

IRATAN LIRA FEITOSA

OS SISTEMAS E PRÁTICAS DE INFORMAÇÃO NO APOIO A PROJETOS DE MUDANÇA ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sistema de Informação do BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A.



'W'*1

CALIU:

d i

UF/MG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

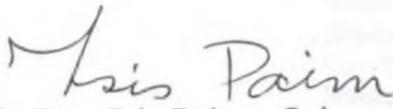
FOLHA DE APROVAÇÃO

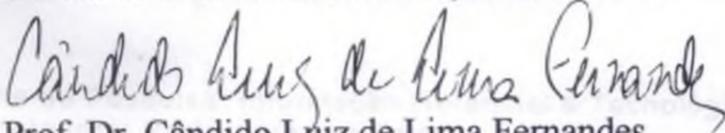
Título: "Os SISTEMAS E PRÁTICAS DE INFORMAÇÃO NO APOIO A PROJETOS DE MUDANÇA ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A

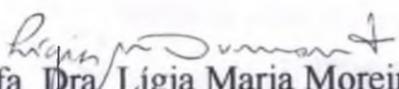
Aluno: IRATAN LIRA FEITOS A

Data: 04 de maio de 2001.

Dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG, aprovada pela banca examinadora:


Prof. Dra. Isis Paim - Orientadora
Escola de Ciência da Informação da UFMG


Prof. Dr. Cândido Luiz de Lima Fernandes
Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG


Prof. Dra. Lígia Maria Moreira Dumont
Escola de Ciência da Informação da UFMG

Belo Horizonte(MG), 04 de maio de 2001.

BIBLIOTECA "PROF.³ ETELVINA LIMA"
Escola de Ciência da Informação da UFMG

IRATAN LIRA FEITOSA

G59 .5
F âM /e
2001

OS SISTEMAS E PRÁTICAS DE INFORMAÇÃO NO APOIO A PROJETOS
DE MUDANÇA ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Sistema de Informação do BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Informação Gerencial e Tecnológica,
Orientadora: Professora Isis Paim

Belo Horizonte
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA UFMG
Maio/2001

A Evelyn. Ana Isabel,
Fernanda e Mareei, pela força e
convivência agradável

Agradecimentos

À UFPI e UFMG pela oportunidade que me proporcionaram, pelo apoio e colaboração;

aos professores e colegas do programa de pós-graduação pela amizade e convivência agradável;

às professoras Marta Araújo Tavares Ferreira e Isis Paim. pela segura e eficaz orientação (a primeira no início do trabalho e a segunda ao seu final), sem a qual este estudo não teria frutificado;

à Diretoria e funcionários do Banco do Nordeste do Brasil S/A, por me abrirem as portas com informações e colaboração valiosa, sem a qual este trabalho não seria possível;

Aos meus familiares, pelo amor, compreensão, paciência, e confiança em mim depositados; e finalmente,

* a todos aqueles amigos que mesmo sem receber citação sabem que participaram comigo nesta empreitada e que contarão sempre com minha estima e admiração.

RESUMO	00	
ABSTRACT	01	
1. INTRODUÇÃO	01	1
1.1. Relevância do tema e importância do estudo	01	1
1.2. Justificativa da escolha	01	2
1.3. Objetivo do estudo	01	11
1.4. Limitações do estudo	01	12
1.5. Estrutura do trabalho	01	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	01	16
2.1. Processo de mudanças	01	16
2.1.1. Mudanças no ambiente	01	16
2.1.2. Mudança organizacional: abordagem preliminar	01	18
2.1.3. Cultura e mudança planejada de cultura	01	20
2.1.4. Implementação de mudanças	01	21
2.2. A R(E)volução na qualidade da informação	01	24
2.3. Comunicação, sistema de informação e gestão do conhecimento	01	28
2.3.1. Comunicação, informação e conhecimento	01	28
2.3.2. Geração e gestão do conhecimento	01	30
2.3.3. Sistema de informação e capital intelectual	01	32
2.3.4. Conhecimento organizacional e competências essenciais	01	35
3. METODOLOGIA	01	45
3.1. Método utilizado	01	45
3.2. Universo	01	46
3.3. Delimitação e descrição da amostra	01	54
3.4. Coleta de dados	01	55
4. SITES DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO		59
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS		81
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÃO		91
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		104
8. ANEXOS – Guias para condução das discussões, observação e levantamento de dados referentes ao sistema de informação		109

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Dinâmica Organizacional	06
FIGURA 02 - Modelo Orgânico do Banco do Nordeste	07
FIGURA 03 - Visualização da <i>home page</i>	47
FIGURA 04 - Fóruns de Gestão	59
FIGURA 05 - Disciplinamento	61
FIGURA 06 - Assessoramento Básico	62
FIGURA 07 - Assessoramento Gestão	63
FIGURA 08 - Fóruns de Discussão	64
FIGURA 09 - Agenda de Compromissos	65
FIGURA 10 - Mídia <i>on-line</i>	66
FIGURA 11 - Recortes Diários	67
FIGURA 12 - Recortes Históricos	68
FIGURA 13 - DIAnef	70
FIGURA 14 - Notícias <i>on-line</i>	72
FIGURA 15 - Leitura Recomendada	73
FIGURA 16 - Acervo.....	75
FIGURA 17 - Pesquisa	76
FIGURA 18 - <i>Download</i>	77
FIGURA 19 - Instrumentalização das Informações sobre o Banco do Nordeste	78
FIGURA 20 - Consulta Usando Palavra Chave	79
FIGURA 21 - Evolução dos Resultados	91
FIGURA 22 - Modernização Tecnológica	92

Fonte figuras retiradas da *intranet* do Banco do Nordeste do Brasil S.A.

Este trabalho teve como objetivo investigar, discutir e analisar criticamente o papel dos sistemas e práticas de informação enquanto geradores de informação para orientação de ações dentro de uma organização e, seu uso, para apoiar a criação e disseminação de conhecimento, cultura e aprendizagem organizacionais.

Conscientes de que muitas teorias no campo das ciências gerenciais são formadas a partir da sistematização de experiências empresariais, procuramos verificar numa organização que estivesse fazendo uso, no cotidiano, desses sistemas e práticas.

A escolha do Banco do Nordeste do Brasil S/A como foco deste estudo está relacionada ao fato de o banco possuir um moderno, dinâmico e bastante avançado sistema de informação, desenvolvido a partir da inteligência e conhecimento de suas equipes de trabalho, que definiram uma identidade empresarial própria para a organização (visão de futuro, missão e foco estratégico) e passaram a desenvolver serviços inovadores, a partir do conhecimento compartilhado de seus funcionários, no processo de mudanças para adaptação à nova ordem social e econômica pela qual passam nossas organizações.

A apresentação do modelo de sistema de informação do Banco do Nordeste do Brasil S/A foi definida a partir de informações coletadas na organização, através de relatórios e discussões com funcionários e complementadas com análise detalhada do sistema em questão.

This work's aim was to investigate the role of information system and practices, as producers of information in order to direct actions within an organization and their use to support the creation and dissemination of organizational knowledge, culture and organizational learning.

Knowing that many theories on management science are shaped by the systematization of enterprise's experiences, we tried inquire into to identify an organization which was dealing with these systems and practices, on their daily life.

The choice of Banco do Nordeste do Brasil S/A as the focus of this study is related to the fact that the bank utilizes owns a modern, dynamic and very advanced system of information, developed by the intelligence and knowledge of its working teams, that have defined the company's own identity (vision of future, mission and strategic focus) and have developed new services, based on shared knowledge by its employees, on the changing process to adapt to a new social and economical order, which our organizations are going through.

The presentation of the informational system's model of Banco do Nordeste do Brasil S/A was defined by information collected in the organization, through reports and interviews with employees, and complemented by a detailed analysis of the information system.

1.1 Relevância do tema e importância do estudo

Por que estudar os sistemas de informação? Qual a sua importância em nossa vida cotidiana?

Na sociedade em que vivemos, de maneira geral e nas organizações às quais estamos vinculados, estamos envolvidos numa competição constante pelos poucos recursos disponíveis. Nesse novo cenário, o conhecimento está tomando o lugar do capital financeiro como o mais importante bem de produção e constituindo-se fator determinante do sucesso corporativo, independente de porte, ramo de atividade, forma de constituição jurídica ou localização geográfica.

Segundo STUART (1998), “o *conhecimento se tornou o fator mais importante da vida econômica*”. A informação está agregada a tudo o que compramos e vendemos. É a matéria-prima com a qual trabalhamos e muitas organizações já assimilaram que seu acúmulo pode ser capaz de lhes possibilitar avanço tecnológico, flexibilização da produção e segmentação do consumo, proporcionando longevidade e crescimento.

Nas organizações modernas, funcionários criam e trocam informações com mais rapidez e em volume muito maior do que se poderia imaginar no passado. Embora grande parte desse intercâmbio se faça sob a forma documental, há também grande troca de conhecimento informal ou tácito nas interações entre as pessoas, o que aumenta nossa necessidade de conhecer, compreender e controlar adequadamente sistemas de informação e de saber usá-los para organizar adequadamente mercados, corporações e força de trabalho.

O desafio de ter que atuar em novos cenários representados por clientes, concorrência e tecnologia globalizada; relações políticas, condições econômicas, regulamentações governamentais e aspectos sindicais diversos, somente pode ser transposto através de técnicas mais aperfeiçoadas de produção, novos produtos e serviços, novos sistemas administrativos e novas habilidades dos empregados.

Essa realidade nos impõe a necessidade de saber identificar problemas e oportunidades e usar eficazmente sistemas de informação para aumentar a capacidade de reação das organizações.

1.2 Justificativa da escolha

No mundo de hoje a informação, embora abundante, assumiu características de bem escasso, precioso e desejável, representando, principalmente sob a forma de conhecimento organizacional, instrumento de poder e de manutenção e controle das condições de vida nesse cenário de desafios e permanentes incertezas.

É fácil concordar com a classificação de conhecimento e de informação como ativos empresariais, difícil é saber como lidar com esse ativo, pois a informação e o conhecimento acumulados pelas empresas vêm crescendo exponencialmente, ampliando a dimensão do problema.

Isso nos conduz a um novo desafio, que é o de compreender os sistemas de informação para facilitar a eficiência, melhorar o serviço nas organizações, atingir mais altos níveis de produtividade e eficácia e, ainda, aumentar a competitividade empresarial.

Concordamos com LAUDON (1999), quando estabelece que

"um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações".

Essa certeza e muitas dúvidas sobre o assunto foram as razões que nos levaram a desenvolver a presente pesquisa, julgando que na tentativa de buscarmos alguns esclarecimentos sobre o funcionamento dos sistemas de informação poderíamos contribuir de alguma forma para o estudo do tema.

A escolha do campo de estudo recaiu sobre a administração central do Banco do Nordeste do Brasil S.A., após o identificarmos como uma organização que está fazendo uso de um sistema de informação que se encontra em estágio de maturidade e desenvolvimento que pode ser

mostrado como uma experiência empresarial bem sucedida, haja vista servir como suporte para sua administração na busca do cumprimento de seus objetivos organizacionais e operacionais.

É um sistema de informação composto de vários subsistemas, que confere capilaridade aos processos de comunicação eletrônica para toda a empresa, desenvolvido para acesso através da utilização da tecnologia *web*, e que interliga todos os equipamentos de cada uma das 230 unidades administrativas do banco (entre agências, órgãos da direção geral, centrais de apoio operacional e de serviços), formando uma única rede geograficamente distribuída, compartilhando informações, conhecimentos, recursos, sistemas, produtos e serviços disponíveis.

Seleção da empresa

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. possui um sistema de informação bem estruturado, que utiliza modernos recursos da tecnologia da informação, desenvolvido e operacionalizado por seu quadro de funcionários composto de profissionais especializados e treinados. O sistema obedeceu, desde o projeto de elaboração até a codificação de dados e informações, a uma concepção o mais natural possível e mais voltada para a situação e as pessoas envolvidas, como requerem os sistemas de informação modernos.

Pensávamos, inicialmente, em propor um trabalho de avaliação do sistema em seus aspectos quantitativos e qualitativos. Entretanto, por ocasião da apresentação do projeto de qualificação, foi-nos sugerido, pelos componentes da Banca Examinadora da UFMG, apresentar uma descrição crítica do sistema em razão das seguintes ponderações:

- a descrição desperta maior interesse acadêmico e profissional, uma vez que possibilita, conhecer uma experiência empresarial bem sucedida e que contribui para validação de teorias organizacionais vistas no curso;
- comparado com muitos outros sistemas descritos e estudados no curso, o do Banco do Nordeste apresenta-se bem estruturado e encontra-se em estágio avançado implementação e uso;

- sobressai-se pelo ineditismo de ter sido criado “de dentro para fora”, isto é; a partir de dados, informação e conhecimento de seus funcionários, para suprir necessidade internas e externas.

Esclarecemos, por oportuno, que enfocamos, no estudo, apenas alguns projetos relativos ao tratamento e disseminação da informação internamente, sem abordarmos aspectos de cunho operacional (atividade fim) da organização.

Perfil da Organização

a) Visão geral

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. é uma instituição financeira pública, de caráter regional, criado pela Lei Federal nº 1.649, de 19/07/52; pessoa jurídica de direito privado que está organizado sob a forma de sociedade anônima aberta, de economia mista, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento do Nordeste brasileiro. Nos termos das disposições constitucionais (art. 159, inciso I, alínea “c”) e Lei nº 7.827, de 27/09/89, exerce a administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), e opera, de acordo com o Decreto 1.376, de 12/12/74, o Fundo de Investimento do Nordeste (FINOR).

É o principal agente do Governo Federal para o desenvolvimento do Nordeste, com presença efetiva em quase 2.000 municípios da Região Nordeste, Norte do Espírito Santo e Minas Gerais e no Vale do Jequitinhonha (MG), através de agências físicas ou outras formas inovadoras de atendimento. Tem por missão dar suporte financeiro, de capacitação técnica e gerencial e de prestação de serviços financeiros, criando condições para elevar a competitividade dos empreendimentos nordestinos, visando a geração de renda e empregos e a melhoria da qualidade de vida da população nordestina.

O cliente-alvo do banco é o agente produtivo de sua área de atuação, que, com seu empreendimento, gera emprego e renda, seja no setor primário, secundário ou terciário, ou ainda na economia informal. São igualmente clientes, as instituições públicas, organismos não governamentais, entidades de classe que também contribuam direta ou indiretamente, para o

desenvolvimento da Região. Sendo um banco de desenvolvimento misto, opera com financiamentos de longo prazo e créditos complementares para o funcionamento dos projetos financiados, além de ser repassador de recursos do Governo Federal e oferece aos seus clientes capacitação empresarial. e diversos produtos e serviços bancários e de aplicação financeira.

O banco tem contribuído para o desenvolvimento e fortalecimento econômico da Região por meio de ações como concessão do crédito, capacitação dos agentes produtivos, estudos e pesquisas, estruturação das cadeias produtivas e o fortalecimento dos micro e pequenos negócios.

b) Estrutura organizacional

O Banco do Nordeste tem sua direção geral sediada em Fortaleza (CE) e dispõe de 170 agências em sua área de atuação e mais 04 unidades destinadas a atração de investimentos, situadas nas cidades de Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo.

O perfil do quadro de pessoal do Banco, em dezembro/2000, consistia em 3.832 funcionários, dos quais 51% detentores de títulos de nível superior ou pós-graduação, incluindo mestrado e doutorado, a cuja força de trabalho se agregavam cerca de 1.000 bolsistas e 1.500 pessoas com contratos temporários (programadores de sistemas computadorizados, digitadores, recepcionistas, serviços de limpeza, copa e vigilância).

Recentemente o banco passou por diversos processos de redesenho organizacional, mudando sua forma de funcionamento, seu processo de gestão e suas estruturas de um modelo antigo, formatado a partir das funções administrativas clássicas, para um outro orientado por seus processos vitais, com estruturas rasas, flexíveis.

Neste sentido, foi introduzida uma dinâmica de funcionamento através de equipes e times multidisciplinares, que atuam com a filosofia de consultoria interna, tendo havido uma forte descentralização da execução de atividades operacionais, o que lhe possibilitou a redução dos níveis hierárquicos existentes de cinco para três e de seu contingente da Direção Geral, localizada em Fortaleza, de 1.562 funcionários para apenas 390 - 10% de

sua força de trabalho. Paralelamente foi implementado um processo de realocação funcional, com investimento maciço em capacitação, através de amplo programa de requalificação das pessoas para suas novas atribuições nas Agências.

Visando dar novos saltos qualitativos, para permanecer adaptando-se continuamente, a empresa estabeleceu uma sistemática de Gestão por Projetos, denominados "estruturantes" e "temáticos", pelo seu escopo e abrangência, que geram impacto em toda a organização. Nos projetos, times de alta performance, com membros oriundos de diferentes áreas organizacionais, dotados de visão crítica, revêm e avaliam processos, procedimentos, produtos e serviços. Os integrantes dos projetos atuam sem se afastar de suas atividades normais, para que continuem vivenciando a dinâmica operacional e agreguem estes valores nas intervenções efetivadas, ampliando a integração das áreas funcionais e potencializando os efeitos das discussões efetuadas em duplo sentido (do projeto para a área funcional e vice-versa).

Para representação gráfica desta nova realidade o banco adotou a dinâmica organizacional e o modelo orgânico apresentados a seguir, que incorporam a visão sistêmica dos processos e de interdependência entre suas áreas de atuação e orientação focada em sua clientela.

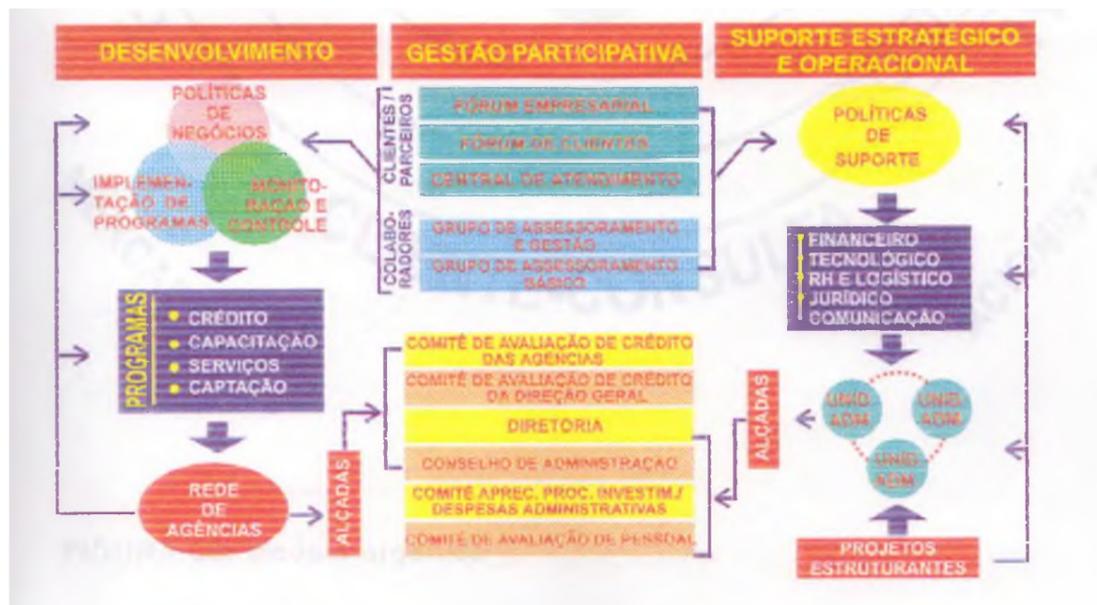


FIGURA 01: Dinâmica organizacional

c) Sistema de informação

O Banco do Nordeste do Brasil passou por sucessivos processos de modernização, compreendendo uma reorientação estratégica, através do estabelecimento de visão de futuro, de nova missão e focos estratégicos, com a seleção de um público-alvo de atenção negociada, o que lhe assegurou uma identidade empresarial própria.

Como resultado deste processo de mudança, a organização voltou-se para o atendimento ao seu cliente, abriu-se à inovação, ao aprimoramento contínuo do sistema de informação, à busca permanente de padrões de melhoria de produtividade interna e de aprofundamento do contato do homem com o cliente. O banco redesenhou seus principais processos e criou novos, objetivando melhorar radicalmente seu funcionamento, obtendo, assim, maior proveito da capacidade e conhecimento de seus funcionários.

Consciente de que estamos vivendo um período de mudanças em alta velocidade, onde os processos constantemente precisam ser reinventados e disponibilizados para que os empregados deles usufruam, em tempo real, muitas vezes mudando sua postura negociada e provocando alterações também no comportamento dos clientes, que como consumidores que são, atualmente, além de qualidade e preço nos serviços, estão exigindo excelência em relação à velocidade, o banco identificou como ferramenta competitiva chave o conhecimento coletivo de seus funcionários e, através deles, montou e desenvolveu uma base de conhecimentos sobre seus processos, clientes, parceiros, fornecedores, políticas e tecnologias, via rede (intranet), facilmente acessível a todo o seu corpo funcional.

