORT, 1998, p. 175).

Do que já foi dito, portanto, pode-se afirmar com segurança que as tarefas arroladas por Choo (2003, p. 404), por McGee e Prusak (1994, p. 107) e pelos outros autores acima citados constituem, quando integradas e interagindo entre si, um **sistema de informação**, nos mesmos moldes preconizados por Bittencourt (2005, p. 212).

Adiante, na seção Referencial Teórico (**seção 8**), essas tarefas serão objetos de estudo, buscando-se formatar um modelo de Gestão da Informação voltado para atividades dos Procuradores de Justiça do Estado de Minas Gerais.

Embora exista quase que uma padronização do rol das tarefas da Gestão da Informação, existem diferentes estilos de levá-la a efeito.

1.9 Os estilos de Gestão da Informação

É importante ter em mente a lição de McGee e Prusak (1994, p.154) os quais, valendo-se de uma metáfora política, apresentam cinco estilos de Gestão da informação: a utopia tecnocrática, a anarquia, o feudalismo, a monarquia e o federalismo.

Segundo McGee e Prusak (1994, p. 155), a **utopia tecnocrática** é aquele estilo de Gestão da Informação que contempla “[...] uma abordagem altamente tecnológica do gerenciamento que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias.”

O estilo de Gestão da Informação identificado como **anarquia** por McGee e Prusak (1994, p. 155) caracteriza-se pela “[...] ausência completa de uma gerência da informação, que deixa a cargo dos indivíduos obter e gerenciar a sua própria informação”.

McGee e Prusak, (1994, p. 159) advertem:

A anarquia da informação tornou-se possível, e muito mais perigosa, pela introdução e rápido crescimento do computador pessoal. Subitamente as pessoas e pequenos departamentos descobriram que eram capazes de administrar seus próprios bancos de dados e, e gerar seus próprios relatórios,

feitos sob medida para atender as suas próprias necessidades, a qualquer momento que desejassem, com um custo mínimo.

As *desvantagens*, a longo prazo, da *anarquia na informação* são óbvias. Quando cada um tem seu banco de dados, os números referentes a receitas, custos, níveis de pedidos de compras de clientes, etc., em um determinado banco de dados, poderão facilmente divergir daqueles existentes em outros bancos de dados numa outra área da empresa. Embora a anarquia raramente seja conscientemente escolhida, ela não é uma síndrome incomum e, muitas vezes, foi a origem de relatórios emitidos com atraso ou precisão pouco satisfatória. Uma empresa não poderá sobreviver por muito tempo com tais discrepâncias de informação. O desejo de informação que leva à anarquia deve ser rapidamente controlado e transformado num modelo político mais organizado.

O **estilo monárquico** de Gestão da Informação evidencia-se quando a “[...] classificação da informação e a definição de seu fluxo através da organização é feita pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar de boa vontade a informação após coletá-la [...]” (McGEE e PRUSAK, 1994, p.155). E não é só isso, esse estilo de Gestão da Informação pode ter reflexos, como aquele apontado por Tavares (2005, p. 49), ao tratar da sociedade da informação (vide **seção 1.5.1**):

[...] as organizações tradicionais, ao tentarem infundir os conhecimentos vindos do alto, correrão sérios riscos: os seus empregados não se sentirão satisfeitos, porque suas contribuições estarão sempre aquém de suas potencialidades, e as empresas com este tipo de comportamento poderão perder sua competitividade quando não utilizarem de forma apropriada informações detidas por seus empregados.

Quando a Gestão da Informação é feita “[...] por unidades de negócios ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa em geral [...]” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 155), evidencia-se o **estilo feudal** de Gestão da Informação.

Por fim, ensinam McGee e Prusak (1994, p. 155) que no **estilo federativo** de Gestão da Informação ocorre “[...] uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização”.

Todos esses estilos de Gestão da Informação apresentam vantagens e desvantagens. Três deles – a utopia tecnológica, a anarquia e o feudalismo – já recebem de McGee e Prusak (1994, p. 154) a pecha de menos eficazes.

A apresentação dos estilos de Gestão da Informação, nesta oportunidade, presta-se apenas a possibilitar que, adiante, se perceba com qual deles se identifica a Gestão da Informação nas Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais, mas não se trata de objetivo desta pesquisa.

1.10 Gestão da Informação e Ministério Público

A escolha da Gestão da Informação como área de concentração da presente pesquisa decorreu da suposição de que essa ferramenta poderia ser mais um instrumento facilitador das atividades que se desenvolvem no âmbito da atividade jurisdicional do Estado.

Como ponto de partida, delimitou-se o campo de estudo da presente pesquisa: as Procuradorias de Justiça do Ministério Público do Estado de Minas Gerais⁶. E essa escolha se deveu a dois motivos determinantes. Primeiro, o fato de tramitarem nas Procuradorias de Justiça todos os processos de natureza criminal e significativa parcela dos processos de natureza cível que são submetidos ao Poder Judiciário⁷, não só em Minas Gerais como em todos os demais estados da federação. Segundo, a circunstância de ser o autor da pesquisa um Procurador de Justiça, com atuação na Procuradoria Criminal desde 1998, com conhecimento sobre a tramitação desses processos no campo de estudo.

O propósito de efetuar a presente pesquisa surgiu quando se percebeu, ainda que tardiamente, que a forma tradicional de se dar vazão ao volume de demandas submetidas ao Poder Judiciário e ao Ministério Público, consistente basicamente em se aumentar o número de servidores públicos envolvidos (Juizes de Direito, Promotores de Justiça, Defensores Públicos e serventuários) não solucionou a malsinada morosidade do Judiciário.

Não se pode deixar de registrar que o atraso na prestação jurisdicional não decorre apenas da equação processos/julgadores. As leis que regem a tramitação dos processos na esfera judicial também dão significativa parcela de contribuição para tal ocorrência.

⁶ A estrutura do Ministério Público do Estado de Minas Gerais está apresentada na Justificativa da presente pesquisa.

⁷ Nas hipóteses de recursos e de processos de competência originária do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

Certo é que não existem, ou pelo menos não são conhecidas, fórmulas mágicas para se resolver esse problema. Todavia, é preciso partir para soluções complementares, que obviamente não excluem outras de natureza diversa.

Por se acreditar que a Gestão da Informação - que consiste em “[...] administrar adequadamente os recursos informacionais e seus fluxos na organização [...]” (BEAL, 2004, p. 7) – pode contribuir para uma prestação jurisdicional mais célere, é que se buscou formatar, com bases teóricas, um **sistema de informação estratégica** para confrontá-lo com a realidade das Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais.

Por sua precedência histórica, os ensinamentos sobre o tema da Gestão da Informação proferidos por McGee e Prusak (1994), Davenport (1998) e Choo (2003), serviram de base teórica para a formatação desse **sistema de informação estratégica**. As primeiras edições das obras dos referidos autores foram publicadas originalmente em inglês, respectivamente em 1993, 1997 e 1998.

No confronto entre o teórico e o prático, a pesquisa demonstra o que há de lacunas na Gestão da Informação no âmbito das Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais.

Este trabalho desenvolve-se na seguinte linha de raciocínio: primeiro, busca-se conceituar o termo **informação** e apresentar o valor estratégico, e até econômico, que lhe vem sendo emprestado; em seguida, apresenta-se a teoria geral da Gestão da Informação que serve de base para a formatação do **sistema de informação estratégica** voltado às atividades das Procuradorias de Justiça; finalmente, conhecido o funcionamento das Procuradorias de Justiça de Minas Gerais e a forma como é conduzida a Gestão da Informação no seu âmbito, é feito o confronto analítico entre o teórico e o prático.

2 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta pesquisa reside no fato de que as expectativas da população brasileira quanto a uma prestação jurisdicional mais eficaz está cada vez maior. O Estado envia esforços de toda natureza, mas os resultados não são significativos em nível nacional.

Existem paliativos que podem reduzir a morosidade do judiciário, mas enquanto o problema não for enfrentado de forma contundente, em todas vertentes, não será possível acreditar em uma justiça mais célere.

A introdução e utilização de um **sistema de informação estratégica** pelo Ministério Público podem contribuir para a celeridade da prestação jurisdicional, pois, entre outros benefícios, trará respostas mais rápidas por parte dos Procuradores de Justiça nos processos que são submetidos à sua apreciação.

Nas seções seguintes são apresentados alguns aspectos legais e fáticos que envolvem as atividades dos Procuradores de Justiça do Estado de Minas Gerais e que justificam a realização desta pesquisa.

2.1 O princípio constitucional da eficiência da Administração Pública

A Administração Pública deve ser eficiente, não só por ser esse um mandamento constitucional, como também porque a sociedade, a par de merecer, está cada vez mais exigente quanto à qualidade dos serviços públicos e menos tolerante com as suas falhas.

Meirelles, citado por Di Pietro (2006, p. 98), define o princípio constitucional da eficiência como sendo:

[...] o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

O amplo leque de atribuições da Administração Pública, embora tenha sofrido pressões minimalistas, exige do Estado um enorme malabarismo para atender a todas as demandas sociais. Para tanto, é preciso construir mecanismos que facilitem a sua atuação.

Nesse contexto, uma das funções estatais mais cobradas na história recente do País é a judiciária. Não só pela morosidade, pública e notória, mas também pela falta de lisura dos julgamentos. Quanto à morosidade do Judiciário, o Estado procura criar mais varas, nomear mais juízes e estabelecer ritos processuais mais céleres, entre outras medidas que se mostram incapazes de até mesmo arranhar o problema.

Umbilicalmente ligado ao Poder Judiciário está o Ministério Público, definido pela Constituição Federal (BRASIL, 2006), em seu artigo 127, como “[...] instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.”

Sendo público e também essencial à função jurisdicional do Estado, o Ministério Público precisa dar sua parcela de contribuição para a consecução dos objetivos da Administração Pública.

Gestão da Informação e Ministério Público mineiro são sujeitos não muito íntimos e que precisam se unir efetivamente, na busca de uma prestação de serviço estatal mais eficiente. Há, de um lado, uma reconhecidamente válida teoria sobre a Gestão da Informação, cuja eficácia é decantada mundo afora; do outro lado, está o Ministério Público, que se vê às voltas com uma enormidade de atribuições, mas tem dificuldades para exercê-las, em razão da falta de uma administração adequada de seus meios – tecnológicos e recursos humanos.

No que diz respeito aos recursos tecnológicos, é muito comum nas organizações contemporâneas a crença de que a tecnologia é a solução para os problemas da Gestão da Informação. Por isso muitos investimentos são feitos na área de informática. Mas o papel da tecnologia neste ramo da Teoria Geral da Administração deve ser visto com muita atenção.

2.2 Gestão da informação e tecnologia da informação

A Gestão da Informação ganhou evidência com o surgimento dos computadores e a superveniente evolução da tecnologia da informação. Isso porque “[...] computadores digitais de alta velocidade permitiram a otimização das empresas, fornecendo informação precisa, em tempo hábil e no local adequado [...]” (McGEE; PRUSAK, 1994, p. XV).

Paradoxalmente, “[...] os limites da tecnologia ou a falta de capacitação dos profissionais de informática, geralmente [...]” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. XV), são os principais responsáveis quando essas possibilidades (de otimização das empresas) deixam de se materializar.

Além disso, advertem McGee e Prusak (1994, p. 4):

Não há como esclarecer a confusão que envolve a relação entre tecnologia da informação, competição e produtividade. Os investimentos em tecnologia de informação não criam mais vantagem ou produtividade por si próprios do que os investimentos em novos maquinários. **Não é a tecnologia, mas sim o seu uso, que cria valor adicional.** O valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel desempenhado por ela nas organizações. A informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização. Esse, entretanto, não é um resultado obrigatório (destaque nosso).

Mas a presente pesquisa não procura um culpado pelo fracasso desta ou daquela organização na Gestão da Informação. O importante é que se tenha em mente que a Tecnologia da Informação é uma ferramenta indissociável da Gestão da Informação. E mais ainda: é preciso ter plena consciência de que “o problema fundamental continua ser o mesmo: definir a informação correta, em tempo hábil, e no local adequado” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. XVI).

A informática, embora ainda fora do alcance da grande maioria da população mundial, oferece recursos tecnológicos que podem facilitar enormemente a tarefa da Administração Pública. Nesta área, voltando-se o foco para a Tecnologia da Informação, verifica-se que existem no mercado *softwares* e *hardwares* criados para dar suporte à Gestão da Informação⁸.

⁸ http://www-306.ibm.com/software/info/ecatalog/pt_BR/category/SWB00.html?cS_TACT=nonccS_CMP=none
Nesse link está o catálogo de softwares de gerenciamento da informação da IBM.

Porém, muito embora a Tecnologia da Informação venha aumentando rapidamente sua participação nas mais diversas áreas do conhecimento, ela, por si só, não garante o sucesso da Gestão da Informação. É preciso que haja uma simbiose entre pessoas e tecnologia, para que se atenda às necessidades da organização e dos usuários finais. O desencontro entre a Tecnologia da Informação e os anseios da organização e dos usuários finais muitas vezes decorre do desconhecimento recíproco das capacidades e necessidades de ambos.

É preciso que se identifiquem as necessidades de informação da instituição para se definir - entre outros recursos - a ferramenta tecnológica que melhor pode atendê-las, principalmente com mecanismos de busca, organização e distribuição da informação. É preciso também, por outro lado, que o setor responsável pela administração da tecnologia apresente aos seus usuários ferramentas que possam manter a organização atualizada com a dinâmica dos seus ambientes externo e interno.

A ausência dessa interface entre Tecnologia da Informação e necessidades do usuário pode dar causa a embaraços às atividades organizacionais, inclusive na atividade processual do Ministério Público mineiro, reduzindo a sua capacidade laborativa, o que, ao final, vai refletir negativamente na prestação jurisdicional do Estado.

Conhecidas a oferta de tecnologia e a demanda por informação, é necessária a propositura de mecanismos que, com recursos humanos e tecnológicos, integre as tarefas do sistema de informação e torne efetiva a Gestão da Informação no Ministério Público.

É importante registrar que o Ministério Público do Estado de Minas Gerais dispõe de uma Diretoria de Informática, com servidores habilitados que podem facilitar a implantação da Gestão da Informação, exigindo-se para esse fim que haja uma interface eficiente dessa Diretoria com os Procuradores de Justiça e investimentos conscientes em Tecnologia.

2.3 Um esboço da realidade das Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais

A presente pesquisa é dirigida para o Ministério Público do Estado de Minas Gerais e focada nas Procuradorias de Justiça. É preciso, portanto, que fique esclarecida a estrutura administrativa do Ministério Público mineiro para se localizar o campo de estudo.

Toda a organização do Ministério Público do Estado de Minas Gerais está delineada na Lei Complementar nº. 34/94 (MINAS GERAIS, 2001) e pode ser representada pelo organograma da figura 1 (Anexo).

Atuam na Procuradoria-Geral de Justiça os Procuradores de Justiça, os quais exercem variadas funções. Essas funções podem ter caráter administrativo ou judicial e até mesmo cumulativo, como se dá, por exemplo, com os Procuradores de Justiça que têm assento no Conselho Superior do Ministério Público ou na Câmara de Procuradores de Justiça.

A estrutura do Ministério Público mineiro é deveras complexa. Por isso, a construção e implantação da Gestão da Informação, reunindo em seu bojo todas as informações necessárias às suas atividades, exigirá um esforço hercúleo do seu administrador, o Procurador-Geral de Justiça.

Para delimitar o campo de pesquisa do presente trabalho, optou-se por concentrar os esforços de estudo sobre as Procuradorias de Justiça, que aparecem em destaque na figura 1 (Anexo). Isso porque a justificativa para o presente trabalho é a morosidade da Justiça, e é justamente nas Procuradorias de Justiça que a atividade processual dos Procuradores de Justiça se materializa, por meio de manifestação em processos que lhes são remetidos pelo Poder Judiciário.

Essa visão permite compreender que as Procuradorias de Justiça são órgãos do Ministério Público, cuja função é a manifestação em processos judiciais, seja através da emissão de pareceres ou através da interposição de recursos. E são esses recursos uma das causas da morosidade do Judiciário. E justamente por esse fato é que se pretende estudar a Gestão da Informação nas Procuradorias de Justiça.

Para se afirmar que a Gestão da Informação pode ser um instrumento facilitador do processo de tomada de decisão no Ministério Público do Estado de Minas Gerais, objetivando-se uma prestação jurisdicional mais célere, é preciso que se conheça o problema que a instituição enfrenta no que diz respeito à atuação das Procuradorias de Justiça.

A tabela 1 mostra o número de processos submetidos à apreciação da Procuradoria-Geral de Justiça no ano de 2004 e no primeiro semestre de 2005, bem como o número de

Procuradores de Justiça oficiais. O volume de processos é muito grande para um reduzido número de Procuradores. Esse é o nó górdio enfrentado pelo Ministério Público, entrave para uma prestação jurisdicional mais célere.

Tabela 1: Processos recebidos pela Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais – 2004/2005.

Ano	Processos	Procuradores de Justiça (1)	Média Mensal
2004	76 461	104	63
2005 (2)	46 144	104	63
Total	125.605		

Fonte: Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais.- Superintendência Judiciária.

Nota:

Excluídos os Processos da Procuradoria Especializada em Crimes de Agentes Políticos.

(1) Número de cargos providos e desconsiderados os casos de afastamento.

(2) No ano de 2005 foram considerados os processos recebidos até o mês de julho.

E não se pode deixar de considerar que esses processos não são as únicas espécies de expediente submetido à apreciação dos Procuradores. A Tabela 2 mostra os números relativos aos feitos administrativos do Conselho Superior do Ministério Público.

É difícil dar vazão a tão elevado quantitativo de processos com um reduzido número de Procuradores, os quais, na maioria das vezes, não dispõem de nenhum tipo de assessoramento.

Tabela 2: Expedientes de qualquer natureza distribuídos ao Conselho Superior do Ministério Público de Minas Gerais – 2004/2005.

Ano	Expedientes	Procuradores de Justiça (1)	Média Mensal
2004	2 803	9	25
2005 (2)	3 080	9	48
Total	5 838		

Fonte: Procuradoria-Geral de Justiça - Secretaria dos Órgãos Colegiados.

(1) Os membros do Conselho Superior são eleitos entre os Procuradores de Justiça.

(2) No ano de 2005 foram considerados os expedientes distribuídos até o mês de julho.

Não se admite que esses processos dormitem para sempre nas prateleiras da Procuradoria-Geral de Justiça. Algumas soluções se apresentam como paliativas, por exemplo, o aumento do número de Procuradores e a contratação de assessores.

Importante frisar que os processos são distribuídos aos Procuradores de Justiça, cujo número, no ano de 2004, variou entre 100 e 105, considerando-se as aposentadorias e os provimentos de cargos vagos. Deste número é preciso subtrair os que estiveram afastados de suas funções para ocupar cargos na Administração Superior (Procurador Geral de Justiça, Procuradores-Gerais de Justiça Adjuntos, Corregedor-Geral, Sub-Corregedores - eventualmente afastados da distribuição - e os Coordenadores de Centros de Apoio Operacional). Efetivamente, o número de Procuradores de Justiça que atuam na área judicial é significativamente menor do que o número de cargos providos.

A análise dos processos é profunda, examinando o Procurador matérias fáticas e de direito, o que demanda significativo tempo. É certo que há muita repetição de matéria, o que agiliza sobremaneira a manifestação, partindo-se do pressuposto de que os Procuradores mantêm bancos de dados atualizados, sejam eles físicos ou eletrônicos. O trabalho envolve também redação, digitação e pesquisa.

Partindo-se desses dados iniciais, percebe-se claramente quão difícil é para os Procuradores de Justiça executar suas funções em prazo razoável, que não implique prejuízo para partes.

O procedimento que vem sendo adotado na Procuradoria de Justiça, como regra geral, é a distribuição de um determinado número de processos para cada Procurador (dez ou doze processos por semana), ficando os processos excedentes represados para a distribuição na semana seguinte. A consequência lógica, partindo-se dos números apresentados, é o acúmulo de processos na Procuradoria, aguardando distribuição aos Procuradores, e o inevitável prejuízo às partes (réus presos, filhos sem pensões alimentícias, direitos sem proteção eficaz). Na realidade, para cada dez processos distribuídos, mais de treze ficam paralisados.

2.4 A norma a ser observada

Fruto dos mais veementes protestos da comunidade jurídica e da notória insatisfação popular com a morosidade do Judiciário, A Emenda Constitucional nº. 45, editada em 31 de dezembro de 2004 e chamada de Reforma do Judiciário, alterou vários dispositivos da Constituição da República (BRASIL, 2006).

O primeiro acréscimo levado a efeito pela Reforma do Judiciário, no inciso LXXVIII do artigo 5º, foi no sentido de que “[...] a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação [...]” (BRASIL, 2006).

Adiante, o inciso XV do artigo 93 da Constituição da República (BRASIL, 2006), com a redação que lhe deu a Emenda Constitucional nº. 45, determina que “[...] a distribuição de processos será imediata, em todos os graus de jurisdição.”

Essa regra também foi dirigida ao Ministério Público, por força do artigo 129, §5º, da Constituição da República (BRASIL, 2006), no sentido de que “a distribuição de processos no Ministério Público será imediata”.

Diante dessa nova ordem, não poderá mais haver represamento no Ministério Público. Portanto, os Procuradores de Justiça deverão receber diariamente um número grande, e ainda incerto, de processos para manifestação.

Muitas soluções se apresentam para o dilema. Algumas simplistas, como o aumento do número de Procuradores de Justiça ou a criação de cargos públicos de Assessores para os Procuradores de Justiça. Outras, talvez mais ousadas, propõem a simplificação do processo de tomada de decisão, com a implantação de um **sistema de informação estratégica**.

O que se prega hoje na Administração Pública é a redução de custos e o aumento da eficiência, sendo certo que esta foi alçada a princípio constitucional. Por isso, é preciso que sejam disponibilizadas de forma efetiva aos Procuradores de Justiça informações que facilitem a sua atuação, voltada para a atividade jurisdicional do Estado. São muitos processos, muitas informações (às vezes repetidas), muita tecnologia desperdiçada, muito conhecimento não aproveitado e pouca eficiência.

Por essas razões é que se acredita que a Gestão da Informação tem no Ministério Público de Minas Gerais, mais precisamente nas Procuradorias de Justiça, um campo fértil para seu enraizamento, devendo ser implantada sob a ótica do novo paradigma da eficiência da Administração Pública, para uma prestação jurisdicional mais célere.

A importância do estudo reside justamente no fato de a Gestão da Informação constituir uma ferramenta que aos poucos vem sendo incorporada ao planejamento estratégico das organizações.

Identificar, através da presente pesquisa, eventuais discrepâncias entre o sistema de informação estratégica formatado com as bases teóricas da Gestão da Informação e a realidade das Procuradorias de Justiça Minas Gerais auxiliará futuros projetos de criação e implantação de um sistema dessa natureza, voltado para os serviços afetos aos Procuradores e Promotores de Justiça, com o fito de dar celeridade à prestação jurisdicional.

A Gestão da Informação, cientificamente aplicada à realidade do Ministério Público, pode trazer significativa contribuição para a solução do conflito “muitos processos x poucos Procuradores”, pois, entre outras peculiaridades, as matérias contidas nos autos submetidos à análise dos Procuradores raramente são inéditas. Pode-se afirmar, portanto, que as necessidades de informação dos Procuradores de Justiça não pertencem a um universo ilimitado, mas sim a um conjunto finito e desordenado, que pode ser gerido.