Gestão das Informações na Organização

Dentre os muitos programas e recursos tecnológicos utilizados pelo banco, quer ligados a sua atividade fim quer ligados às atividades meio, vale salientar os seguintes, mais diretamente relacionados com nosso estudo:

- Projeto de Modernização Tecnológica - objetiva a implementação de ações e soluções de tecnologia da informação para dar suporte aos negócios e gestão da informação do Banco, provendo-o de moderna

infra-estrutura de tecnologia da informação, de novo ambiente de desenvolvimento de *softwares* e novos sistemas, em parceria com outros projetos e serviços como correio, internet, intranet, automação bancária e rede de comunicação de dados.

Bases de Dados - Disponibilização de bases de dados gerenciais, em todos os níveis, com flexibilidade de *visões*, possibilitando a montagem de abordagens dinâmicas, a partir do cruzamento e seleção de variáveis previamente definidas como básicas, adaptadas a cada nível de gestão.

Ambiente Descentralizado de Desenvolvimento de *Software* - propicia agilidade no atendimento das demandas internas e externas com o surgimento de novos sistemas e substituição de sistemas legados, utilizando tecnologias emergentes baseadas em aplicações "GUI" (Interface de Unidade Gráfica) com todas as vantagens inerentes de ambiente gráfico, orientação a objetos e arquitetura cliente-servidor.

Internet - Provedor próprio de acesso à rede mundial ligado à Rede Nacional de Pesquisa com 650 pessoas do Banco com direito de acesso.

Rede de Comunicação de Dados - Infra-estrutura de rede de comunicação de dados interligando todas as unidades administrativas e de negócios do Banco, totalizando 210 pontos em 5100 estações.

Correio Eletrônico - Integrando todas unidades do Banco, o Correio Eletrônico é largamente utilizado por todos os funcionários nas comunicações internas, com rapidez e redução drástica do volume de papel.

Intranet - disponibilizada em todas as unidades do Banco onde estão disponíveis vários aplicativos/módulos de informação como normas, atas das reuniões do grupos que compões os Fóruns de Gestão, projetos estruturantes, leituras recomendadas, Fórum de Clientes etc., utilizando a tecnologia World Wide Web.

- Benchmarking - O Banco utiliza tal técnica em seus projetos, realizando visitas a organizações nacionais e internacionais e participando de congressos e seminários.

Os compromissos gerados a partir dos programas/projetos de modernização do banco impuseram a necessidade de um instrumento que viabilizasse a monitorização da evolução desses compromissos, no tocante ao cumprimento dos prazos estabelecidos, 'a visualização das realizações, 'as etapas previstas e de outras mais

Na busca de soluções para suprir as novas necessidades, o Banco do Nordeste resolveu desenvolver um sistema de informação composto de instrumentos integrados, baseados em tecnologias *web (internet)* e de telecomunicações, que foi disponibilizado em todas as suas unidades de trabalho e para todo o seu corpo de funcionários.

Desse sistema selecionamos alguns projetos que mais se enquadram ao nosso estudo e cuja descrição e funcionamento apresentamos como amostra do estudo e representação do sistema.

A implantação dos instrumentos teve como objetivo agilizar a disseminação e o intercâmbio de informações administrativas e "negociais", no âmbito organizacional, de modo a promover maior integração corporativa no encaminhamento das múltiplas ações, possibilitando intensificar a implementação de novos projetos.

Uma característica marcante dessa solução encontrada consiste na aplicação intensiva da tecnologia *web*, que possibilita a distribuição dos aplicativos por toda a empresa com mais eficiência e a custos mais baixos. Haja vista a *interface* amigável e padronizada, os aplicativos Web facilitam e estimulam, sobremaneira, o entendimento e o uso.

As idéias que nortearam a construção desses instrumentos de comunicação e integração empresarial surgiram a partir de demandas diversas originadas da alta administração, gerências intermediárias e superintendências regionais, bem como da percepção geral da necessidade de se criarem canais para dar vazão ao crescente volume de informações decorrentes da dinâmica do novo modelo organizacional adotado.

Os instrumentos foram implementados de forma progressiva, a maioria mediante a realização de instalações pilotos antes da difusão para o restante da empresa.

O desenvolvimento das soluções contou com a participação de gestores e técnicos de vários ambientes organizacionais da empresa, notadamente aqueles das áreas de suporte estratégico, de recursos humanos e logísticos e de tecnologia da informação.

A integração das ações foram facilitadas pela realização de apresentações técnicas, reuniões e fóruns. De outro lado, contribuiu para o sucesso dos trabalhos a prática corporativa de estímulo à participação de todos na construção da excelência empresarial, via democratização do conhecimento interno e ampliação dos canais de comunicação formal e informal.

Dentre os obstáculos encontrados para implantação do sistema, os mais sentidos foram: a) a rede de comunicação de dados ineficiente, haja vista a carência de *links* na maioria dos municípios nos quais o banco atua e a infra-estrutura precária de muitas concessionárias de telefonia; e, b) a capacidade de aprendizado dos usuários do sistema. Para resolver o primeiro problema o banco optou pela contratação de serviço compartilhado de comunicação via satélite, para atender, sobretudo, às agências de municípios mais desassistidos. Para solução do segundo, investiu, maciçamente, em capacitação funcional e na realização intensiva de *benchmarking*.

Para a implementação dos projetos foram mobilizados funcionários que trabalham como consultores internos nas áreas de tecnologia, de comunicação social, de suporte estratégico, de recursos logísticos e do gabinete da presidência, além de consultores externos.

1.3 Objetivo da pesquisa

A história da evolução das organizações empresariais através dos tempos mostra-nos que muito do que parecia utopia no passado, hoje é prática corriqueira; da mesma forma que teorias e práticas tidas como inovadoras apresentam-se obsoletas e impraticáveis quando analisadas a *posteriori*.

Concordamos com TERRA (2000) quando ele afirma que "*mesmo assuntos relativamente complexos podem ser reduzidos a alguns princípios, regras e postulados*", fato que pode ser comprovado quando da análise de empresas inovadoras, cuja tônica de atuação é o estímulo à criatividade, aos desafios e à inovação em equipes multidisciplinares e com liberdade de ação.

O estudo da gestão do conhecimento como recurso organizacional a ser explorado constitui-se num campo relativamente novo e carece ainda de muitas pesquisas até que possa consolidar definitivamente sua base conceitual.

Nossa pesquisa consiste num esforço de contribuir para o enriquecimento do conteúdo, da importância e da validação dessas teorias, através do estudo de caso de uma organização que entendeu a necessidade de se preparar adequadamente para transformar o conhecimento de sua força de trabalho em ativo e tirar vantagem desse ativo através de seu uso como diferencial competitivo.

Tentaremos mostrar, através da descrição crítica de parte de seu sistema de informação, como o Banco do Nordeste faz uso do conhecimento de seus empregados, à luz da teoria sobre o assunto e de conexões com a prática de nosso dia-a-dia.

Objetivamos investigar o sucesso ou não de uma organização que entendeu que, para sobreviver competitivamente neste novo mundo de desafios e oportunidades, necessitava adaptar-se, passando por longo e radical processo de mudanças, renunciando aos rigores e à rigidez dos modelos estruturais tradicionais, uma vez que a adaptação contínua somente é possível num ambiente de trocas permanentes, de negociação e renegociação cooperativa de benefícios mútuos de equipes de trabalho, através do uso de sistema de informação.

1.4 Limitações do estudo

As limitações maiores deste estudo estão diretamente relacionadas com o método escolhido e o objetivo a que ele se propôs: fazer a descrição crítica de um caso.

Como é sabido, análises dessa natureza não têm a finalidade de permitir extrapolação da parte estudada para um universo maior, mas, apenas, descrevê-la.

Apesar da limitação acima apontada, a validade do estudo encontra-se fundamentada em CASTRO (1977) que, ratificando SELTZ et al (1965), estabelece que diante de problemas desconhecidos pode-se observar o todo de forma incompleta ou procurar conhecer bem uma pequena parte desse todo, mesmo que não se saiba o quanto ela é representativa do universo.

Nesse contexto, o importante a ser observado no estudo é que o interesse maior não deve ser pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do assunto, em sendo parte de uma experiência empresarial bem sucedida que, esperamos, poderá contribuir para futuros estudo e compreensão do tema.

Lembramos, por oportuno, que:

- a escolha da empresa-objeto de nosso estudo ocorreu por julgamento comparativo com outros sistemas vistos no decorrer de nosso curso;
- enfocamos apenas uma parte dos sistemas de informações em prática no Banco do Nordeste, em virtude de sua vasta abrangência;
- os projetos estudados foram escolhidos na medida em que, por nosso julgamento próprio, julgamos serem de maior interesse para efetuar uma análise descritiva, e
- os dados da pesquisa foram coletados com base em relatórios e informações originadas dos próprios responsáveis pela elaboração e implementação do Sistema de Informação do Banco do Nordeste, ou seja, seus funcionários, o que pode induzir alguns reflexos na análise realizada, notadamente no que diz respeito à qualidade do sistema.

Isto posto, convém considerar que possa conter algum resquício de opinião pessoal, permeando os dados colhidos e influenciando, de alguma forma, no resultado da pesquisa e da análise realizada.

1.5 Estrutura do trabalho

Com base nos objetivos apresentados e ensejando melhor entendimento de todas as etapas desenvolvidas, dividimos o trabalho em cinco capítulos, assim distribuídos:

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo 3 - METODOLOGIA

Capítulo 4 - *SITES* DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Capítulo 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Capítulo 6 - CONCLUSÕES

Neste capítulo, correspondente à INTRODUÇÃO, ressaltamos a importância da informação e do conhecimento, no mundo atual, para as organizações e para as pessoas de uma maneira geral.

Destacamos sua importância como recurso no cotidiano econômico, social, tecnológico e político de indivíduos e organizações, seja como elemento na composição de estratégias, seja como componente vital para garantir sobrevivência e longevidade.

Falamos, ainda, de nossa intenção de dar alguma contribuição para o estudo do tema “conhecimento”, tendo em vista a validação de definições, conceitos, pressupostos, postulados etc., ligados ao tema e carentes, ainda, de muitos estudos e pesquisas.

Concluimos o capítulo ressaltando as dificuldades encontradas para realização do estudo, notadamente no que diz respeito à amplitude do universo e limitação da amostra (por conveniência da pesquisa) e a possibilidade de reflexos de opinião pessoal na análise realizada.

No capítulo dois apresentamos a REVISÃO DA LITERATURA que serviu de embasamento para o desenvolvimento do tema.

Iniciamos pelo estudo dos processos de mudanças que envolvem pessoas e organizações; suas implicações nos valores e na cultura dos indivíduos, nos cuidados e nas providências que necessitam ser tomadas, quando da implementação em qualquer grupo social.

Discorremos sobre a evolução e a revolução que ora se verificam na informação e sobre a necessidade de criteriosa seleção quantitativa e qualitativa da informação, dos veículos ou canais utilizados, das tecnologias empregadas para o seu gerenciamento dentre outros.

Finalmente, discorremos sobre comunicação, informação e conhecimento e sua importância na geração e na gestão do conhecimento individual e organizacional, e sobre sua transformação em competência essencial e diferencial competitivo das empresas.

O capítulo três descreve a METODOLOGIA, pormenorizando como foi realizado o estudo de caso. Explicamos o método de pesquisa utilizado, estabelecemos o universo do estudo, descrevemos a amostra e dizemos como foi feita a coleta dos dados.

No quarto capítulo apresentamos os *sites* pertencentes ao sistema de informação do banco que compuseram nossa amostra. Mostramos a *home page* dos cinco subsistemas na *intranet* e fazemos comentários sobre o seu uso.

No quinto capítulo efetuamos a análise e discutimos os dados coletados através de observação participante direta e indireta (análise de documentos, participações em reuniões e discussões) quando, tecemos comentários e fazemos comparações entre a literatura apresentada e a análise dos dados e checamos esta através das práticas e sistemas organizacionais observados.

No sexto e último capítulo elaboramos as conclusões e fazemos recomendação para novas pesquisas.

2.1 Processos de mudanças

A literatura sobre processos de mudanças é bastante vasta e abrangente por isso decidiu-se abordá-la sob o enfoque gerencial e organizacional abordando os seguintes aspectos: mudança ambiental, mudança organizacional, cultura e mudança planejada de cultura e implementação de mudanças.

2.1.1 Mudanças no ambiente

Atualmente assistimos a um processo de mudanças estruturais e conjunturais numa velocidade e proporções antes nunca imagináveis ao qual atribuem-se vários nomes, quais sejam: “era do conhecimento”, “era da informação”, “era da negociação e renegociação”, sociedade da informação, dentre outros.

Esse novo tempo está pondo fim ao modo tradicional de vida a que os seres humanos estavam acostumados. A nova realidade vem modificando não só o cotidiano das pessoas, como também suas formas de organização social, política e religiosa. Se considerarmos a definição de cultura dada por CHAUÍ (1995), segundo a qual cultura é a maneira pela qual os humanos se humanizam, por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e artística, podemos dizer que se trata de um rápido e significativo processo de mudança cultural.

A velocidade com que as mudanças se verificam é tão grande a ponto de as pessoas nascidas hoje terem dificuldade de entender o modo de vida de seus pais, e certamente, não serão compreendidos pelos seus descendentes. Pela primeira vez na história da humanidade, a maioria dos conhecimentos adquiridos por uma pessoa tornar-se-ão obsoletos ainda durante a sua vida.

Dentre as formas de organização humana, parecem ser as empresas aquelas onde a mudança é mais acentuada e sentida, talvez por

constituírem local onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas ou por serem o local de onde elas tiram o seu sustento e o de suas famílias, motivo maior de preocupação dos homens. Hoje, a necessidade de mudanças é imposta não só pelo ambiente operacional, pelas exigências dos clientes, ou por processos de negócios, mas também pela necessidade de adaptá-las ao "novo" ser humano, educado e reivindicador, fruto desta nova era.

Para entender a necessidade de se modificarem os modelos organizacionais tradicionais, necessitamos entender que o contexto global, no qual as empresas operam, também mudou. Os novos tempos exigem idéias inovadoras e eficazes. Alguns acontecimentos estão sinalizando a chegada de nova forma de organização empresarial e certamente os anos 90 serão conhecidos no futuro como o período da grande transição da forma pela qual as empresas são estruturadas e conduzidas. No entanto, a maioria dos administradores continua a repetir o mesmo padrão, pensando que as soluções que deram certo no passado poderão ser usadas para a construção do futuro. Não significa que não tenham sentido necessidade de mudanças, mas sim que tentam promovê-las utilizando métodos inadequados (obsoletos), incapazes de promoverem a mudança que os novos tempos exigem.

A empresa dessa nova era já nasce em um ambiente hostil, de incertezas e desafios constantes e, o que é mais desafiador, já traz dentro de si a semente de sua própria destruição. Suas decisões estão dispersas no meio de um corpo diversificado de especialistas e gerentes, no qual as forças políticas internas são intensas e competem com a própria empresa pela energia vital de seus empregados.

Para sobreviver nessa nova era faz-se necessário um real monitoramento das mudanças em curso, essencialmente vinculado à construção de novas formas - progressistas ou conservadoras - de intervenção nas relações sociais. Segundo WOOD (1995) é necessário abandonar as atitudes reativas e assumir postura proativa em relação às mudanças.

2.1.2 Mudança organizacional: abordagem preliminar

A literatura sobre mudanças organizacionais discorre sobre as razões que levam as empresas a mudarem; sobre o modo como as mudanças ocorrem; sobre como implementá-las; como remover os obstáculos; e por fim, sobre as diversas perspectivas teóricas de se abordar a questão.

Para efeito deste estudo adotaremos a definição de mudança estabelecida por WOOD (1995), que diz que mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Adotaremos a definição de mudança estratégica proposta por GIOIA e CHITTIPEDDI (1991), segundo a qual mudança estratégica envolve esforço de alteração dos modos vigentes de cognição e ação para possibilitar à organização tirar vantagens de oportunidades ou superar desafios ambientais.

As opiniões dos estudiosos da mudança organizacional divergem bastante e apontam para várias direções, quando destacam as mudanças mais importantes que estão ocorrendo nas empresas. Concordamos com PARKER (1995), quando referencia, como mais importantes à revitalização da cultura, a reformulação dos objetivos organizacionais e a orientação mais voltada para o consumidor; e com FERLIE e PETTIGREW (1996), que estabelecem que, além do ambiente em constantes mutações, outros fatores importantes que levam as empresas a se reestruturarem são a diversificação dos negócios, o crescimento da empresa, a evolução da tecnologia e os recursos humanos empregados. Podemos afirmar, conforme os autores citados, que tanto as mudanças mais importantes como os fatores que levam a elas são de ordem estratégica.

Segundo MINTZBERG (1979), a mudança estratégica é o resultado da inter-relação das forças do ambiente — que muda constantemente de forma irregular —, do sistema burocrático da organização — que busca estabilidade neste ambiente instável —, e das lideranças da empresa — a partir do momento que assumem o papel central na mediação deste conflito,

buscando, de um lado a estabilidade requerida pela burocracia e do outro, a adaptação exigida pelo ambiente em constante transformação.

Portanto, o desafio de qualquer organização consiste em ajustar-se e adaptar-se adequadamente às mudanças a partir de sua capacidade de identificar e entender a natureza da competição e também da capacidade de gerenciar os recursos necessários para responder às mudanças ocasionadas por ela. CHILD(1984) afirma que à direção das organizações é reservada a função de avaliar os impactos das mudanças e propor meios de assimilá-las, visando a aumentar a eficiência e/ou a flexibilidade da empresa para absorver e responder adequadamente às mudanças.

Para HERZOG (1991), as situações que podem provocar mudanças podem ter origem tanto na própria organização como no ambiente e as divide em três categorias, cada uma com três possibilidades distintas:

crises e problemas - dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos;

novas oportunidades - introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos;

novas diretrizes internas ou externas - adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos mecanismos de controle.

Um processo de mudanças pode ser planejado - quando a ênfase está no papel do homem (abordagem voluntarista) ou emergente - quando a estrutura econômica é a determinante (abordagem determinística), conforme estabelece WILSON (1998).

A mudança planejada objetiva reforçar comportamentos apropriados condizentes com a cultura desejada pela organização e dissuadir aqueles que se contrapõem aos valores estabelecidos e que poderiam prejudicar a consolidação da cultura. É focalizada em fatores de ordem estrutural e

estratégica e deve ser implantada de maneira incremental, em pequenos passos ao longo do tempo.

A mudança emergente, por outro lado, relaciona seu sucesso à capacidade da organização de adequar sua estratégia às mudanças ambientais. Enquadra-se na Teoria Geral dos Sistemas, que vê a organização apenas como uma peça dentro de um sistema mais complexo e amplo, e suas ações e características determinadas pelas relações e interações com o ambiente no qual se situa.

2.1.3 Cultura e mudança planejada de cultura

Até bem pouco tempo atrás quando se falava em mudança organizacional, subentendia-se alteração na estrutura, nos cargos e funções, nas normas e nos procedimentos administrativos. Hoje, entende-se que, para que se obtenha sucesso com um projeto de mudanças qualquer é necessário, antes de tudo, mudar valores e crenças dos grupos envolvidos.

A importância do entendimento de todo o processo advindo de uma mudança, assim como sua relação com a informação, nos é estabelecida por BARBERO (1993) quando afirma que a compreensão das transformações culturais implica deixar de pensar a cultura como mero conteúdo dos meios e começar a pensá-la como processo de comunicação.

Segundo SCHEIN (1988), o conceito de cultura é bastante complexo, compondo-se de artefatos visíveis, valores e pressupostos inconscientes. Atrás dessa complexidade se esconde um conjunto de pressupostos e crenças que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas. Tendo esses indivíduos uma história compartilhada, os pressupostos geram paradigmas comportamentais sobre a natureza do espaço, da realidade, do tempo, das pessoas e das relações entre elas.

Embora alguns estudiosos do comportamento organizacional afirmem que não se pode mudar a cultura já se tem vários casos comprovando o contrário. O processo, certamente não é simples e envolve grande dose de ansiedade, culpa e perda de autoconfiança.

DEAL e KENNEDY (1988) acreditam que mudar se tornou um fato tão comum e esperado nas organizações que algumas delas mudam simplesmente porque se espera que elas mudem. Os autores radicalizam quando dizem que a mudança só é necessária quando ocorrem grandes perturbações no ambiente ou quando se trata de uma questão de sobrevivência. Entretanto, colocam com bastante propriedade, segundo nossa ótica, que os fatores para o sucesso de uma mudança cultural são: o consenso sobre sua necessidade; comunicação clara dos objetivos e das alterações a serem efetuadas; esforço especial em treinamento; necessidade de tempo para assimilação e encorajamento da idéia de mudança como fator de adequação ao meio ou à situação.

Apesar das dificuldades e dos tabus que antecedem a implantação do processo de mudança cultural é possível a obtenção de sucesso, desde que se observem pontos fortes e tradições da empresa. É necessário além de uma consulta ao passado da organização, a verificação da existência de uma relação de confiança e cooperação que sirvam de pilar para o processo.

Para KANTER (1998), os grandes sustentáculos da mudança são, além da técnica, da racionalidade e do seu caráter estratégico, muita intuição, arte e símbolos. Devem-se utilizar todas as ferramentas intelectuais, culturais e conceituais. Deve-se atuar tanto no prático como no simbólico e usar a imaginação com o objetivo de mobilizar as pessoas em torno do desconhecido.