Conhecidas as necessidades de informação - primeira etapa da Gestão da Informação segundo McGee e Prusak (1994, p. 107-108) e Choo (2003, p. 404) -, deverão ser criados mecanismos de busca, seleção e armazenamento das informações relevantes para a Instituição. Existente essa estrutura, a próxima etapa é distribuir as informações aos Procuradores para a tomada de decisão.

É nessa última etapa que a Gestão da Informação será eficaz na profilaxia do conflito “poucos Procuradores x muitos processos”. Isso porque a demora na prestação jurisdicional, assim como na atividade finalística do Ministério Público, não está em conhecer o problema que os jurisdicionados lhes submetem, mas sim em definir a solução para ele.

A capacidade individual de encontrar soluções (tomar decisões) viáveis para cada processo varia de pessoa para pessoa, em razão da sua formação, da sua área de atuação, do acúmulo de funções, da facilidade de acesso a informação estratégica, entre outras. A Gestão da Informação é a ferramenta que pode reduzir essas diferenças, fornecendo elementos facilitadores da tomada de decisão e permitindo que um maior número de processos seja analisado, no mesmo espaço de tempo, pelo mesmo número de pessoas.

Conclui-se, portanto, que descobrir se “*existe na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais algum Sistema de Informação Estratégica, voltado para atividades dos Procuradores de Justiça que atuam na esfera judicial*” é relevante porque a demanda social pela participação do Ministério Público nas mais diversas áreas onde prepondera o interesse público cresce diariamente, sendo esta Instituição uma das que gozam de maior prestígio entre a população.

3 TEMA

Conforme explanado na introdução, é fundamental que se compreenda a Gestão da Informação como o ramo da Teoria Geral da Administração que dá suporte teórico para o funcionamento de um **sistema de informação estratégica**.

O tema da presente pesquisa é a Gestão da Informação quando conduzida de forma a auxiliar o processo de Tomada de Decisão, ou seja, quando o sistema sobre o qual são aplicados os conhecimentos da Gestão da Informação é um **sistema de informação estratégica**.

Um **sistema de informação estratégica** engloba tarefas, pessoas e equipamentos que, de forma interativa e contínua, se incumbem de coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações pertinentes, corretas e em tempo hábil aos tomadores de decisão, gerenciando o fluxo de dados provenientes de vários projetos diferentes e fontes secundárias até os administradores que irão utilizá-los (STAREC; GOMES; CHAVES, 2005, p. 212).

Esta pesquisa define e procura adaptar cada uma das tarefas de um **sistema de informação estratégica** às atividades dos Procuradores de Justiça do Estado de Minas Gerais que atuam na esfera judicial.

A atuação na esfera judicial, mencionada no parágrafo anterior, deve estar bem definida para que se possa perceber o fluxo de informação que a envolve.

Sempre que há um conflito de interesses, seja entre pessoas físicas, entre estas e pessoas jurídicas, entre pessoas jurídicas de direito público e de direito privado, envolvendo direitos disponíveis ou indisponíveis, individuais, coletivos ou difusos, e esse conflito não se resolve mediante acordo entre as partes, o Poder Judiciário pode ser chamado a solucioná-lo.

O Ministério Público, instituição que agrega os Promotores de Justiça e os Procuradores de Justiça, atua em grande parte desses conflitos levados ao Poder Judiciário. Ora o Ministério Público é quem aciona o Judiciário, ora é chamado a intervir em processos já

iniciados, na qualidade de *custos legis*, que pode ser definido, em linhas gerais, como aquele que vela pelo fiel cumprimento da lei.

Nesses processos, a atividade de tomada de decisão pelos Promotores de Justiça e Procuradores de Justiça consiste basicamente em extrair dos autos as pretensões de cada uma das partes e sobre o conflito emitir uma manifestação dirigida ao Juiz, na qual expõe o seu entendimento sobre qual solução representa a melhor aplicação da lei em vigor.

Para indicar a melhor forma de se aplicar a lei, Promotores de Justiça e Procuradores de Justiça baseiam-se em três fontes de conhecimento explícito: a lei, a doutrina e a jurisprudência. Mas para aprimorar a tomada de decisão sobre qual posicionamento irão adotar, muitas outras informações que compõem o universo do **conhecimento explícito** podem estar disponibilizadas àqueles membros do Ministério Público. A presente pesquisa identifica essas informações, para que seja possível formatar um modelo teórico de sistema de informação estratégica.

Ressalte-se que um sistema de informação estratégica não se limita à identificação das necessidades de informação. Outras tarefas o integram e interagem entre si, visando à tomada de decisão. Nesta pesquisa o que se busca é justamente definir cada uma dessas tarefas, sempre tendo como pano de fundo as atividades das Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais.

Finalmente, para dar início à **delimitação do tema**, é importante para esta pesquisa que se conheça o conceito de **conhecimento tácito** e de **conhecimento explícito**:

Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar aos outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Conhecimento explícito é conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante (CHOO, 2003, p. 37).

Dessa forma, é preciso deixar claro que a presente pesquisa não está voltada para a Gestão do Conhecimento, mas trata o **conhecimento explícito** como informação a ser gerida.

4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Em sendo as Procuradorias de Justiça o pano de fundo do sistema de informação estratégica, é necessário que se conheça o seu funcionamento, atribuições, composição e como são distribuídas suas funções.

As Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais, por força da Lei Orgânica do Ministério Público (MINAS GERAIS, 2001), classificam-se em Cível, Criminal e Especializada.

Em cada uma dessas Procuradorias de Justiça atua determinado número de Procuradores de Justiça, que varia em função de férias, licenças e afastamentos temporários, conforme se vê da tabela 3.

Tabela 3: Distribuição dos Procuradores de Justiça por área de atuação – 2005.

Procuradoria de Justiça	Número de Procuradores
Criminal	39
Cível	37
Direitos Difusos	6
Crimes de Prefeitos	4
Competência originária	4
Total	90

Fonte: Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais – Superintendência Judiciária

Em cada uma dessas Procuradorias de Justiça existem especializações, que também visam à facilitação da tomada de decisão. Podem-se citar na área criminal as seguintes especializações: crimes contra os costumes, crimes dolosos contra a vida, crimes contra o patrimônio, execução penal, tóxicos. Algumas especializações são criadas ou extintas de acordo com a demanda.

Na área cível podem ser citadas as seguintes especializações: mandado de segurança, direito de família, direito administrativo, direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos,

sendo certo ainda que esses últimos podem se subdivididos em direito ambiental, direito do consumidor, patrimônio público, patrimônio cultural, histórico e paisagístico.

Existem também as Procuradorias Especializadas, que tratam de temas cíveis ou criminais, mas que, por questões de oportunidade e conveniência, são instituídas para atender a determinadas demandas do Ministério Público, como, por exemplo, a Procuradoria Especializada em crimes praticados por Agentes Políticos Municipais.

Enfim, as matérias que compõem o imenso rol de direitos e interesses tutelados pelo Ministério Público constituem o principal fator determinante da existência de especializações nas Procuradorias de Justiça.

Assim, quando uma determinada lide é apresentada à Procuradoria-Geral de Justiça, a primeira indagação que se faz é acerca da natureza da causa contida nos autos, para se determinar qual das Procuradorias é a competente para apreciá-la (cível, criminal ou especializada). Após sucessivas etapas de definição de competência é que os autos são encaminhados ao Procurador de Justiça para que o mesmo tome a decisão sobre o caso.

É a partir desse ponto, da remessa dos autos aos Procuradores de Justiça, que se inicia a fase de tomada de decisão.

Esta pesquisa apresenta quais são as informações necessárias aos Procuradores de Justiça para que eles possam tomar a decisão.

Sabe-se que aos Procuradores de Justiça, e também aos Juizes de Direito, é vedado tomar decisões sem que esteja baseado exclusivamente no conteúdo dos autos. ou seja, só vale para o tomador de decisões o que está documentado, de qualquer forma, nos autos.

Com base nessa assertiva é que se pode deduzir que grande parcela do conhecimento explícito necessário à tomada de decisão está nos autos do processo. Portanto, pode-se afirmar que significativa parcela do tempo do Procurador de Justiça é gasta na garimpagem de informações que está nos autos do processo.

A presente pesquisa, após ouvir os Procuradores de Justiça, apresenta o rol das informações que sempre devem estar nos autos para a tomada de decisão.

A relevância de se fixar este rol é que as informações nele elencadas podem ser coletadas por servidores que não exercem as funções de Procurador de Justiça. Reservar-se-ia a este, então, exclusivamente a tomada de decisão com base nessas informações, acrescidas dos seus conhecimentos tácitos.

São exemplos dessas informações contidas nos autos aquelas relativas à tempestividade do recurso, à legitimidade da parte, à propriedade ou adequabilidade do recurso, à observância das formalidades essenciais, como o pagamento das custas, entre outras que o resultado da pesquisa demonstra adiante (**seção 10**).

Mas, como dito, a lei, a doutrina e a jurisprudência também integram o universo do conhecimento explícito disponível aos Procuradores de Justiça para ajudá-los na tomada de decisão.

A lei aqui é utilizada em sentido lato, abrangendo toda espécie de norma escrita, seja oriunda de casa legislativa (Congresso Nacional, Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais) ou de Órgãos da Administração Pública, direta ou indireta, federal, estadual ou federal (portarias, regulamentos, instruções normativas, etc.).

A doutrina a que se refere a pesquisa é aquela que engloba a produção acadêmica da área jurídica, como livros e artigos da ciência jurídica.

Diz-se jurisprudência o conjunto de decisões judiciais que servem como exemplo do que já foi decidido sobre determinada matéria.

Assim, para tomar a sua decisão, o Procurador de Justiça precisa conhecer o tratamento legal dispensado àquela matéria (o que diz a lei), o que os Tribunais já decidiram sobre aquela matéria e o que vem sendo construído de saber científico sobre o tema.

Por acreditar que quando todas essas informações - que já se constituem em conhecimento explícito - estiverem devidamente integradas ao **sistema de informação estratégica**, a tomada de decisão será muito mais célere e eficaz nas Procuradorias de Justiça, é que se realizou esta pesquisa.

É de se ressaltar, todavia, que, em se tratando de Gestão da Informação, “[...] o problema fundamental continua a ser o mesmo: definir a informação correta, em tempo hábil, e no local adequado [...]” (McGEE; PRUSAK, 1994, p. XVI). Gerir a informação, portanto, tem por objetivo principal determinar ao menos **onde, quando e qual** informação deve ser considerada estratégica para uma instituição.

Registre-se, mais uma vez, que gerir a informação não é apenas desvendar essas três incógnitas. Trata-se de um procedimento complexo, com várias etapas bem definidas. A Gestão da Informação exige, portanto, que se determine em um primeiro momento, **onde, quando e qual** informação deve ser considerada estratégica para uma instituição. Feitas essas definições, criam-se produtos e serviços e determinam-se tarefas, os quais integrados e interagindo entre si, terão por objetivo a tomada de decisão.

Formata-se na presente pesquisa um **sistema de informação estratégica** voltado a essas atividades dos Procuradores de Justiça, observando as seguintes diretrizes:

- a) identificar as necessidades de informação e as fontes de informação dos Procuradores de Justiça;
- b) buscar essas informações nas diversas fontes de conhecimentos explícitos disponíveis;
- c) *organizar as informações de modo a facilitar o processo de recuperação e distribuição;*
- d) distribuir essas informações aos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão.

Esse **sistema de informação estratégica** envolve tarefas de áreas de ciências afins, como a biblioteconomia e a informática. Por isso, a presente pesquisa busca nestas áreas as informações sobre quais **produtos e serviços** se prestam a integrar o sistema nos moldes propostos.

A Gestão da Informação pressupõe a existência de um sistema constituído por tarefas de criação, captação, organização e comercialização da informação. Segundo McGee e Prusak (1994, p. 5), “[...] a tecnologia utilizada para apoiar esses processos é consideravelmente menos importante do que a informação contida nos sistemas.” E concluem:

A informação é dinâmica, capaz de criar grande valor, e é o elemento que mantém as organizações unificadas. A Tecnologia da Informação pode ser um fator importante no aperfeiçoamento do uso da informação, mas facilmente poderá se transformar num ‘peso morto’, inútil, sem a informação e os seres humanos usuários.

Mas não há como excluir a tecnologia da informação do contexto contemporâneo da *Gestão da Informação*. Na *Área de Informática da Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais* foram buscadas informações sobre produtos e serviços de tecnologia da informação que podem dar suporte ao **sistema de informação estratégica** das Procuradorias de Justiça.

Da mesma forma, a Biblioteconomia está inserida no contexto da pesquisa. Nessa área a pesquisa buscou delimitar as fontes de informação e os mecanismos utilizados para a sua adequada gestão, como a busca, a organização, o armazenamento e a distribuição da informação.

A seguir, no capítulo que trata dos Objetivos da presente pesquisa, estão especificadas as atividades desenvolvidas para a formatação do modelo de sistema de informação estratégica proposto nesta pesquisa.

5 OBJETIVOS

A presente pesquisa busca, com base nos ensinamentos doutrinários sobre *Gestão da Informação*, os seguintes objetivos:

- a) formatar um modelo de sistema de informação estratégica, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial;
- b) pesquisar sobre a existência de algum sistema de informação estratégica na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial;
- c) comparar o sistema de informação estratégica formatado nesta pesquisa com os outros sistemas de informação estratégica eventualmente existentes na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais voltados às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial, identificando eventuais discrepâncias entre eles.

A formatação do modelo de sistema de informação estratégica é feita a partir de fontes doutrinárias e com base em respostas a questionário. O segundo objetivo é atingido a partir das respostas ao questionário e o terceiro objetivo a partir das respostas ao questionário e sua comparação com o modelo construído.

A construção do questionário está delineada na **seção 9**, que trata da Metodologia desta pesquisa.

5.1 Primeiro objetivo

Formatar um **sistema de informação estratégica** voltado às atividades dos Procuradores de Justiça exige um conhecimento dos modelos propostos pelos estudiosos do tema. Mas é preciso ter consciência de que “[...] elaborar um modelo de processo genérico para o gerenciamento da informação depende dos interesses, dos problemas e do setor de cada organização[...]” (DAVENPORT, 1998, p. 175).

Na **seção 1.8** desta pesquisa, que trata das **Tarefas da Gestão da Informação**, pode-se perceber a variedade de propostas de modelos de sistemas de informação estratégica, com

algumas nuances entre eles. Condensando-se essas propostas de modelos e buscando trazer de cada uma delas o seu diferencial, é formatado um modelo de **sistema de informação estratégica**.

No Referencial Teórico (**seção 8**) desta pesquisa é feita a explicitação dos modelos de sistema de informação estratégica propostos pelos autores citados na **seção 1.8** e, em seguida, formatado o sistema pretendido nesta pesquisa.

Conforme explanado na Delimitação do Tema desta pesquisa, a atividade dos Procuradores de Justiça nas Procuradorias de Justiça consiste basicamente em analisar um processo que é submetido à sua apreciação e, com base no conhecimento explícito (lei, doutrina, jurisprudência, manifestações de outros Procuradores de Justiça sobre a mesma matéria) e nos seus conhecimentos tácitos, emitir uma manifestação (Parecer, Denúncia, Razões ou Contra-razões Recursais) dirigida ao Poder Judiciário, o qual poderá acatá-la ou não. Em caso negativo, é assegurado aos Procuradores de Justiça o direito de recorrer a instâncias superiores.

É com base nessa atividade que será construído o modelo de sistema de informação estratégica.

Para atingir tal objetivo, o primeiro passo a ser tomado é buscar na teoria os elementos constitutivos de um **sistema de informação estratégica**, tirando de cada modelo proposto o máximo de requisitos para o funcionamento desse **sistema**, de modo que o modelo a ser formatado seja o mais abrangente possível.

Em seguida, é preciso perquirir dos Procuradores, por meio de **questionário**, quais as informações necessárias para a sua tomada de decisão; onde eles buscam estas informações; como as armazenam e as organizam; quais os mecanismos de busca utilizados; como são compartilhadas informações com os demais Procuradores; quais as dificuldades encontradas na busca das informações; qual o nível de utilização da tecnologia da informação - entre outras perguntas construídas no Referencial Teórico (**seção 8**), onde são esmiuçados os modelos propostos pelos doutrinadores.

Sabidas as necessidades de informação, onde buscá-las, como organizá-las e distribuí-las, bem como quais os serviços de biblioteca e de tecnologia da informação podem ser disponibilizados, já é possível perceber o quanto as expectativas dos Procuradores de Justiça se distanciam ou se aproximam do modelo de **sistema de informação estratégica** formatado com bases teóricas.

Com essas respostas também será possível atingir o segundo objetivo deste trabalho que é pesquisar a existência de algum **sistema de informação estratégica** na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial.

5.2 Segundo objetivo

Para se concluir pela existência ou não de algum **sistema de informação estratégica** na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial é preciso extrair das respostas ao questionário e das entrevistas com os Diretores da Informática e da Biblioteca quais as tarefas relativas àquele sistema efetivamente existem.

Ou seja, por meio das respostas ao questionário é possível verificar se a Gestão da Informação está sistematizada ou não nas Procuradorias de Justiça.

5.3 Terceiro objetivo

A comparação entre o sistema de informação estratégica construído com bases teóricas e a realidade da Gestão da Informação nas Procuradorias de Justiça é feita a partir do questionário e das respostas dos entrevistados.

A partir de um quadro comparativo, no qual estão elencadas as tarefas da Gestão da Informação (primeira coluna) e as tarefas realizadas pelas Procuradorias de Justiça relativas à Gestão da Informação (segunda coluna), é possível perceber o nível distanciamento entre o teórico e o prático.

Esse quadro permite que futuros estudos construam os alicerces das tarefas que ainda faltam para se implantar um efetivo sistema de informação estratégica na Procuradoria-Geral de Justiça, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial.

6 PROBLEMA

Existe na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais algum Sistema de Informação Estratégica, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça que atuam na esfera judicial?

A presente pesquisa terá como um de seus objetivos investigar a existência de algum **sistema de informação estratégica** na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça que atuam na esfera judicial.

Para bem esclarecer a investigação que se pretende efetuar, é de se levar em conta a advertência de Gustin e Dias (2002, p. 73): “[...] o problema deve ser completo, ou seja, conter todas as variáveis necessárias e esclarecedoras da investigação que se deseja fazer.”

O que se pretende investigar, efetivamente, é se o processo de tomada de decisão levado a efeito pelos Procuradores de Justiça está alicerçado por um **sistema de informação estratégica**. Para isso, será formatado um modelo teórico, o qual será comparado com a realidade das Procuradorias de Justiça.

A sequência da investigação a ser levada a efeito é, em linhas gerais, a seguinte:

- 1) Quais são as tarefas (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 110) que integram um sistema de informação estratégica?
- 2) Quais são as atividades subjacentes a cada uma das tarefas que integram um sistema de informação estratégica?
- 3) Quais dessas tarefas e atividades que compõem o sistema de informação estratégica existem nas Procuradorias de Justiça?
- 4) O sistema de informação estratégica existente nas Procuradorias de Justiça é utilizado para o fim a que se propõe?
- 5) Existem limitações no sistema de informação estratégica existente nas Procuradorias de Justiça? Quais?

Gustin e Dias (2002, p. 74) afirmam que “[...] além das características de viabilidade e exeqüibilidade, o problema deverá por em evidência as condições de oportunidade, novidade e relevância.”

Conforme já asseverado na Justificativa (**seção 2**) desta pesquisa, descobrir se “existe na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais algum Sistema de Informação Estratégica, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça que atuam na esfera judicial” é relevante porque a demanda social pela participação do Ministério Público nas mais diversas áreas onde prepondera o interesse público cresce diariamente, sendo esta Instituição uma das que gozam de maior prestígio entre a população.

É preciso que o Ministério Público esteja preparado para atender a essa demanda. Sendo assim, se não houver uma melhoria na forma de atuação a credibilidade institucional poderá ficar comprometida.

Evidentemente, visando o **sistema de informação estratégica** dar mais eficiência à atuação das Procuradorias de Justiça, é possível que a sociedade, como um todo, seja beneficiada com a sua implantação ou, quem sabe, com o seu aprimoramento, caso já exista algum sistema dessa natureza funcionamento na Instituição.

Lado outro, um **sistema de informação estratégica** poderá ser de grande valia não só para os Procuradores de Justiça, mas também aos Promotores de Justiça que atuam isoladamente nas comarcas de Minas Gerais.

A oportunidade e a novidade desta pesquisa guardam relação com o novo ordenamento jurídico nacional, mencionado na Justificativa da presente pesquisa - ou seja, a reforma do Judiciário que introduziu novas exigências para a prestação jurisdicional - e ainda com a dificuldade enfrentada pelas Procuradorias de Justiça para dar vazão aos processos que são submetidos à sua apreciação.

A descoberta da resposta para esse problema vai permitir que se dê início a um processo de implantação ou de aperfeiçoamento de um sistema de informação estratégica nas Procuradorias de Justiça.

7 HIPÓTESE

Não existe na Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais um Sistema de Informação Estratégica voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial.

A crença de que não existe na Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais um Sistema de Informação Estratégica voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial determinou a realização desta pesquisa.

Essa hipótese é construída a partir da experiência pessoal do autor com a realidade das Procuradorias de Justiça de Minas Gerais, onde não se consegue perceber a existência das tarefas típicas de um sistema de informação estratégica.

Alguns detalhes das atividades dos Procuradores de Justiça contribuem para a construção desta hipótese – por exemplo, o fato de a maioria das fontes de informação estar fora da instituição (lei, doutrina e jurisprudência), não havendo procura significativa por informações em fontes internas e mais acessíveis.

Supõem-se que não existam mecanismos de organização e armazenamento da informação estratégica e nem estão definidas quais são as informações estratégicas, sendo certo que cada um dos Procuradores de Justiça constrói e administra seu próprio sistema de informação, e não o compartilha de boa vontade.

A inexistência de um sistema de informação estratégica limita a capacidade dos Procuradores de Justiça de dar vazão aos processos judiciais que são submetidos à sua apreciação.

É certo que a inexistência de um sistema de informação estratégica não é a única causa da morosidade do Poder Judiciário, tampouco da incapacidade do Ministério Público mineiro de atender de forma eficiente a demanda que lhe é submetida. A Gestão da Informação apresenta-se tão-somente como uma ferramenta auxiliar na prestação de serviço público levado a efeito pelo Ministério Público, diante de uma série de outros fatores que dificultam essa atividade. Citem-se como exemplos desses fatores a existência, hoje, de duas férias individuais de 30 trinta dias e um recesso coletivo de quinze dias, por ano. Ao lado disso,

pode-se argumentar também que existem poucos Procuradores de Justiça atuando regularmente para manifestação nos processos judiciais em segundo grau de jurisdição.

Considerando-se que as férias e os recessos são institutos de caráter nacional, cuja alteração ou extinção dependem de uma reforma legislativa em nível nacional, e que a criação e o provimento de novos cargos de Procurador de Justiça implicam elevação exponencial das despesas da Instituição, o Ministério Público pode valer-se da Gestão da Informação como uma ferramenta facilitadora da sua atividade.

A possível existência de pequenos arremedos de sistemas de informação nas Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais, pelo fato de atenderem exclusivamente a determinados grupos de Procuradores de Justiça, não pode ser adjetivada como estratégica. Isso porque a Instituição deve ser monolítica, forte em todos os seus flancos.

Acredita-se que cada membro do Ministério Público, seja Procurador de Justiça ou Promotor de Justiça, atuando como célula, gerencia individualmente as informações que lhes são úteis no desempenho de suas atividades. Acredita-se também que cada um desses membros cria seu sistema de informação, sem que haja uma metodologia científica na sua formatação.

Acredita-se também que não exista nas Procuradorias de Justiça a consciência das potencialidades de um sistema de informação estratégica, pois significativa parcela das pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão não sabe da sua existência ou não sabe utilizá-la.

Um sistema de informação estratégica deve ser construído visando a Instituição como um todo e não dirigido apenas àquela área de atuação que o Procurador-Geral de Justiça, administrador maior da Instituição, considera mais relevante, em detrimento das demais áreas que também atuam voltadas para a prestação de serviço público.

Acredita-se que o fato de não estarem bem definidas e sistematizadas as tarefas da Gestão da informação no Ministério Público de Minas Gerais cause uma busca desorganizada por informação. A busca desorganizada por informação dá origem a informações em excesso e desnecessárias. A existência de um grande número de informações inviabiliza a sua

organização racional e compromete a sua distribuição aos usuários. Os usuários, por sua vez, diante da ausência de informações para o desempenho de suas atividades, comprometem o desempenho da Instituição. Reinicia-se, assim, o círculo vicioso de busca desorganizada por informação.

8 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte da pesquisa se ocupa da apresentação dos conceitos teóricos da Gestão da Informação, destinados à formatação de um **sistema de informação estratégica** voltado às atividades das Procuradorias de Justiça.

8.1 A formatação de um sistema de informação estratégica para as Procuradorias de Justiça

Conforme apresentado na Introdução (seção 1) desta pesquisa, com poucas diferenças entre os autores, um **sistema de informação estratégica** possui tarefas bem definidas.

Para fins de melhor compreensão desta pesquisa, é importante relembrar o que os autores abaixo ensinam sobre as tarefas do sistema de informação estratégica.

McGee e Prusak (1994, p. 107) elencam as seguintes tarefas que integram um sistema de informação:

- a) identificação de necessidades e requisitos de informação;
- b) coleta / entrada de informação;
- c) classificação e armazenamento da informação / tratamento e apresentação da informação;
- d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) distribuição e disseminação da Informação;
- f) análise e uso da informação.

Choo (2003, p. 404), ao apresentar o “modelo processual de administração da informação”, tem proposta similar ao modelo de McGee e Prusak (1994), quando sugere as seguintes tarefas que devem ser contempladas na Gestão da Informação:

- a) identificação das necessidades de informação;
- b) aquisição da informação;
- c) organização e armazenamento da informação;
- d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) distribuição da informação; e
- f) uso da informação.

Beuren (2000, p. 67) adota a mesma relação de tarefas de um **sistema de informação estratégica** proposta por McGee e Prusak (1994).

Beal (2004, p. 30), no mesmo sentido, arrola as seguintes tarefas que compõem o “fluxo da informação nas organizações”: a) identificação de necessidades e requisitos; b) obtenção; c) tratamento; d) distribuição; e) uso; f) armazenamento; g) descarte.

Davenport (2002, p. 175) arrola quatro etapas do processo de gestão da informação: a) determinação das exigências; b) obtenção; c) distribuição; d) utilização.

Ao que se vê, há variação de nomenclatura para a mesma tarefa e também varia o número de tarefas da Gestão da Informação, dependendo do autor escolhido.

Nesta pesquisa a formatação do **sistema de informação estratégica** voltado às atividades dos Procuradores de Justiça tenta extrair de cada modelo proposto o seu diferencial, de modo que o resultado seja um sistema mais abrangente em tarefas.

Deve-se registrar que não houve preocupação com o número de tarefas do sistema de informação estratégica, mas buscou-se incluir no modelo formatado as atividades inerentes a cada uma daquelas tarefas propostas pelos autores. Por isso, não há coincidência entre o modelo formatado e alguns dos modelos propostos pelos autores no que diz respeito ao número e à nomenclatura das tarefas.

8.2 Identificar as necessidades de informação e identificar as fontes de informação dos Procuradores de Justiça

Esta pesquisa percebe a primeira tarefa de um sistema de informação estratégica como sendo integrada por duas atividades: a primeira, consiste em identificar necessidades de informação dos Procuradores de Justiça; a segunda em identificar as fontes de informação utilizadas por eles utilizadas.

8.2.1 Identificação das necessidades de informação

McGee e Prusak (1994, p. 115) tratando da identificação das necessidades e requisitos da informação, asseveram:

De certa forma, essa é a mais importante tarefa dentro do processo. Ironicamente, os que projetam os sistemas frequentemente consideram garantida a identificação, e agem como se pudessem presumir, intuir ou adivinhar a informação necessária a quem estão tentando auxiliar.

Pode-se dizer que informação estratégica para as Procuradorias de Justiça é aquela que traz elementos suficientes para formar a convicção dos Procuradores de Justiça acerca de determinada questão submetida à apreciação do Poder Judiciário. É preciso, então, que sejam definidas quais são essas informações. E nesse processo quem vai defini-las, segundo McGee e Prusak (1994, p. XVI), “[...] são os executivos encarregados da tomada de decisões importantes para as organizações [...]”, ou seja, neste caso, os próprios Procuradores de Justiça.

No mesmo sentido, Davenport (2002, p. 177) noticia:

O procedimento mais comum para determinar as exigências informacionais, hoje em dia, é o seguinte: um grupo – composto, por exemplo, de um vendedor e um consultor ou analista de sistemas – dirige-se ao gerente e pergunta de que tipo de dados ele precisa, ou quais são seus “fatores essenciais para o sucesso” e que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores.

Ou seja, é preciso perguntar aos Procuradores de Justiça **quais são** as informações que eles precisam para emitir suas manifestações nos autos e também **onde e como** eles costumam buscar essas informações. Choo (2003, p. 405) adverte para o seguinte fato:

[...] a determinação das necessidades de informação exige perguntas constantes, como: “O que você deseja saber?”, “Por que você precisa saber isso?”, “Qual é o seu problema?”, “O que você já sabe?”, “O que você espera descobrir?”, “Como isso vai ajudar você?”, “Como você precisa saber isso?” e “Em que forma você precisa saber isso?” [...].

Em que consiste o seu trabalho? Como ele é realizado? Quais os procedimentos padrões? Quais são as informações que já devem estar disponibilizadas no início do trabalho? Quais informações devem ser buscadas para a conclusão do trabalho? As respostas a estas indagações permitirão conhecer o ambiente, a forma de atuação e principalmente delimitar as necessidades de informação das Procuradorias de Justiça.

É de se registrar, inicialmente, a lição de Ferreira (1997):

Foi a partir do trabalho de BERNAL e URQUHART, apresentado na Conferência de Informação Científica da Royal Society em 1948, que surgiram as primeiras reflexões sobre estudos orientados às necessidades de

usuários, mais especificamente focalizando a maneira como os cientistas e técnicos procedem para obter informação, ou como usam a literatura nas suas respectivas áreas (destaque nosso).

Para se identificar as necessidades de informação dos Procuradores de Justiça que atuam na esfera judicial é preciso que se conheça em um primeiro momento qual a sua área de atuação, ou seja, é preciso setorizar a sua atividade.

A atividade dos Procuradores de Justiça objeto da presente pesquisa é aquela desenvolvida nos autos de processos que tramitam no âmbito do Poder Judiciário.

Sempre que há um conflito de interesses, seja entre pessoas físicas, entre estas e pessoas jurídicas, entre pessoas jurídicas de direito público e de direito privado, envolvendo direitos disponíveis ou indisponíveis, individuais, coletivos ou difusos, e esse conflito não se resolve mediante acordo entre as partes, o Poder Judiciário é chamado a solucioná-lo.

O Ministério Público, instituição que agrega os Promotores de Justiça e os Procuradores de Justiça, atua em grande parte desses conflitos levados ao Poder Judiciário. Ora o Ministério Público é quem aciona o Judiciário, ora é chamado a intervir em processos já iniciados, na qualidade de *custos legis*, ou seja, como aquele que vela pelo fiel cumprimento da lei.

Nesses processos, a atividade de tomada de decisão pelos Promotores de Justiça e Procuradores de Justiça consiste basicamente em extrair dos autos as pretensões de cada uma das partes e sobre o conflito emitir uma manifestação dirigida ao Juiz, na qual apresenta o seu entendimento sobre a melhor solução para o caso, com base na aplicação da lei em vigor.

A maneira tradicional é a divisão dos Procuradores por área - cível, criminal e especializada -, surgindo daí as Procuradorias Cíveis, as Procuradorias Criminais e as Procuradorias Especializadas. Em Minas Gerais essa classificação está prevista no artigo 55 da Lei Complementar nº. 34/94 (Minas Gerais, 2001).

As Tabelas 4 e 5 apresentam, respectivamente, as Procuradorias de Justiça existentes no Ministério Público do Estado de Minas Gerais, suas especializações e o número de Procuradores de Justiça que nelas atuam.

Tabela 4: Número de Procuradores de Justiça atuantes na Procuradoria de Justiça Cível de Minas Gerais, por especialização– 2005 (1)

Especialização	Número de Procuradores
Mandado de segurança	13
Falência	1
Família	10
Direitos Difusos	7
Feitos de competência do extinto Tribunal de Alçada	7
Diversos	4
Processos cíveis de competência originária	3
Total	45

Fonte: Procuradoria-Geral de Justiça.- Superintendência Judiciária

(1) Administrativamente estas Procuradorias estão organizadas de forma distinta.

Tabela 5: Número de Procuradores de Justiça atuantes na Procuradoria de Justiça Criminal de Minas Gerais, por especialização - 2005 (1)

Especialização	Número de Procuradores em atuação
Júri	6
Tóxicos	5
Hábeas Corpus	6
Patrimônio	6
Ordem econômica e tributária	-
Estatuto da criança e do adolescente	1
Costumes	3
Crimes de prefeitos	4
Processos criminais de competência originária	-
Execução penal	1
Diversos	7
Justiça Militar	1
Total	40

Fonte: Procuradoria-Geral de Justiça.- Superintendência Judiciária.

Nota:

Sinal convencionado utilizado:

- Dado numérico igual a zero, não resultante de arredondamento.

(1) Administrativamente estas Procuradorias estão organizadas de forma distinta.

Em cada uma destas áreas existe uma gama variada de matérias que podem implicar especialização dos Procuradores. É o que pode se dar, por exemplo, na Procuradoria Criminal onde determinados Procuradores de Justiça atuam exclusivamente em processos que envolvem crimes contra a vida, crimes contra os costumes, ou crimes praticados por agentes políticos municipais, etc. O mesmo se dá na área cível, onde pode haver Procuradores atuando em feitos que envolvem direito de família, outros em matéria falimentar, tributária ou administrativa, ou em causas específicas, como o mandado de segurança, ou aquelas que envolvem a defesa de direitos difusos.

É preciso que fique claro que cada Ministério Público, cada Procuradoria-Geral de Justiça, cada Procuradoria de Justiça pode organizar-se da maneira e com os critérios que melhor lhe convierem. Mas as necessidades de informação serão as mesmas.

A distribuição dos Procuradores de Justiça por área de atuação implica evidentemente necessidade de diferentes informações. O sistema a ser construído, portanto, deve atender a uma demanda por informações diferentes, mas sem que se priorize o atendimento a uma área em detrimento de outra.

É de se registrar também que o grau de exigência por informação varia entre os Procuradores de Justiça. Enquanto para uns basta conhecer a lei, outros exigem também a opinião dos Tribunais Superiores sobre a matéria, enquanto terceiros não dispensam conhecer, além daquelas, opiniões doutrinárias. O importante é que, não obstante essas variações, todos os Procuradores de Justiça tenham suas necessidades de informação atendidas.

Beuren (2000, p. 68) também adverte sobre a variedade necessária:

A identificação de necessidades e requisitos de informação diz respeito a uma tarefa do gerenciamento da informação que, muitas vezes, não recebe a atenção merecida dos gestores da informação. Ela se traduz no conhecimento das diversas formas alternativas que podem tornar a informação mais estratégica para seus usuários. Nesse sentido, o profissional da informação deve observar duas características de grande valor, seja na fase de elaboração da estratégia empresarial ou em sua execução, que se substanciam na **variedade de informações necessárias** e na disponibilidade das mesmas (destaque nosso).

A variedade de informações necessárias refere-se, portanto, ao número de fontes de dados que deverá ser abrigado pelo sistema de informação estratégica para gerar uma informação estratégica (BEUREN, 2000, p. 68).

A importância de se ter a variedade necessária de informações decorre do fato de que “[...] a tomada de decisão na organização requer informações capazes de reduzir a incerteza [...]” (CHOO, 2003, p. 302).

A variedade (necessária) de informações reduz a incerteza para a tomada de decisão quando contribui para “[...] estruturar a situação de escolha [...]” (CHOO, 2003, p. 302), que consiste em definir os contornos do problema para o qual se busca a solução e chamar à discussão os participantes do processo decisório, os quais exercerão suas influências para definir as informações necessárias para a tomada de decisão.

Reduz-se a incerteza, também, com informações acerca das preferências de cada um dos tomadores de decisão, no que diz respeito às opções disponíveis, e com informações que permitam estabelecer conclusões em face de “[...] situações conhecidas e reações apreendidas [...]” (CHOO, 2003, p. 303). Informações que permitam conhecer as opções viáveis também contribuem para reduzir incertezas na tomada de decisão.

Ao se buscar identificar as necessidades de informação das Procuradorias de Justiça várias respostas poderão surgir: quais as recentes decisões dos Tribunais Superiores em matéria criminal; quais os últimos livros lançados tratando da matéria ‘direito de família’; quais as leis que regem o sistema tributário nacional; entre outras.

Mas as respostas podem estar em um nível mais específico: ‘qual a pretensão deduzida nestes autos pelo autor e qual a decisão judicial dada ao caso’; ‘qual a razão do inconformismo do recorrente’; ‘o recurso foi interposto no prazo legal’; ‘o recurso está devidamente instruído’; ‘qual o entendimento dos outros Procuradores de Justiça que atuam nesta área sobre este tema’; qual o prazo para manifestação’.

Ao final desse levantamento, que se dá através de questionário⁹, é possível perceber que algumas informações são consideradas necessárias por todos os Procuradores de Justiça, independentemente da Procuradoria em que atua ou da sua especialização. É o que se dá, por exemplo, com a questão relativa à tempestividade do recurso, a legitimidade do recorrente e a competência jurisdicional, entre outras. Outras informações são específicas de cada uma das especializações (a natureza do ato libidinoso praticado, nos crimes contra os costumes, ou se a área onde se deu o desmatamento era de preservação permanente). Fato é que essas informações obtidas através do questionário integram o universo do conhecimento explícito.

Dessa forma, um quadro que contemple as necessidades de informação dos Procuradores de Justiça conterá informações genéricas (aplicáveis a todas as Procuradorias) e específicas (que se destinam a cada uma das especializações das Procuradorias). Algumas dessas informações são obtidas mediante questionário e têm um caráter de perenidade, ou seja, sempre será necessário obtê-las para se tomar decisão - por exemplo, saber se o recurso é tempestivo. Outras informações constarão desse quadro apenas enquanto persistirem os pressupostos de sua necessidade (por exemplo, a revogação de uma lei que exigia determinado requisito para a consecução de um direito).

Não obstante o tamanho do leque de respostas que podem, a sua delimitação é chave para a próxima tarefa do **sistema de informação estratégica**, que é a da busca e coleta de informação.

O ideal é que o **sistema de informação estratégica** seja enxuto e contenha muito mais informações necessárias e úteis do que acessórias. Os reflexos disso se evidenciarão na etapa em que se dá a busca por informações no sistema. Isso porque, embora a tecnologia tenha reduzido drasticamente o tempo de processamento das informações armazenadas em meio eletrônico, não se pode olvidar o fato de que nem todas as informações estão disponíveis nesse meio.

A possibilidade de se identificar diferentes necessidades de informação para a realização do mesmo trabalho, quando executado por pessoas diferentes, implica em se criar

⁹ Na parte deste trabalho que trata da metodologia da pesquisa (seção 9) está explicitado o procedimento de elaboração do questionário e sua aplicação.

um sistema de informação estratégica que possa disponibilizar o mais amplo leque de informações, sem que se perca, no entanto, a objetividade.

É preciso, portanto, que sejam definidas, no primeiro momento, as informações necessárias de caráter genérico.

É possível apresentar, para início da construção do questionário algumas informações reputadas genéricas e necessárias para a tomada de decisão pelos Procuradores de Justiça:

- a) número do processo;
- b) tribunal de origem;
- c) natureza do processo (competência originária ou recurso);
- d) espécie do processo de competência originária (mandado de segurança, revisão criminal, habeas corpus);
- e) natureza do recurso (cível ou criminal);
- f) nomes das partes;
- g) espécie do recurso (agravo, apelação, recurso em sentido estrito, recurso especial, recurso extraordinário, etc.);
- h) matéria discutida nos autos (família, tóxicos, tributário, júri, direitos difusos, administrativo, etc.);
- i) atendimento às formalidades legais para o recurso (intimações, juízo de retratação, traslados obrigatórios, custas, réu preso, etc.);
- j) desembargador relator;
- k) órgão jurisdicional competente;
- l) impedimentos de Procuradores de Justiça;
- m) dependência¹⁰;
- n) razão do inconformismo da(s) parte(s) (conteúdo e página dos autos);
- o) pedido(s) da(s) partes (conteúdo e página dos autos);
- p) dispositivo da decisão atacada (conteúdo e página dos autos);
- q) datas determinantes da tempestividade do(s) recurso(s) (início e fim do prazo);
- r) prazo legal para manifestação do Procurador de Justiça.

¹⁰ Ocorre dependência quando determinado Procurador de Justiça já se manifestou anteriormente em um processo e esse mesmo processo retorna, por qualquer motivo, para uma nova apreciação, ficando, portanto, vinculado àquele Procurador.

Diz-se que essas informações são necessárias ao Procurador de Justiça porque, em primeiro lugar, existe uma formalidade na estrutura da manifestação (Parecer, Recurso ou Petição Inicial) que deve ser observada (indicação do Tribunal ou Juiz a quem se dirige, nome das partes, suma do pedido bem como da resposta do réu, etc.). Em segundo lugar, obviamente, sem saber o que se demanda não se pode decidir.

Esse rol não é fechado e o questionário a ser aplicado precisa deixar espaço para que o Procurador de Justiça acrescente outras necessidades de informação.

O que se pode perceber é que essas informações estão nos processos encaminhados aos Procuradores de Justiça e, portanto, já podem estar disponíveis de antemão, através de um levantamento feito por servidores treinados. Assim, o “trabalho braçal” de se coletar essas informações nos autos, que muitas vezes possuem milhares de páginas, e por isso é bastante demorado, pode ser abstraído do Procurador o qual se incumbirá basicamente de tomar a decisão.

Essas são informações genéricas que sempre são buscadas pelos Procuradores quando um processo é submetido à sua apreciação. Elas, somadas ao conhecimento tácito de cada um, podem gerar uma decisão.

Mas o que se busca é, como dito, reduzir incertezas e propiciar decisões mais consistentes, que sejam fruto da análise do maior número de aspectos possíveis. E esses aspectos que podem dar consistência às decisões dos Procuradores de Justiça, além do seu conhecimento tácito, estão basicamente na lei, na doutrina, na jurisprudência, nos trabalhos de outros Procuradores.

Esses aspectos adicionais, a “variedade necessária” sobre a qual já se falou, integram o universo do conhecimento explícito e também podem integrar o rol das necessidades de informação dos Procuradores de Justiça.

Beuren (2000, p. 71) faz uma observação que não pode deixar de ser considerada:

Embora tenha sido produzida a informação, neste momento, o profissional da informação precisa, além de atender às necessidades informativas predeterminadas, **tentar identificar e antecipar outras informações não previstas (destaque nosso).**

McGee e Prusak (1994, p. 124) também ressaltam que:

Embora seja relativamente simples criar um sistema de informações baseado em necessidades predeterminadas, a complexidade do sistema aumenta consideravelmente quando se tenta antecipar essas necessidades. É isso, entretanto, que muitos sistemas de informação devem tentar conseguir, se pretendem alcançar um valor estratégico.

Por isso é importante também conhecer a área de atuação de cada Procurador de Justiça, quais as matérias mais comumente submetidas à sua apreciação, bem como qual o seu entendimento sobre essas matérias, de modo a permitir que o setor encarregado de coletar informações possa identificar e antecipar informações não previstas, aumentando a complexidade do **sistema de informação estratégica**.

As respostas a essas perguntas, mais os acréscimos efetuados pelos Procuradores de Justiça, delineiam as suas necessidades de informação.

8.2.2 Identificação das fontes de informação

Somente conhecendo as necessidades de informação é que se pode partir para a sua busca. “Onde se buscar?” Quais as fontes de informação mais utilizadas? Quais fontes não estão disponíveis, mas que seriam de importância para o seu trabalho? Conhecer as respostas a essas perguntas é fundamental para se iniciar a coleta de informação. Se o responsável pela tomada de decisão já definiu “o que buscar” será preciso conhecer os ambientes interno e externo da organização para se definir quais as fontes de informação mais freqüentemente utilizadas.

Já foi mencionada a importância da variedade de fontes de informação. Cada Procurador de Justiça tem as suas fontes preferidas, podendo elas estar em meio virtual (através de *links* para Tribunais, v.g., www.stj.gov.br ou para órgãos do Poder Executivo www.planalto.gov.br) ou em meio físico (cópias de pareceres de outros Procuradores e biblioteca). É preciso perguntar aos Procuradores de Justiça quais as fontes de informação estratégica mais utilizadas por eles. Surgirá daí um rol com a variedade necessária.

Revistas especializadas contendo doutrina, jurisprudência e legislação atualizadas são as fontes comuns de coleta de informação na área jurídica. A tecnologia tem permitido acompanhamento quase que em tempo real do que se decide nos Tribunais Superiores do Brasil e do que é legislado no Congresso Nacional. Os livros doutrinários abraçam a mais

diversa sorte de assuntos e estão acessíveis para aquisição na *web*, em pequeno espaço de tempo.

Ao que se vê, portanto, o ambiente externo é um manancial quase que inesgotável de informações diversificadas. É nesse ponto que a cautela deve ser redobrada, pois o risco de se adquirirem informações desnecessárias ao fim estratégico que se almeja é grande. Por isso, é importante que a primeira etapa do processo (de identificação das necessidades de informação) seja bem conduzida.

Outra fonte a ser explorada está no ambiente interno da organização. Os trabalhos já produzidos pela instituição, devido ao potencial estratégico de seu conteúdo, não pode ser olvidado na construção de um **sistema de informação estratégica**. O obstáculo a ser vencido é resistência ao compartilhamento da informação pelos seus detentores, tal como se dá no modelo monárquico de Gestão da Informação, no qual a “classificação da informação e a definição de seu fluxo através da organização é feita pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar de boa vontade a informação após coletá-la” (McGEE; PRUSAK, 1994, p.155).

É preciso realizar um mapeamento do ambiente interno, com suas competências bem definidas, para que se possa relacionar todas as fontes internas de informação. A presente pesquisa não se ocupa desse mapeamento, mas tão-somente indica que o ambiente interno também é uma fonte de informação estratégica.

A lição de Beal (2004, p. 37) é no sentido de que as atividades desta etapa da Gestão da Informação “[...] começa com a identificação dos canais fornecedores e dos sistemas de coleta mais adequados.”

Como já dito acima, as principais fontes de informações estratégicas para os Procuradores de Justiça são a lei, a doutrina, a jurisprudência e principalmente os próprios autos. Deve-se saber, portanto:

- a) Quais as obras (bibliografia) mais consultadas para dar suporte às suas decisões? Quais as formas de acesso a essas obras?
- b) Quais as fontes de jurisprudência mais consultadas? E quais as formas de acesso a essas fontes?
- c) Quais as fontes de legislação mais consultadas? E quais as formas de acesso a essas fontes?