2.1.4 Implementação de mudanças

Normalmente as pessoas apresentam reações contrárias à mudança. Ela é sempre vista nas organizações como algo ameaçador e provoca o fenômeno da resistência que dificulta a implementação do processo e requer um certo grau de esforço na direção da adaptação. Esse é um comportamento de autoproteção contra ameaça real ou imaginária podendo apresentar-se de forma aberta ou latente e sua assimilação se dá em função de sua importância e seu significado para cada indivíduo. Reagir contrariamente à mudança é uma atitude normal das pessoas que, através do bloqueio ao

novo, evitam sair de um estado conhecido e estruturado e partir para um estado futuro e cheio de incertezas.

Para explicar o motivo porque o moral das pessoas baixa com a ocorrência de mudanças a psicologia da aprendizagem enfatiza que as pessoas tendem a reproduzir respostas que lhes proporcionem satisfação enquanto que respostas que trazem sofrimento são excluídas do dia-a-dia. No trabalho as pessoas aprendem determinado método e o utilizam com satisfação. Ocorrida a mudança, a satisfação desaparece e mesmo assim a pessoa é obrigada a aceitar a modificação. Para alguns essa adaptação é fácil enquanto que para outros constitui-se numa verdadeira tragédia, uma ameaça aos direitos adquiridos e à maneira de se fazerem as coisas.

Segundo KOTTER (1986) as pessoas, os grupos e os sistemas parecem desejar o equilíbrio homeostático. Muitas vezes o problema da resistência tem origem nas pessoas responsáveis pela mudança. Elas criam a expectativa de que as pessoas vão resistir e às vezes procedem de forma equivocada ao tentarem convencer os envolvidos a aceitarem a mudança proposta. Essas reações contrárias às mudanças, entretanto, não devem ser encaradas como uma barreira a ser vencida e sim como o sinal de que alguma coisa não corre de maneira adequada.

Existem duas correntes, ou duas maneiras de abordagem ao estudo das mudanças organizacionais. Do um lado situam-se aqueles que procuram normatizar e prescrever sua operacionalização dando ênfase à mudança de comportamento, por achar que esta seja a medida do processo e do outro as pessoas que procuram apenas sua descrição e entendimento, por aceitá-la como tendo um caráter determinístico, ou seja, resultante de forças externas.

CHILD (1987) e WILSON (1998), criticam os autores da primeira vertente quando afirmam existir uma verdadeira obsessão desses em estabelecer racionalidade, previsibilidade e normas ao processo de mudanças, por achar que as gerências possuam o controle dos rumos da mudança e o poder de manipulá-la. Estes, por outro lado, se defendem dizendo que os processos bem sucedidos, de empresas que mudaram e mantiveram altas

taxas de crescimento devem ser copiados e seguidos por outras empresas. É o caso de PETERS et al (1982), que realizaram pesquisa neste sentido.

Concordamos com WILSON (1998), quando estabelece que dentro dessa perspectiva de mudança do comportamento das pessoas existem duas abordagens: a) o desenvolvimento organizacional; e b) a modificação comportamental. Na primeira o foco da ação está na participação dos indivíduos, no aspecto consensual que deve subsidiar o processo de mudança. Na segunda, estão em jogo outros conceitos: motivação, recompensa, aprendizado e cultura organizacional.

Com relação à redução dos quadros de pessoal, que normalmente ocorre na reestruturação, cabe aos autores da mudança evitar que ela seja feita de forma arbitrária e traumática, aumentando a resistência. Ela deve ser encarada como “elemento chave”, dentro de um projeto maior, que se bem solucionado contribuirá significativamente para a sucesso do todo. É a oportunidade para que as pessoas mais qualificadas sejam aproveitadas estrategicamente no projeto de implantação da nova cultura organizacional. Deve-se dar ênfase à avaliação e à seleção do pessoal, em função das novas competências requeridas.

Ainda dentro da perspectiva de implementação das mudanças, MILES, COLEMAN, CREED (1995) destacam que o sucesso está condicionado ao atendimento de três requisitos: 1) compromisso de total reformulação, com exigência econômica, e não com a simples exortação, 2) visão estratégica clara, amparada pelas mudanças de processos e estrutura necessárias para a sua realização, 3) filosofia gerencial — uma atitude quanto ao pessoal e quanto à maneira como ele deve ser utilizado e gerenciado que se ajuste à estratégia e à estrutura escolhidas.

Para SCHNEIDER, BRIEF e GUZZO (1996) a principal causa do insucesso da mudança está na não-alteração do clima e da cultura organizacional. Segundo eles, clima é a inferência feita pelos membros da empresa, a partir das práticas, procedimentos e rotinas vigentes, sobre como ela se comporta em relação aos seus objetivos. Cultura refere-se às crenças e valores difundidos na organização. Como ambos estão inter-relacionados, pois

valores e crenças influenciam a interpretação acerca de políticas, prática e procedimentos, para que as mudanças se sustentem, é necessário que tanto a cultura quanto o clima mudem.

Finalmente, para assegurar o processo sustentado de mudanças e garantir o sucesso de sua implementação, os três autores antes mencionados sugerem que as organizações levem em consideração as seguintes condições:

- 1) assegurar-se de que está preparada para lidar com as mudanças;
- 2) conscientizar-se de que o processo exige tempo e esforço;
- 3) planejar, nos mínimos detalhes, comunicando o plano a todos na organização;
- 4) indicar claramente quais os comportamentos adequados, esperados dos empregados;
- 5) conscientizar-se de que o processo requer a alocação de recursos materiais e humanos;
- 6) fazer o monitoramento durante todo o processo, ajustando-o ao longo do tempo.

2.2 A (R)Evolução da qualidade em informação

De acordo com PRAHALAD (1999), a informação está-se tornando fonte crucial de vantagem e também de risco para as organizações. Segundo o autor, ao mesmo tempo em que a informação pode ser fator de sucesso pode também levar uma empresa à bancarrota. Como características de qualidade enumera credibilidade, precisão, consistência, concisão, dentre outros.

Os estudiosos das teorias e práticas relativas às organizações estão chegando à conclusão de que, depois de aperfeiçoarmos a qualidade dos produtos e a qualidade dos serviços, é preciso unir forças para melhorar a

qualidade das informações. Os prejuízos resultantes de informações erradas podem ser enormes.

Para ilustrar esta situação o autor acima mencionado usa o resultado de pesquisa realizada nos Estados Unidos segundo a qual, somente em questões legais associadas com o problema da mudança de datas com o *bug* do milênio, as empresas americanas poderiam ter tido prejuízo na ordem de bilhões de dólares.

Todos já passamos ou estamos passando pela revolução da qualidade de produtos e serviços. Ela continuará acontecendo em ambos os casos, mas é preciso prestar atenção em outra revolução, bastante importante, que está a caminho: a revolução da qualidade da informação. Trata-se de sistematizar formas de evitar os custos elevadíssimos resultantes dos defeitos ou erros de manipulação das informações.

ALBRECHT (1999), apresenta com clareza os componentes do mundo da informação — dados, informações, conhecimentos — e, com base nisso, propõe um modelo de qualidade da informação que se baseia em cinco pontos: logística de dados, proteção de dados, comportamento das pessoas em relação à informação, apresentação da informação e criação de conhecimento.

Além do modelo, o autor sugere o processo de conscientização da qualidade da informação em quatro etapas: avaliação de problemas e oportunidades; priorização da mudança; redesenho de sistemas, processos e práticas, e retreinamento das pessoas; reintegração dos processos e comportamentos pessoais.

Com tudo o que se tem falado a respeito da mudança para uma economia baseada na informação, praticamente nada se fala a respeito dos custos elevadíssimos resultantes dos defeitos ou erros de manipulação das informações.

O problema da qualidade da informação é um gigante adormecido, cujas conseqüências podem fazer com que os efeitos da qualidade de produtos e serviços, combinados, pareçam ínfimos. A qualidade da informação é,

virtualmente, o reverso de todos os outros tipos de problemas com qualidade que possamos enumerar. A redução de custos relativos à informação poderia apresentar grande oportunidade de aumento no retorno do investimento de várias empresas.

ALBRECHT (1999) afirma, com base em pesquisa realizada nos Estados Unidos, que a qualidade da assistência médica nesse país tem a reputação de ser a melhor do mundo. Apesar disso, a Associação Médica Americana estima que mais de 120 mil americanos morrem, todos os anos, por erro de diagnóstico, tratamento ou medicamento. Estudos realizados estimaram também que os *scanners* instalados em pontos-de-venda em milhares de supermercados, lojas de departamento e várias outras lojas registram preços incorretos com uma frequência que varia de 1% a 3%, em virtude de erros na base de dados ou defeitos do *scanner*. Embora essa proporção signifique que 97% dos preços estejam corretos, os 3% restantes se traduzem em milhões de registros de preços errados e outros tantos milhões de dólares perdidos. O custo dessa falha de informação é incalculável.

Outro aspecto crítico da qualidade da informação deve ser a redução da quantidade de informação. Um de maiores problemas relacionados com a qualidade da informação será o de como nos livrar de informações e não como gerar mais. Nas sociedades avançadas, já foram ultrapassados os limites da poluição informativa. É necessário aprender a jogar fora, em vez de adorar e acumular informações.

Assim como cada carro a mais representa custos adicionais de infraestrutura de transporte e mais poluição no ar, exigindo que, em determinado momento, investimentos adicionais para mudanças ambientais, cada novo microcomputador impõe custos, gera mais informações - a maioria, mera poluição - e tem de ser reciclado quando se torna obsoleto, cerca de três anos mais tarde. O mesmo raciocínio vale para a Internet. Cada novo *website* faz com que seu criador se sinta parte da revolução cibernética, porém também acrescenta poluição.

Temos de adotar a máxima "quanto menos, melhor", isto é, temos de reduzir a produção indisciplinada, a duplicação e a distribuição de informações sem valor.

É preciso secularizar e democratizar a questão da qualidade da informação e torná-la algo pertencente a todos. Uma das capacitações mais importantes, necessária para os funcionários no novo mundo do trabalho, será a conscientização sobre a qualidade da informação. O comportamento com relação à informação também inclui o gerenciamento das prioridades de trabalho próprias e a manutenção de registros necessários para fazer o próprio trabalho.

ALBRECHT (1999) sugere para as empresas que querem perseguir a qualidade da informação um programa composto de quatro fases, que se reciclam umas sobre as outras, a ser seguido:

- J* Avaliação: Identificação dos problemas críticos e oportunidades relativos à qualidade da informação. Envolve a revisão sistemática e a análise de todos os principais processos do negócio, incluindo o comportamento do funcionário com relação à informação, a identificação de atividades de alto custo ou alto volume e a estimativa do custo da qualidade da informação.
- I* Priorização da mudança: Seleção dos problemas e oportunidades relativos à qualidade da informação que darão maior retorno aos recursos investidos para abordá-los. Incluem-se aí sistemas de computação, fluxos de processo, práticas de trabalho e desenvolvimento de habilidades necessárias dos funcionários.
- S* Redesenho e retreinamento: Alteração de sistemas, processos e práticas, bem como auxílio às pessoas que os usam para aprender a capitalizar as melhorias. Esse estágio pode também propiciar benefícios e redução de tempo do ciclo. Muitas intervenções envolverão a participação de funcionários, bem como treinamento e convencimento para apoiar novos padrões de comportamento com relação à informação.

s Reintegração: Tornar menos perceptíveis as ligações e os limites entre os vários processos de negócios. Esse é um processo sem fim, que abrange o enxugamento, a simplificação e a integração dos processos e comportamentos para alinhá-los, cada vez mais com a meta do negócio.

Os prejuízos reais causados à economia de todos os países por causa de informações errôneas ou falhas nos processos são, em última análise, imponderáveis. O bom senso e a experiência do dia-a-dia, contudo, mostram que devem ser colossais. Melhorar a qualidade e reduzir os custos da informação, nesta tão propalada era da informação, é uma das últimas oportunidades não exploradas de aumentar de forma significativa todos os ativos dos negócios, tanto físicos quanto humanos.

À medida que passarmos a conhecer melhor a atuação de qualquer empresa como uma organização baseada em informação e a reconhecer os papéis emergentes das pessoas tidas como profissionais do conhecimento, precisaremos buscar formas de torná-los mais eficientes e produtivos. As organizações que tirarem partido da oportunidade poderão ser regamente recompensadas.

2.3 Comunicação, sistema de informação e gestão do conhecimento.

2.3.1 Comunicação, informação e conhecimento.

As últimas décadas do século XX, consideradas sob a perspectiva histórica, trouxeram consigo forte e contínua transformação no ambiente econômico e crescente aceleração no ritmo de surgimento de novidades baseadas no avanço tecnológico, quer através da apresentação de invenções propriamente ditas, quer através de inovações de tecnologias preexistentes.

A vertiginosa mudança pelo qual estamos passando é citada em livros e artigos em todas as áreas do conhecimento humano e tem implicações na ordem cultural, econômica, social, política e religiosa e nos impõe novos padrões de vida, visões, modelos e comportamentos.

Esta (r)evolução implica também crescentes desafios ao homem e suas organizações. De acordo com BIONDO et al (2000), a solução para a

questão é aproveitar os recursos já existentes na organização: *"pessoas que procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas, em vez de ficarem tentando reinventar a roda"*. Segundo estes autores, o caminho a ser seguido para o gerenciamento do conhecimento consiste em: a) captar, armazenar e disseminar o conhecimentos tangíveis; b) coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis (*know how*, experiências individuais, especialização profissional e soluções criativas); e c) criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas estejam predispostas a compartilhar, transferir, internalizar e aplicar conhecimentos.

Hoje não nos é mais permitido a antiga seqüência de passos bem definidos ao longo do tempo, para analisar, planejar, tomar decisões e depois executar os planos feitos. O presente é célere e exige agilidade, sob pena de perda de competitividade, de perda do direito ao futuro.

Vivemos o momento em que sobrevirão apenas organizações que conseguirem analisar rápida e corretamente os cenários globais, para fazer ilações e antecipar fatos, pois à gestão pró-ativa do conhecimento é conferido papel central para a competitividade. Para COHEN (2000) *"a globalização, a revolução tecnológica e a busca da competitividade mudaram para sempre o mundo dos negócios e, por conseqüência direta, nossas vidas profissionais"*.

Nesta nova ordem, cresce a importância da informação sobre mercados e clientes, e as empresas inovadoras passam a valorizar seus funcionários, que deixam de ser chamados de mão-de-obra para serem tratados como recursos humanos, a seguir intitulados colaboradores e atualmente, considerados talentos, em sinal do reconhecimento de seu valor para a instalação e manutenção de real vantagem competitiva empresarial.

Hoje, as empresas substituem suas estruturas rígidas e verticalizadas pelas estruturas horizontais e flexíveis; voltam-se para suas competências essenciais; reconhecem-se como sistemas abertos, onde seus integrantes agem racionalmente em cooperação, com valorização cada vez maior de conhecimento individual e coletivo, formando o que os teóricos convencionaram chamar de organizações que aprendem.

Nessas organizações, o conhecimento, tanto em nível individual como em nível organizacional, forma a base para a sua sobrevivência e para garantir sua longevidade: o processo de tomadas de decisão. Esse processo, nas modernas organizações, faz uso de escolhas coerentes, racionais, éticas, objetivas, colegiadas e cooperativas, realizadas em diversos níveis, para a obtenção de fins específicos e consecução de objetivos tanto organizacionais como dos indivíduos que a constituem.

2.3.2 Geração e gestão do conhecimento

Desde os primórdios dos tempos os seres humanos fazem o gerenciamento do conhecimento. Referindo-se a citação de Peter Drucker que aponta um faraó 4.500 anos atrás como o primeiro executivo bem sucedido, KLEIN (1994) diz que aquele egípcio demonstrou a essência da gerência eficaz do conhecimento: a capacidade de equilibrar atividades criativas que cultivam as matérias-primas da mente com a execução disciplinada necessária para transformar boas idéias em mercadorias de valor.

Chefes de negócios de família sempre passam seu conhecimento aos filhos, mestres artesão ensinam seus aprendizes, líderes guerreiros instruem seus sub-comandantes, trabalhadores trocam idéias e experiências com seus superiores e subalternos.

Fazendo reflexão sobre a definição do termo conhecimento, entendemos que ele está associado ao conceito de um corpo de informações, constituindo-se de fatos, opiniões, idéias, teorias, princípios, modelos etc., e também, ao estado que pode ser de entendimento, habilidade, conhecimento, ignorância ou familiaridade.

Essa definição tenta englobar a divisão do conhecimento em explícito e tácito, estabelecida por POLANYI (1983), segundo a qual o primeiro, também chamado de conhecimento codificado ou formal, pode ser articulado através de linguagem e transmitido a indivíduos; e o segundo, também chamado conhecimento informal, significa o conhecimento pessoal enraizado na experiência individual e envolve crenças pessoais, perspectivas e valores.

Somente com a chegada da era da globalização, com o surgimento das economias industrializadas, cuja base migrou de recursos naturais para bens intelectuais, e com o aparecimento da concorrência acirrada pelos mercados consumidores, as empresas sentiram a necessidade de possuir algum diferencial competitivo que lhes garanta a sobrevivência, longevidade e um caminho na busca do cumprimento de sua missão.

De BARROSO et al (1998) depreende-se que num mercado cada vez mais competitivo, o sucesso nos negócios depende basicamente da qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos/ empresariais. Nesse contexto, o desafio de utilizar o conhecimento residente na empresa, com o objetivo de criar vantagens competitivas, torna-se mais crucial.

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento da computação eletrônica de rede torna possível a codificação, armazenamento e compartilhamento de certos tipos de conhecimento de forma mais fácil, barata e rápida. Nesse contexto, os estudiosos e pesquisadores começam a estudar a exploração, de forma agressiva, do uso da tecnologia da informação com o objetivo de capturar e disseminar o conhecimento, no âmbito das organizações empresariais, e transformá-la em vantagem competitiva.

Sendo a gestão do conhecimento de fundamental importância no âmbito da empresa, há necessidade de se identificarem, mapearem e definirem formas ou modelos para que possam ser utilizados adequadamente. A tecnologia da informação, por si só, não garante, efetivamente, o seu uso. Segundo DAVENPORT E PRUSAK (1998), é necessário o engajamento de forças políticas internas da organização na confecção de mapas e modelos do conhecimento, de forma que eles possam refletir o conhecimento, e não o poder vigente. Segundo esses mesmos autores, a criação dinâmica de modelos tem uma longa história e grande reputação que costumam ser favoráveis quando usada para ajudar os gerentes a entender e melhorar determinada operação. À semelhança da pesquisa de operações, a criação de modelos provou ser de grande utilidade, quando regras, entidades e rotinas são estáveis.

Hoje, utiliza-se, para gerenciamento do conhecimento, dois modelos estratégicos: estratégia de codificação e estratégia de personalização - conforme estabelecem HANSEN, NOHRIA e TIERNEY (1999). A primeira é centrada no uso do computador: o conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado formando base de conhecimento para que possa ser facilmente acessado e usado por qualquer pessoa da empresa. No segundo modelo, o conhecimento é mantido próximo da pessoa que o desenvolveu e é compartilhado principalmente através de contato direto pessoa-a-pessoa.

2.3.3 Sistemas de informação e capital intelectual

O assunto mais em evidência na era da informação são, sem dúvida nenhuma, os processos de reinvenção dos negócios, da sociedade, da economia e de nosso próprio modo de vida, que transforma e transfigura todos os contextos em que vivemos. Segundo STEWART (1998) só conseguirão sobreviver nos cenários de incertezas e mudanças, aqueles que forem capazes de gerir o principal recurso heterogêneo, ou seja, as várias formas que a informação e o conhecimento assumem.

Hoje, dificilmente se encontra uma empresa que não faça uso maciço da informação ou que não tenha-se tornado dependente do conhecimento, como fonte geradora de sinalizações para as atividades de produção e comércio de bens e serviços, e instrumento de gestão.

A tecnologia da informação acelera as atividades com o acréscimo de uma série de linhas e colunas de números, mas a empresa torna-se verdadeiramente voltada para o conhecimento quando se conscientiza e se envolve no nível mais profundo, onde se busca a informação por seu próprio valor intrínseco e não apenas para automatizar e transmitir outras atividades.

Nas empresas modernas da era do conhecimento a informação é a matéria-prima do trabalho ou o principal insumo para a realização do trabalho. Isso até bem pouco tempo atrás era comum a poucas pessoas. Hoje, essa é a regra e as melhores colocações e salários, geralmente, são dos

trabalhadores do conhecimento, seja no setor industrial, comercial ou de serviços.

A ascensão do trabalhador do conhecimento altera fundamentalmente a natureza do trabalho e o papel das gerências. Os gerentes, nas empresa convencionais, têm papel apenas de guardiões: eles protegem e cuidam dos ativos da empresa. É trabalho de cunho quantitativo. Quando esses ativos são intelectuais, o trabalho dos gerentes passa a ser avaliado pelos resultados que alcança. A explosão do conhecimento científico e técnico, a rápida difusão e o poder crescente da tecnologia da informação, a participação cada vez maior do conhecimento no valor total dos ativos e a ascensão do trabalhador do conhecimento - todos esses fatores trabalham juntos, cada um sendo, simultaneamente, causa e efeito, a fim de impor novos tipos de empresas, novos modelos organizacionais e novos padrões gerenciais.