Quanto ao conteúdo dos autos, é de se registrar que há uma máxima no Direito que diz: “o que não está nos autos não está no mundo”. Isso significa que o Juiz só pode decidir com base naquelas informações (conhecimento explícito) que estão nos autos do processo submetidos à sua decisão. Embora essa máxima venha sendo relativizada, ela ainda é referencial para as decisões judiciais, o que qualifica esta fonte (os autos) como uma das mais importantes para os Procuradores de Justiça.

É bom que se frise que nos autos estão todas aquelas informações genéricas especificadas na **seção 8.2.1**.

A “variedade necessária”, como falam McGee e Prusak (1994, p. 115), é um dos pontos importantes que deve ser observado ao se tentar definir as fontes de informação, porque:

[...] o número de fontes que alimentam um sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar [...] A complexidade, inconstância, rapidez e total imprevisibilidade do mundo dos negócios atual obrigam a que suas necessidades de informação sejam tão variadas como os fatores que influenciam a sua organização (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 115).

O quadro abaixo representa as atividades e as pessoas envolvidas na primeira tarefa de um sistema de informação estratégica para as Procuradorias de Justiça:

QUADRO 1

Atores envolvidos na primeira tarefa do sistema de informação estratégica nas Procuradorias de Justiça - identificação das necessidades e das fontes de informação

Atividades	Pessoas e setores envolvidos
Reuniões para identificar as necessidades de informação	Procuradores de Justiça
Reuniões para identificar as fontes de informação	Procuradores de Justiça Diretoria de Informática Biblioteca

8.3 Captação (busca e coleta) da informação

A segunda tarefa do processo de Gestão da informação consiste basicamente em se buscar ou adquirir as informações cuja importância já foi evidenciada na primeira etapa (de identificação das necessidades de informação).

Beal (2004, p. 30) assevera que:

Na etapa de obtenção da informação são desenvolvidas atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato. Na maioria dos casos o processo de obtenção da informação não é pontual, precisando repetir-se ininterruptamente para alimentar os processos organizacionais.

A premissa que não pode ser esquecida é a de que o sistema de informação estratégica também tem como objetivo dar mais celeridade à tomada de decisão, por isso é importante que aos Procuradores de Justiça seja disponibilizado o maior número de informações no momento em que os autos lhes são entregues para a decisão.

Como dito, os autos são a principal fonte de informação para os Procuradores de Justiça e quando chegam à Procuradoria-Geral de Justiça eles são submetidos a um cadastramento na Superintendência Judiciária, oportunidade em que são extraídas algumas informações.

Essa primeira análise levada a efeito pela Superintendência Judiciária, feita por servidores não especializados, limita-se a colher as seguintes informações, as quais não suprem a necessidade de informação mencionada na **seção 8.2**:

- a) número do processo;
- b) tribunal de origem;
- c) natureza do processo (competência originária ou recurso);
- d) espécie do processo de competência originária (mandado de segurança, revisão criminal, habeas corpus);
- e) natureza do recurso (cível ou criminal);
- f) nomes das partes;
- g) espécie do recurso (agravo, apelação, recurso em sentido estrito, recurso especial, recurso extraordinário, etc.);

- h) matéria discutida nos autos (família, tóxicos, tributário, júri, direitos difusos, administrativo, etc.);
- i) espécie de manifestação a ser feita pelo Procurador de Justiça (parecer, ciência de despacho ou de acórdão e eventual interposição de recurso);
- j) atendimento de algumas formalidades legais para o recurso (intimações, juízo de retratação, prioridade para réu preso, etc.);
- k) desembargador relator;
- l) órgão jurisdicional competente;
- m) impedimentos de Procuradores de Justiça;
- n) dependência;

Na **seção 10**, que trata da análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa está evidenciado o grau de importância de cada uma dessas informações para os Procuradores de Justiça.

O que se mostra necessário é que se amplie o rol de informações que podem ser colhidas pela Superintendência Judiciária. Isso com certeza exige treinamento dos servidores (talvez até o aumento do número deles). E o que mais poderia ser extraído dos autos por esses servidores, antes da remessa aos Procuradores para tomada de decisão? É possível se construir um rol exemplificativo:

- a) *razão do inconformismo da(s) parte(s) (conteúdo e página dos autos);*
- b) *pedido(s) da(s) partes (conteúdo e página dos autos);*
- c) *dispositivo da decisão atacada (conteúdo e página dos autos);*
- d) *datas determinantes da tempestividade do(s) recurso(s) (início e fim do prazo);*

Como dito, essa busca e coleta de informação exige tão-somente servidores treinados e esse treinamento pode ser dado pelos próprios Procuradores de Justiça.

Até aqui, com essas informações obtidas nos próprios autos, só se definiu “sobre o que se deve decidir”. Agora é preciso oferecer aos Procuradores de Justiça informações que lhes permitam conhecer as opções viáveis para a tomada de decisão. É o momento de se buscar as

outras fontes de informações estratégicas: a lei, a doutrina, a jurisprudência e a opinião dos demais Procuradores de Justiça. E onde estão essas informações?

A lei é disponibilizada nos chamados códigos secos (aqueles que contêm apenas o texto puro da lei, sem qualquer comentário), sendo esses a base de consulta mais comum dos Procuradores de Justiça.

Por serem esses códigos os principais instrumentos de trabalho dos operadores do Direito, um sistema de informação estratégica voltado às atividades dos Procuradores de Justiça deve conter todos os textos legais pertinentes.

Todavia, é público e notório que o Brasil é um terreno fértil para a atividade legislativa. Leis são editadas diariamente e os tais códigos secos são geralmente publicados uma vez por ano - manter-se atualizado com a legislação vigente no Brasil é quase uma missão impossível.

É preciso que exista um grupo de servidores da Procuradoria-Geral de Justiça encarregado de acompanhar a produção legislativa nacional e de coletar aquelas de interesse do Ministério Público.

Beuren (2000, p. 71) faz uma observação que não pode deixar de ser considerada:

Embora tenha sido produzida a informação, neste momento, o profissional da informação precisa, além de atender às necessidades informativas predeterminadas, **tentar identificar e antecipar outras informações não previstas** (destaque nosso).

No mesmo sentido, Cohen (2002, p. 27) ressalta que:

A mudança no comportamento do receptor de uma dada mensagem depende do quanto de novo tem a mensagem. Assim, entende-se que, quanto maior for a taxa de novidade, maior será a mudança no comportamento das pessoas. Isso leva ao estabelecimento da interação entre taxa de informação e originalidade: mais informação resulta de maior originalidade, ou menor previsibilidade.

Diferentemente daquele serviço de coleta de informação levado a efeito pela Superintendência Judiciária, esse acompanhamento da produção legislativa exige mão-de-obra especializada. A mesma mão-de-obra especializada deve acompanhar a produção

jurisprudencial. Isso porque não é toda lei que interessa ao Ministério Público. O mesmo se dá com relação à jurisprudência.

Pode parecer que a proposição de um aumento do número de servidores esteja na contramão dos conceitos da moderna Administração Pública. Todavia, conforme adverte Davenport (1998, p. 141):

A característica-chave da revolução do computador foi aumentar, e não reduzir, a importância das pessoas para os sistemas de informação. [...] Como todo gerente sabe, sem um quadro técnico bem-informado, comunicativo, entrosado e paciente, os melhores planos de TI poderão fracassar. A estrutura de apoio para qualquer ambiente informacional deve focalizar pessoas que agregam valor à informação, particularmente editores, pesquisadores, roteiristas e outros profissionais que interpretam conteúdos dos dados.

A questão dos servidores especializados, portanto, não envolve apenas um aspecto quantitativo, mas principalmente qualitativo.

Algumas perguntas devem ser respondidas: Quais os cargos e funções que devem integrar um sistema de informação estratégica? Existe na Procuradoria-Geral de Justiça um quadro de servidores especializados que dê suporte ao sistema de informação estratégica? Em quais tarefas do sistema de informação estratégica estes servidores estão concentrados?

Mas estas questões não são respondidas nesta pesquisa. O objetivo é saber se, de alguma forma, as tarefas inerentes ao sistema de informação estratégica se desenvolvem nas Procuradorias de Justiça.

As questões sobre essa tarefa de um **sistema de informação estratégica** são:

- a) Existe um corpo de servidores, em uma estrutura formal ou informal (BEUREN, 200, p. 69), incumbidos de proceder à busca e à coleta de informações estratégicas para as Procuradorias de Justiça?
- b) Esta tarefa é ininterrupta ou casuística?

Os Procuradores de Justiça estão aptos a responder a essas perguntas porque são eles os destinatários de tais serviços. É de se registrar, porém, que essas atividades devem ser desenvolvidas nas Coordenadorias das Procuradorias.

Segundo o artigo 55 da Lei Orgânica do Ministério Público (MINAS GERAIS, 2001):

As Procuradorias de Justiça, nominadas de Procuradorias de Justiça Cível, Criminal e Especializada, terão coordenadores e substitutos, designados pelo Procurador-Geral de Justiça, competindo-lhes, sem prejuízos das normais atribuições:

[...]

III - organizar a biblioteca e o arquivo geral da Procuradoria de Justiça, recolhendo e classificando as cópias de todos os trabalhos forenses elaborados pelos seus integrantes, bem como o material legislativo, doutrinário e jurisprudencial de interesse; [...].

Esse dispositivo legal sugere que a Gestão da Informação nas Procuradorias de Justiça de Minas Gerais, bem como as atividades inerentes à definição das necessidades de informação, a busca, tratamento, organização e distribuição dessas informações são da alçada do Procurador de Justiça coordenador da Procuradoria. É nas Coordenadorias que são obtidos elementos para identificar como é feita a busca e a coleta de informações para as Procuradorias de Justiça.

O quadro abaixo representa as atividades e as pessoas envolvidas nessa segunda tarefa de um sistema de informação estratégica para as Procuradorias de Justiça:

QUADRO 2

Atores envolvidos na segunda tarefa do sistema de informação estratégica nas Procuradorias de Justiça - captação (busca e coleta) de informações

Atividades inerentes	Pessoas e setores envolvidos
Construir o rol de fontes de informações necessárias	Biblioteca
Mapear o conhecimento nas Procuradorias de Justiça	Coordenadoria das Procuradorias
Divulgar e incentivar o acesso ao acervo da Biblioteca	Biblioteca
Buscar casuisticamente as informações necessárias	Procuradores de Justiça Coordenadoria das Procuradorias
Identificar os meios de captação de informação	Biblioteca Diretoria de Informática
Manter banco de dados atualizado	Coordenadoria das Procuradorias Biblioteca

Após essa atividade, é possível passar-se à terceira tarefa do sistema de informação estratégica, que vem a ser o tratamento e a organização da informação.

8.4 Tratamento, organização e armazenamento da informação

Identificadas as necessidades de informação e após buscá-las e coletá-las, é preciso organizá-las, classificá-las e armazená-las.

O escopo desta tarefa é propiciar aos usuários um acesso (recuperação) mais fácil às informações estratégicas, ou propiciar aos Procuradores de Justiça “[...] atalhos e instruções que facilitem uma resposta rápida [...]” (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 119).

Onde armazenar essas informações, como organizá-las e como classificá-las são as principais indagações que precisam ser respondidas para se realizar esta tarefa em um sistema de informação estratégica.

Beal (2004, p. 30) destaca que:

Antes de estar em condições de ser aproveitada, é comum a informação precisar passar por processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação, com o propósito de torná-la mais acessível e fácil de localizar pelos usuários.

McGee e Prusak (1994, p. 118) destacam a importância da participação do usuário na definição das atividades inerentes a esta tarefa, sendo indispensável conhecer como eles trabalham a informação. Ou seja, no caso da presente pesquisa, os Procuradores de Justiça informam qual a sua maneira de classificar, organizar e armazenar a informação.

Beuren (2000, p. 69) também destaca a participação do usuário nesta tarefa: “No que diz respeito à classificação e armazenamento da informação, faz-se necessário ter como alvo o usuário. A interface do usuário com o sistema deverá ocorrer de acordo com a sua forma de trabalhar a informação.”

Essas definições são importantes, pois permitem perceber até que ponto a metodologia desenvolvida pelos Procuradores de Justiça se aproxima da metodologia proposta pelos técnicos da área, ou seja, pelos técnicos da área de Biblioteconomia que detêm o *know how* para esta atividade.

Importante frisar que a tecnologia e os métodos da Biblioteconomia devem oferecer aos usuários do sistema de informação estratégica ferramentas que se aproximem ao máximo de sua prática, para evitar rejeição ao novo modelo proposto.

É fundamental que se indague aos Procuradores de Justiça como eles arquivam seus trabalhos (cópia em papel ou em meio eletrônico), como eles organizam os seus arquivos (por data, matéria, etc.), como eles armazenam documentos de interesse (leis, jurisprudência, doutrina, trabalhos de outros Procuradores), como é feita a recuperação desses trabalhos (por índice ou mecanismo de busca para arquivos em meio eletrônico, etc.).

As respostas obtidas revelam as necessidades de serviços de informação e permitem aos setores de informática e de biblioteca conduzirem-se de modo a aperfeiçoar essas atividades realizadas pelos Procuradores de Justiça.

Mas não é só. Percebe-se também que essas atividades de organização, classificação e armazenamento podem ser desenvolvidas por servidores especializados, subtraindo dos Procuradores de Justiça mais essa tarefa estranha à sua formação.

Do setor de informática perquire-se acerca das ferramentas de Tecnologia da Informação disponíveis, voltadas para as atividades de organização, classificação e armazenamento da informação.

Não se busca, evidentemente, construir uma utopia tecnocrática nas Procuradorias de Justiça. O importante é que as informações coletadas no setor de informática descortinem o universo da tecnologia que está disponível para a Gestão da Informação, permitindo opções de escolha mais adequadas à realidade da instituição.

É o setor de informática que apresenta a solução tecnológica para o dia-a-dia das atividades relativas a esta terceira tarefa do sistema de informação estratégica.

Dos profissionais de Biblioteconomia perquire-se sobre as técnicas de arquivística que podem contribuir para a padronização da organização, classificação e armazenamento da informação pelos Procuradores de Justiça.

Ao final deste levantamento é possível construir uma metodologia própria (para as atividades das Procuradorias de Justiça) que se adapte à prática dos Procuradores, mas que não se afaste da metodologia científica e, principalmente, aperfeiçoe a simbiose entre dois setores vitais para o sucesso do sistema de informação estratégica - informática e biblioteca.

Nesse contexto é que se mostra relevante a advertência de Davenport (1998, p. 185):

A classificação permanece essencialmente uma atividade humana. As pessoas definem os esquemas iniciais, conversam com outras que tenham opiniões diferentes, monitoram o método de coleta para verificar quais novas categorias são necessárias, e finalmente atualizam o esquema a intervalos regulares. Como acontece com a exploração-coleta, fazer uma boa classificação é um processo que exige muita mão-de-obra.

Por fim, é de se preocupar também com a forma de apresentação da informação. É importante que a informação a ser distribuída, independentemente da via eleita (eletrônica ou física) tenha uma formatação que, a par do visual agradável, seja de fácil assimilação (DAVENPORT, 1998, p. 189).

O quadro abaixo representa as atividades e as pessoas envolvidas na terceira tarefa do sistema de informação estratégica para as Procuradorias de Justiça.

QUADRO 3

Atores envolvidos na terceira tarefa do sistema de informação estratégica nas Procuradorias de Justiça - organização e armazenamento da informação

Atividades inerentes	Pessoas e setores envolvidos
Padronizar a forma de armazenamento dos trabalhos dos Procuradores de Justiça	Procuradores de Justiça Biblioteca Coordenadoria das Procuradorias
Construir banco de pareceres dos Procuradores de Justiça, com recursos de alimentação e recuperação.	Diretoria de Informática Coordenadoria das Procuradorias Biblioteca
Determinar a periodicidade da permanência da informação nos bancos de dados	Biblioteca Coordenadoria da Procuradorias
Construir banco de dados com legislação, doutrina e jurisprudência, com recursos de alimentação e recuperação	Diretoria de Informática Coordenadoria das Procuradorias Biblioteca

A distribuição da informação é a tarefa seguinte do sistema de informação estratégica (seção 8.5) e está ligada ao modo como a informação é formatada (DAVENPORT, 1998, p. 189).

8.5 Distribuição da informação

Ao tratar da distribuição da informação, Davenport (1998, p. 189) adverte que:

Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva: definir as exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência de que a informação é valiosa; o formato correto torna fácil a distribuição.

Beal (2004, p. 31) assevera que:

A etapa de distribuição da informação permite levar a informação necessária a quem precisa dela. Quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões e melhorar o desempenho corporativo.

Choo (2003, p. 414) acrescenta que:

Durante a tomada formal de decisões, o fluxo de informações é regulado por regras e rotinas, que podem, por exemplo, determinar quem tem acesso à informação ou quem pode solicitá-la, e estipular que informações serão criadas, em que estágio e para quem.

É importante lembrar que a presente pesquisa está voltada para a formatação de um **sistema de informação estratégica** nas Procuradorias de Justiça, ou seja, o que se busca é facilitar a tomada de decisão em processos que são submetidos aos Procuradores de Justiça. É por isso que as informações a serem distribuídas aos Procuradores são aquelas que se mostram estratégicas para processos específicos.

Dessa forma, quando um processo aporta à Procuradoria de Justiça, as equipes envolvidas no **sistema de informação estratégica** buscarão informações reputadas estratégicas para aquele processo específico. Conseqüentemente, não é objetivo deste trabalho abordar a distribuição de informações que, embora possuam valor estratégico, não dizem respeito a casos específicos e que reclamam tomada de decisão. Elas ficarão armazenadas para uso futuro, em processos que a reclamarem.

Assim, a distribuição da informação estratégica é casuística. Isso demanda que o processo seja analisado antes da sua remessa ao Procurador de Justiça.

Quando o Procurador de Justiça ou a equipe de análise processual determinarem qual a matéria ventilada nos autos, a equipe de busca e coleta da informação (2ª tarefa) irá buscar a informação estratégica para o caso específico daquele processo. Em seguida, fará a distribuição dessa informação ao Procurador encarregado da tomada de decisão. É essa distribuição a quarta tarefa do sistema de informação estratégica.

Efetivamente a tarefa de distribuição da informação é crucial num um sistema de informação estratégica, pois ela representa a transição das etapas de preparação da informação para a etapa do uso da informação.

A meta desta tarefa é oferecer a informação correta, no local correto, na formatação correta, na hora correta. Por isso, pressupõe que o servidor encarregado dessa tarefa saiba onde recuperar a informação, qual a informação que ele procura, em qual meio essa informação está disponível, a quem distribuir essa informação e em que momento fazê-lo.

Há que se preocupar também com o usuário desse serviço, ou seja, com o destinatário da informação a ser distribuída. Embora existam vários meios de disseminação da informação (áudio, vídeo, papel, meio eletrônico, etc.), a maioria dos Procuradores tem acesso a essas informações por dois meios: papel ou eletrônico (e-mail ou bancos de dados compartilhados em rede de computador). E nem todos os usuários têm afinidade com computadores, o que exige do executor da tarefa de disseminar a informação o conhecimento prévio do perfil do destinatário da informação.

Esta pesquisa procura saber primeiramente como os Procuradores de Justiça desejam receber informações estratégicas casuísticas. Acredita-se que existam duas opções mais comuns: as informações devem vir junto com o processo, em papel, para que o Procurador as utilize em seus trabalhos; ou junto com o processo deve vir apenas a indicação de um endereço eletrônico onde elas estejam armazenadas. O importante é que essas duas opções existam, para se adequarem ao modo de trabalho de cada Procurador.

Assim, ao receber um processo para manifestação, o Procurador de Justiça recebe também aquelas informações arroladas na **seção 8.3**, que simplesmente apresentam e delimitam o problema sobre o qual se deve decidir, mas também as opções viáveis, consubstanciadas em:

- a) cópia ou remissão a endereço eletrônico de pareceres de outros Procuradores sobre a mesma questão, ainda que sejam divergentes;
- b) cópia ou remissão a endereço eletrônico de jurisprudência com decisões judiciais sobre a mesma questão, ainda que divergentes;
- c) cópia ou remissão a endereço eletrônico da legislação aplicável à matéria.

A pesquisa mostra o levantamento percentual da opção dos Procuradores por uma ou outra maneira de se receber a informação, indicando, conseqüentemente, quais os serviços que devem ser criados para distribuir adequadamente a informação.

E aqui, mais uma vez, são chamados os setores de informática e de biblioteca para construir produtos e serviços de distribuição de informação, tal qual se deu na etapa de busca, coleta e organização da informação.

No que diz respeito ao desenvolvimento de produtos e serviços de informação, a advertência de Beuren (2000, p. 70) não pode ser relegada a segundo plano:

Nesse ponto, é preciso destacar o recurso humano, apesar do atual estágio do desenvolvimento tecnológico, por ser um diferencial na projeção e implantação de sistemas de informações em empresas.

Nessa tarefa, podem ser explorados o conhecimento e a experiência dos profissionais de informação, a fim de produzir serviços e produtos de informação mais eficientes para a execução estratégica organizacional. Certamente, esses projetos e sua execução serão tanto melhores quanto maior for a participação das áreas usuárias e a sua interação entre especialistas de diferentes formações profissionais (destaque nosso).

Beal (2004, p. 43) ressalta que:

Para distribuir a informação, a organização pode optar pelo método de divulgação ou de busca pelo usuário. Normalmente, o melhor sistema de distribuição é o que combina os dois métodos: fornecem-se determinados tipos de informação aos usuários e permite-se que outros dados sejam acessados na medida de sua necessidade ou interesse” (destaque nosso).

É diante dessas opções que surge a lição de Davenport (1998, p. 190):

Talvez a decisão de mais alto nível e em âmbito mais geral necessária aos gerentes é a escolha da estratégia de distribuição a empregar. **As informações devem ser divulgadas aos usuários ou procuradas por eles?** A estratégia de distribuição é típica: alguns provedores decidem que tipo de informação deve ser distribuída e a quem, e enviam-na – algumas vezes por via eletrônica, mas com maior frequência em papel. O melhor argumento para essa estratégia é que as pessoas não sabem o que não sabem (destaque nosso).

Por outro lado, é salutar incentivar o próprio usuário a procurar a informação, pois é ele a pessoa mais capacitada a identificar a sua necessidade, e a informação é distribuída com mais eficiência quando é realmente necessária (DAVENPORT, 1998, p. 190).

8.6 Uso da informação

A par de ser a última tarefa de um sistema de informação estratégica, o uso da informação não perde em importância para as tarefas antecedentes e tem peculiaridades que não podem deixar de ser destacadas.

Beal (2004, p. 31) ressalta:

O uso é a etapa mais importante de todo o processo de gestão da informação, embora seja frequentemente ignorada pelas organizações. Não é a existência de informação que garante melhores resultados numa organização, sim o uso, dentro de suas finalidades básicas: conhecimento dos ambientes interno e externo da organização e atuação nesses ambientes” (destaque nosso).

Davenport (1998, p. 194) também ressalta que “[...] o uso é a etapa final de todo processo de gerenciamento informacional, mas até mesmo pesquisadores da área o têm ignorado.”

Choo (2003, p. 416) ao tratar do uso da informação, assevera que “[...] a informação é buscada e usada em todo o processo de tomada de decisão.” E acrescenta: “Mintzberg, Raisinghani e Théorêt descobriram que **os processos de decisão estratégica podem ser divididos em três fases: de identificação, de desenvolvimento e de seleção [...]**” (CHOO, 2003, p. 416) (destaque nosso).

A intensidade do uso da informação na tomada de decisão varia de uma fase para outra. Na primeira fase (de identificação) a informação é utilizada para “[...] ajudar a estruturar o problema e detectar relações causais [...]

fase que se busca delimitar a chamada *vexata quaestio*, ou questão controvertida, sobre a qual o Procurador de Justiça deverá tomar a decisão.

Já na fase do desenvolvimento se busca o universo das opções disponíveis para a tomada de decisão. Mais uma vez a lição de Choo (2003, p. 417):

O desenvolvimento geralmente começa com uma vaga idéia da solução ideal, que vai então se corporificando pouco a pouco em uma ou mais alternativas específicas. Como o processo é repetitivo e cíclico, a coleta de informação é maior durante o desenvolvimento.

Dai se pode perceber a importância de se disponibilizar ao Procurador de Justiça (tomador de decisão) o maior número possível de opções.

Finalmente, na fase de seleção:

[...] prevêem-se as conseqüências das várias alternativas, e os critérios de escolha das alternativas têm de ser definidos, esclarecidos e conciliados. Talvez sejam necessárias **pesquisas e análises adicionais** para filtrar opções fracas ou melhorar opções plausíveis. O principal objetivo, agora, é a avaliação racional, usando a melhor informação disponível, de modo que a decisão seja aceitável e possa ser autorizada (CHOO, 2003, p. 417) (destaque nosso).

A complexidade do uso da informação no processo de tomada de decisão, **principalmente nessa fase de seleção**, desprestigiada por muitos, deve nesta oportunidade ser enaltecida, pois na arena do Direito ela pode ser uma das causas da malsinada morosidade do Poder Judiciário. Isso porque muitas horas são gastas pelo tomador de decisão na seleção da melhor solução para o problema.

Indaga-se, portanto, dos Procuradores de Justiça se as informações eventualmente disponibilizadas pela Procuradoria-Geral de Justiça são suficientes para a sua tomada de decisão, e até que ponto são necessárias pesquisas e análises adicionais.

E para demonstrar, mais uma vez, que a Gestão da Informação não pode se dissociar da idéia de sistema, Choo (2003, p. 417) ressalta:

A complexidade e a variabilidade das decisões sugerem que o **administrador da informação ou especialista em informação talvez precise participar ativamente dos processos decisórios importantes**. O participante deve estar receptivo à natureza aberta e dinâmica dos processos de escolha, e estar bem preparado para lidar com as diferentes necessidades de informação que caracterizam cada fase da decisão (destaque nosso).

Davenport (1998, p. 194) já alertava sobre uma anomalia no uso da informação no processo de tomada de decisão quando, através de uma ilustração, afirmou:

Em muitas empresas, as políticas de gerenciamento de informações lembram a maneira como lidamos com doenças. Gastamos enormes recursos para desenvolver medicamentos de alta tecnologia, mas os pacientes não os tomam, ou não seguem a receita de maneira adequada. Como um medicamento que não é tomado, a informação de nada servirá até que seja utilizada.

Não é objetivo desta pesquisa avaliar o **quanto** se usa de informação para a tomada de decisão nas Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais, tampouco se procura avaliar o **como** a informação é utilizada (vide **seção 5**). O que se pretendeu avaliar foi se existe um sistema de informação estratégica voltado às atividades dos Procuradores de Justiça. Desse modo, indagou-se até que ponto as informações eventualmente disponibilizadas por esse sistema suprem as necessidades de informação para a tomada de decisão pelos Procuradores.

E também se procurou saber junto aos setores encarregados da distribuição da informação o quanto eles são demandados pelos usuários e o quanto eles são pró-ativos na distribuição da informação.

De tudo o que foi dito e estudado, deve ser deixado para as administrações dos Ministérios Públicos do Brasil a assertiva de Choo (2003, p. 417):

O desafio da administração da informação é projetar e criar estruturas e processos de informação que sejam tão flexíveis, energéticos e permeáveis quanto os processos de pesquisa e tomada de decisão que eles estão tentando apoiar.

9 METODOLOGIA

A formatação do **sistema de informação estratégica** demanda um esforço em duas frentes. De um lado a busca de elementos teóricos no repertório bibliográfico sobre o tema; de outro, através do questionário, buscar com os Procuradores de Justiça e nos setores da Procuradoria-Geral de Justiça envolvidos diretamente na Gestão da Informação elementos que completem o sistema de informação estratégica.

A pesquisa tem como paradigma a forma que Mattar (1996, p.17,25) classifica de “**conclusiva descritiva**”, na modalidade “**estudos de campo**” ou, como preferem Diehl e Tatim (2004, p. 54), “**pesquisa descritiva**”.

Segundo Mattar (1996, p. 23), “as pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”.

Quanto à modalidade de pesquisa conclusiva descritiva escolhida - estudos de campo-, vale transcrever a lição de Mattar (1996, p. 25):

Há dois tipos de pesquisas descritivas: levantamentos de campo e estudos de campo, embora a distinção entre um e outro não seja precisa. A diferença básica está na grande amplitude e pouca profundidade dos levantamentos de campo e na média profundidade e média amplitude dos estudos de campo. [...] Notar que, quando a profundidade for grande e a amplitude pequena, o projeto de pesquisa resultante é o estudo de caso [...].

Fica evidenciada a aproximação conceitual entre a presente pesquisa e a **pesquisa descritiva conclusiva, na modalidade estudo de campo**, considerando que o universo a ser pesquisado é pequeno.

Inicialmente é formatado um **sistema de informação estratégica**. Em seguida, o objetivo é pesquisar sobre a existência de algum modelo de sistema de informação estratégica nas Procuradorias de Justiça.

O foco do presente trabalho será dirigido para as Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais.

Delimita-se, assim, o universo da presente pesquisa e seus elementos, ou seja, as Procuradorias de Justiça, integradas por seus Procuradores que atuam na esfera judicial e ainda os setores satélites que dão suporte à Gestão da Informação – Biblioteca e Informática.

Assim, pode-se afirmar que somente foram unidades da pesquisa, entre os Procuradores de Justiça, aqueles que atuam na esfera judicial, ainda que cumulativamente exerçam funções administrativas. A Tabela 6 mostra a distribuição dos Procuradores de Justiça com atuação na área judicial, nas Procuradorias de Justiça.

Tabela 6: Distribuição dos Procuradores de Justiça por área de atuação, nas Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais – 2005.

Área de atuação	Procuradores de Justiça
Cível	45
Criminal	45
Total	90

Fonte: Procuradoria-Geral de Justiça - Superintendência Judiciária.

Por consequência, estão excluídos aqueles Procuradores de Justiça que exercem funções exclusivamente administrativas, como o Procurador-Geral de Justiça, os Procuradores-Gerais de Justiça Adjuntos, o Corregedor-Geral do Ministério Público e os Procuradores de Justiça que atuam em Centros de Apoio às Promotorias de Justiça.

Com os Procuradores de Justiça se busca conhecer as suas necessidades de informação, as fontes de informação utilizadas, a forma de organização, armazenamento e recuperação da informação, bem como suas expectativas com relação a um sistema de informação estratégica.

Também é possível e conveniente conhecer as insatisfações e o nível de conhecimento sobre o funcionamento de um sistema de informação estratégica por parte de cada Procurador.

É preciso se indagar aos Procuradores: Quais serviços relacionados com a Gestão da Informação devem ser disponibilizados para contribuir com o processo de tomada de decisão? Qual o seu grau de satisfação com os serviços de Gestão da Informação já existentes? O senhor conhece o *sistema push* do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça, que encaminham periodicamente as mais recentes decisões desses Tribunais aos seus

assinantes? Esse serviço contribuiria para a sua atividade? Existe compartilhamento de informação entre os Procuradores?

A par disso e conforme já mencionado anteriormente, o artigo 55 da Lei Orgânica do Ministério Público mineiro (MINAS GERAIS, 2001) estatui que compete às Coordenadorias das Procuradorias “organizar a biblioteca e o arquivo geral da Procuradoria de Justiça, recolhendo e classificando as cópias de todos os trabalhos forenses elaborados pelos seus integrantes, bem como o material legislativo, doutrinário e jurisprudencial de interesse”.

Com os servidores que atuam nessas Coordenadorias das Procuradorias se busca, através de **entrevistas**, conhecer os mecanismos de busca, coleta, tratamento e distribuição de informações estratégicas existentes. Indaga-se, a partir das necessidades de informação dos Procuradores de Justiça: como e por quem é feita a busca e a coleta das informações? Como as informações são armazenadas? Como as informações são recuperadas? Como as informações são distribuídas aos Procuradores de Justiça? O serviço de busca de informação é interrompido ou só é realizado mediante demanda dos usuários?

Também por meio de **entrevista**, busca-se junto à pessoa responsável pela Biblioteca da Procuradoria-Geral de Justiça descobrir quais produtos e serviços relativos ao sistema de informação estratégica estão disponíveis aos usuários e quais podem ser disponibilizados. E mais, quais são as carências estruturais que impedem a implantação desses serviços.

Também através de **entrevista**, busca-se junto à Diretoria de Informática da Procuradoria-Geral de Justiça descobrir quais produtos e serviços relativos ao sistema de informação estratégica estão disponíveis aos usuários e quais podem ser disponibilizados. E mais, quais são as carências estruturais que impedem a implantação desses serviços. Ou seja, os mesmos quesitos destinados à Biblioteca.

Diehl e Tatim (2004, p. 54), ao classificarem as pesquisas **segundo o objetivo geral**, esclarecem que a **pesquisa descritiva**:

[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva, e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática.

Assim, pode-se aplicar à presente pesquisa a exigência de Mattar (1996, p. 23) no sentido de que, nas pesquisas conclusivas descritivas, “[...] o pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa. ou seja, quem (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará e por que deverá fazê-lo.”

Dessa forma, o que se deseja medir é até que ponto as tarefas de um sistema de informação estratégica existem nas Procuradorias de Justiça de Minas Gerais.

Acerca do **procedimento técnico** a ser adotado na presente pesquisa, é de registrar a lição de Diehl e Tatim (2004, p. 59):

[...] tomando como principal elemento de identificação a coleta de dados, podem-se definir dois grandes grupos de pesquisa: aquelas que se valem das chamadas ‘fontes de papel’ e aquelas cujos dados são fornecidos por pessoas.

No presente estudo, houve busca não só nas chamadas fontes impressas, através de pesquisas bibliográficas – principalmente para a formatação do sistema de informação estratégica, erigido à categoria de objetivo do presente trabalho – como também através de pesquisa de levantamento, que se “[...] caracterizam pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.”(DIEHL; TATIM, 2004, p.60), neste caso, os Procuradores de Justiça.

A natureza estruturada e formal dos questionários, com métodos padronizados de coleta de dados em pesquisas descritivas é de real importância (MALHORTA, 2001). Isso quer dizer que se impõe uma coleta de dados que siga diretrizes específicas, formulando questões e registrando respostas de acordo com um padrão rigidamente obedecido, para permitir um processamento e uma análise uniforme e coerente desses dados. Determinada a informação de que necessitamos, é preciso que a informação obtida seja de abrangência tal que englobe todos os componentes do problema.

Os questionários (Apêndice “A”) foram submetidos aos Procuradores de Justiça por empresa contratada especificamente para esse fim¹¹.

¹¹ Trata-se da MK PLANEJAMENTO E PESQUISA LTDA., com sede na Rua dos Timbiras, 1936, sl. 1207, Bairro de Lourdes, Belo Horizonte, Minas Gerais (tel. 31 3273-2347).

Os questionários foram aplicados a sessenta Procuradores de Justiça, de um total de noventa com atuação na esfera judicial (vide Tabelas 4, 5 e 6), número suficiente para representar a segunda instância do Ministério Público do Estado de Minas Gerais. A tabela abaixo informa a distribuição da amostra.

Tabela 7: Área de atuação dos Procuradores de Justiça entrevistados.

Área de Atuação	Número de respostas	
	Absoluto	Percentual
Cível	30	50
Criminal	30	50
Soma	60	100

Fonte: Pesquisa do autor.

A margem de erro calculada foi de *mais ou menos* 7%, com um intervalo de segurança de 93%.

A pesquisa realizou-se entre os dias 1º e 18 de agosto de 2006, na sede da Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais, em Belo Horizonte - MG, onde atua a maioria dos Procuradores de Justiça com atribuições para manifestação em processos que tramitam na esfera judicial. A pesquisa também alcançou aqueles Procuradores de Justiça que eventualmente atuam fora da sede, mas com idênticas atribuições.

10 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Para realização da pesquisa foi formatado um **sistema de informação estratégica** voltado às atividades dos Procuradores de Justiça, cujas tarefas são as seguintes:

- a) identificar as necessidades de informação e identificar as fontes de informação dos Procuradores de Justiça;
- b) buscar essas informações nas diversas fontes de conhecimentos explícitos disponíveis;
- c) organizar as informações de modo a facilitar o processo de recuperação e distribuição;
- d) distribuir de forma eficiente essas informações aos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão;
- e) o uso da informação.

O questionário aplicado foi construído de modo a permitir que as características de cada uma dessas tarefas pudessem ser identificadas na rotina de trabalho dos Procuradores de Justiça.

Nas seções seguintes serão analisadas as respostas dadas pelos Procuradores de Justiça sobre cada uma das tarefas do **sistema de informação estratégica**.

10.1 Identificação das necessidades de informação e das fontes de informação

Conforme dito na **seção 8.2**, a primeira tarefa do sistema de informação estratégica envolve duas atividades básicas: 1) identificar as necessidades de informação; 2) identificar as fontes de informação. Nas seções seguintes serão analisados os dados obtidos sobre cada uma dessas atividades, separadamente.

10.1.1 Identificação das necessidades de informação dos Procuradores de Justiça

A partir de dados obtidos na pesquisa, foi possível delimitar o universo das informações necessárias aos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão.

O pesquisador apresentou aos Procuradores de Justiça um rol de informações que, já existentes nos autos e passíveis de serem extraídas deles antes da distribuição, poderiam ser necessárias à tomada de decisão.

A Tabela 8, que apura a primeira questão do questionário, mostra o grau de importância atribuído pelos Procuradores a cada uma das informações para a tomada de decisão, bem como a percentagem de respostas por grau de importância.

Tabela 8: Informações usadas pelos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão e o grau de importância dessas informações.

Informação utilizada (1)	Grau de importância					
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	Não utiliza
Qualificação das partes	8	10	10	2	55	15
Tribunal de origem	10	7	8	3	50	22
Tempestividade do recurso	-	-	3	-	94	3
Adequação do recurso	2	2	2	2	90	3
Regularidade formal	2	5	8	5	70	10
Matéria discutida nos autos	2	-	3	-	82	13
Órgão jurisdicional competente	3	2	7	8	78	2
Desembargador relator	17	13	12	5	28	25
Razão do inconformismo das partes	-	-	5	5	90	-
Pedido das partes	-	-	3	5	92	-
Prazo para manifestação	5	3	12	7	72	2

Fonte: Pesquisa do autor.

Notas:

(a) Sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero, não resultante de arredondamento.

(b) Considera-se a nota 1 como a que menos utiliza, pelo seu grau de importância, crescendo gradativamente até a nota 5, como a que mais utiliza, pelo seu grau de importância.

(1) Foram citados, em caráter residual, como outras informações utilizadas: juízo de valor, consolidação da jurisprudência, repercussão da matéria (importância social da matéria), saber se o recurso está preparado, conteúdo da manifestação do Promotor, conteúdo da sentença, versão das partes, correlação da sentença com o pedido das partes, qualidade da denúncia, trabalho desenvolvido pelo Promotor, tempo de tramitação do processo.

Certo é que não se pretende construir um rol taxativo, com *numerus clausus*, para definir as necessidades de informação dos Procuradores de Justiça, mas é possível perceber da Tabela 8 que é perfeitamente cabível delinear os contornos de um conjunto finito.

Considerando-se apenas aquelas informações reputadas necessárias pelos entrevistados no grau máximo de importância (nota 5), em pelo menos 70%, temos o seguinte rol:

- a) tempestividade do recurso
- b) adequação do recurso
- c) regularidade formal
- d) matéria discutida nos autos
- e) órgão jurisdicional competente
- f) razão do inconformismo das partes
- g) pedido das partes
- h) prazo para manifestação

Essas são, pois, algumas das informações necessárias aos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão. Diz-se “algumas”, pois essas informações permitem delinear tão-somente “sobre o quê” é preciso tomar decisão, mas ainda não fornecem elementos que permitem ao Procurador de Justiça saber “qual a decisão a ser tomada”.

A idéia subjacente à atividade de identificação das necessidades de informação é que o **sistema de informação estratégica** precisa disponibilizar o maior número possível de informações reputadas necessárias pelos Procuradores de Justiça.

Merece destaque o fato de que, construído o rol pelos próprios Procuradores de Justiça, reduz-se a possibilidade de distribuição de informação de pouca valia. Assim, o rol não é fruto de mera presunção, intuição ou adivinhação de pessoa estranha ao quadro de Procuradores. Sobre isso já alertavam McGee e Prusak (1994, p.115), no sentido de que, “[...] ironicamente, os que projetam os sistemas freqüentemente consideram garantida a identificação, e agem como se pudessem presumir, intuir ou adivinhar a informação necessária a quem estão tentando auxiliar.”

Dentro do contexto de identificação das necessidades de informação, a pesquisa mostrou que não existe um corpo de servidores da Procuradoria-Geral de Justiça encarregado de extrair dos autos essas informações, antes da sua distribuição. É o que se pode concluir a partir da interpretação da Tabela 9, que apura as respostas à questão 2.

Tabela 9: Existência de servidores da PGJ encarregados de extrair dos autos as informações necessárias aos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão, antes da distribuição dos processos.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	12
Não	82
NS/NR	07
Soma	100 (1)

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: Por questão de arredondamento, não há exatos 100%.

A ausência de quadro técnico pode comprometer o sucesso de um sistema de informação estratégica. A advertência de Davenport (1998, p.141) é no seguinte sentido:

A característica-chave da revolução do computador foi aumentar, e não reduzir, a importância das pessoas para os sistemas de informação. [...] **Como todo gerente sabe, sem um quadro técnico bem-informado, comunicativo, entrosado e paciente, os melhores planos de TI poderão fracassar.** A estrutura de apoio para qualquer ambiente informacional deve focalizar pessoas que agregam valor à informação, particularmente editores, pesquisadores, roteiristas e outros profissionais que interpretam conteúdos dos dados (destaque nosso).

Até aqui, o que se pode afirmar é que esse corpo técnico objetiva apenas agilizar o trabalho dos Procuradores relativo à mineração de informações existentes nos autos.

É bem verdade que esse corpo técnico deve ser qualificado, pois já foi dito (item 8.2.1) sobre a importância de se tentar identificar e antecipar outras informações não previstas, para efetivamente se dar um caráter estratégico a esse serviço (BEUREN, 2000, p. 71; McGEE e PRUSAK, 1994, p. 124).

O que chama a atenção nas justificativas dadas nesta questão por aqueles que reputaram importante a criação desse serviço é o fato de 82,5% acreditarem que ele trará “facilitação, racionalização, otimização, economia de tempo, agilização do processo”.

Acerca daqueles que justificaram não ver importância nesse serviço, acreditam 22% que se trata de obrigação dos Procuradores de Justiça, não podendo ser delegada a terceiros.

E a expectativa dos Procuradores de Justiça relativamente a esse serviço é positiva. A Tabela 10, que apura as respostas à questão 3, bem ilustra essa situação.

Tabela 10: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância de se implantar um serviço de análise processual, incumbido de extrair dos autos informações necessárias à tomada de decisão.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	82
Não	18
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O total de respondentes foi de 49.

Ou seja, 82% dos Procuradores de Justiça com atuação na área judicial acreditam que é importante que a Procuradoria-Geral de Justiça implante esse serviço de análise processual.

Por fim, considerando-se a dificuldade de se fechar o rol das necessidades de informação, principalmente diante da inconstância do universo jurídico, rico em criatividade legislativa e jurisprudencial, indagou-se aos Procuradores de Justiça sobre a importância de se realizarem reuniões periódicas para definir quais informações o setor de análise processual deve extrair dos autos antes da distribuição. A Tabela 11 espelha a opinião dos Procuradores de Justiça, reproduzindo a apuração da questão 5.

Tabela 11: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância de se realizarem reuniões periódicas para definir quais informações o setor de análise processual deve extrair dos autos antes da distribuição.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	68
Não	25
NS/NR	7
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O total de respondentes foi de 56.

É grande, pois, a consciência de que as reuniões para identificar as necessidades de informação são importantes, e de que o rol dessas informações deve ser atualizado periodicamente.

Daqueles que reputaram importantes essas reuniões (41/56 casos), 39% se baseiam no fato de que elas trarão agilidade, aperfeiçoamento, otimização, interação e qualidade ao serviço. Outros 7,3% acreditam que essas reuniões tornarão o trabalho dos Procuradores de Justiça mais objetivo.

Na outra vertente, entre aqueles que reputam desnecessárias essas reuniões (15/56 casos), a justificativa para 33% deles, é a de que essas reuniões são desnecessárias ou irrelevantes. Outros 13,3% entendem que o parecer do Procurador é pessoal, e 6,7% reclamam que “nunca há consenso em reunião de Procuradores”.

Mas, a necessidade dessas reuniões é enaltecida por Davenport (2002, p. 177):

O procedimento mais comum para determinar as exigências informacionais, hoje em dia, é o seguinte: um grupo – composto, por exemplo, de um vendedor e um consultor ou analista de sistemas – dirige-se ao gerente e pergunta de que tipo de dados ele precisa, ou quais são seus “fatores essenciais para o sucesso” e que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores.

Choo (2003, p. 405) também sugere a realização dessas reuniões:

[...] a determinação das necessidades de informação exige perguntas constantes, como: “O que você deseja saber? ”, “Por que você precisa saber isso?” “Qual é o seu problema?”, “O que você já sabe?”, “O que você espera descobrir?”, “Como isso vai ajudar você?”, “Como você precisa saber isso?” e “Em que forma você precisa saber isso?” [...]

Parece sensata a conclusão da pesquisa, pois as reuniões se apresentam como a arena perfeita para a definição das necessidades de informação dos Procuradores de Justiça.

Como último item relacionado com a identificação das necessidades de informação, indagou-se aos Procuradores acerca da importância de reuniões periódicas para definir quais as matérias de interesse da Instituição. Essa indagação teve como objetivo verificar até que ponto é importante se instituir um serviço voltado à captação de informação no ambiente externo, para dar suporte à tomada de decisão nas Procuradorias de Justiça. A Tabela 12 representa o resultado desta parte da enquete, reproduzindo a apuração da questão 7.

Tabela 12: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância de se realizarem reuniões periódicas para definir quais as matérias de interesse da Instituição.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	78
Não	18
NS/NR	3
Soma	100 (1)

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O total de respondentes foi de 58.

(1) Por questão de arredondamento, não há exatos 100%.

Mais uma vez, a maioria dos Procuradores de Justiça entrevistados reclama a instituição de um serviço inerente à gestão da informação e ao sistema de informação estratégica.

Essas reuniões permitirão aos Procuradores de Justiça estarem atentos à já mencionada mudança ecológica e à criação de significado (CHOO, 2003, p. 29) como uma das arenas do uso da informação. Isso porque:

Identificando e dando significado aos sinais do ambiente, a organização é capaz de se adaptar e ter sucesso. Mobilizando o conhecimento e a experiência de seus membros, a organização está constantemente aprendendo e inovando. Elaborando rotinas para a tomada de ações e decisões baseada naquilo que seus membros conhecem e em que acreditam, a organização pode escolher e comprometer-se com cursos de ação determinados (CHOO, 2003, p. 60) (destaque nosso).