Hoje, quando o conhecimento tornou-se o principal insumo e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional deixou de ter papel secundário e assumiu o papel principal. Para os investidores que arriscam seu capital, para os gerentes que têm a responsabilidade de gerí-lo e para os empregados que alocam seu trabalho e suas vidas, o capital intelectual tornou-se tão vital a ponto de dizer-se que as empresas que não estiverem gerenciando o conhecimento não estarão, também, agindo responsabilmente, tendo em vista sua sobrevivência e longevidade.

A gestão do capital intelectual é a atividade nova e muitos executivos ainda não entendem sua dimensão e importância, embora já consigam intuir que experiência e treinamento façam parte de seu ativo. Mas talento também é capital intelectual, embora não se possa atribuir-lhe preço, embora intangível - este o motivo de não lhe darem a devida atenção.

PORTER (1986), revela que é mais provável que o ativo financeiro de uma empresa seja dedicado a investimentos físicos do que a ativos intangíveis, cujos retornos são mais difíceis de medir. Na maioria das empresas, os investimentos com fluxos de caixa fáceis de serem medidos são avaliados de forma mais confiável e justificados com maior facilidade do que

investimentos em pesquisa, em treinamento ou outras formas nas quais é mais difícil quantificar os retornos.

O mapa do tesouro, conforme estabelece STEWART (1998), consiste em transformar inteligência e conhecimento em planos e estratégias que levem as organizações a melhorar o desempenho. Para fazê-lo é necessário, não só definir precisamente capital intelectual, como também uma descrição que os executivos possam usar para planejar como irão investir nos ativos do conhecimento e como irão gerenciá-los. Primeiro, é necessária uma definição funcional - que descreva o que se busca ao procurar ativos intelectuais, o que eles são e o que fazem. Segundo, é preciso abordar dois problemas: como as concepções equivocadas sobre a diferença entre os tipos de conhecimento (tácito e explícito) podem tornar-se uma distração; e, quanto do capital intelectual da organização reside no conhecimento tácito, de difícil identificação. Finalmente, é necessário saber onde procurar os ativos do conhecimento nas organizações.

PRUSAK (1997) define capital intelectual como sendo o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir ativo de maior valor. Para STEWART (1998), é a soma de patentes, processos, habilidades funcionais, tecnologias e informações sobre clientes e fornecedores somados à experiência da organização. Depreende-se que, para todos esses autores, a inteligência torna-se ativo quando cria ordem útil a partir da capacidade intelectual, ou seja, quando assume uma forma coerente; quando é capturada de forma que permita ser descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentada.

Assumido o capital intelectual como principal ativo das organizações é necessário que elas saibam selecionar, além do conhecimento útil, aquelas pessoas que realmente compõem este ativo e descobrir a melhor forma de transformá-lo em vantagem competitiva. É preciso identificar os elementos humanos que geram riqueza para que possam investir neles e remunerá-los adequadamente. Na era da informação, as organizações que desejarem sobreviver não podem se dar ao luxo de usar o capital humano que dispõem de forma ineficiente.

De acordo com STEWART (1998), o capital humano da empresa reside naqueles empregados que são difíceis de serem substituídos e que possuem alto valor agregado. Para o autor, essas pessoas são o motivo de a empresa e seus produtos serem escolhidos pelos clientes, em detrimento dos concorrentes. Esses são os verdadeiros ativos e não apenas custo de mão-de-obra.

Para segurar estas pessoas na empresa é necessário que elas criem trabalho interessante e desenvolvam noção de pertencimento. Hoje, quando os empregadores mais dependem dos empregados, sob a forma de capital intelectual, os laços de segurança no emprego e lealdade estão fragilizados. Os empregados do conhecimento que emprestam à empresa seu conhecimento e sua inteligência são os mais prováveis de abandoná-la, levando consigo seu talento e seu trabalho.

O que as empresas necessitam fazer é conter e reter o conhecimento, para que ele se torne sua propriedade, sob a forma de capital estrutural, para que possa reproduzi-lo, dividi-lo e utilizá-lo da maneira que melhor lhes convier.

A estratégia e a cultura, as estruturas e os sistemas, as rotinas e os procedimentos organizacionais estão entre os componentes do capital estrutural mais extenso, que possuem maior valor porque podem gerar retorno para os acionistas. Cabe às organizações dessa nova era adotar estruturas capazes de apoiar as pessoas e lhes possibilite desenvolver suas capacidades, sem o risco de serem sufocadas.

2.3.4 Conhecimento organizacional e competências essenciais

Segundo GEUS (1998), se tivéssemos sabido onde olhar, mesmo nos anos 50 poderíamos ter visto a mudança de valor do capital para o conhecimento. Já naquela época as empresas pobres de bens e ricas de cérebros começaram a ser valorizadas. Hoje, podemos facilmente constatar o que o autor dizia sobre 50 anos atrás. Basta observarmos a cotação em bolsa das ações de empresas como a Microsoft ou a Amazon.com.

“Tecnologia, globalização e desregulamentação estão fazendo a economia acelerar de forma espetacular”, afirma COHEN (2000).

Nesse contexto, um dos maiores desafios das organizações modernas é gerir seu próprio conhecimento. De acordo com FREITAS (2001), *“apesar dos milhões de dólares investidos em tecnologia da informação poucas empresas conseguiram extrair bons resultados da administração de valores como informação, experiências e conhecimento”*. O autor se baseia em pesquisa realizada pela Ernst & Yoong, nos Estados Unidos, para afirmar que a causa dessa realidade é a impotência das organizações diante da necessidade de substituição da cultura individualista existente por outra colaborativa.

Nesse mundo em que a nova riqueza é o conhecimento, capital e trabalho passam a ser menos antagônicos e mais parecidos em seu funcionamento. Capital é cada vez mais o capital intelectual - conhecimento. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se a outros profissionais e a clientes.

O conhecimento tem uma peculiaridade em relação a qualquer outro tipo de riqueza: quando você o dá para alguém, não o perde. Se essa dinâmica for estabelecida, o conhecimento multiplicará o conhecimento. Outra peculiaridade: esse produto não é depreciado. Uma nova idéia não destrói a anterior, ela evolui a partir da outra. A terceira característica segue-se: o que é comum vale mais do que o que é raro. Quanto mais pessoas possuem o conhecimento mais vale a pena tê-lo. Em ambientes caóticos, o poder não está no centro do sistema. Quem tem o poder é a pessoa que controla a variável mais instável. O ideal é haver pessoas capazes de tomar decisões em cada nível da empresa. O ideal é dar autonomia aos funcionários.

Para SENGE (1990), somente sobreviverão a nova realidade de mundo as *“learning organizations”*. Organizações onde as pessoas explodem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

Não existe vida sem aprendizado. A questão é: o que aprender, como administrar este aprendizado no mundo instável e como saber as necessidades do futuro um pouco além do imediato? Isso não significa que não se deva prestar atenção aos estudos técnicos, à capacitação para as atividades presentes e do futuro imediato, ao treinamento para funções ambicionadas. A grande educação não substitui o aprendizado prático. Ao contrário. Ela lhe dá sentido.

Na Nova Economia, vende-se experiência, idéia, tanto quanto objeto ou serviço. Mais: idéias são o item mais importante da pauta, mas não existe avanço intelectual sem emoção. Sentimentos ajudam a guiar o raciocínio, como comprovam os depoimentos de vários cientistas sobre o senso estético presente em suas descobertas.

Eis o mais complicado dos paradoxos. Só a mudança garante nossa permanência. Inovar é uma necessidade tão grande quanto arriscada. Grande parte das inovações não obtém o sucesso esperado. Mas pense só um minuto sobre o que significa não inovar. É fazer algo do jeito que outras pessoas fazem, fazer coisas que já foram feitas antes. Não há nada de errado com isso, principalmente porque é assim que uma pessoa aprende, vivência o mundo, evolui. Mas parar o processo por aí é um desperdício. É não acrescentar nada, é nunca deixar sua marca no mundo. E ser dispensável.

houve tempo em que o trabalho era perfeitamente separável da vida pessoal. No mundo do conhecimento, isso não é mais possível. O ambiente corporativo agora exige que agreguemos valor ao trabalho.

Há outro complicador. O enfraquecimento dos laços comunitários, familiares e religiosos da sociedade deu peso a uma faceta do trabalho. Mais do que nunca, ele é visto como uma atividade que dá sentido à vida das pessoas, supre necessidades emocionais que antes eram preenchidas por outros campos da experiência humana. Trabalho não é simplesmente algo que fazemos, é algo que nos forma.

Isso provoca enorme conflito: o trabalho do conhecimento é mais prazeroso, mas ao mesmo tempo mais absorvente. Ele faz mais sentido, mas consome mais energia.

A chave para sair desse paradoxo é a mesma chave do aprendizado. Todo conhecimento, para não ser simplesmente uma coleção de técnicas, deve traduzir-se também em autoconhecimento. Da mesma forma, não é o trabalho que faz a pessoa melhor. É a pessoa melhor que faz o trabalho ser uma expressão de sua integridade.

Na nova economia da era do conhecimento as empresas são cada vez mais parecidas com caixas de contratos, um cruzamento de relações que inclui fornecedores, clientes, colegas e até concorrentes. Ganhar espaço é saber mover-se nesse emaranhado de relacionamentos.

As empresas concorrem, mas precisam umas das outras para dividir riscos de inovar a produção ou para estabelecer novos padrões para a indústria. Estamos na era das alianças. Pensar a produção e o trabalho, hoje, é pensar em parcerias e descobrir formas de efetivá-las.

Nesse contexto, é interessante observar a evolução do pensamento de PORTER (1998). Em seu primeiro livro, **A vantagem competitiva das nações**, a ênfase de sua análise sobre conhecimento e aprendizado esteve na importância de ambientes globalizados. Sem deixar de lado esses argumentos, no livro **Clusters and the new economics of competition**, ele salienta com muito mais veemência que as diferentes formas de aprendizado ocorrem entre empresas de uma mesma região.

Se a realidade muda, é preciso estar preparado para mudar. Para ter essa agilidade, é preciso fugir da armadilha do foco. É preciso estar atento ao máximo de opções. Isso significa ouvir opiniões discordantes, estar aberto a experiências diferentes, aguçar a curiosidade, ao mesmo tempo em que se aprofunda o conhecimento naquilo que é o seu caminho principal. Preparar-se para o futuro é preparar-se para o máximo de possibilidades.

A rapidez é essencial no mundo moderno, em que o ciclo de desenvolvimento dos produtos é acelerado, mas a rapidez com eficiência só

é atingida quando fazemos aquilo que estamos sempre nos aperfeiçoando para fazer.

Segundo BARRETO (1998), o conhecimento de um indivíduo é só dele e de mais ninguém. Não pode tornar-se conhecimento de outro. Ele se encontra na esfera de sua individualidade e a única forma de transferi-lo para a esfera pública é por meio da informação que o indivíduo produz e direciona ao fluxo de transferência. Essa é a qualidade e a característica do fluxo de informação, por esta razão tão raro e extraordinário. Reside aí a necessidade de estruturação de sistemas de informação competentes, capazes de utilizar esse potencial para transformá-lo em conhecimento coletivo.

Segundo PRAHALAD (1999), criador do conceito de "competência essencial", às portas do novo milênio, todos os executivos precisam enfrentar novos desafios competitivos. Não basta pensar em qualidade total, agilidade e *downsizing*. Como as mudanças transformam certas competências essenciais em inflexibilidades perigosas, os executivos precisam saber "esquecer" seletivamente e aprender com tenacidade.

Na nova economia, o impacto das mudanças ambientais afetará as empresas, de modo geral, e para sobreviver elas precisarão estar atentas às transações internacionais. Isso significa que todas as empresas terão de se preocupar com a multiplicidade de unidades, de culturas, de conjuntos de habilidades e de perspectivas empresariais.

Permanecer atentas às alianças temporárias, onde o aprendizado é tão importante quanto garantir a propriedade intelectual, o que exige que as pessoas estejam abertas a novas idéias ao mesmo tempo em que protegem interesses vitais de sua empresa.

Para se manterem competitivas elas terão que encarar a velocidade como uma questão importante - não apenas a velocidade no desenvolvimento de produtos, mas também na transferência de conhecimento entre mercados e empresas. As empresas competitivas terão de absorver esse novo conhecimento e reconfigurar seus negócios.

As crenças atuais sobre o uso intensivo de capital de uma empresa ou sobre o modelo de lucro associado podem ou não permanecer válidas. O modelo empresarial precisa ser reavaliado e adaptado para atender às exigências da nova economia.

Segundo ainda PRAHALAD (1999), a empresa é não somente um conjunto de atividades distintas, mas também um portfólio de competências essenciais, que são uma combinação de tecnologias (*hard e soft*), aprendizado coletivo (multinível, multifuncional) e capacidade de compartilhar (além das fronteiras empresariais e geográficas).

A competência essencial pode ser representada como função multiplicadora desses elementos. Para administrar as mudanças competitivas, os executivos se defrontarão com desafios novos e complexos. Eles deverão tomar a iniciativa de incorporar novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa; alternar a composição das equipes de trabalho para satisfazer necessidades impostas pela globalização, que exige que os membros das equipes provenientes de diferentes culturas, aprendam como um grupo único; e transferir rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográficas.

A administração das competências no novo mercado globalizado torna-se bastante complexa. Nesse cenário há pelo menos cinco tarefas distintas: conquistar acesso ao conhecimento e absorver novos conhecimentos. O modo mais óbvio de conquistar acesso ao novo fluxo de conhecimento é recrutar pessoas que já possuam o novo conhecimento necessário. Qualquer pessoa que tenha passado por esse processo de aquisição de novas habilidades sabe como é difícil fazer com que elas sejam aceitas e bem-vindas na organização.

Essa transferência de conhecimento é de mão dupla e crucial para que exista combinação proveitosa. Entretanto, a maioria das organizações tende a rejeitar essas novas habilidades. É pouco provável que a empresa venha a absorver as novas habilidades sem ser pressionada. Portanto, um dos papéis cruciais da direção da empresa é legitimar os novos conhecimentos. Os altos executivos precisam não apenas enfatizar sempre a orientação

estratégica para todos os funcionários, como também identificar os novos conhecimentos que os ajudarão a criar o futuro almejado. E, além disso, vários níveis da organização precisam aprender e aplicar o saber desse novo conhecimento.

Para TERRA (2000), é preciso derrubar as paredes funcionais e criar uma "*teia impecável*", entre as atividades básicas da empresa, permitindo que as decisões sejam tomadas, em todos os níveis da organização, e posteriormente transformadas em conhecimentos alinhados às estratégias da empresa.

Não basta identificar a necessidade de novos conhecimentos e tomar as providências para adquiri-los. É preciso dar legitimidade e urgência a essa tarefa.

Mais difícil que adquirir novo conhecimento é associá-lo coerentemente ao conhecimento tradicional para criar novas oportunidades de negócio. As organizações aprendem fazendo. Portanto, é crucial que os altos executivos desenvolvam projetos específicos e pequenos. Os projetos são os portadores do novo aprendizado. Eles concentram a atenção da organização na solução dos problemas de associação do novo conhecimento ao antigo. As equipes de projeto com membros de várias disciplinas são imprescindíveis para o sucesso da aprendizagem e da aplicação daquilo que foi aprendido.

Compartilhar culturas e encurtar distâncias. Além da diversidade intelectual, há a diversidade cultural apresentada pelos países onde a empresa atua. Culturas diferentes têm prioridades próprias diferentes. Por exemplo, a filosofia do desenvolvimento de produtos, — as prioridades atribuídas à qualidade, custo, tempo, segurança e desempenho adotada por projetistas norte-americanos, europeus, japoneses e chineses —, varia bastante.

Nenhum executivo vive no vácuo. Ele vive em uma cultura que valoriza mais alguns aspectos do que outros. Em certas culturas, por exemplo, o aprendizado é um processo linear, baseado no esforço individual. Em outras, o aprendizado é muito mais seqüencial e experimental e baseia-se no esforço da equipe. Nesse caso, a intuição desempenha papel importante.

Interessante mencionar, também, a argumentação utilizada por ARGYRIS (1977), segundo a qual o aprendizado só ocorre *“em momentos de crise ou revoluções precipitadas por eventos internos ou externos”*.

Quando a colaboração tem início no contexto multicultural (por exemplo, a colaboração entre equipes de três continentes), surgem os conflitos e os mal-entendidos. Torna-se necessário compreender profundamente os padrões de socialização dos grupos envolvidos. Mais do que isso, os executivos precisam evitar o costume de estereotipar os grupos.

É fácil exortar uma pessoa ou uma organização a aprender. Mas talvez seja igualmente importante esquecer. A lógica predominante da empresa ou das pessoas pode tornar-se um sério obstáculo ao aprendizado. Os executivos precisam primeiro aprender a esquecer, e esquecer é mais difícil do que aprender. Em muitas organizações, a curva de esquecimento é achatada, o que é um problema sério em uma era de mudanças. Por exemplo, é necessário um esforço enorme para mudar de uma visão de "custo maior" da empresa para uma visão de preço menor.

Segundo PRAHALAD (1999) os setores desregulamentados estão passando por situação semelhante. Antes, o mercado era o regulamentador; algumas pessoas acrescentariam que a concorrência também era a regulamentadora. Muitas empresas acabaram ficando parecidas e agiam da mesma forma. A variedade, quando havia, era mínima. Só que, na concorrência baseada no mercado, o jogo inclui clientes, diferenciação, desempenho dos preços, inovação e concorrência. É um ambiente competitivo totalmente diferente. Para concorrer na nova economia é essencial esquecer os antigos padrões.

Levar as competências para além das fronteiras das unidades de negócios. Quanto mais as grandes organizações utilizarem estratégias baseadas em unidades de negócios nos sistemas que medem o valor econômico agregado e em sistemas de remuneração, mais difícil será o compartilhamento de competências entre as unidades. Para dispor de um sistema de disseminação das competências, todas as unidades de negócios precisam ter compreensão comum dos padrões de evolução do mercado e da tecnologia.

Sem essa compreensão, não existe estrutura conceitual para o compartilhamento. Por outro lado, estrutura conceitual, sem sistemas de apoio organizacional, dificilmente funciona. Muitas companhias investem tempo e energia na criação de projeções do futuro e permanecem apegadas a sistemas administrativos que reforçam a orientação para as unidades de negócios, com exclusão de todos os outros. É como se abordássemos uma estratégia de quarta geração utilizando base de conhecimentos de terceira geração, executivos de segunda geração e sistemas administrativos de primeira geração.

A criação de novas competências, pela integração da base de conhecimentos atual de uma empresa aos novos fluxos de conhecimento, gera a necessidade de reavaliação também dos elementos que compõem o sistema de competências. Podemos identificar dois componentes amplos: o conhecimento incorporado pelas pessoas — tácito e explícito — e o conhecimento incorporado pela empresa e pelos fornecedores.

Para administrar com eficácia o perfil de competências é essencial que os dirigentes compreendam a importância relativa dos vários elementos. É provável que o equilíbrio seja diferente entre empresas tradicionais e novas dentro do mesmo setor e setores tradicionais e novos; empresas com unidades instaladas em um só país ou em vários pontos cultura predominante e várias culturas.

Desnecessário dizer, o equilíbrio entre os elementos é uma meta móvel. À medida que evoluem, as mudanças no cenário competitivo exercem impacto sobre a natureza e a composição dos elementos da base de competências da empresa. Os altos executivos precisam avaliar e calibrar continuamente essas mudanças e fazer os devidos ajustes em seu foco.

O desenvolvimento de competências concentra-se no aprendizado nos níveis individual, grupos familiares e na empresa. O foco do aprendizado não é simplesmente o desenvolvimento da capacidade analítica. Ele inclui os processos e os valores. Da mesma forma que as capacidades analíticas ou científicas, o aprendizado de processos e comportamentos também é um

requisito. Portanto, é crucial haver processos que possam melhorar a capacidade das equipes de desenvolver habilidades especiais.

A disseminação das competências para criar novas oportunidades de "espaços em branco" abrange a idéia de transferência e compartilhamento entre equipes. Portanto, embora as pessoas, as equipes e a organização inteira sejam todas questões importantes da gestão das competências, a pedra angular nesse caso é a "qualidade" das pessoas.

HAMEL & PRAHALAD (1994) destacam a gestão e a alavancagem de habilidades como elementos fundamentais para o estabelecimento de *"vantagens competitivas sustentáveis"*. De acordo com os autores a força de trabalho bem gerenciada e administrada pode constituir-se na melhor vantagem competitiva por ser difícil de ser imitada.

O desafio dos executivos é criar medidas específicas para administrar essa transformação e montar um programa de desenvolvimento de novas competências que preveja o investimento em: socialização — por meio de viagens e missões internacionais — aprendizado de idiomas e ampla documentação, não burocrática, para a transferência do conhecimento empresarial.

Este estudo tem como base de sustentação as razões descritas na introdução do trabalho e objetiva investigar parte do sistema de informação utilizado pelo Banco do Nordeste do Brasil S.A., seu funcionamento, sua validade como veículo de geração e disseminação de informações e de conhecimento no seio da empresa e seu uso como ferramenta de apoio ao programa de mudanças pelo qual o banco passa.