Na fase de criação de significado, já mencionada no item 1.4, a principal atividade da organização consiste em interpretar notícias e mensagens sobre os ambientes externo e interno, cabendo aos seus membros decidir qual informação é relevante e deve receber atenção. E essas reuniões, sobre as quais se indagou aos Procuradores, objetivam justamente identificar essas informações relevantes e de caráter geral.

Choo (2003, p. 33) esclarece:

A criação de significado começa quando ocorre uma mudança no ambiente da organização, provocando perturbações ou variações nos fluxos de experiências e afetando os participantes da empresa. Essa mudança ecológica exige que os membros da organização tentem entender essas diferenças e determinar seu significado.

A importância estratégica dessas reuniões está na necessidade de perceber os reflexos da mudança ecológica na realidade dos objetivos da Instituição.

Por essas razões é que são importantes essas reuniões - para definir os temas sobre os quais a Procuradoria-Geral de Justiça deve ter atenção redobrada, de modo a manter os seus membros bem informados e atualizados sobre o ambiente externo.

Dos que reputam importantes essas reuniões (47/58 casos), a justificativa para 51,1% está no fato de que elas trarão racionalização e agilidade para os trabalhos da Procuradoria. Outros 19,1% entendem que essas reuniões são de extrema importância, uma vez que as decisões dos componentes da Procuradoria têm que apresentar uniformidade sobre questões semelhantes.

Daqueles que responderam “não” (11/58 casos), 36,4% entendem desnecessárias e irrelevantes essas reuniões e outros 18,2% acreditam que essa definição já é feita pela Coordenadoria da Procuradoria.

Por fim, a pesquisa deixou claro que a Procuradoria-Geral de Justiça não tem identificadas formalmente as necessidades de informação dos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão. É o que se vê na Tabela 13, que apura as respostas à questão 10.

Tabela 13: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre o fato de estarem identificadas pela PGJ as suas necessidades de informação para a tomada de decisão.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	8
Não	43
NS/NR	48
Soma	100 (1)

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O total de respondentes foi de 31.

(1) Por questão de arredondamento, não há exatos 100%.

Somente 8% (5/31 casos) dos respondentes acreditam que a Procuradoria-Geral de Justiça conhece as necessidades de informação dos Procuradores para a tomada de decisão. Do restante, 43% acreditam que a Procuradoria-Geral de Justiça não conhece essas necessidades e 48% não sabem ou não responderam.

Assim, somados os que não sabem ou não responderam com aqueles que acreditam que essas necessidades de informação dos Procuradores não estão identificadas pela Procuradoria-Geral, temos que mais de 90% dos entrevistados desconhecem qualquer atividade da Instituição no sentido de fazer essa identificação.

Para aqueles que acreditam que a Procuradoria-Geral de Justiça desconhece as necessidades de informação dos Procuradores (43%), a justificativa está no fato de que não existe esse serviço (15,4%) e de que nunca houve preocupação em dar qualquer tipo de suporte ao trabalho dos Procuradores (7%) .

A pesquisa mostra, até aqui, que embora conhecidas individualmente por cada um dos Procuradores de Justiça as informações que lhes são necessárias para a tomada de decisão e ainda quais as principais fontes de informações por eles utilizadas, a Instituição (Procuradoria-Geral de Justiça) ainda não dirigiu esforços para sistematizar, de alguma forma, essas informações, objetivando contribuir para o trabalho dos Procuradores.

Conclui-se, a partir das Tabelas 8 a 13 e das justificativas apresentadas pelos Procuradores de Justiça, que a identificação das necessidades de informação – que integra a primeira atividade de um **sistema de informação estratégica** – ainda não é adequadamente desenvolvida nas Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais.

10.1.2 Identificação das fontes de informação dos Procuradores de Justiça

Além das informações constantes dos autos necessárias aos Procuradores de Justiça na tomada de decisão, a pesquisa também confirmou que a legislação, a doutrina, a jurisprudência e os pareceres de outros Procuradores de Justiça integram o rol das principais fontes de informação.

A legislação, como fonte de informação a dar subsídio à tomada de decisão pelos Procuradores de Justiça, foi apontada pelos respondentes como sendo a de maior importância (nota 5) em 95%. Em seguida, a pesquisa apurou que a jurisprudência e a doutrina, que tiveram suas importâncias enaltecidas, respectivamente, por 75% e 62%, apontadas no grau máximo de importância (nota 5), são também fontes de informações.

Reveladora, mas não surpreendente, é a conclusão de que 18% das respostas sugerem que não se utilizam os pareceres de outros Procuradores como fonte de informação.

O compartilhamento do trabalho entre os Procuradores – e conseqüentemente o compartilhamento da informação – é a fonte de informação que obteve o maior percentual de nota mínima, 17% , ou seja, para dezessete por cento dos entrevistados o trabalho produzido por seus colegas tem mínima importância quando comparado a outras fontes de informação. Em uma visão mais ampla, em uma escala de 1 a 5, 60% das respostas dão notas iguais ou inferiores a 3 para esse tópico.

A Tabela 14 apresenta as principais fontes de informação dos Procuradores de Justiça e o seu grau de importância.

Tabela 14: Principais fontes de informação dos Procuradores de Justiça para a tomada de decisão e o seu grau de importância.

Fonte de informação utilizada (1)	Grau de importância					
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	Não utiliza
Legislação	2	2	-	2	95	-
Jurisprudência	3	2	12	8	75	-
Doutrina	3	3	18	13	62	-
Trabalho de outros Procuradores	17	15	28	7	15	18

Fonte: Pesquisa do autor.

Notas:

(a) Sinal convencional utilizado:

- Dado numérico igual a zero, não resultante de arredondamento.

(b) Considera-se a nota 1 como a que menos utiliza pelo seu grau de importância crescendo gradativamente até a nota 5 como a que mais utiliza, pelo seu grau de importância.

(1) Foram indicadas, em caráter residual, como outras fontes de informação: notícias de imprensa, psicologia, sociologia, filosofia e prova dos autos.

A Tabela 15, a seguir, mostra a média do grau de importância das fontes de informação dos Procuradores de Justiça.

Tabela 15: Média do grau de importância do tipo de informação utilizada.

Tipo de informação utilizada	Média do grau de importância do tipo de informação utilizada (1)
Legislação	4,87
Jurisprudência	4,50
Doutrina	4,27
Trabalho de outros Procuradores	2,86
Outras fontes de informação	3,00
Média desejada	5,00

Fonte: Pesquisa do autor.

(1) Trata-se de média aritmética ponderada das pontuações das notas.

A causa dessa situação não foi identificada por esta pesquisa. Mas é uma indagação que merece ser respondida, pois o compartilhamento da informação em uma organização é determinante para o seu sucesso. Isso revela que não existe, no seio da Procuradoria-Geral de Justiça, a consciência da Sociedade da Informação.

Conforme dito (seção 1.5.1), a essência da Sociedade da Informação está na socialização (da informação). Segundo Choo (2003, p. 204) “Socialização é o processo de experiências compartilhadas que cria conhecimento tácito, como por exemplo, modelos mentais compartilhados e habilidades técnicas”.

A ausência dessa socialização da informação na Procuradoria-Geral de Justiça pode se constituir em óbice, inclusive, para a identificação das necessidades de informação. Isso porque, segundo a lição de Tavares (2005, p. 49):

O modelo organizacional que deverá fazer face à sociedade da informação já começa a ser delineado. Será baseado na coleta e no tratamento da informação que terá maior impacto no processo decisório. Sua estrutura organizacional será desenhada de acordo com o tipo de informação de que o gerente ou o líder precisa para decidir. [...] O pessoal, nessas organizações, orienta e disciplina seu próprio desempenho por meio de informação fornecida pelos colegas, clientes e outras fontes (grifo nosso).

Por isso, não se pode excluir do rol de fonte de informações os trabalhos dos outros Procuradores de Justiça, ainda que, por enquanto, não sejam adequadamente valorados na Procuradoria-Geral de Justiça.

A pesquisa, portanto, conseguiu construir o rol das principais fontes de informação dos Procuradores de Justiça:

- a) legislação;
- b) doutrina;
- c) jurisprudência;
- d) trabalhos dos Procuradores.

Foi possível, portanto, identificar as necessidades e as fontes de informação dos Procuradores de Justiça e também concluir pela inexistências das atividades inerentes a um sistema de informação estratégica no âmbito da Procuradoria-Geral de Justiça.

A indagação posta no problema começa a ser respondida de forma a confirmar a hipótese. Isso porque, iniciada a pesquisa sobre a existência de algum sistema de informação estratégica na Procuradoria-Geral de Justiça, voltado às atividades dos Procuradores (segundo objetivo desta pesquisa – Seção 5), já é possível afirmar que a primeira tarefa desse sistema não é desenvolvida nos moldes preconizados pela teoria.

A seguir, são analisados os dados obtidos pela pesquisa acerca da segunda tarefa do sistema de informação estratégica.

10.2 Captação (busca e coleta) da informação

No que diz respeito à segunda tarefa do **sistema de informação estratégica**, a pesquisa trouxe informações sobre a existência de serviço de coleta de doutrina, legislação, jurisprudência e pareceres para subsidiar a tomada de decisão dos Procuradores e também sobre quais os canais utilizados para acessar as fontes de informação.

Questionou-se aos Procuradores de justiça acerca de como é feita a coleta de informações no ambiente externo. A pesquisa mostrou que 65% dos respondentes fazem esse serviço pessoal e isoladamente, não contando com serviço dessa natureza prestado pela Procuradoria-Geral de Justiça.

Através de entrevista com servidora da Procuradoria Cível, confirmou-se que é tímido o trabalho da sua secretaria no que diz respeito ao acompanhamento da construção legislativa, doutrinária e jurisprudencial sobre matérias de interesse dos Procuradores. O mesmo se dá na

Procuradoria de Defesa dos Direitos Difusos onde existe serviço específico de acompanhamento permanente da construção legislativa, doutrinária ou jurisprudencial.

Já nas Procuradorias Criminais, é executada por servidores a atividade de acompanhamento da construção jurisprudencial, através de sistemas “push” dos Tribunais Superiores. Os servidores “filtram” as matérias de interesse, antes de distribuí-las aos Procuradores. A questão 12, sobre essa tarefa, está representada pela Tabela 16.

Tabela 16: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência de um quadro de servidores para coletar doutrina, legislação, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores sobre matérias de interesse.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	8
Não	65
Ambos (1)	27
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota:

(1) Essas respostas indicam que alguns Procuradores contam com esse serviço prestado pela PGJ, mas eles também fazem a busca.

Ao serem indagados sobre a importância da existência de serviço voltado à coleta de legislação, doutrina, jurisprudência e pareceres relativos a matérias de interesse, 92% dos Procuradores de Justiça responderam afirmativamente.

Mais uma vez, deve-se estar atento à lição de Davenport (1988, p. 141):

A estrutura de apoio para qualquer ambiente informacional deve focalizar pessoas que agregam valor à informação, particularmente editores, pesquisadores, roteiristas e outros profissionais que interpretam conteúdos dos dados.

Isso porque, ao buscar informações necessárias ao Procurador, o corpo técnico incumbido dessa atividade, segundo Beuren (2000, p. 71), deverá “tentar identificar e antecipar outras informações não previstas [...]”.

Além disso, “[...] quanto maior for a taxa de novidade, maior será a mudança no comportamento das pessoas. Isso leva ao estabelecimento da interação entre a taxa de

informação e originalidade: mais informação resulta de maior originalidade, ou menor previsibilidade [...]” (COHEN, 2002, p. 27).

A Tabela 17 representa o resultado desta parte da enquête.

Tabela 17: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância da criação de um serviço de coleta de legislação, doutrina, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores de Justiça relativos a matérias de interesse.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	92
Não	5
NS/NR	3
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O total de respondentes foi de 58.

A justificativa dada para implantação desse serviço, segundo 69,1% daqueles que responderam afirmativamente, é que ele tornará mais objetivo, ágil e aperfeiçoará o trabalho dos Procuradores. Outros 9,1% acreditam que, no caso de pesquisa, esse serviço auxiliará para maior rapidez do trabalho.

Noutra banda, residualmente, entre aqueles que não vêem importância nesse serviço (3/58 casos), a justificativa é de que ele deve ser feito por assessor pessoal do Procurador.

Até aqui se tratou de informações genéricas, que interessam aos Procuradores em razão de sua atividade, ou seja, são importante para que eles tenham conhecimento do que se passa no ambiente externo, mas não são as utilizadas imediatamente na tomada de decisão.

Registre-se apenas que a Tabela 9 representa a apuração acerca de informações contidas nos próprios autos, e a Tabela 17 trata de informações genéricas, existentes no ambiente externo.

A seguir são apuradas questões que tratam de informações específicas, existentes nos ambientes externo e interno, para a tomada de decisão em autos específicos.

Quando se indagou dos entrevistados sobre a possibilidade de se instituir um serviço destinado a coletar legislação, doutrina, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores, relativos à matéria discutida nos autos (questão 16, Tabela 18), 63% das respostas foram positivas.

A justificativa apresentada por aqueles que responderam afirmativamente (38/55 casos) é que, para 81,6%, esse serviço tornaria mais objetivo, ágil e aperfeiçoaria o trabalho dos Procuradores. Para outros 11,8%, embora esse serviço seja exclusivo dos Procuradores, nada impede que o processo já venha com uma análise prévia.

Quanto à minoria (17/55 casos), além daqueles que acham desnecessário esse serviço (17,6%), a justificava para 11,8% é a de que ele deve ficar a cargo exclusivamente do Procurador. Para outros 11,8% ,esse serviço não afastará a necessidade de um estudo profundo do processo, pois essas informações não são suficientes.

Ao que se vê (e é preciso estar atento a esse fato), deve haver um serviço destinado a extrair dos autos as informações necessárias aos Procuradores para a tomada de decisão, conforme se apurou nas Tabelas 8 a 10. E na esteira desse serviço, outro é desenvolvido coletando-se informações no ambiente externo para subsidiar o processo de tomada de decisão em autos específicos (Tabela 18). Um terceiro serviço se incumbe de coletar no ambiente externo informações de caráter genérico (Tabela 17).

A Tabela 18 representa a apuração da questão 16:

Tabela 18: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a possibilidade de um setor de análise processual coletar legislação, doutrina, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores relativos a matérias discutidas nos autos, antes da distribuição

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	63
Não	28
NS/NR	8
Soma	100 (1)

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O número de respondentes foi de 55.

(1) Por questão de arredondamento, não há exatos 100%.

A pesquisa também conseguiu identificar onde os Procuradores de Justiça buscam as informações necessárias ao seu trabalho.

O que se pode apurar é que 82% das respostas apontam para o acervo pessoal como a principal forma de acesso à informações para a tomada de decisão. Em segundo lugar, verifica-se que o meio mais utilizado para obtê-las é a internet.

Percebe-se, portanto, que os canais para se acessar as fontes de informação estão bem definidos para os Procuradores de Justiça. Destaca-se que 47% dos respondentes não utilizam banco de dados da Procuradoria para suprir suas necessidades de informação.

A Tabela 19 mostra esse resultado.

Tabela 19: Forma de acesso às fontes de informação e o seu grau de importância segundo os Procuradores de Justiça.

Fonte de informação	Percentagem de respostas por grau de importância					
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	Não utiliza
Internet	02	12	17	08	58	03
Biblioteca	22	25	18	05	18	12
Acervo Pessoal	-	03	07	08	82	-
CD Rom (júris síntese, RT, etc.)	17	12	08	07	27	30
Contato com outros Procuradores	05	35	18	13	22	07
Banco de dados da Procuradoria	17	10	08	03	15	47

Fonte: Pesquisa do autor.

Notas:

(a) Sinal convencional utilizado:

- Dado numérico igual a zero, não resultante de arredondamento.

(b) Considera-se a nota 1 como a que menos utiliza, pelo seu grau de importância, crescendo gradativamente até a nota 5, como a que mais utiliza, pelo seu grau de importância.

A partir dessa tabela foi possível construir a Tabela 20, que mostra a média do grau de importância de cada uma dessas fontes de informação utilizadas pelos Procuradores.

Tabela 20: Média do grau de importância das fontes de informação utilizadas.

Fonte de informação	Média do grau de importância da fonte de informação
Acervo pessoal	4,68
Internet	4,14
CD Rom	3,21
Contato com outros Procuradores	3,13
Banco de dados da Procuradoria	2,81
Biblioteca	2,70
Média desejada	5,00

Fonte: Pesquisa do autor.

(1) Trata-se de média aritmética ponderada das pontuações das notas.

É possível concluir que a relação interpessoal entre os Procuradores, para fins de compartilhamento da informação, é pouco valorizada e também que a Biblioteca da Procuradoria-Geral de Justiça não se apresenta como um canal importante para suprir as necessidades de informação dos Procuradores de Justiça.

Quando o assunto é o compartilhamento de informação entre Procuradores, a pesquisa demonstrou que 82% dos respondentes entendem que ele não é satisfatório (confirmando o que foi apurado na Tabela 15, que mostra o baixo grau de importância dos trabalhos de outros Procuradores como fonte de informação).

A Tabela 21 espelha essa realidade.

Tabela 21: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência ou não de compartilhamento satisfatório de informação nas Procuradorias de Justiça, com vistas à tomada de decisão.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	15
Não	82
NS/NR	03
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O número de respondentes foi de 41.

Daqueles que entendem que não existe compartilhamento satisfatório de informações entre os Procuradores (32/41 casos), 32,7% entendem que os resultados não são satisfatórios,

e outros 10,2% asseveraram que não existe preocupação em se promover a interação entre os Procuradores.

Para aqueles que vêem no compartilhamento de informações entre os Procuradores uma realidade (9/41 casos), 33,3% não têm dificuldades em obter informações. Outros 22,2% acusam que tal compartilhamento somente se dá na Procuradoria onde atuam, pelo fato de estarem os Procuradores ligados em rede. Ou seja, em apenas determinada Procuradoria há o compartilhamento satisfatório de informações entre os Procuradores. Note-se que se trata de 22,2% em nove casos.

Verifica-se, aqui, o modelo anárquico de gestão da informação, identificado por McGee e Prusak (1994, p. 155), que se caracteriza pela “ausência completa de uma gerência da informação, que deixa a cargo dos indivíduos obter e gerenciar a sua própria informação”.

McGee e Prusak (1994, p. 159) advertem:

A anarquia da informação tornou-se possível, e muito mais perigosa, pela introdução e rápido crescimento do computador pessoal. Subitamente as pessoas e pequenos departamentos descobriram que eram capazes de administrar seus próprios bancos de dados, e gerar seus próprios relatórios, feitos sob medida para atender as suas próprias necessidades, a qualquer momento que desejassem, com um custo mínimo.

As desvantagens, a longo prazo, da anarquia na informação são óbvias. Quando cada um tem seu banco de dados, os números referentes a receitas, custos, níveis de pedidos de compras de clientes, etc., em um determinado banco de dados, poderão facilmente divergir daqueles existentes em outros bancos de dados numa outra área da empresa. Embora a anarquia raramente seja conscientemente escolhida, ela não é uma síndrome incomum e, muitas vezes, foi a origem de relatórios emitidos com atraso ou precisão pouco satisfatória. Uma empresa não poderá sobreviver por muito tempo com tais discrepâncias de informação. O desejo de informação que leva à anarquia deve ser rapidamente controlado e transformado num modelo político mais organizado.

Em uma outra vertente da tarefa de captação da informação, indagou-se acerca da importância da realização de reuniões periódicas para definir quais as questões mais comumente submetidas à apreciação dos Procuradores, para a tomada de decisão. Na visão do pesquisador, essa definição é importante, pois permite que se estabeleça um serviço que colete do ambiente externo, permanentemente, informações sobre essas matérias.

É de se registrar que na Tabela 12 está se tratando de matérias de interesse da instituição, de caráter genérico; aqui se trata de matérias mais comumente submetidas à apreciação dos Procuradores de Justiça, em casos específicos (Tabela 22, abaixo).

Da maioria (49/59 casos) que julga importantes essas reuniões, 51% acreditam que elas podem criar uma integração entre os Procuradores, aperfeiçoando e agilizando o serviço. Outra parcela, 28,6%, entende que essas reuniões podem unificar posicionamentos e uniformizar atividades.

Certo é que, quanto mais conhecidas as peculiaridades das matérias submetidas à apreciação dos Procuradores, maior o rol das informações que podem ser extraídas dos autos antes da distribuição, conforme foi apurado nas tabelas 8 a 11.

Daquelas que, residualmente, não percebem relevância nessas reuniões, a justificativa é a de que elas só devem se realizar quando forem necessárias e a de que se trata de trabalho isolado do Procurador de justiça. A tabela abaixo apura as respostas à questão 18:

Tabela 22: Opinião dos Procuradores de Justiça acerca da importância da realização de reuniões periódicas para definir quais matérias são mais comumente submetidas à sua apreciação.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	82
Não	17
NS/NR	2
Soma	100 (1)

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O número de respondentes foi de 59.

(1) Por questão de arredondamento, não há exatos 100%.

Por fim, ainda no contexto da captação da informação, a pesquisa identificou quais são os *sites* da internet mais visitados pelos Procuradores de Justiça para a realização do seu trabalho (tabela 23). Completa-se, aqui, o apurado na tabela 19, que identificou a internet como uma das fontes de informação utilizadas pelos Procuradores, com maior grau de importância.

Tabela 23: sites mais utilizados pelos Procuradores de Justiça na realização de seu trabalho.

Sites da internet utilizados	Número percentual de respostas
TJMG (www.tjmg.gov.br)	29
STJ (www.stj.gov.br)	29
STF (www.stf.gov.br)	28
Outros sites (1)	11
Não utiliza	3
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

(1) Em "outros sites" foram indicados pelos Procuradores de Justiça os seguintes: Presidência da República; Casa Civil; Tribunais Estaduais (São Paulo); Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais; Consultoria Jurídica Estadão; Ministério Público do Estado de São Paulo; Planalto.com; Jus Navegador; Sites de doutrina.

É possível sintetizar a apuração das respostas ao questionário, relativamente à segunda tarefa de um sistema de informação estratégica, da seguinte forma:

- a) a captação (busca e coleta) da informação necessária para a tomada de decisão é feita individual e casuisticamente (através do acervo pessoal e da internet);
- b) não existe na Procuradoria-Geral de Justiça serviço de apoio que atenda satisfatoriamente aos Procuradores na captação das informações necessárias;
- c) os Procuradores acreditam ser importante a implantação desse serviço;
- d) não existe compartilhamento satisfatório de informação entre os Procuradores;
- e) não são realizadas reuniões periódicas para definir quais informações devem ser coletadas.

Por fim, mais uma vez, a indagação posta no problema começa a ser respondida de forma a confirmar a hipótese. É possível afirmar que a segunda tarefa desse sistema não é desenvolvida nos moldes preconizados pela teoria.

10.3 Tratamento, organização e armazenamento da informação

Relativamente às atividades inerentes à terceira tarefa do sistema de informação estratégica, a pesquisa procurou identificar quais as informações devem constar de um banco de dados que atenda às necessidades dos Procuradores, como e por quem essas informações

devem ser organizadas nesse banco de dados e até que ponto as Procuradorias de Justiça dispõem de banco de dados.

Verificou-se que a legislação, a doutrina, a jurisprudência e os pareceres de outros Procuradores são efetivamente as principais fontes de informação para a tomada de decisão nas Procuradorias. Note-se que 95% das respostas apontam para a não-utilização de outras informações.

A pesquisa mostrou que o trabalho de outros Procuradores não é valorizado nas Procuradorias de Justiça. Apenas 48% das respostas apontaram esse tipo de fonte de informação como sendo de maior grau de importância para constar de um banco de dados que atenda às suas necessidades. A tabela 24 representa a apuração da questão 21.

Tabela 24: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre quais informações devem estar contidas em bancos de dados das Procuradorias de Justiça.

Informação Necessária	Percentagem de respostas por grau de importância					
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	Não Utiliza
Legislação	-	2	2	7	90	-
Jurisprudência	2	-	3	3	92	-
Doutrina	-	2	10	8	80	-
Pareceres de outros Procuradores	5	2	28	8	48	8
Outras informações (1)	-	-	2	-	3	95

Fonte: Pesquisa do autor.

Notas:

(a) Sinal convencional utilizado:

- Dado numérico igual a zero, não resultante de arredondamento.

(b) Considera-se a nota 1 como a que menos utiliza, pelo seu grau de importância, crescendo gradativamente até a nota 5 como a que mais utiliza, pelo seu grau de importância.

(1) Foram citados, em caráter residual, como "outras informações": alguns pareceres selecionados, imprensa e revista, calendário de feriados para contagem de prazo.

Complementarmente, a Tabela 25 mostra a média do grau de importância dado às informações que devem constar do banco de dados das Procuradorias de Justiça.

Tabela 25: Média do grau de importância das informações que devem estar contidas no banco de dados que atenda às necessidades de informação dos Procuradores de Justiça.

Tipo de informação	Média do grau de importância da informação
Legislação	4,85
Jurisprudência	4,83
Doutrina	4,67
Pareceres de outros Procuradores	4,02
Outras informações	4,33
Média desejada	5,00

Fonte: Pesquisa do autor.

(1) Trata-se de média aritmética ponderada das pontuações das notas.

Outro ângulo dessa terceira tarefa do sistema de informação estratégica é o acesso ao banco de dados. A pesquisa mostrou a opção dos Procuradores sobre a forma de recuperação da informação. Houve equilíbrio nas opções dos Procuradores. Significativa parcela entende que a informação deve estar armazenada em meio eletrônico, enquanto que outra parcela, não menos significativa, julga conveniente que a informação esteja armazenada tanto no meio físico como no meio eletrônico.

Houve também uma pequena minoria (3/60 casos) que defendem o uso do meio físico, mas somente quando necessário. As justificativas daqueles que preferem exclusivamente o meio eletrônico é a de que ele é de acesso mais fácil, é mais completo, ágil e eficiente.

Outra fração (24/60 casos) defende que as informações devem estar disponíveis tanto em meio físico como em meio eletrônico, ao argumento de que os dois são importantes e eficientes, além de facilitar o acesso e incrementar o intercâmbio entre os Procuradores, sempre com vistas à melhoria do resultado no trabalho. A tabela 26 mostra o resultado apurado na questão 22.

Tabela 26: Opção dos Procuradores de Justiça quanto à forma de armazenamento da informação em banco de dados

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Meio eletrônico	55
Meio Físico	05
Ambos	40
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O total de respondentes foi de 60.

Quanto à realidade vivida pelos Procuradores de Justiça no que diz respeito ao fato de ser ou não a sua Procuradoria servida de banco de dados, a pesquisa mostrou que apenas um terço dos entrevistados dispõe de tal serviço. É grande o percentual de respostas daqueles que não são servidos por banco de dados (37%) e daqueles que não sabem ou não responderam (30%).

A Tabela 27, que apura as respostas à questão 24, esclarece os resultados.

Tabela 27: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência de banco de dados, na Procuradoria de Justiça, para dar suporte à tomada de decisão.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	33
Não	37
NS/NR	30
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Nas Procuradorias servidas por bancos de dados constatou-se, curiosamente, que os trabalhos de Procuradores integram o maior percentual de informações armazenadas. Ou seja, armazena-se em bancos de dados (em maior quantidade) justamente aquele tipo de informação menos prestigiado pelos usuários (conforme apurado na análise das Tabelas 14, 19 e 24). A Tabela 28 revela essa situação, ao apurar as respostas à questão 25.

Tabela 28: Tipos de informações armazenadas em banco de dados das Procuradorias Cível e Criminal.

Tipo de informação armazenada	Procuradoria de Justiça	
	Cível	Criminal
Legislação	9%	19%
Doutrina	-	19%
Jurisprudência	18%	19%
Pareceres de Procuradores	64%	44%
Trabalhos da Procuradoria de Direitos difusos	9%	-
Soma (1)	100%	100%

Fonte: Pesquisa do autor.

Notas: (a) O número absoluto de respostas da Procuradoria Cível é de 7 e da Procuradoria Criminal é de 13. (b) Sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero, não resultante de arredondamento.

(1) Por questão de arredondamento, não há exatos 100%.

O fato de a Procuradoria-Geral de Justiça armazenar informações pouco utilizadas e não armazenar suficientemente informações necessárias é perturbador. A solução ideal é incrementar e incentivar o uso daquelas informações pouco utilizadas e já armazenadas e, por outro lado, alimentar o banco de dados com aquelas informações reputadas necessárias, mas ainda não suficientemente presentes no banco de dados.

Conhecido o conteúdo dos bancos de dados, a pesquisa também procurou saber se as informações neles contidas estavam organizadas por profissional da área de Biblioteconomia, e se é importante a padronização da forma de armazenamento das informações no banco de dados.

A justificativa para se questionar os Procuradores sobre essas atividades reside no fato de que elas propiciam atalhos e instruções que visam facilitar uma resposta rápida para a tomada de decisão (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 119).

Organizar, formatar, estruturar e classificar as informações é uma atividade necessária em um sistema de informação estratégica, de modo a torná-las mais acessíveis e de fácil localização pelos usuários (BEAL, 2004, p. 30).

Foi dito por aqueles Procuradores que não dispõem de servidores especializados para organizar as informações em banco de dados que essa atividade é feita por eles mesmos ou por técnicos de outras áreas (que não da Biblioteconomia) que atendem à Procuradoria.

É de se registrar que a participação do usuário é recomendada por McGee e Prusak (1994, p. 118) e por Beuren (2000, p. 69), mas não afasta a necessidade de um profissional especializado para sistematizar essas informações. As tabelas 29 e 30 mostram o resultado do que foi apurado nas questões 26 e 28:

Tabela 29: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência de servidor especializado organizando o banco de dados da Procuradoria de Justiça.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	5
Não	17
NS/NR	78
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

E, embora não exista metodologia científica no armazenamento da informação, os Procuradores de Justiça reconhecem a necessidade de se padronizar essa atividade. É o que se vê da Tabela 30, que apura as respostas à questão 28.

Tabela 30: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a importância de padronizar a forma de armazenamento da informação em um banco de dados da Procuradoria, para facilitar a recuperação da informação.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	90
Não	2
NS/NR	8
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Entre aqueles que reputam importante a padronização da forma de armazenamento da informação, a justificativa dada é que o trabalho se tornaria mais objetivo, mais ágil e mais fácil.

Sintetizando o que foi apurado pela pesquisa acerca da atividade de organização e armazenamento da informação, é possível afirmar que:

- a) o banco de dados utilizado pelos Procuradores não é alimentado com as informações reputadas necessárias;
- b) o banco de dados utilizado pelos Procuradores não é organizado sob a orientação de um servidor especializado da área de Biblioteconomia;
- c) a maior parte das informações armazenadas nos bancos de dados são aquelas reputadas de menor importância pelos entrevistados (trabalho de outros Procuradores);
- d) os Procuradores acreditam que as informações contidas no banco de dados devem estar disponíveis tanto em meio físico como em meio eletrônico;
- e) a maioria dos entrevistados entende ser importante a padronização da forma de armazenamento da informação no banco de dados.

Assim, também nessa terceira tarefa, a indagação posta no problema é respondida de forma a confirmar a hipótese. É possível afirmar que a tarefa desse sistema não é desenvolvida nos moldes preconizados pela teoria.

10.4 Distribuição da informação

No tocante à quarta tarefa do sistema de informação estratégica – distribuição da informação –, a pesquisa buscou elementos sobre a existência ou não de um serviço eficiente de distribuição de informação aos Procuradores e se os serviços de distribuição de informação eventualmente existentes suprem as suas necessidades de informação.

Os dados apurados permitem afirmar que mais da metade dos entrevistados não percebem a existência de qualquer serviço de distribuição de informação, cujo objetivo seja mantê-los atualizados, de modo genérico, com a construção doutrinária, legislativa e jurisprudencial.

Esse fato deve decorrer das falhas das etapas antecedentes do processo de gestão da informação, conforme adverte Davenport (1998, p. 189):

Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva: definir as exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência de que a informação é valiosa; o formato correto torna fácil a distribuição. (destaque nosso)

Do que se apurou até este ponto da pesquisa, é possível afirmar que as atividades de Gestão da Informação nas Procuradorias de Justiça de Minas Gerais não funcionam adequadamente.

Sobre a existência de um serviço de distribuição de informação, a pesquisa trouxe os seguintes resultados (Tabela 31, que apura as respostas à questão 30):

Tabela 31: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a existência de serviço de distribuição de informação, oferecido pela Procuradoria-Geral de Justiça, para mantê-los atualizados com a construção legislativa, doutrinária e jurisprudencial.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	42
Não	40
NS/NR	18
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Também indagados sobre a eficácia do *Boletim Informativo da PGJ*, disponibilizado em meio eletrônico, como instrumento de distribuição da informação, apenas 20% dos respondentes mostram-se satisfeitos com o seu conteúdo, reputando-o suficiente para suprir as necessidades de informação. Mas entre eles, 66,7% asseveram que o Boletim Informativo da PGJ supre as suas necessidades de informação, mas com reservas. Outros 8,3% ressaltam que as informações distribuídas não espelham a sua necessidade.

Por outro lado, para aqueles que não vêem eficácia no *Boletim Informativo da PGJ* (32/44 casos), a justificativa é a de que ele é muito vago e ineficiente, precário e nada específico, genérico, desatualizado e, por isso, não atende às expectativas.

O que se pode afirmar é que, efetivamente, não existe distribuição adequada de informação estratégica aos Procuradores. Os entrevistados forneceram dados que permitiram a construção da Tabela 32, que apura as respostas à questão 31.

Tabela 32: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a eficácia do *Boletim Informativo da PGJ*, disponibilizado em meio eletrônico, para suprir as necessidades de informação dos Procuradores.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	20
Não	53
NS/NR	27
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O total de respondente foi de 44.

Por fim, indagou-se aos Procuradores de Justiça qual é a maneira mais eficiente de distribuição da informação. Os entrevistados puderam optar entre a distribuição por meio eletrônico (e-mail), meio físico (papel) ou ambos. Houve equilíbrio entre aqueles que optaram por meio eletrônico exclusivamente, e aqueles que acham conveniente a distribuição por dois meios – físico e eletrônico.

As justificativas daqueles que optam pelo meio eletrônico (21/49 casos) é por acreditarem que assim o serviço de distribuição será mais fácil, econômico, ágil, eficaz, direto e objetivo. Argumentam ainda que o meio físico está ultrapassado.

Houve ainda significativa parcela de entrevistados que entende que a informação deve ser distribuída tanto por meio físico como por meio eletrônico, pois entendem que os dois são importantes e que prestigiar as duas formas de distribuição de informação trará mais eficácia ao trabalho dos Procuradores.

Já os defensores do meio físico (residual) acreditam que ele é mais eficaz, mais eficiente e direito.

Conhecer as opções dos Procuradores é importante, pois permite que se faça a distribuição da informação de forma mais eficiente. É o que ensina Beal (2004, p. 31):

A etapa de distribuição da informação permite levar a informação necessária a quem precisa dela. **Quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação**, o que aumenta a probabilidade de que esta venha a ser usada para apoiar processos e decisões e melhorar o desempenho corporativo (destaque nosso).

A Tabela 33, que apura as respostas à questão 33, permite uma visão global das opiniões.

Tabela 33: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre qual seria o meio mais eficiente de distribuição da informação.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Meio eletrônico	55
Meio Físico	05
Ambos	40
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Nota: O total de respondentes foi de 49.

Ao se indagar aos Procuradores de Justiça sobre o serviço de distribuição da informação pela Biblioteca houve um “empate técnico” entre a avaliação positiva e a avaliação negativa.

Por se pretender a melhoria desse serviço, são apontadas agora as justificativas apresentadas por aqueles que fizeram avaliação negativa da Biblioteca. A par da lentidão do serviço, apontou-se a falta de conhecimento técnico sobre a matéria pesquisada, por parte do

bibliotecário, pesquisas difusas (sem objetividade), pouca criatividade, respostas defasadas, e que a falta de conhecimento jurídico prejudica a interação com o usuário.

A Tabela 34, que apura as respostas à questão 37, mostra o resultado desta parte da enquête.

Tabela 34: Avaliação dos serviços de distribuição da informação pela Biblioteca da PGJ, segundo os Procuradores de Justiça.

Avaliação	Número percentual de respostas
Ótimo	9
Bom	43
Regular	25
Ruim	3
Péssimo	7
Não utiliza	8
NS/NR	5
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Também foi ouvida, através de entrevista, a servidora responsável pela Biblioteca da Procuradoria-Geral de Justiça (graduada em Ciência da Informação), a qual foi muito abrangente em suas colocações; porém, nesta oportunidade, são apresentados apenas aqueles argumentos pertinentes a um sistema de informação estratégica.

Destacam-se dessa entrevista as ponderações acerca da dificuldade de relacionamento com o usuário (Promotor de Justiça ou Procurador de Justiça), quase sempre pressupondo –se uma situação de hierarquia entre estes e os servidores da Biblioteca. Esse fato prejudica a necessária interação exigida entre as partes envolvidas em um sistema de informação estratégica (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 118; BEUREN, 2000, p. 69).

Na visão dessa servidora, a falta de interação Biblioteca/usuário tem causado prejuízo à prestação de serviços e pode estar gerando o desinteresse do usuário pela Biblioteca.

Quanto às dificuldades enfrentadas pela Biblioteca, destacou a necessidade de mais servidores para atender à demanda dos usuários e também a dificuldade de se manter atualizado o acervo, em razão de óbices legais (processo licitatório demorado).

Evidente o distanciamento entre o teoricamente esperado de um sistema de informação estratégica e a realidade da Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais no que diz respeito à interação usuário/Biblioteca.

Acerca dessa interação, McGee e Prusak (1994, p.110) já alertavam:

As bibliotecas da empresa, unidades de pesquisa e Centros de Recursos de Informação (IRC – *Information Resource Center*) têm grande interesse na promoção do papel de informações externas dentro da organização, e são geralmente treinadas para a identificação, aquisição, organização e armazenamento de materiais gerados externamente, isso é, jornais, relatórios adquiridos, etc. **Os bibliotecários, porém, raramente interagem com outros profissionais de informação na empresa, e, de certo modo, suas funções ficam cada vez mais marginalizadas.**

Existem muitas razões para isso, algumas relacionadas à pressão exercida pelos negócios, mas talvez a causa mais relevante seja sua incapacidade em se responsabilizar pelo material que fornecem. Os bibliotecários geralmente liberam um conjunto de materiais que “parecem” satisfazer às exigências do usuário, sem realmente analisar a informação que oferecem com relação à qualidade, atualidade, precisão, relevância e valor. (destaque nosso)

Com base no que foi apurado, essa é a realidade da Procuradoria-Geral de Justiça, pois não existe uma unanimidade positiva quanto à avaliação dos serviços prestados pela Biblioteca e falta a necessária interação dela com o usuário.

Merece destaque o fato de que, conforme apurado na Tabela 19, os usuários utilizam mais a internet e o acervo pessoal para obter informações. Mas McGee e Prusak (1994, p. 111) já destacavam, ao comentarem os resultados de determinada pesquisa sobre bibliotecas que: “Ficou demonstrado, porém, que seu serviço mais apreciado era a consulta on-line a banco de dados comerciais, **o que atualmente um número cada vez maior de usuários finais faz sozinho**” (destaque nosso).

Mas há boa expectativa dos entrevistados quanto à melhoria dos serviços prestados pela Biblioteca. Indagados acerca da conveniência da incrementação da interação entre os

Procuradores de Justiça e a Biblioteca, os entrevistados mostraram-se receptivos à idéia. A Tabela 35 mostra o resultado.

Tabela 35: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a necessidade de se incrementar a interação com a biblioteca visando a criação de produtos e serviços voltados às suas atividades na esfera judicial.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	84
Não	8
NS/NR	8
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Por fim, é possível se fazer uma constatação: pelo fato de não existir serviço de identificação das necessidades de informação (percebido na análise das Tabelas 8 a 13) e tampouco de captação de informação (percebido pela análise das Tabelas 16 a 23), não há como se falar em distribuição de informação.

Acerca da existência dessa atividade de distribuição da informação nas Procuradorias de Justiça é possível fazer a seguinte síntese: embora exista esse serviço, ele não atende satisfatoriamente às necessidades dos Procuradores.

Toda essa situação exposta permite também confirmar a hipótese apresentada nesta pesquisa, que responde negativamente ao problema proposto, no sentido de que não existe na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais um sistema de informação estratégica voltado às atividades dos Procuradores na esfera judicial.

10.5 Uso da informação

Conforme já mencionado no referencial teórico (item 8.6), o uso é a etapa final de todo processo de gestão da informação (DAVENPORT, 1998, p. 194).

O que se procurou descobrir nessa etapa da pesquisa é se as informações disponibilizadas aos Procuradores são suficientes para a tomada decisão. A resposta a essa indagação já foi obtida no item 10.4, que tratou da distribuição da informação. Isso porque

não há que se falar em uso de informação se a necessidade de informação sequer é conhecida (tampouco adequadamente armazenada ou distribuída efetivamente).

Certo é que todos os dias os Procuradores usam informações na tomada de decisão, mas efetivamente eles não se valem de informações oriundas de atividades inerentes a um sistema de informação estratégica.

Conforme visto nas Tabelas 34 e 35, a Biblioteca da Procuradoria-Geral de Justiça não é suficientemente demandada como fonte de informação, e também a distribuição de informação por aquele setor não é satisfatória, pelos motivos já elencados.

Em síntese, a informação utilizada pelos Procuradores de Justiça, em Minas Gerais, não é fruto de um sistema de informação estratégica.

10.6 Outras informações obtidas na pesquisa

A pesquisa obteve ainda algumas informações complementares sobre a Biblioteca (já mencionadas no item 10.4) e a Diretoria de Informática da Procuradoria-Geral de Justiça.

É de se registrar que não foram avaliados todos os serviços da Biblioteca e nem todos os serviços da Diretoria de Informática. Houve apenas indagações sobre determinadas atividades e expectativas.

Tal qual se deu com a avaliação do serviço de distribuição da informação pela Biblioteca, houve “empate técnico” entre a avaliação positiva e a avaliação negativa da Diretoria de Informática da Procuradoria-Geral de Justiça no que diz respeito ao oferecimento de produtos e serviços voltados às atividades dos Procuradores.

Instados a emitir opinião sobre o oferecimento, pela Diretoria de Informática, de produtos e serviços voltados às atividades dos Procuradores, as respostas dos entrevistados permitiram construir a Tabela seguinte.

Tabela 36: Avaliação, pelos Procuradores de Justiça, dos serviços da Diretoria de Informática sob a ótica do oferecimento de produtos e serviços voltados às suas atividades.

Avaliação	Número percentual de respostas
Ótimo	17
Bom	38
Regular	22
Ruim	3
Péssimo	7
Não utiliza	5
NS/NR	8
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

Entrevistada uma servidora da Diretoria de Informática, pela mesma foi dito que, tal qual se dá com a Biblioteca, o seu setor também tem relacionamento difícil com os usuários, em razão da presunção de hierarquia envolvendo as partes.

Indagada acerca de outros obstáculos não-tecnológicos enfrentados pela Diretoria de Informática na prestação de serviços, a servidora informou que existe muita dificuldade de comunicação com os Procuradores, em razão da formação diversa (Direito e Informática).

Esse fato gera prejuízo para a implantação de políticas voltadas ao aperfeiçoamento dos serviços da Diretoria de Informática.

A servidora percebe muita dificuldade em convencer os Procuradores a se adaptarem às exigências tecnológicas inerentes a um sistema de informação estratégica.

Historicamente, a política institucional relativa à Diretoria de Informática é casuística e imediatista, sem visão de longo prazo, e os projetos solicitados muitas vezes são abortados em razão do surgimento de outros mais prementes.

A falta de gerenciamento adequado de pessoal muitas vezes compromete o desenvolvimento de produtos e serviços de informática, quando não há alocação adequada de pessoal em determinados projetos.

Quanto aos obstáculos tecnológicos, a entrevista demonstrou que o equipamento central da informática (servidor) está no limite de sua capacidade e, embora tenha havido pedido da Diretoria de Informática, a Administração Superior do Ministério Público não foi convencida da necessidade do incremento. Esse fato pode levar ao colapso dos serviços de informática. Tudo isso decorre, segundo a servidora, da dificuldade de comunicação entre as partes, em razão da já citada diferença de formação.

Por fim, tal qual se deu com a Biblioteca, ao se indagar dos Procuradores de Justiça acerca da conveniência da incrementação da interação entre eles e a Diretoria de Informática, a resposta foi muito positiva. A Tabela 37 mostra o resultado.

Tabela 37: Opinião dos Procuradores de Justiça sobre a necessidade de se incrementar a interação com a Diretoria de Informática, visando à criação de produtos e serviços voltados às suas atividades na esfera judicial.

Tipo de resposta	Número percentual de respostas
Sim	85
Não	3
NS/NR	12
Soma	100

Fonte: Pesquisa do autor.

10.7 Das entrevistas com servidores das Procuradorias de Justiça

Foram ouvidos servidores das Procuradorias Cível e Criminal e da Procuradoria de Defesa dos Direitos Difusos. É de se registrar, inicialmente, que os entrevistados possuem larga experiência na área de atuação e comprovada competência nas tarefas que desenvolvem.

No que diz respeito às atividades de um sistema de informação estratégica, foi possível verificar que nenhuma das Procuradorias de Justiça possui atividades integradas cujo objetivo seja dar suporte à tomada de decisão por parte dos Procuradores de Justiça.

Na Procuradoria de Defesa dos Direitos Difusos pode-se verificar que não existe banco de dados contendo legislação, doutrina ou jurisprudência de interesse. A pesquisa de legislação é feita pelos próprios Procuradores, via internet ou acervo pessoal.

O que se extraiu da entrevista é que essa Procuradoria tem em seus quadros servidores bacharéis em Direito e que auxiliam, casuisticamente, na busca por informações para a realização do trabalho dos Procuradores.

Os trabalhos produzidos pelos Procuradores dessa Procuradoria são armazenados juntamente com as decisões judiciais pertinentes. Esse banco de dados de pareceres e recursos é compartilhado entre seus integrantes. Todavia, não existe servidor especializado para organizá-lo, sendo esse um dos pontos fracos, pois, em razão do grande número de pareceres armazenados, a recuperação da informação é demorada e não muito precisa.

Na visão da servidora entrevistada, significativa parcela do sucesso dessa Procuradoria na realização dos seus trabalhos decorre da realização de reuniões periódicas para compartilhamento de informações e ainda por haver um banco de dados eletrônico de fácil acesso.

Já na Procuradoria de Justiça Cível, foi ouvida a servidora encarregada de coordenar a Secretaria; por ela foi dito que apenas 20% dos Procuradores se valem dos serviços da Secretaria para a realização de seus trabalhos.