Convém ressaltar, por oportuno, que embora o foco principal deste trabalho sejam os usuários dos sub-sistemas que compuseram a amostra, o estudo contemplou detalhamento da estruturação e funcionamento do sistema de informação do Banco do Nordeste, objetivando evidenciar características que o mesmo possui, em termos de inovação, complexidade, eficiência e eficácia, como auxiliar de gestores e usuários na consolidação do tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação (OLIVEIRA, 1999).

3.1 Método utilizado

Para efetivação da pesquisa realizamos um estudo de caso, através do qual tentamos mostrar práticas administrativas de uma empresa que está *"organizando-se em torno de processos em vez de tarefas individuais"*, conforme preceitua SPECTOR (1998).

Escolhemos realizar um estudo exploratório baseados no que estabelecem BOYD e WESTFALL (1978) sobre essa estratégia de pesquisa. Segundo esses autores, ela é valiosa quando um investigador coleta os dados com o objetivo de elaborar uma análise crítica, onde sua função consiste em observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos e/ou variáveis.

No estudo exploratório, procuramos coletar o maior número de informações possíveis, através do uso da observação participante direta e indireta, para que tivéssemos maior percepção das partes do sistema de informação estudadas, com o mínimo de distorção permitida (ARGILAGA, 1995), ao mesmo tempo em que elaborávamos análises e tecíamos críticas às

A escolha do método está relacionada ao fato de necessitarmos realizar uma imersão profunda no cotidiano da organização, visando a compreensão dos fatos e de sua cultura, para atuarmos como instrumento assertivo e integrado, pois a análise, conforme GÓIS (1996),

“requiere la asimilación e comprensión de los enlaces y nexos del cotidiano, los cuales no se revelan en los hechos en sí y ni en sus apariencias. Es necesario, por lo tanto, una acción directa, de inserción, de convivencia real y objetiva, y una acción intelectual, exploratoria, analítica, sistemática y abrangente (Emic y Etic. Aguirre, 1995)” (sic).

O mesmo autor, ao concluir sobre a observação participante, afirma ser este um método de grande valia, que exige uma presença ativa dentro do grupo estudado, passando o pesquisador a fazer parte do seu cotidiano, seja através de vivências ou de presenças periódicas, e que sem interação e convivência, a essência do pensamento do grupo, — de natureza subjetiva — é apreendida apenas de modo superficial e assim, de pouca valia para o aprofundamento da pesquisa.

Com este referencial em mente, a efetivação da pesquisa desenvolveu-se através de observação participante direta e indireta, compreendendo:

- i) exame da literatura existente sobre o assunto;
- ii) levantamento de informações, a partir de contatos e discussões com pessoas diretamente envolvidas com o sistema no âmbito do banco e análise de documentos e relatórios fornecidos pela administração;
- iii) observações diretas no dia-a-dia da organização e através de consultas aos *sites* na *intranet* e de conversa com funcionários responsáveis pela gestão dos mesmos e outros usuários.

A partir daí procuramos nos aprofundar o máximo possível no resultado da coleta, tendo em vista estimular a compreensão e análises da situação.

3.2 Universo

O universo de nossa pesquisa é composto pelos subsistemas que compõem o sistema de informação do Banco do Nordeste, implantado como parte do

programa de modernização administrativa pelo qual o banco passa, e pelos funcionários da empresa como usuários do sistema.

Esse sistema é bastante significativo e abrangente, envolvendo aspectos e projetos ligados às mais diversas áreas e serviços da empresa.

Para facilitar a visualização de todo o sistema de informações descrevemos, sucintamente, a seguir, todos os subsistemas que o compõem, conforme pode-se observar na Figura 01 - Visualização da *home page*, disponibilizada na *intranet* do banco.

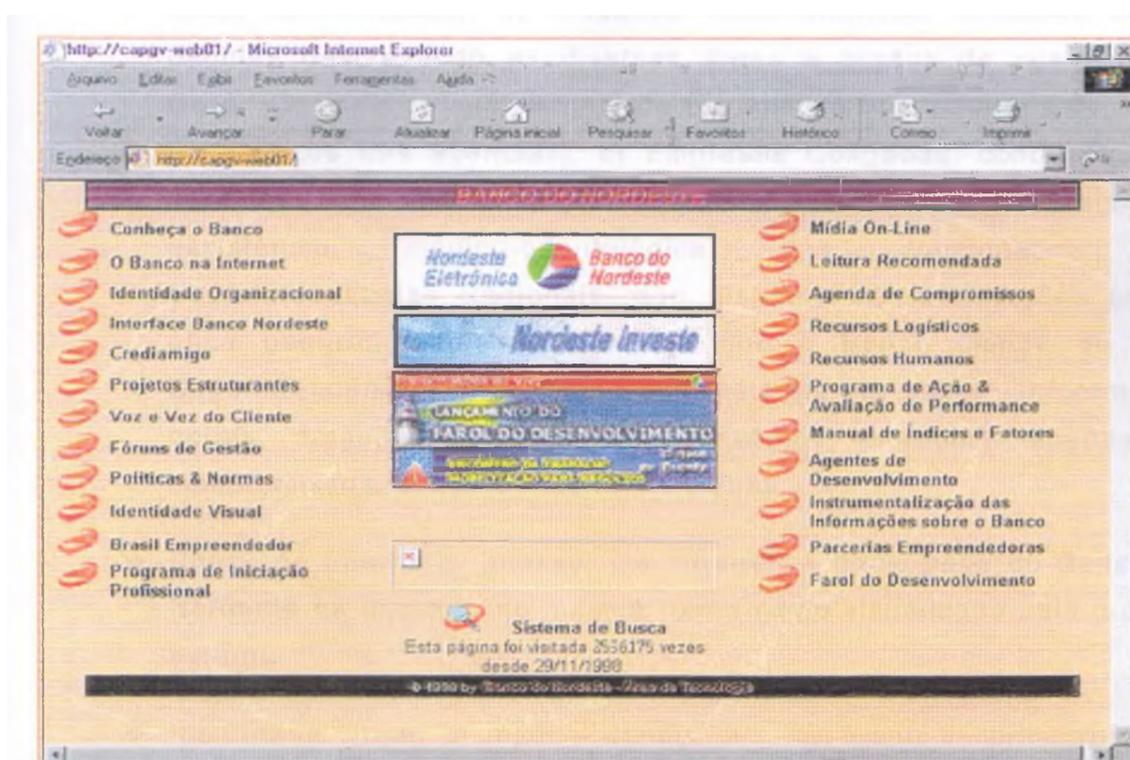


FIGURA 03: Visualização da *home page*

- ❖ Conheça o Banco - s/fe de cunho organizacional, que contém todo o ideário da (r)evolução da empresa. Subdivide-se em: a) Identidade Organizacional, que, por sua vez, contém páginas específicas para i) o Direcionamento Estratégico da empresa (missão, focos estratégicos, princípios e valores organizacionais e o direcionamento estratégico de seu processo de planejamento anual); ii) Ações Diferenciadas (instrumentos e canais inovadores e resumo de sua

atuação mercadológica); iii) seu Modelo Organizacional (modelo orgânico, dinâmica organizacional, estrutura departamental, perfil de competências e habilidades requeridas, e os indicadores de resultados considerados na avaliação da ação do Banco); iv) o Código de Conduta Ética (princípios fundamentais que regem a ação dos seus funcionários); v) Responsabilidade Social (explicita ações realizadas de forma complementar à sua missão, enquanto empresa válida e socialmente responsável); e Reconhecimento Externo (relação de prêmios ganhos e reconhecimentos diversos conferidos pelas comunidades); b) Unidades Administrativas, contendo várias páginas descrevendo as diversas áreas e órgãos de sua Direção Geral, Centrais de sua retaguarda (de análise operacional e de apoio ao serviços das agências); c) Empresas Coligadas, contendo links para os *sites* da caixa de previdência privada e da caixa de assistência médico-odontológica dos funcionários; d) Superintendências Regionais, que disponibiliza informações sob a ótica geográfica-administrativa, já que o Banco dispõe de uma Superintendência para cada dois estados, a saber: informações gerais, dotações, performance, convênios estaduais, agenda de compromissos, banco de idéias e notícias.

Banco na Internet - acesso, via intranet, à *home-page* do Banco do Nordeste na Internet, na mesma forma como visualizada pelo público externo.

Identidade Organizacional - conduz ao conteúdo da primeira parte do *site* Conheça o Banco, descrita acima.

Interface Banco do Nordeste - recentemente substituído pelo *site* Nordeste Eletrônico, visa permitir aos clientes do banco informações as mais diversas sobre seus negócios e outras transações próprias de *home-banking*.

Crediamigo - *site* que agrega informações sobre o programa de microfinanças do Banco do Nordeste, como uma cartilha, a saber: i) conceito e público-alvo do programa; ii) funcionamento; iii) como obter financiamento; iv) objetivos e metas; v) relação das agências

que operacionalizam o programa; vi) casos de sucesso; vii) resultados alcançados; viii) Planejamento empresarial; e ix) normas.

Projetos Estruturantes - relatos sobre a ação de grupos de trabalho instituídos no Banco do Nordeste, para tratarem de temas de relevância estratégica, cujas pesquisas, análises, discussões, ações e resultados são estruturados em forma de projeto e desenvolvidos fora da estrutura organizacional formal. O *site* se presta à integração intra-projetos e inter-áreas, disseminação e gerência das ações comprometidas por e para toda a empresa, já que disponibiliza todas as suas informações, conteúdo do projeto, cronograma, ações realizadas, agenda dos compromissos futuros e avaliação de seu andamento.

Voz e Vez do Cliente - disponibiliza regulamentos, programação e resultados alcançados por três dos canais usados pelo Banco para contato com seus clientes, os quais sejam: Fóruns de Clientes - reuniões bimestrais de 20 clientes-representantes, por estado, para conhecimento de necessidades e expectativas, coleta de críticas e sugestões relativas aos serviços e produtos do Banco do Nordeste, além de discutir a atuação do próprio órgão; Cliente Consulta - serviço de orientação por telefone (0800 78 3030), fax, carta e internet, com atendimento personalizado e que permite acesso às informações básicas, estrutura, produtos e serviços do Banco, ganhando tempo e evitando deslocamentos desnecessários; e Agência Itinerante - deslocamento de funcionário(s) para comunidades que não contam com unidades físicas do Banco, para prestar serviços de atendimento aos agentes produtivos locais, garantindo ao Banco presença efetiva em todos os municípios do Nordeste, norte de Minas, Vale do Jequitinhonha e norte do Espírito Santo, de forma móvel e flexível.

Fóruns de Gestão - são canais de comunicação, disponibilizados pela Intranet, que facilitam a análise crítica do desempenho da organização, na medida em que todos os servidores participam das reuniões. São representados pelos Grupos de Assessoramento Básico e Grupos de Assessoramento de Gestão.

Políticas e Normas - contém todo o sistema normativo-operacional do Banco, compreendendo: políticas, atualizações do dia, manuais, circulares, minutas de contratos e termos de parcerias, perguntas mais freqüentes; disponibiliza também link com o correio para remessa de sugestões, e um programa de impressão das normas.

Identidade Visual - durante o processo de modernização organizacional e administrativa pelo qual passou, o Banco passou por um processo de reposicionamento de imagem, tendo modificado seus símbolos e formas de apresentação à sociedade, alterando sua marca, abandonando o uso de cores e siglas que não foram identificados como significativos ou vantajosos perante seu público. Este *site* apresenta todo o disciplinamento sobre a identidade visual do Banco, aqui tratada como parte seu patrimônio, para ajudar a consolidar a nova imagem da empresa junto a seus públicos. Traz um conjunto de padrões e normas técnicas que uniformizam as principais manifestações visuais em interface com clientes, outras empresas, órgãos governamentais e o público de um modo geral.

Brasil Empreendedor - trata-se de um programa do Governo Federal, destinado a fortalecer as micro, pequenas e médias empresas, operacionalizado por todos os bancos oficiais. Seu objetivo é ofertar crédito com sustentabilidade, o que vem reforçar o apoio já tradicional do Banco do Nordeste aos pequenos empreendedores, formais e informais. Assim, o programa se desenvolve em módulos - Promoção, Capacitação, Crédito e Assessoria Empresarial. Pode-se comparar o *site* a uma cartilha do programa, contendo esclarecimentos sobre cada fase, além de orientações e informações gerais, condições operacionais, rotinas e mecanismos de acesso ao programa, além dos resultados alcançados.

Programa de Iniciação Profissional - dispõe de dados e informações sobre programa desenvolvido em parceria com escolas profissionalizantes de segundo grau conveniadas, Faculdades e a Fundação de Bem-Estar do Menor dos Estados, que objetiva proporcionar oportunidade de iniciação profissional para estudantes sem nenhuma ou com reduzida experiência no mercado de trabalho,

em áreas correlatas à atividade do Banco; tem duas vertentes: Programa Jovem Aprendiz - destina-se a 30 adolescentes originários de áreas de exclusão social, a cada dois anos, selecionados em parceria com a Fundação do Bem Estar do Menor do Ceará - FEBEM; e Programa de Bolsa de Estudos para Estudantes de Níveis Médio e Superior, *que* anualmente disponibiliza para o mercado de trabalho cerca de 1000 jovens de nível secundário e universitário.

- ❖ Mídia on-line - disponibiliza, em *site* na Intranet, informações publicadas sobre o banco, tanto internas quanto externas, para disseminação, estatísticas e gerenciamento, organizadas em quatro módulos: Recortes Diários, Recortes Históricos, DIAnef e Notícias.
- ❖ Leitura Recomendada - disponibilização, por meio da intranet, de resumos de livros, trabalhos e artigos de revistas, nacionais e estrangeiros, abordando temas relacionados a estratégias e práticas empresarias nos campos da administração, economia, negócios, cooperação e associativismo, desenvolvimento econômico e organizacional, planejamento, *marketing*, dentre outros.
- ❖ Agenda de Compromissos - registro dos compromissos assumidos, em nível corporativo ou de unidades administrativas, em reuniões e fóruns de discussão, através de aplicativo Web.
- ❖ Recursos Logísticos - *site* que disponibiliza dados e informações da área administrativa tais como: estrutura organizacional da área, minutas-padrão de contratos, editais de licitação em curso, normativos da área-meio, link para sua agenda de compromissos, banco de idéias (para acolhimento de sugestões), canal para discussões ao vivo (*chat*) e realização de pesquisas de opinião. Corresponde a parte do contido sobre a área logística no *site* *conheça o Conheça o Banco*.
- ❖ Recursos Humanos (Sistema de Avaliação e Desenvolvimento de Recursos Humanos) - Executado sob a metodologia de 360 graus, permite também o tratamento de questões referentes ao nível de satisfação no ambiente de trabalho e o grau de motivação do funcionário.

Programa de Ação e Avaliação de Performance - *site* destinado à consulta e gerenciamento do processo de planejamento empresarial. Está dividido por tipo de órgão e traz as orientações estratégicas vigentes para o ano em curso, nas diversas variáveis que são contempladas; também disponibiliza resultados mensais. Os dados são originários de um sistema que não usa tecnologia Web, e transferidos para a intranet pela facilidade de acesso e consulta de todos os funcionários.

Manual de índices e Fatores - traz os valores referenciais dos diversos índices e valores financeiros usados para atualização de encargos sobre financiamento e aplicações de clientes, em ordem alfabética e em séries históricas; contém também informações e regras para atualização de valores e o histórico das moedas no sistema financeiro nacional;

Agentes de Desenvolvimento - registro das ações desenvolvidas e resultados apresentados pelo projeto estruturante. A presença destes profissionais viabilizou a efetiva presença do Banco junto às comunidades de todos os quase 2.000 municípios da área de atuação do Banco, com a finalidade de mobilizar a comunidade, gerar sinergia, identificar competências locais e fomentar a organização, além de fortalecer as atividades produtivas.

Instrumentalização das Informações sobre o Banco - objetiva compartilhar na Intranet informações sobre o Banco do Nordeste, acessíveis a todos os funcionários, contendo todas as apresentações, estudos, pesquisas, palestras, discursos, relatórios de viagens, *cases* administrativos efetuadas pelos próprios funcionários em missão de trabalho.

Parcerias Empreendedoras - *site* destinado às informações e ao gerenciamento do programa Parcerias Empreendedoras, que é um instrumento de mobilização dos demais órgãos, empresas e instituições envolvidas com o desenvolvimento regional, visando mobilizar e potencializar parcerias com a finalidade de proporcionar

aos agentes produtivos do Nordeste, condições favoráveis para o seu desenvolvimento.

Farol de Desenvolvimento - instrumento de operacionalização, consulta e gerenciamento da forte ação orgânica e sistematizada, que vem sendo implementada, nos dois últimos anos, em cada município da área de atuação do Banco do Nordeste, e que se destina a fazer emergir um ambiente favorável à capacidade empreendedora de cada comunidade, para gerir seu próprio processo de desenvolvimento local, potencializar o desenvolvimento do município, sob a ótica do empresariamento, pela integração das ações do Banco do Nordeste e de outras instituições e organizações da comunidade, visando ensejar a articulação local para a tomada de decisões sobre prioridades com a participação da comunidade, viabilizar as vocações econômicas locais, estimular a integração dos municípios em mesorregiões, e ensejar a geração de negócios e promover a inserção do município e seus agentes produtivos no contexto estadual, regional, nacional e até internacional. O *site* contém: i) informações gerais sobre o programa (apresentação, regulamento, macro-fluxo, disciplinamento das reuniões, perguntas mais frequentes, glossário e vídeos); ii) dados sobre reuniões (programação, integrantes, pauta, atas, material, produtos gerados etc); iii) a agenda de compromisso resultante dos trabalhos desenvolvidos em cada município; iv) a narrativa dos casos de sucesso obtidos; v) os resultados obtidos, de forma corporativa e por município; vi) uma versão do Balanço Social do Banco, customizada para cada município específico; vii) informações ordenadas e classificadas por município, viii) dados para gerenciamento; ix) a equipe diretamente envolvida na criação e gerenciamento do programa; e x) um *chat* (canal para discussões ao vivo).

Transmissões ao Vivo e Vídeos de Eventos (Encontro de Trabalho: Mobilização para Negócios) - canal que possibilita a discussão de forma interativa das estratégias, projetos e programas de ação da empresa, com rápida e maciça disseminação entre os funcionários e com a sociedade. Usado para a transmissão via intranet, em tempo

real, de eventos de interesse do Banco, principalmente aqueles transmitidos em sistemas de vídeo-conferência. Usado também para apresentação de vídeos institucionais, atualmente disponibiliza vídeo com a avaliação do evento Mobilização para Negócios 2001, realizado no sistema de vídeo-conferência no início do corrente ano, para iniciar o processo de planejamento anual.

3.3 Delimitação e descrição da amostra

a) Sub-sistemas

Dentre os sub-sistemas descritos escolhemos cinco para composição da amostra de nossa pesquisa: Fóruns de Gestão, Mídia on-line, Leitura Recomendada, Agenda de Compromissos e Instrumentalização de Informações sobre o Banco.

A escolha deu-se em função de esses projetos possuírem as seguintes características:

- utilizam tecnologia *word web wide (internet e intranet)* e telecomunicações e são acessados em todas as unidades do banco;
- permitem interatividade com os funcionários, tendo seu funcionamento condicionado diretamente a essa interatividade;
- estão relacionados com as atividades administrativas e estratégicas do banco sem, no entanto, envolverem aspectos operacionais;
- são os mais representativos por constituírem veículos de comunicação no processo de mudança cultural exigido pelo programa de modernização administrativa do banco;
- seu funcionamento e resultados não são informações confidenciais do banco, sendo-nos permitido o acesso aos mesmos.

As visitas aos *sites* ocorreram na administração central do banco, em Fortaleza e da agência de Belo Horizonte

b) Colaboradores (funcionários) contatados

A amostra contemplou funcionários do banco lotados na administração central, na cidade de Fortaleza, que participam direta ou indiretamente de diversas equipes de projeto do programa de modernização administrativa. Os grupos de discussão foram compostos diversificando-se as equipes, a área de especialização e o nível hierárquico na estrutura da organização e perfizeram um total de nove grupos de discussão, das seguintes áreas:

- Suporte Estratégico: Ambiente de Planejamento, Ambiente de Suporte Mercadológico e Ambiente de Desenvolvimento Organizacional;
- Recursos Humanos e Logísticos; e
- Tecnologia da Informação: Ambiente de Infra-estrutura de Tecnologia e Ambiente de Estratégias de Tecnologia

O total de 16 colaboradores foram envolvidos nas referidas discussões. Em relação à posição dos colaboradores da amostra na estrutura orgânica da empresa, contatamos em Fortaleza 2 superintendentes, 4 gestores de ambientes (1 dos quais aposentado), 1 assessora e 9 consultores internos do quadro técnico-administrativo. Para acesso aos *sites*, através da agência de Belo Horizonte, mantivemos contato com o gerente geral e o gerente executivo da unidade.

No que se refere ao nível de escolaridade, todos os contatados possuem curso superior, com especialização na área em que atuam, fato comum em todas as equipes de projetos do Banco que sempre investiu bastante na especialização de seus empregados. O grupo de gestores dos *sites* do sistema de informação é composto em sua quase totalidade por técnicos com formação básica em Jornalismo, Biblioteconomia, Informática e Administração de Empresas e cursos de extensão na área de tratamento da informação.

Quanto ao tempo de serviço, todos os funcionários contatados têm muitos anos de banco (o tempo médio é superior a 15 anos). Com relação aos cargos, ocupam-nos há pouco tempo, haja vista que estes foram criados

somente com o programa de modernização do Banco - a partir do ano de 1995.

3.4 Coleta de dados

O banco concordou em participar do estudo, após verificar a amplitude, natureza e profundidade do trabalho, tendo permitido o início da coleta das informações, através de observação participante e sessões de discussão com seus colaboradores, conforme planejado.

A coleta das informações foi extremamente bem aceita pelos funcionários, que sempre se mostraram solícitos e corteses, nunca se negando a prestar qualquer tipo de esclarecimento, complementar dados, mostrar relatórios, etc. As discussões duraram, em média, duas horas cada uma para serem realizadas.

a) Local e período

A coleta de dados na administração central do Banco do Nordeste, em Fortaleza, foi efetuada no período compreendido entre junho de 2000 e março de 2001. As visitas aos *sites* do sistemas, assim como o levantamento de dados via *intranet* do banco, foram realizadas na administração central, em Fortaleza e também através da agência do banco localizada na cidade de Belo Horizonte no período de março/abril de 2001.

b) Etapas

Com vistas ao desenvolvimento da pesquisa, foram cumpridas as seguintes etapas:

• análise das unidades administrativas do Banco que foram contempladas pelo programa de modernização e que utilizavam tecnologia *word wide web* (*internet e intranet*) e telecomunicações, através de consulta aos *sites* do banco;

• contato com pessoas-chave do sistema de informação, para verificar a aceitação do estudo e fixação de datas para os encontros e discussões em grupo, de acordo com disponibilidade de tempo;

s análise de documentos e relatórios (Relatório da Gestão 1998 e 1999, e Relatório de Modernização Tecnológica) para levantamento de dados e informações referentes ao sistema.

s participação em reuniões, em consonância com o calendário de reuniões dos grupos que compõem os Fóruns de Gestão (Grupo de Assessoramento Básico e Grupos de Assessoramento de Gestão - 15 em 15 dias encadeados), para observação e coleta de dados nas atas disponibilizadas na Intranet do Banco;

s permanência no banco para visitas aos *sites* escolhidos como amostra e coleta de informações sobre o funcionamento dos mesmos;

s discussão técnica com 16 funcionários do banco, que trabalham diretamente com os sub-sistemas analisados, assim distribuídos:

GESTORES: Superintendente da Área de Suporte Estratégico; Superintendente da Área de Recursos Humanos e Logísticos; Gerente do Ambiente de Infra-estrutura de Tecnologia; Gerente do Ambiente de Tecnologias da Informação; Gerente do Ambiente de Planejamento; Gerente do Ambiente de Suporte Mercadológico (aposentado).

QUADRO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO: 1 Assessor da Superintendência da Área de Recursos Humanos e Logísticos; 4 Consultores Internos do Ambiente de Suporte Mercadológico; 1 Consultor Interno do Ambiente de Planejamento; 1 Consultor Interno do Ambiente de Desenvolvimento Organizacional; 1 Consultor Interno do Ambiente de Tecnologias da Informação; e 2 Consultores Internos do Ambiente de Infra-estrutura de Tecnologias.

Foram coletados dados também através de observação direta. Permanecemos no interior do banco vendo, ouvindo e examinando fatos *in loco*. Para maximização na utilização desta técnica, permanecemos como observadores por cerca de duas horas, durante o expediente normal do banco, pelo período de um mês, de forma ininterrupta, oportunidade em que pudemos também acessar a *intranet*.

Nas reuniões de discussão mantivemos conversação informal, dialogada, individual e em grupos, com envolvimento de pessoas-chave no processo, dentro do banco, fato que nos facilitou o entendimento dos processos e

propiciou oportunidade de esclarecimentos de alguns pontos. As sessões serviram, também, para facilitar a explicação dos dados que pretendíamos coletar e para enriquecer a composição dos dados levantados.

c) Instrumento

Objetivando levar a bom termo a observação, elaboramos um guia, como consolidado no anexo I - Guia para condução das discussões, que à luz dos objetivos pretendidos, buscou:

- identificar, da forma mais detalhada possível, todo o processo de elaboração, implantação e utilização do sistema de informação do banco, desde o seu nascedouro (identificação da necessidade) até o momento atual;
- detectar os fluxos de informação formais e informais que abastecem o sistema;
- investigar a partir de quando essas atividades foram estruturadas, seu estágio evolutivo, pessoas envolvidas em sua elaboração, etc;
- identificar o nível de utilização e confiabilidade do Sistema, sob a percepção dos colaboradores, assim como e satisfação dos mesmos;
- investigar até que ponto os funcionários do banco estão capacitados tecnicamente e treinados para utilizar o Sistema e se o seu uso trouxe algum benefício efetivo para a realização das tarefas.

Como resultado da análise apresentamos a seguir as páginas da intranet e o funcionamento dos subsistemas, objeto desta pesquisa.

A. FÓRUNS DE GESTÃO

Este é principal veículo ou canal de comunicação da empresa. É responsável pela disseminação de dados, informação e conhecimento no seio do Banco do Nordeste sejam eles originados a partir de atas, sinalizações, destaques, agenda de compromissos ou *benchmarking*, provenientes de Unidades da Direção Geral, Agências ou Superintendências Regionais.

É composto do Grupo de Assessoramento Básico e do Grupo de Assessoramento de Gestão.



Figura 04: Fóruns de Gestão

No menu de opções na barra à esquerda encontram-se os botões de acesso às demais páginas que compõem o sub-sistema, como sejam:

Disciplinamento - descreve o disciplinamento sobre a realização dos Fóruns de Gestão do Banco.

Assessoramento Básico - contém as atas das reuniões do Grupo de Assessoramento Básico classificadas por ano e disponíveis para leitura e conhecimento.

Assessoramento Gestão - visualiza as atas das reuniões do Grupo de Assessoramento de Gestão, classificadas por Ano - Superintendência - Ambientes da Administração Central e a totalização das quantidades de atas disponíveis.

Destaques - mostra todos os Destaques, classificados por Data, Assunto, Superintendência/Direção Geral, Número, Unidade de Origem e a totalização dos Destaques. A apresentação está disponibilizada em formato Som, Vídeo ou Texto.

Sinalizações - Visualiza as Sinalizações classificadas por Unidade de Origem, Unidade de Destino e Assunto. São disponibilizadas as totalizações de quem mais demandou e de quem mais recebeu, por assunto e o resumo das sinalizações por ano. A comunicação de sinalizações é automática para unidades envolvidas e gerência dos encaminhamentos (geradas pelo sistema).

Benchmarking - Visualiza os *benchmarkings* disponibilizados por Assunto, Prática, Número do Destaque, Superintendência / Unidade Usuária, os institucionais, além das Totalizações.

Fóruns de Discussão - O Fórum de Discussão funciona como uma caixa postal para colocação de mensagens e opiniões sobre temas relativos aos Fóruns de Gestão.

Registro de Atas - este site aplica uma nova sistemática de digitação e envio de ata. Assim, para digitar e enviar uma ata da reunião de Assessoramento de Gestão de sua unidade, diretamente na Intranet, clique sobre o botão acima, *Registro de Atas*, e siga os passos.

Pesquisa - Nessa opção é oferecida uma pesquisa sobre palavras encontradas nas atas dos Fóruns de Gestão. São retornadas atas onde a palavra chave foi encontrada.

Links - Visualiza *Links* interessantes relacionados aos Fóruns de Gestão.

Contatos - Visualiza, Altera, Inclui e Exclui *Contatos* relacionados aos Fóruns de Gestão.

Aiuda - contém os botões do menu e explica o conteúdo de todos eles.

Ao clicarmos cada uma das opções (botões) que compõem o site Fóruns de Gestão disponibilizamos uma nova página da intranet que, por sua vez, apresenta outras oportunidades de uso ou informações úteis sobre o funcionamento, significado ou objetivo do site.

Disciplinamento dos Fóruns de Gestão

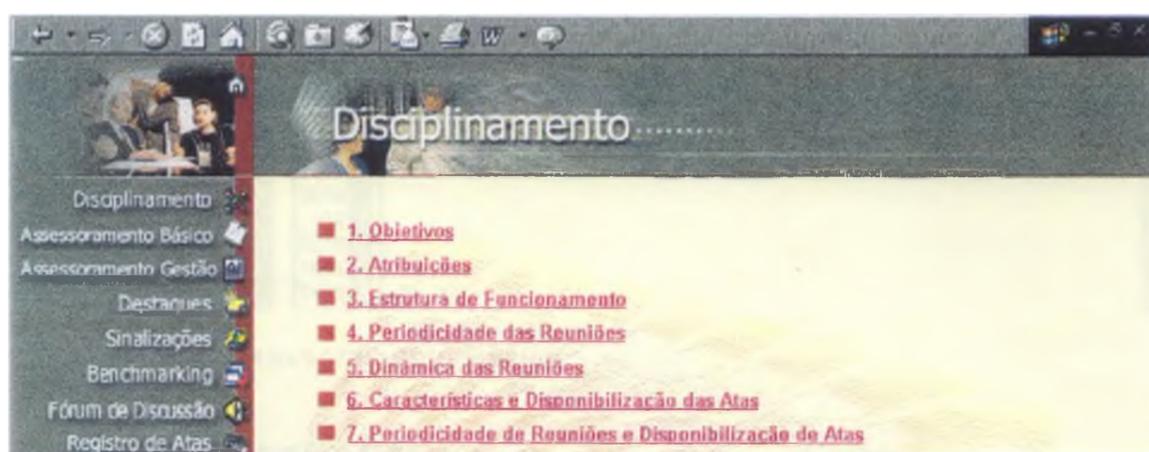


FIGURA 05: Disciplinamento dos Fóruns de Gestão

Através desta página têm-se acesso a toda a regulamentação e funcionamento do Fóruns de Gestão, bastando clicar uma das sete opções que aparecem na tela inicial do Disciplinamento, para a compreensão do sub-sistema.

A.1 Assessoramento Básico

Grupo de Assessoramento Básico

Constitui fórum de discussão das estratégias empresariais, reunindo quinzenalmente os superintendentes e gerentes de ambiente da Direção Geral e das Agências da área metropolitana de Fortaleza, com participação direta do presidente e diretores, incluindo convidados de quaisquer

unidades do Banco que participam em regime de rodízio, num total de 70 participantes. As reuniões são detalhadamente registradas em ata, disponibilizada para todos os funcionários da organização em 24 horas na *Intranet*. Dessas reuniões são geradas Agendas de Compromissos com clara definição de prazos e de responsáveis, repassadas periodicamente nas reuniões do grupo.

O acesso às atas ocorre mediante um clique na relação de atas de reuniões apresentadas na coluna lateral esquerda da página da *intranet*.

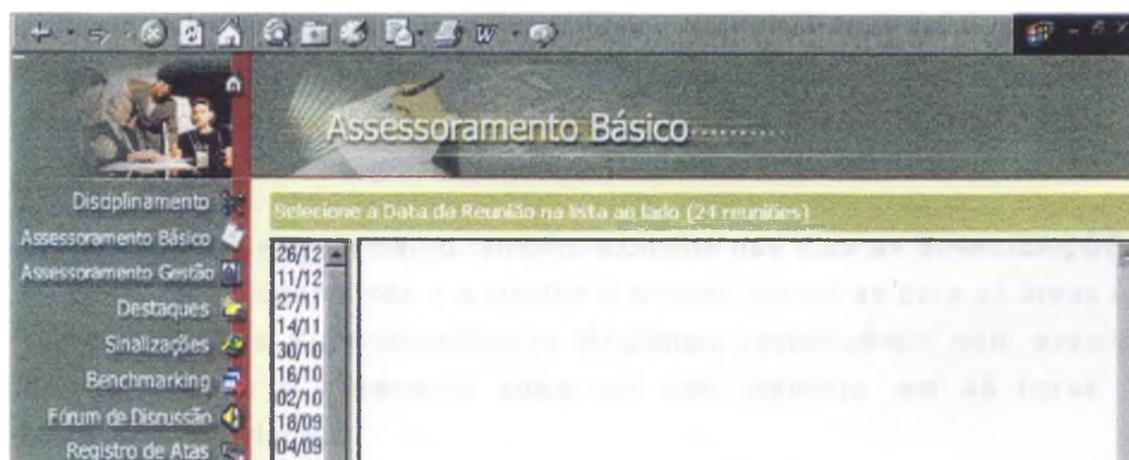


FIGURA 06: Assessoramento Básico

A.2 Assessoramento Gestão

Grupos de Assessoramento de Gestão

Existem em todas as unidades da Direção Geral, nas superintendências regionais, nas centrais e nas agências do banco.

Reúnem-se, também, quinzenalmente cumprindo um calendário que guarda sincronia e encadeamento com as reuniões do Grupo de Assessoramento Básico. Inicia as reuniões com a leitura e discussão da última ata da reunião do Grupo de Assessoramento Básico e prossegue com outros temas de interesse da unidade.

A ata produzida na reunião é também disponibilizada na intranet e analisada pelo Ambiente de Planejamento que examina os destaques (assuntos importantes, idéias, boas práticas de gestão e iniciativas bem

sucedidas) que merecem tratamento e conhecimento pela administração do banco. Esses destaques são repassados e discutidos na reunião seguinte do Grupo de Assessoramento Básico compostos do gerente, demais lideranças e todos os funcionários da unidade. O grupo começa a reunião com a leitura e discussão da ata da última reunião do Grupo de Assessoramento Básico, e prossegue com outros temas de interesse da unidade. A ata produzida é também disponibilizada na *Intranet* e analisada pelo Ambiente de Planejamento que examina os DESTAQUES (assuntos importantes, idéias, boas práticas de gestão e iniciativas bem sucedidas) que merecem tratamento e conhecimento pela administração do Banco. Esses destaques são repassados na reunião seguinte do Grupo de Assessoramento Básico, para conhecimento, discussão, disseminação, e servem de *benchmarking* para todas as unidades.

O Ambiente de Planejamento também examina nas atas as SINALIZAÇÕES (dúvidas, questionamentos e sugestões) encaminhando-as para as áreas da Direção Geral e Superintendências Regionais responsáveis pelo assunto que devem dar o tratamento adequado com resposta, em 48 horas, à unidade demandante.

Na tela do Grupo de Assessoramento de Gestão, na opção Registro de Atas, estão disponíveis as atas das reuniões dos grupos, que são analisadas pelos consultores da área de Suporte Estratégico e Ambientes de Planejamento, que examinam, também, os destaques.

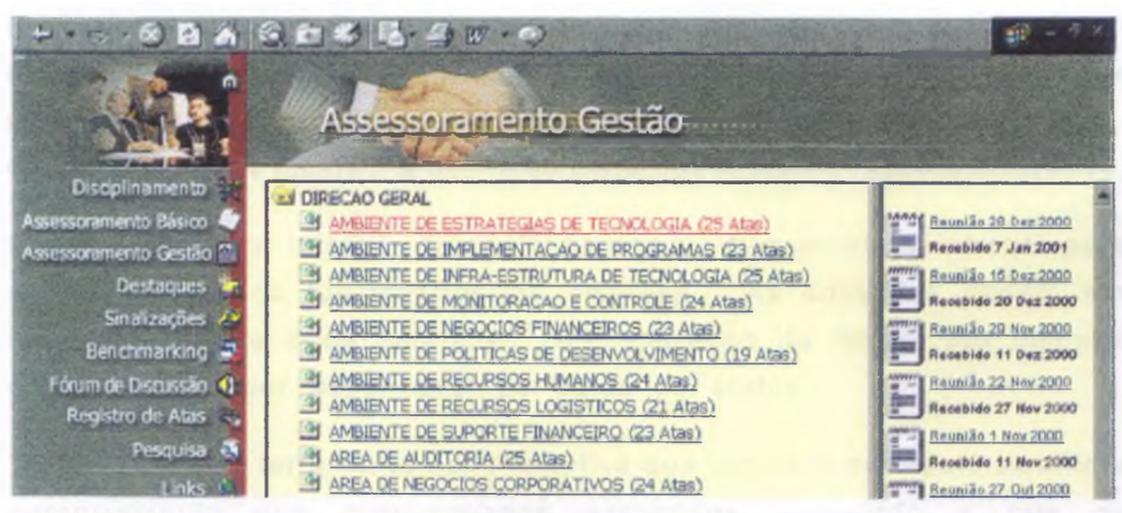


FIGURA 07: Assessoramento Gestão

Fóruns de Discussão - Este *site* funciona como uma caixa postal para que os usuários do sistema possam colocar mensagens ou emitir opiniões sobre temas relativos aos Fóruns de Gestão diretamente na *intranet* do banco. Para utilização do *site* os funcionários têm a seu dispor um menu de opções, localizado na coluna à esquerda. Através de um clique podem-se enviar mensagens novas ou responder a questões do grupo.

Fórum de Discussão Fóruns de Gestão £3	
<p>2 tf Nova ' Responder Mensagem «o Grupo</p>	
<p>§3 Fóruns de Gestão CQAssessoramento Básico , láAssessoramento Gestão CIBfinchmarlqmi . <33 Destaques j l^Disciplinamento ti Registro de Atas 'O Sinalizações</p>	<p>De Assunto 3 Resbtdo om</p>
	<p>De: Para: Assunto:</p>
	<p>Nenhuma mensagem selecionada.</p>

FIGURA 08: Fóruns de Discussão

B. AGENDA DE COMPROMISSOS

Esse site tem como finalidade possibilitar o registro dos compromissos assumidos em reuniões e fóruns de discussão, e das ações definidas durante o processo de planejamento estratégico, através de aplicativo Web. Os compromissos incluem a definição clara dos prazos e responsabilidades.

É um instrumento interno, de apoio gerencial, disponível na intranet para uso por todos os funcionários da empresa. As consultas podem ser realizadas sob a ótica gerencial, com aplicação de filtros: por unidade organizacional; por responsável; por datas; por status.

Trata-se de uma ferramenta administrativa que facilita o acompanhamento e gerenciamento dos compromissos assumidos, induzindo a que as discussões havidas, em quaisquer reuniões e fóruns, venham a ter

conseqüências efetivas, o que tem se afirmado como uma das características da nova dinâmica de funcionamento da organização.

Embora tenha sido definido para uso interno, já está sendo aplicado em alguns programas que mantêm interação com a sociedade, como, por exemplo, nas reuniões do Farol do Desenvolvimento Banco do Nordeste em cada localidade da área atendida pela empresa, que como já dissemos, se constitui em uma ambiência de reuniões, debates e catalização do desenvolvimento local.

O funcionamento do *site* Agenda de Compromisso possui alta interatividade e é de fácil compreensão. Para seu uso deve-se clicar uma das opções (*hiper links*) disponibilizados na tela.



Bem vinda à Agenda de Compromissos. Escolha uma das opções do menu para acessar o conteúdo desejado.

FIGURA 09: Agenda de Compromissos

C. MÍDIA *On-Line*

O terceiro projeto analisado é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social do Banco do Nordeste, que visa a disponibilizar, em *site* na *Intranet*, informações publicadas sobre a empresa, sobre os fundos

geridos pela instituição (FINOR - Fundo de Investimento do Nordeste e FNE - Fundo Constitucional do Nordeste), sobre a economia regional, a nacional e a internacional, o mercado financeiro, as cadeias econômicas e as atividades produtivas do nordeste ou sobre outros temas de interesse, tanto internas quanto externas, para disseminação, estatísticas e gerenciamento.

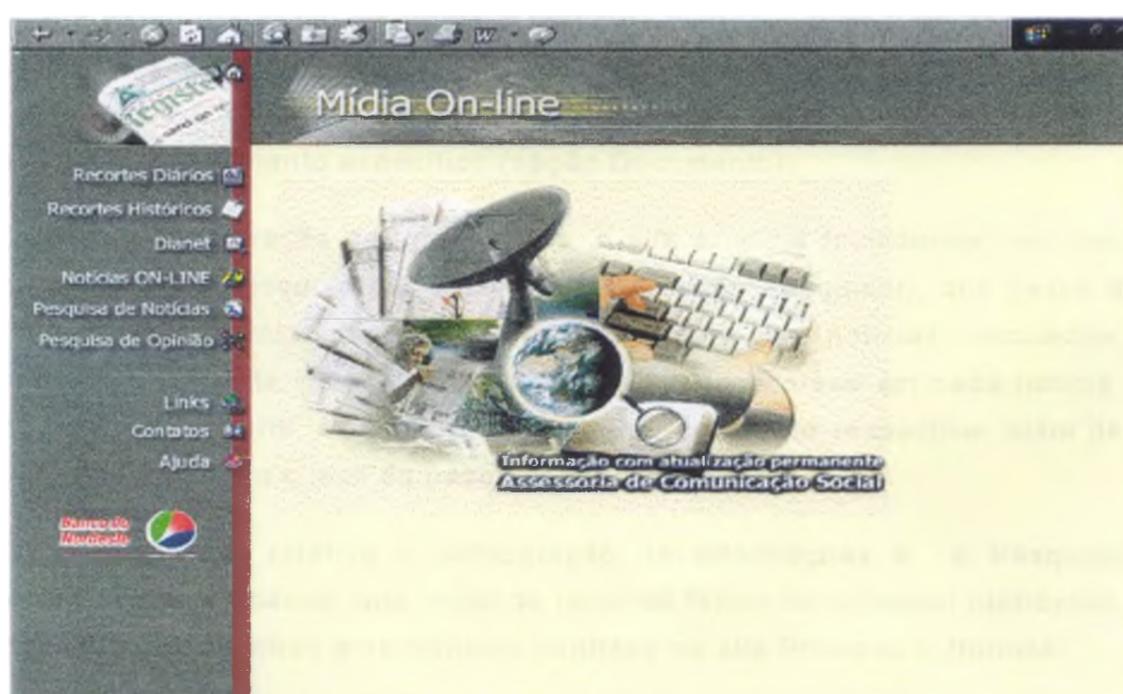


FIGURA 10: Mídia *on-line*

Está organizada em quatro módulos, a seguir detalhados, como se pode visualizar na figura acima: Recortes Diários, Recortes Históricos, Dianef e Notícias *On-line*.