Acerca do banco de dados que atende a essa Procuradoria, a entrevista revelou que existe, em meio eletrônico, um banco de pareceres que não é organizado por pessoal especializado. Além disso, não existe uma alimentação satisfatória desse banco de pareceres.

Por falta de interação entre os Procuradores de Justiça e os servidores da Secretaria, todo o serviço de apoio fica comprometido.

Por fim, na Procuradoria de Justiça Criminal constatou-se que os Procuradores de Justiça que a integram pouco usam os serviços da Secretaria.

O banco de dados administrado pela Secretaria Criminal contém apenas jurisprudência, mas ele não é organizado por servidor especializado. Existe também um banco de pareceres, o qual não é alimentado nem organizado cientificamente. Não existe,

também, sistema de compartilhamento satisfatório de informações entre os Procuradores através da Secretaria.

Encerrada a análise desses dados obtidos na pesquisa, já é possível expor as conclusões da pesquisa.

11 CONCLUSÕES

Não existe na Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais um Sistema de Informação Estratégica voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial.

A presente pesquisa teve como um de seus objetivos investigar a existência de um **sistema de informação estratégica** formal na Procuradoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça que atuam na esfera judicial.

O que se pretendeu investigar, efetivamente, é se o processo de tomada de decisão levado a efeito pelos Procuradores de Justiça está alicerçado em um **sistema de informação estratégica**. Para isso, foi formatado um modelo teórico, o qual foi comparado com a realidade das Procuradorias de Justiça.

A descoberta da resposta para esse problema poderá permitir que se dê início a um processo de implantação ou de aperfeiçoamento de um sistema de informação estratégica nas Procuradorias de Justiça.

Verificou-se que o gerenciamento da informação estratégica mostra-se frágil Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais. O vício começa por não estarem identificadas as necessidades de informação dos Procuradores de Justiça, fato que ficou evidenciado na análise da tabela 13.

A pesquisa identificou que a maioria das fontes de informação (lei, doutrina e jurisprudência) está fora da instituição, não havendo procura significativa por informações em fontes internas e mais acessíveis (trabalhos de outros Procuradores e Biblioteca). É o que se pode perceber pela análise das tabelas 14, 15, 19, 20 e 21.

Não existem mecanismos adequados de organização e armazenamento da informação estratégica (conforme tabelas 24, 27, 29 e 30).

O compartilhamento da informação também não existe nos moldes sugeridos pelos autores mencionados no referencial teórico (**seção 8**), conforme se percebeu a partir da análise da Tabela 21.

Da análise das tabelas 13, 31 e 34 é possível inferir que a distribuição de informação estratégica está comprometida por falta de identificação das necessidades de informação e pela falta de adequada organização e de adequado armazenamento.

A pesquisa verificou a existência de pequenos arremedos de sistemas de informação nas Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais, que atendem exclusivamente a determinados grupos de Procuradores de Justiça e, por não terem base científica, não podem ser adjetivados de estratégicos (tabelas 27, 29, 30, 31 e 36).

O que se verificou é que cada Procurador de Justiça, atuando como célula, gerencia individualmente as informações que lhes são úteis no desempenho de suas atividades (vide tabela 16). Confirmou-se também que cada deles cria seu sistema de informação, sem a utilização de metodologia científica na sua formatação. É o que se pode inferir da análise das tabelas 27, 29, e 30.

Não existe nas Procuradorias de Justiça a consciência das potencialidades de um sistema de informação estratégica, pois significativa parcela das pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão não sabe da sua existência ou não sabe utilizá-la. Todavia, foi possível perceber da análise das tabelas 10, 11, 12, 17, 18, 22, 24, 30, 35 e 37 que existe uma grande expectativa e boa receptividade quanto à implantação desse sistema.

Não estão bem definidas e sistematizadas as tarefas da Gestão da Informação nas Procuradorias de Justiça, o que causa uma busca desorganizada por informação. A busca desorganizada por informação dá origem a informações em excesso e desnecessárias. A existência de um grande número de informações inviabiliza a sua organização racional e compromete a sua distribuição aos usuários.

A interação entre os serviços de informática, biblioteca e usuário, necessária ao sucesso de um sistema de informação estratégica, está comprometida em face da relação de hierarquia que existe entre essas partes, embora, teoricamente, tal não deva ocorrer. Há também o complicador decorrente da dificuldade de comunicação, pois são profissionais de três áreas distintas do conhecimento (conforme tabelas 34, 35, 36 e 37).

A pesquisa confirmou a hipótese deduzida, no sentido de que não existe na Procuradoria-Geral de Justiça de Minas Gerais um Sistema de Informação Estratégica voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial. E esse fato pode estar comprometendo a capacidade dos Procuradores de Justiça de dar vazão aos processos judiciais que são submetidos à sua apreciação.

A partir de um quadro comparativo, no qual estão elencadas as tarefas da Gestão da Informação (primeira coluna) e as tarefas realizadas pelas Procuradorias de Justiça relativas à Gestão da Informação (segunda coluna), é possível perceber o nível de distanciamento entre o teórico e o prático.

QUADRO 4

Comparação entre um sistema de informação estratégica, formatado a partir de bases teóricas, e a realidade das Procuradorias de Justiça do Estado de Minas Gerais.

Atividade	Sistema de Informação Estratégica	Realidade das Procuradorias de Justiça
Atividades de identificação das necessidades de informação	Sim	Não
Atividades de identificação das fontes de informação	Sim	Não
Serviço de aquisição (busca e coleta) da informação	Sim	Sim, com limitações.
Serviço especializado de organização e armazenamento de informação	Sim	Não
Desenvolvimento de Produtos e serviços de distribuição da informação	Sim	Sim, com limitações.
Serviços e produtos de distribuição da informação	Sim	Sim, com limitações.

Esse quadro permite que futuros estudos construam os alicerces das tarefas que ainda faltam para se implantar um efetivo sistema de informação estratégica na Procuradoria-Geral de Justiça, voltado às atividades dos Procuradores de Justiça na esfera judicial.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes de. Sistemas de informação: nova abordagem teórico-conceitual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 1, jan./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=932&article=577&mode=pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2006.

AYRES, Raquel. Roubo de informação. *Encontro*, Belo Horizonte, n. 49, p. 62-63, mar. 2006. Disponível em: <<http://www.revistaencontro.com.br/marco06/seguranca.asp>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

BARRETO, Aldo Albuquerque. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 3, set./dez. 1996. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=849&article=507&mode=pdf>>. Acesso em: 11. jan. 2006.

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

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1994.

BITTENCOURT, Jorge Carvalho. *A gestão da informação no marketing*. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes (Orgs.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap. 14, p. 211-227.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988*. 38. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 8. ed. Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice House, 2006.

CHAIN, Ali, CUNHA, Maria Alexandra, KNIGHT, Peter T., PINTO, Sólón Lemos. *E-gov.br: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHURCHMAN, C. West. *Introdução a teoria dos sistemas: a ciência que está revolucionando a administração e o planejamento na área do governo, dos negócios, na indústria e na solução dos problemas humanos*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1972.

COHEN, Max F. *Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação*. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 3, p. 26-36, set./dez. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100196519652002000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21.maio.2006.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa científica em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DI PIETRO, Maria Silvia Zanella. *Direito administrativo*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2.ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Sueli Mara S. P. *Estudo de Necessidades de Informação: dos paradigmas tradicionais a abordagem sense-making*. Porto Alegre: ABEED, 1997. 31 p. Disponível em <<http://www.abecin.org.br/portal/abecin/documentos/repositorio/DocumentosABEED2.pdf>>. Acesso em 23.abr.2006.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 5. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

FROTA, Maria Guiomar da Cunha. A delimitação das unidades de análise em ciência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 3, set./dez. 1998. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=659&article=346&mode=pdf>>. Acesso em: 11. jan. 2006.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Souza; DIAS, Maria Tereza Fonseca. *(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

HORTON Jr., F.W. *Information resources management: concept and cases*. Cleveland, OH: Association for Systems Management, 1979.

KEEGAN, John. *Inteligência na guerra*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. 3. cd. rev. e ampl.. São Paulo: Atlas, 1991.

LE COADIC, Yves-François. *A ciência da informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LUHN, H. P. *Selective dissemination of the new scientific information with the aid of electronic processing equipment*. [S.l.]: American Documentation, 1961.

MALHORTA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre. Bookman. 3. ed. 2001.

MARCANTONIO, Antônia Terezinha; SANTOS, Martha Maria dos; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Elaboração e divulgação do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1993.

MATTAR, Fauze, N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo. Malheiros. 2003.

MINAS GERAIS. Ministério Público. Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional. *Lei Orgânica do Ministério Público do Estado de Minas Gerais: legislação consolidada*. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2001.

OLETO, Ronaldo Ronan. *Grupo focal ou grupo de discussão*. Disponível em: <<http://www.mcampos.br/jornal/n90/pag06.htm>>. Acesso em: 21. fev.2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas e operacionais*. São Paulo: Atlas, 1992.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. Padrão PUC de normalização: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2006. Disponível em <http://www.pucminas.br/biblioteca/>

REZENDE, Denis Alcides. *Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade, informática*. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Antônio Raimundo dos (Org.). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes (Orgs.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

SIMON, Herbert Alexander. *Models of man: social and rational*. Nova York, John Wiley, 1957.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

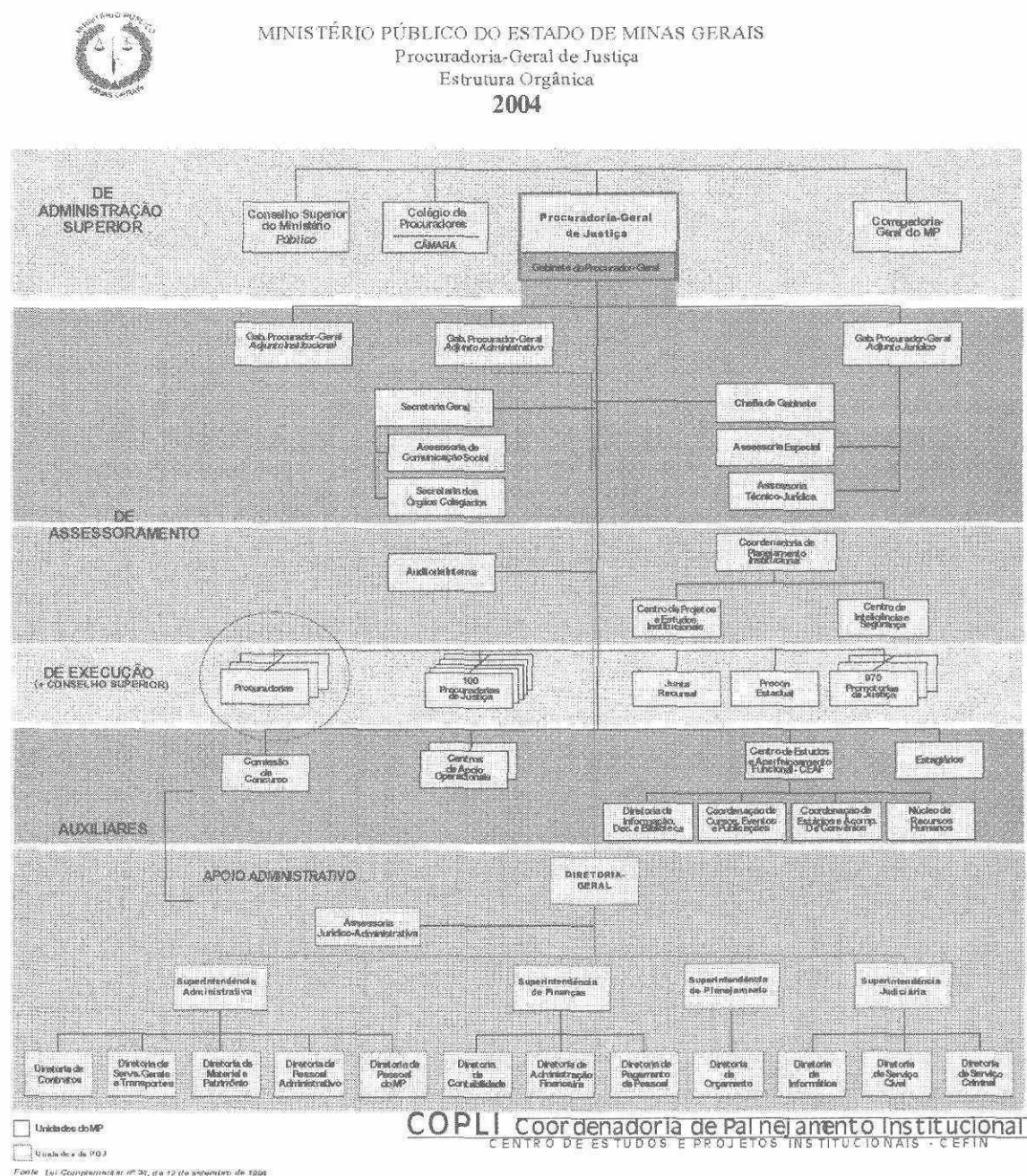
VALENTIM, Marta Lígia Pomim. *Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento*. Data Gama Zero, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 24. jan.2005.

WEICK, Karl. E. *The social psychology of organizing*. 2. ed. Nova York: Randon House, 1979)

ANEXO

Figura 1**Organograma do Ministério Público do Estado de Minas Gerais**

FIGURA 1



APENDICES

Apendice “A”

Roteiro de entrevista com servidores das Procuradorias

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES DAS PROCURADORIAS DE JUSTIÇA

- 1- Em qual Procuradoria de Justiça o (a) senhor (a) atua:
- 2- Quando um Procurador de Justiça da sua área precisa de informações para emitir parecer em um processo ele costuma pedir o seu apoio ou faz ele mesmo a pesquisa?
- 3- Na sua Procuradoria de Justiça existem pessoas encarregadas de acompanhar a construção doutrinária, jurisprudencial e legislativa, sobre as matérias de interesse da Procuradoria?
- 4- Existe um banco de dados contendo legislação, doutrina e jurisprudência sobre as matérias de interesse da Procuradoria?
- 5- Existe um banco de dados contendo manifestações de outros Procuradores de Justiça, que é acessado pelos demais Procuradores?
- 6- Esse compartilhamento de Pareceres tem sido uma das causas do sucesso da sua Procuradoria, no desempenho de suas atividades?
- 7- Existe uma equipe especializada na organização desse Banco de Dados, procedendo à indexação, organização e atualização dos Pareceres?
- 8- Quais as limitações dos serviços relativos à informação que podem ser apontados na Procuradoria de Justiça?

Apendice “B”

Questionário aplicado aos Procuradores

MK PLANEJAMENTO E PESQUISA LTDA

Rua Timbiras, 1936 sala 1208 Belo Horizonte Tel(31)32732347 mkpesquisa@uai.com.br

AGOSTO DE 2006

Bom dia/tarde/noite, meu nome é _____ e estou realizando uma pesquisa com os Procuradores sobre acesso à informação na PGJ-MG. Gostaria de sua colaboração respondendo a esse questionário.

1 - Para manifestar-se nos autos, o Sr (a) utiliza quais informações que estão nesse cartão? Por favor, dê uma nota de 1 a 5 considerando 1 como a que menos utiliza pelo seu grau de importância crescendo gradativamente até 5 como a que mais utiliza pelo seu grau de importância e 9 para as que não utiliza.

ATENÇÃO ENTREVISTADOR APRESENTAR CARTÃO 1

INFORMAÇÃO	NOTA
1 - Qualificação das partes	
2 - Tribunal de origem	
3 - Tempestividade de recurso	
4 - Adequação do recurso	
5 - Regularidade formal – (réu preso, intimação, preparo, juízo de retratação)	
6 - Matéria discutida nos autos (família, júri, tributário, direitos difusos, administrativo)	
7 - Órgão jurisdicional competente	
8 - Desembargador, relator	
9 - Razão do inconformismo das partes	
10 - Pedido das partes	
11 - Prazo para manifestação	
Outro: Qual?	
Outro: Qual?	
Outro: Qual?	

2 – Existe um grupo da PGJ encarregado de extrair dos autos essas informações antes da distribuição aos Procuradores?

1 – sim (salte para a 5) 2 – não (continue) 9 – ns/nr (salte para 5)

3 – É importante que a PGJ implante esse serviço de análise processual?

1 – sim 2 - não 9 – ns/nr

4 – Justifique:

5 – É importante que os Procuradores de Justiça se reúnam periodicamente para definir quais informações o Setor de Análise Processual deve extrair dos autos antes da distribuição?

1 – sim 2 - não 9 – ns/nr

6 – Justifique :

7 – É importante que os Procuradores de Justiça se reúnam periodicamente para definir quais as matérias de interesse da instituição?

1 – sim

2 - não

9 – ns/nr

8 – Justifique:

PRIMEIRA TAREFA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA – IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE INFORMAÇÃO

9 - Para manifestar-se nos autos, o Sr (a) utiliza quais dessas fontes de informação? Por favor, dê uma nota de 1 a 5 considerando 1 como a que menos utiliza pelo seu grau de importância crescendo gradativamente até 5 como a que mais utiliza pelo seu grau de importância e 9 para as que não utiliza. **ATENÇÃO ENTREVISTADOR APRESENTAR O CARTÃO 2**

TIPO DE INFORMAÇÃO	NOTA
1 – Legislação	
2 - Jurisprudência	
3 – Doutrina	
4 – Trabalho de outros procuradores	
Outras	
Outras	
Outras	

10 – O Sr(a) sabe se já estão identificadas pela PGJ quais são as **informações necessárias** para os Procuradores de Justiça tomar decisão nos processos que lhes são submetidos?

1 – sim

2 - não

9 – ns/nr

11 – Justifique:

SEGUNDA TAREFA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: A COLETA DE INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS ASO PROCURADORES

12 – Para obter as informações necessárias ao seu trabalho atualmente o Procurador da Justiça conta com um quadro de servidores para coletar doutrina, legislação, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores ou faz ele próprio a busca das informações necessárias ao seu trabalho?

1 - SIM, conta com um quadro de servidores para coletar doutrina, legislação, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores

2 - NÃO, faz ele próprio a busca das informações necessárias ao seu trabalho **3 - Ambos**

13 - Para obter as informações necessárias ao seu trabalho , o Sr (a) utiliza quais Fontes de informação? Por favor, dê uma nota de 1 a 5 considerando 1 como a que menos utiliza pelo seu grau de importância crescendo gradativamente até 5 como a que mais utiliza pelo seu grau de importância e 9 para as que não utiliza: **ENTREVISTADOR APRESENTAR CARTÃO 3.**

FONTE DE INFORMAÇÃO	NOTA
1 – Internet	
2 Biblioteca	
3 – Acervo Pessoal	
4 – CD Rom (júris, síntese, RT...)	
5 – Contato com outros Procuradores	
6 – Banco de dados da Procuradoria	
Outra	
Outra	

14 – Para o sr(a) é importante a existência na PGJ de um setor encarregado de coletar legislação, doutrina, jurisprudência e pareceres de Procuradores de Justiça **relativos a matérias de interesse ?**

1 – sim

2 - não

9 – ns/nr

15 – Justifique:

16 – Um setor de Análise Processual poderia coletar legislação, doutrina, jurisprudência e pareceres de outros Procuradores **relativos a matérias discutidas nos autos, antes da distribuição?**

1 -- sim

2 - não

9 – ns/nr

17– Justifique:

18 – É importante que os Procuradores de Justiça se reúnam periodicamente para definir **quais matérias relevantes são mais comumente submetidas à sua apreciação?**

1 – sim

2 - não

9 – ns/nr

19 – Justifique:

20– No caso de utilização da internet, quais os **sites** mais utilizados para a realização do seu trabalho?

1 - _____

2 - _____

3 - _____

**A TERCEIRA TAREFA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA:
O TRATAMENTO, A ORGANIZAÇÃO E O ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO**

21 – Um banco de dados que atenda as necessidades de informação dos Procuradores deve conter: **ENTREVISTADOR APRESENTAR CARTÃO 4.** Por favor, dê uma nota de 1 a 5 considerando 1 como a que menos utiliza pelo seu grau de importância crescendo gradativamente até 5 como a que mais utiliza pelo seu grau de importância e 9 para as que não utiliza.

INFORMAÇÃO NECESSÁRIA	NOTA
1 – Legislação	
2 – Jurisprudência	
3 – Doutrina	
4 – Pareceres de outros procuradores	
Outras	
Outras	
Outras	

22 – O banco de dados que atenda as necessidades de informação dos Procuradores deve estar disponível em meio eletrônico (INTRANET) ou meio físico (papel)

1 – Meio eletrônico (INTRANET) 2 – meio físico (papel) 3 – ambos

23 – justifique:

24 – A Procuradoria onde o sr(a) atua dispõe de Sistema de Informação que possua Banco de Dados para atender os Procuradores?

1 – sim (continue)

2 – não (salte para 26)

9 – ns/nr (salte para 26)

25 – Qual o tipo de informações são armazenadas nesse Banco de Dados?

1- Legislação

2- Doutrina

3- Jurisprudência

4- Pareceres de outros Procuradores

5- Outro _____

26 – O Banco de Dados que atende a sua Procuradoria é organizado por profissional especializado da área de biblioteconomia

1 – sim

2 – não

9 – ns/nr

27 – Como ele é feito?

28 – Na sua opinião, é importante que exista uma **padronização na forma de armazenamento** da informação de um Banco de Dados, de modo que facilite a recuperação da informação?

1 – sim

2 – não

9 – ns/nr

29 – Justifique:

A QUARTA TAREFA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: A DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

30 – A PGJ dispõe de serviço que distribui aos Procuradores de Justiça informações para mantê-los atualizados com a **construção legislativa, doutrinária e jurisprudência**?

1 – sim 2 – não 9 – ns/nr

31 – O Boletim Informativo da PCJ disponibilizado em meio eletrônico, supre as necessidades de informação dos Procuradores?

1 – sim 2 – não 9 – ns/nr

32 – Justifique:

33 – A distribuição da informação aos Procuradores é mais eficiente quando efetivada através de meio eletrônico (e mail) ou meio físico (papel)

1 – meio eletrônico – e mail

2 - meio físico – papel

3 – ambos

outro - _____

34 – Justifique:

35 – Na sua opinião existe um **compartilhamento satisfatório** de informações necessárias ao trabalho entre os Procuradores?

1 – sim 2 – não 9 – ns/nr

36 – Justifique:

QUESTÕES DIVERSAS SOBRE OS ATORES DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

37 – Como você avalia os serviços prestados pela Biblioteca da PGJ, sob a ótica da distribuição informação?

1 – ótimo 2 – bom 3 - regular 4 – ruim 5 – péssimo

38 – Justifique:

39 – Como você avalia os serviços da **Diretoria de Informática** sob a ótica do oferecimento de produtos e serviços voltados às atividades dos Procuradores ?

1 – ótimo 2 – bom 3 - regular 4 – ruim 5 – péssimo

40 -- Justifique:

41 - A interação dos Procuradores de Justiça com a Diretoria de Informática deve ser incrementada visando a criação de produtos e serviços voltados às atividades dos Procuradores na esfera judicial?

1 – sim 2 – não 9 – ns/nr

42 – Justifique:

43 – A interação dos Procuradores de Justiça com a Biblioteca deve ser incrementada visando a criação de produtos e serviços voltados às atividades dos Procuradores na esfera judicial?

1 – sim 2 – não 9 – ns/nr

44 – Justifique:

45 – Em que procuradoria o Sr. atua?

1 – Cível 2 – Criminal 3 – Especializada: Qual _____

Procurador entrevistado: _____ **Senha** _____

Entrevistador: _____ **Data** ____/agosto/2006

MUITO OBRIGADO!