Recortes Diários

Veicula as últimas notícias que fazem referência ao Banco do Nordeste, seu trabalho, economia e sistemas financeiros nacional e internacional, temas relevantes associados ao banco em cada estado de sua zona de atuação, publicadas na véspera ou na antevéspera nos principais jornais de todos os estados do país, sobretudo nas capitais e cidades de médio porte nordestinas. A responsabilidade pela coleta das matérias publicadas é da área de relações com a imprensa da Assessoria de Comunicação,

subsidiada pelas equipes das superintendências regionais e empresas especializadas em clipagem. As fontes que dispõem de *sites* próprios na *Internet* são pesquisados. Os artigos não disponíveis são digitalizados.

A indexação das matérias se dá por data, estado, fonte (revista ou jornal, caderno, coluna e página) e autor.

O *site* está organizado de forma a permitir “Folhear”, passando as notícias uma a uma, seqüencialmente, acessando diretamente a notícia de interesse (pelo índice à esquerda ou através do Sumário), assim como visualizando apenas um documento específico (opção Documento).

Quanto à recuperação de informações, o *site* propicia facilidades, através do sistema de pesquisa por palavra-chave (opção Pesquisar), que passa a indicar tanto o total de ocorrências da palavra nas notícias veiculadas, como o número de vezes que a palavra buscada aparece em cada notícia, apondo, no sumário, ao lado da “manchete”, o número respectivo, além de destacar a palavra chave da pesquisa no próprio texto.

Outra facilidade relativa à recuperação de informações é a Pesquisa Múltipla em *infobases*, que inclui os recortes feitos na clipagem eletrônica, matérias digitalizadas e os manuais contidos no *site* Políticas & Normas.

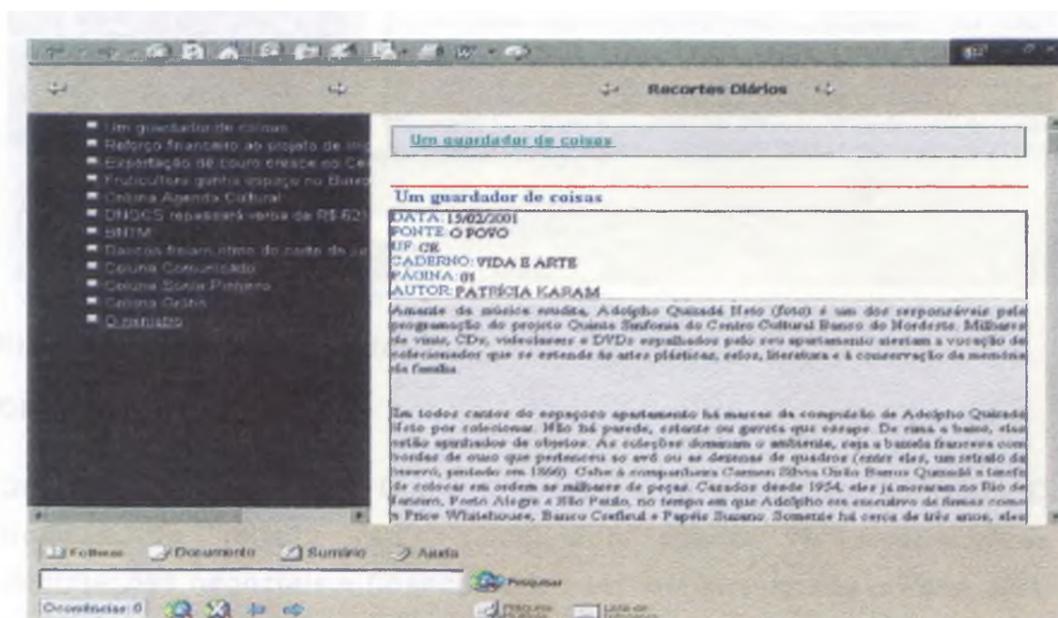


FIGURA 11: Recortes Diários

Recortes Históricos

Reúne as notícias, envolvendo os temas relacionados à ação do Banco do Nordeste, veiculadas em jornais, revistas e periódicos, coletadas desde 1996, anteriormente disponibilizadas sob a forma de recortes diários. O *site* dispõe de recurso de pesquisa *on-line* por palavra-chave e funciona de modo semelhante ao descrito anteriormente, em relação à indexação das matérias e às possibilidades de recuperação de dados.

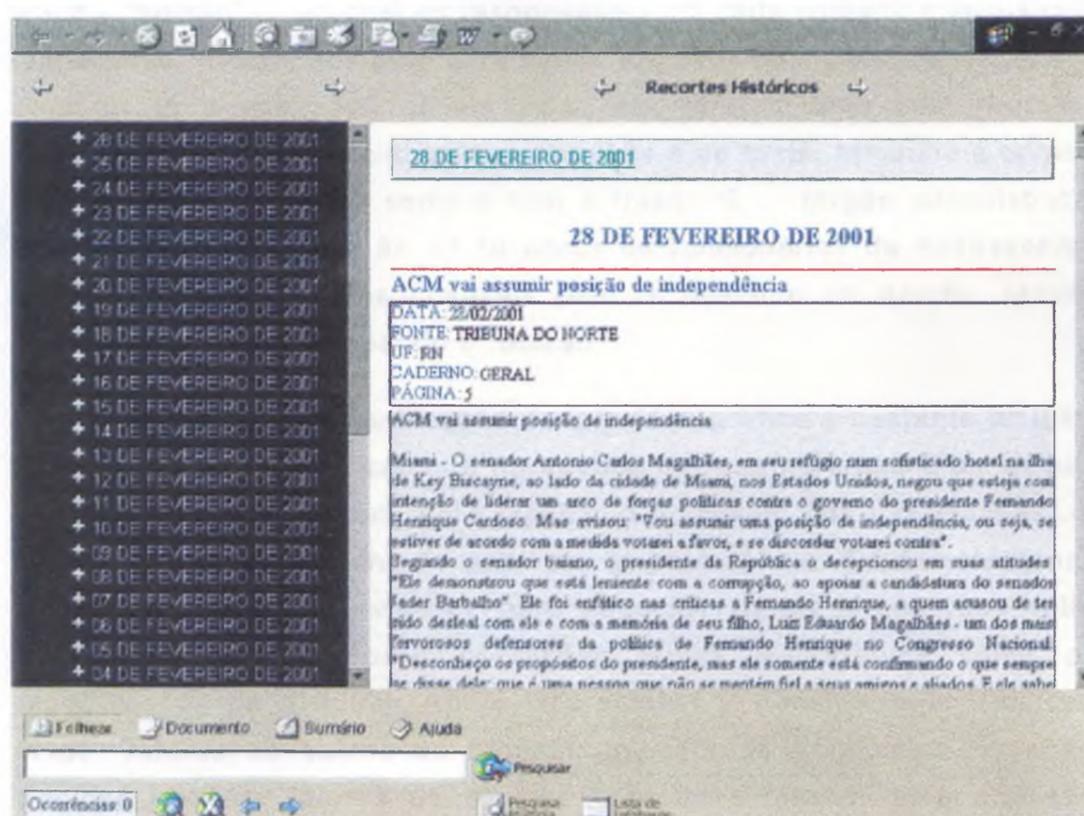


FIGURA 12: Recortes Históricos

DIA *net*

Sucessor eletrônico do Diário Informativo para Administradores - D.I.A., trata-se de veículo (antes destinado apenas à disseminação de informações negociais e financeiras), que, em sua versão *on-line*, passou a constituir instrumento para disseminação, no âmbito interno, de notícias sobre a ação do banco e para divulgação rápida de normas, recomendações administrativas, mensagens de diversas naturezas, de autoria de qualquer

órgão da sua estrutura organizacional, e de informações relevantes para subsidiar a realização de negócios, tais como análise e perspectivas de produtos e serviços bancários e índices financeiros e econômicos; atinge todas as unidades do Banco de forma eficaz, com índice de leitura que atinge hoje 100% nas agências, antes do início do expediente, hábito já incorporado à cultura da instituição, em todos os níveis hierárquicos.

As mensagens são disponibilizadas por seus autores diariamente até as 16:00 horas, para que se incorporem à edição do dia seguinte, em diretório único - "bolsão" -, ao qual os responsáveis em cada unidade administrativa têm acesso restrito, somente para salvar arquivos com suas mensagens. Os arquivos lá depositados devem estar em conformidade com regras de padronização de nomenclatura dos arquivos e de fonte, tamanho e corpo de letra e devem iniciar-se sempre com a frase: "o ... (órgão administrativo) informa:". Diariamente às 17:30 horas os funcionários da Assessoria de Comunicação Social, responsáveis pelo fechamento da edição, fazem a coleta dos arquivos, limpando o "bolsão".

No *site*, elaborado com utilização de interface gráfica e bastante amigável, as matérias são classificadas e agregadas por sua natureza e em seguida, por autoria da mensagem, para facilitar o manuseio das informações, com destaque para mensagens do gabinete da presidência. Os demais itens de classificação são: informações para negócios (taxas e encargos válidos para a data, tanto para operações ativas e passivas como para repactuações de dívidas); Apoio Operacional e Administrativo (índices e taxas, valores de quotas de fundos); Indicadores Econômico-Financeiros (índices oficiais, valores de moedas e moedas referenciais); análises e perspectivas de produtos e serviços (projeções e indicativos, elaborados pela área financeira do banco, no início de cada mês); Comunicações Gerais, onde também é disponibilizado um sumário de todo o informativo.

O *site* visa a disponibilizar os "Últimos Informes", (recurso de difícil utilização, idealizado para abrigar mensagens avulsas, no decorrer do expediente diário) e permite a consulta a Edições Anteriores (por data, por palavra-chave e por ambos) de até um ano atrás. Pode ser feito o *download* da edição completa, para consulta *off-line* e impressão nas agências. Com isso, o usuário poderá ter cópia impressa da edição completa do D.I.A. para

consultas, quando o acesso remoto é lento ou quando se desejar reduzir o tempo de conexão.

A opção Ajuda é bastante completa, discorrendo sobre o conteúdo dos diversos módulos e as facilidades de acesso e do manuseio do *site*.

Há também formulário para contato, via *e-mail*, com a Assessoria de Comunicações (ASCOM) do Banco do Nordeste ("Fale Conosco"), para envio de mensagens, com sugestões, dúvidas ou outros assuntos pertinentes ao D.I.A. e *DIA net*

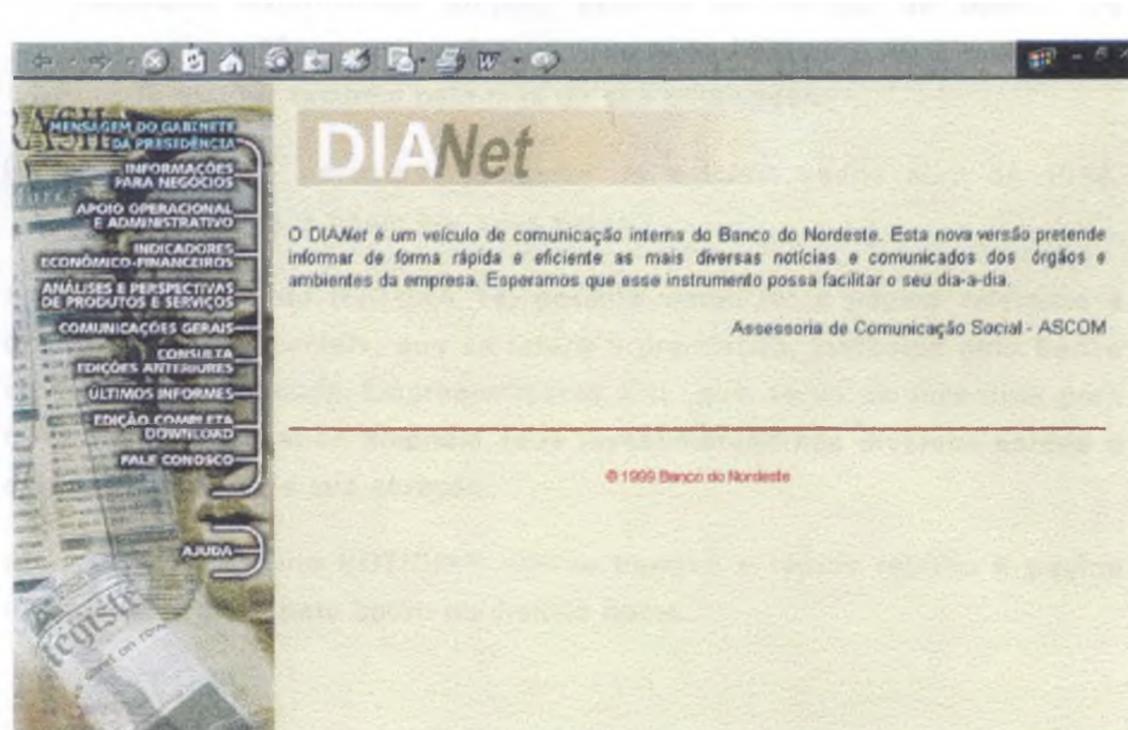


FIGURA 13: *DIA net*

NOTÍCIAS *on-line*

Versão eletrônica de um boletim interno de notícias, que é emitido fisicamente todas as sextas-feiras e traz, semanalmente, informações e notícias, servindo, também, para a divulgação de estratégias, planos de ação e projetos estruturantes e temáticos do Banco do Nordeste.

Está disposto em quatro módulos, a saber:

- i) Últimas Notícias - onde as matérias são publicadas on-line, chegando aos funcionários imediatamente após serem escritas na Assessoria, antes mesmo da impressão física do jornal interno;
- ii) Atual - trazendo a edição atual digitalizada, que permite visualização das manchetes e síntese das notícias e acesso a sua versão integral (clikando ao final dos resumos em "leia mais...");
- iii) Edições Especiais - reunindo as edições especiais do Notícias, desde 1997, elaboradas para efeitos comemorativos ou simbólicos, quando enfocam determinado projeto, produto ou serviço do Banco. Os periódicos são classificados por sua data de impressão e a pesquisa pode ocorrer também pelo mês de sua publicação;
- iv) Anteriores - permite a pesquisa de edições desde abril de 1998, classificadas também por suas datas.

A tela inicial do *site* (FIGURA 14) permite visualizar a página referente à opção Edições Especiais, que se refere à premiação, instituída pelo Banco do Nordeste, chamada Empreendimento XXI, que serve de incentivo para que novos empresários ampliem seus investimentos nos diversos estado e em toda a região de sua atuação.

Além disso, a página NOTÍCIAS *on-line* permite o rápido retorno à página inicial da Intranet, pelo botão do mesmo nome.



FIGURA 14: NOTÍCIAS *on-line*

Na página inicial do site MÍDIA *on-line* constam ainda os ícones **Pesquisa de Opinião** e **Pesquisa de Notícias**.

O primeiro permite aos funcionários credenciados a elaboração, definição de público-alvo, aplicação e apuração de resultados *on-line*, de pesquisas junto aos demais funcionários, com temas que sejam de interesse da Assessoria de Comunicação ou do Banco corporativamente.

No segundo ícone, o *site* dispõe de mecanismo de busca de texto que permite pesquisas que podem ser construídas a partir de expressões.

D. LEITURA RECOMENDADA



FIGURA 15: Leitura Recomendada

Disponibilização, em *interface* gráfica bastante atraente e amigável, resumos de livros, trabalhos e artigos publicados em revistas e jornais, nacionais e estrangeiros ou escritos por funcionários com o fim específico de utilizá-lo no projeto ou não, abordando temas relacionados a estratégias e práticas empresariais nos campos da administração, economia, negócios, cooperação e associativismo, desenvolvimento econômico e organizacional, planejamento, marketing, dentre outros.

Como resultados esperados, visa constituir-se em valioso instrumento de disseminação de conhecimentos, refletindo, através dos conteúdos apresentados, o direcionamento estratégico da empresa, a transformação do aprendizado em desenvolvimento pessoal e coletivo e contribuição para permanente renovação organizacional.

É costumeiro, uma vez por mês, durante as reuniões do Grupo de Assessoramento Básico, que um tema seja apresentado, por um gestor ou por um técnico, de modo a provocar e potencializar o conhecimento de

todos a respeito do “estado-da-arte” nos assuntos enfocados e que seja discutida a aplicabilidade daquele conhecimento para a empresa Banco do Nordeste. Idêntico procedimento é desejável e realizado também em nível dos diversos outros fóruns de gestão (grupos de assessoramento de gestão de cada unidade), sendo a escolha do tema à escolha de cada apresentador, de modo que mensalmente tem-se na empresa toda, cerca de 200 fóruns de debates sobre os assuntos escolhidos, sempre de bastante relevância.

A sugestão de temas, livros, artigos e matérias diversas, pode ocorrer por parte de qualquer funcionário ou eles podem ser escolhidos pelos responsáveis na área de Planejamento do banco, gestora do sistema, que foi desenvolvido com o objetivo principal de incentivar a disseminação de conhecimento aos colaboradores do Banco do Nordeste.

O *site* foi implementado para permitir o acesso eficiente e personalizado aos diversos títulos, previamente analisados pelos gestores do *site* e destacam-se os seguintes benefícios:

- reconhecimento do usuário, permitindo sugerir leituras de sua área de interesse
- padronização do formato de apresentação das leituras recomendadas
- integração das leituras recomendadas com as apresentações exibidas no *site* instrumentalização das informações do Banco do Nordeste
- download do arquivo texto da leitura em formato otimizado

O *site* é composto por sete módulos, conforme pode ser visualizado na figura a seguir, os quais se encontram descritos adiante, a saber: Acervo, Pesquisa, Classificação, Download, Você e o *Site*, Comentários e Fale Conosco.

Outras opções encontradas na página principal do sistema:

- Últimos Lançamentos: São apresentados os 10 últimos lançamentos cadastrados no *site*.

- Títulos que podem interessar a você: São apresentados, num total de 10 títulos, novos títulos relacionados com livros que o usuário já leu, que podem ser acessados, caso interesse, diretamente desta página.

A recuperação das informações ocorre com agilidade, em todo o *site*, quase sempre sob classificações ordenadas alfabeticamente ou por datas.

Descrição das opções da página principal (Botões):

ACERVO

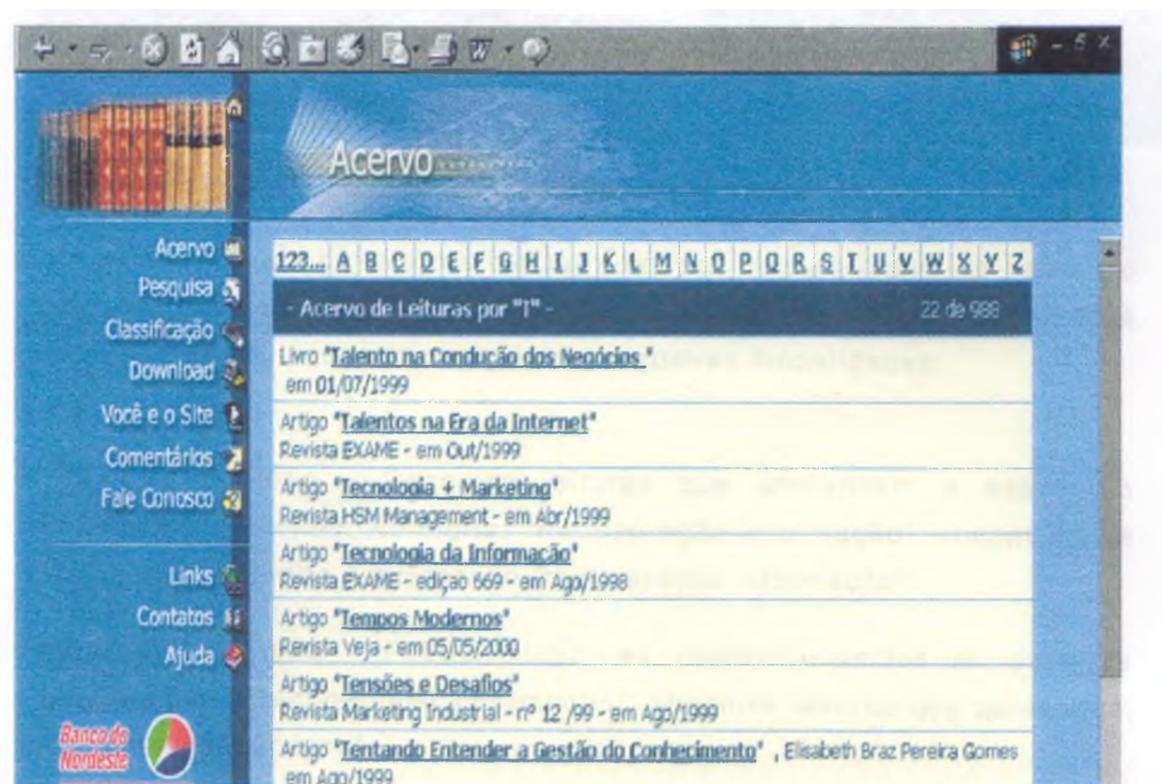


FIGURA 16: Acervo

Neste tópico encontram-se as consultas pertinentes ao Acervo de leituras cadastradas. São disponibilizadas consultas por: Títulos, Assuntos, Autores e Editoras.

Em termos da administração do sistema - visível apenas pelos administradores do sistema - serve para cadastramento de novas leituras, usuários ou autores.

PESQUISA

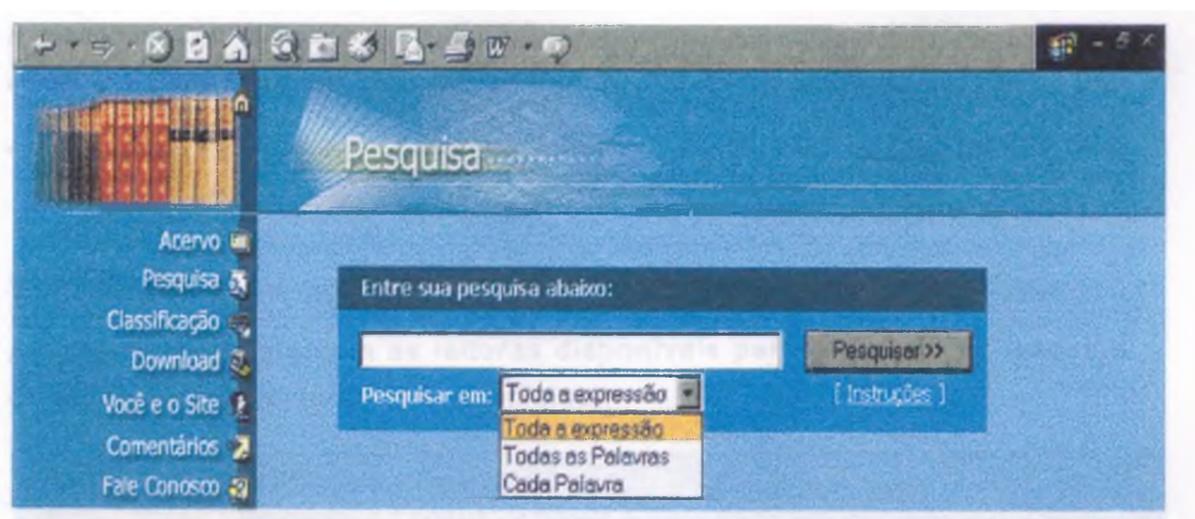


FIGURA 17: Pesquisa

Permite a pesquisa de leituras cadastradas por palavra chave do título, do texto, do nome do autor ou do ano da publicação. O sistema de busca é bastante simples, podendo ocorrer nas seguintes modalidades:

onde:

Toda a expressão - Pesquisa leituras que contenham a expressão completa especificada. Ao digitar "Recuperação Informação", encontram-se leituras que contenha a expressão "recuperação informação".

Todas as palavras - Pesquisa leituras contendo ambas as palavras especificadas. "Recuperação Informação", encontra leituras que contenham as palavras "recuperação" e "informação".

Cada Palavra - Pesquisa leituras contendo pelo menos uma das palavras especificadas. Digitando "Recuperação Informação", encontram-se leituras contendo tanto a palavra "recuperação" quanto "informação".

CLASSIFICAÇÃO

Relaciona as leituras que estão classificadas entre as 10 mais lidas bem como as 100 mais lidas.

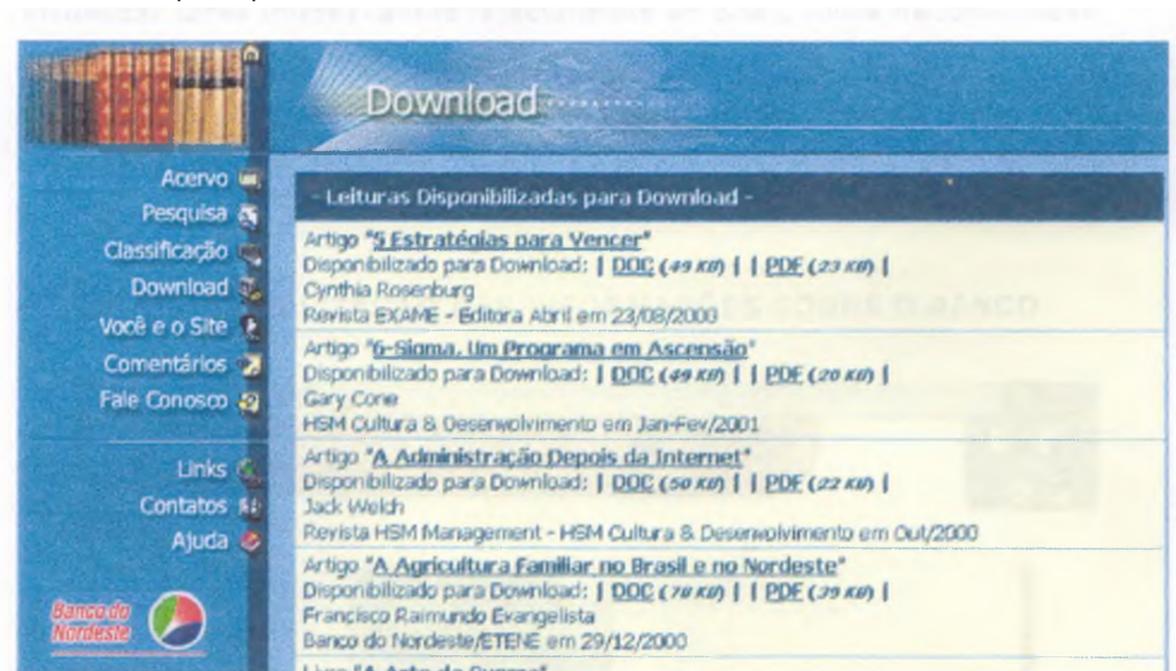
Critérios de Classificação

A classificação das leituras mais lidas adota os seguintes critérios:

- Número de usuários que as leram;
- Em caso de empate, pela nota média recebida nas avaliações dos leitores.

DOWNLOAD

Apresenta uma lista com as leituras disponíveis para gravação na máquina do usuário para posterior leitura *off-line*.



Permite a visualização do arquivo no formato *Microsoft Word* (doc) ou *Adobe Acrobat Reader* (pdf).

VOCÊ E O SITE

Propicia a personalização do s/fe, para o perfil de cada usuário: Informa quais publicações foram visitadas, os downloads efetuados e as notas manifestadas pelo usuário. Permite ao usuário manifestar-se com um comentário e uma nota (de 0 a 10) sobre a leitura. Os comentários de um usuário sobre uma leitura podem ser vistos por todos os demais usuários.

COMENTÁRIOS

Lista todas as leituras que possuem comentários efetuados por leitores do *site*.

FALE CONOSCO

Permite ao usuário sugerir a inclusão de novas leituras, bem como fornecer comentários gerais.

LINKS

Visualizar *Links* interessantes relacionados ao *Site* Leitura Recomendada.

CONTATOS

Visualizar, Alterar, Incluir e Excluir *Contatos* relacionados ao *Site* Leitura Recomendada.

E. INSTRUMENTALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O BANCO

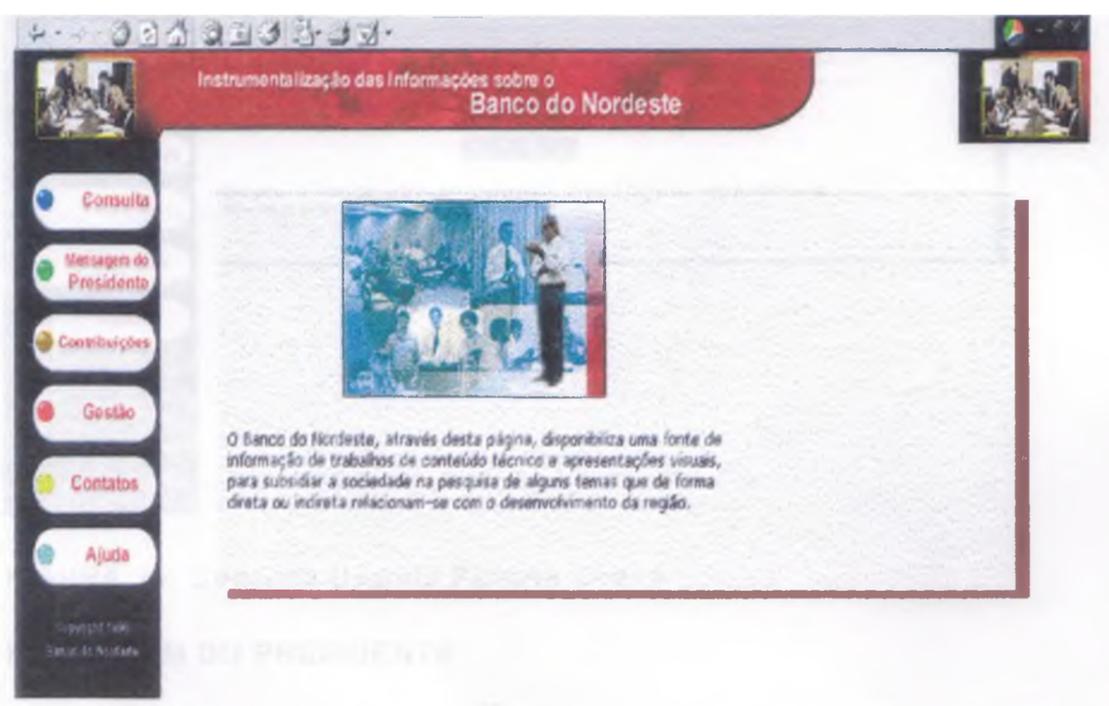


FIGURA 19: Instrumentalização das Informações sobre o Banco do Nordeste

Este *site* tem como finalidade disponibilizar, na *Intranet*, informações sobre o banco, acessíveis a todos os funcionários, contendo todas as apresentações, estudos, pesquisas, palestras, discursos, relatórios de viagens, *cases* administrativos efetuadas pelos próprios funcionários em missão de trabalho, objetivando constituir instrumento de consulta das realizações, para uso no âmbito interno, servir como memória para facilitar o curso de ações subseqüentes e compor material para atestar o processo evolutivo do conhecimento produzido por seus funcionários.

Através do acesso ao *site* são disponibilizadas as seguintes opções:

CONSULTA

Nessa opção os usuários podem realizar consultas utilizando palavras-chave para pesquisa. As consultas podem ser realizadas por: Título, Autor, Resumo, e Por todos os campos.

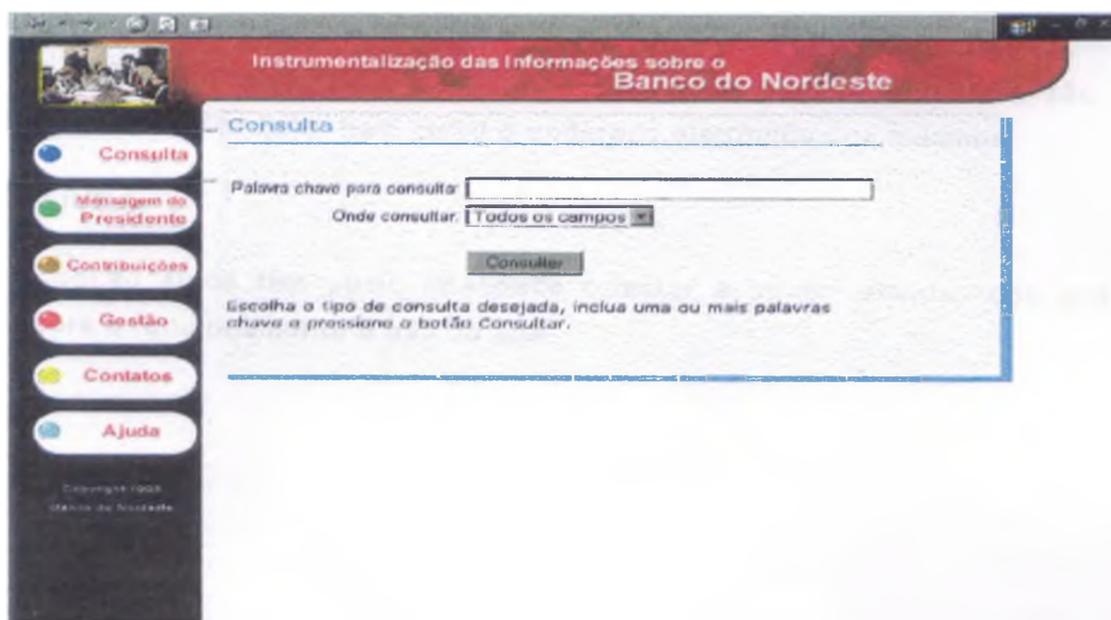


FIGURA 20: Consulta Usando Palavra Chave

MENSAGEM DO PRESIDENTE

Nessa opção são apresentadas mensagens do Presidente do Banco do Nordeste.

CONTRIBUIÇÕES

Através do acesso a essa opção do *site* os usuários podem enviar contribuições de dados ao projeto Instrumentalização das Informações sobre o Banco do Nordeste. As contribuições podem ser: Sem arquivo ou Com Arquivo.

GESTÃO

Nessa opção é realizada a manutenção das contribuições. Essa funcionalidade é restrita aos gestores do sistema, o Gabinete da Presidência. Para seu acesso é necessário que o usuário esteja cadastrado para tal finalidade. Quando da realização da contribuição os gestores recebem *e-mail* comunicando este cadastramento e solicitando sua gestão sobre os dados fornecidos

CONTATOS

Esse *site* disponibiliza, para os usuários, os funcionários que são os Contatos do projeto, bem como o endereço eletrônico dos mesmos.

AJUDA

A opção ajuda tem como finalidade orientar e dirimir dúvidas dos usuário sobre o funcionamento e uso do *site*.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão analisados e discutidos os dados levantados na pesquisa realizada no Banco do Nordeste, obtidos por meio da leitura de documentos fornecidos pelo banco, da participação em reuniões (com funcionários lotados nas áreas de Recursos Humanos e Logísticos e de Suporte Estratégico e nos ambientes de Suporte Mercadológico, Desenvolvimento Organizacional, Infra-estrutura de Tecnologia, Tecnologias de Informação e de Planejamento) e de observação direta, de acordo com o roteiro de discussão pré-estabelecido (pg. 58 deste trabalho).

Os levantamentos foram realizados através de: consulta aos Relatórios da Gestão (1998 e 1999) e Relatório Modernização Tecnológica (1998); visitas a unidades do banco em Fortaleza e Belo Horizonte, nas quais tivemos acesso aos sites (05 que compuseram a amostra); e discussões mantidas com 16 funcionários (gestores e usuários dos sites), lotados na administração central do banco, em Fortaleza.

a. Identificação, criação e uso do sistema de informação

Identificamos, através de discussão com funcionários lotados nas áreas operacional e administrativa, que o banco possui atualmente sistema de informação, composto de vários subsistemas, que servem a todas as unidades da organização.

Segundo consta no relatório Modernização Tecnológica, fato comprovado durante a pesquisa quando acessamos os sites que compõem o sistema, o mesmo foi desenvolvido para acesso através da utilização da tecnologia *web*, em ambiente integrado de tecnologia que interliga todos os microcomputadores, impressoras e outros periféricos de cada unidade administrativa do banco, formando uma única rede geograficamente distribuída para acesso local ou remoto e compartilhando recursos, sistemas, produtos e serviços disponíveis.

De acordo com o Superintendente da Área de Suporte Estratégico e principal responsável pelo desenvolvimento do sistema de informação do banco, sua criação ocorreu a partir da necessidade sentida, durante o

processo de modernização, de um veículo que disseminasse rapidamente a informação por toda sua rede, funcionando como uma teia interligando todos os compartimentos organizacionais e que fosse racionalizador e capaz de agregar diversas fontes para sistematizar conhecimentos.

Segundo funcionários que fizeram parte da equipe responsável pelo projeto de modernização administrativa, com os quais mantivemos conversação, o banco possuía em 1995, defasagem administrativa e tecnológica, apresentando os mesmos vícios da grande maioria das empresas: usava estrutura clássica de gestão, organizada de modo fortemente centralizado, com ênfase negociada focada na administração e redução de custos e modelo tecnológico voltado apenas para o controle, o gerenciamento e a contabilização.

A equipe responsável pelo projeto de modernização concluiu também que o foco estabelecido até então para seu modelo tecnológico gerava questões de várias ordens, não só na direção geral mas em todas as unidades administrativas e operacionais do banco. Dentre as questões apontadas pelos funcionários, enumeramos a seguir aquelas que julgamos de maior relevância para a direção do banco no processo de tomada decisão para implantação do sistema, adiante comentado:

- questões de ordem geral: baixo nível de automação; obsolescência de sistemas; deficiência das bases de informação; ineficiência no uso dos recursos da informática nas diversas unidades administrativas; demora no processo de aquisição de recursos computacionais; baixo nível de conhecimento do ambiente de informática.
- relacionamento com clientes: inadequação de ambientes para atendimento local; deficiência dos serviços de atendimento remoto; insuficiência de suporte tecnológico para auto-atendimento; desconhecimento dos recursos tecnológicos.
- pessoal: desatualização de conhecimentos; desmotivação; sobrecarga de serviços; baixa produtividade.
- nas agências: multiplicidade de esforços para cumprimento normativo; insuficiência do suporte tecnológico; rotatividade excessiva do pessoal

treinado; insuficiência de sistemas negociais; desconhecimento dos sistemas e de suas potencialidades; dificuldade na atualização de versões de sistemas; carência de infra-estrutura para a implantação de novos sistemas;

- nas centrais operacionais e de serviços: demora no processo de análise; duplicidade de trabalhos; baixo nível de automação de processos internos; ausência de padrões de procedimentos;
- na direção geral: falta de padronização das manutenções de sistemas; reduzido conhecimento dos processos de cada área; carência de manual atualizado de uso de sistemas; ineficiência na monitoração dos sistemas; falta de divulgação e treinamento para uso dos sistemas; transferência indevida, para a área de tecnologia, de questões intrínsecas ao negócio.
- políticas de tecnologia da informação: políticas definidas por uma área centralizada, com participação indireta das unidades; plano de ação e orçamento de tecnologia definidos de forma centralizada; ações de segurança dispersas e implementadas a nível de aplicativos; planos de contingência não existentes;
- desenvolvimento e evolução de sistemas: de forma centralizada, recursos humanos de tecnologia da informação limitados e insuficientes para atendimento das demandas; estoque de demandas não atendidas; concentração do conhecimento de tecnologia;
- disponibilização de infra-estrutura: atividades de infra-estrutura fragmentadas; suprimento das demandas por equipamentos e *softwares* de forma centralizada pelo departamento de tecnologia;
- processos de trabalho - processamento de dados: testes executados no ambiente de produção do processamento centralizado; uso intensivo de recursos humanos internos em atividades operacionais; investimentos no processamento centralizado, concorrendo com investimentos no processamento descentralizado; atividades de suporte realizadas em unidades distintas, provocando desvalorização da unidade prestadora de serviços (CPD);

- recuperação de informações: informações insuficientes para apoiar a tomadas de decisão; informações não confiáveis; dificuldades na recuperação de informações, realizada de forma centralizada e com ferramentas inadequadas.

A constatação destas deficiências deu origem ao projeto específico para a modernização tecnológica, concebido para implementação de ações e soluções de tecnologia da informação para dar suporte aos negócios e gestão da informação do banco. Conforme discussões mantidas com funcionários lotados no Ambiente de Infra-estrutura de Tecnologia, a solução adequada consistiu na criação do sistema de informação e utilização de moderna infra-estrutura, de nova plataforma de *softwares* básicos e aplicativos em ambiente cliente-servidor e alinhamento das políticas de tecnologia à visão de futuro da empresa.

Ainda com relação à identificação do sistema de informação do banco constatamos que sua criação inseriu-se no contexto do processo maior de mudanças do modelo orgânico da empresa, □ segundo Relatório da gestão-1998 e de acordo com discussões mantidas com usuários do sistema de informação, lotados no Ambiente de Suporte Mercadológico □, objetivou os seguintes resultados:

- o uso da informação orientada pelas e para as políticas corporativas e para o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos;
- utilização da informação e do conhecimento como ferramenta para alavancagem dos negócios e para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais da empresa;
- descentralização do processo de suprimento de soluções, com apoio na utilização do conhecimento organizacional;
- busca do uso adequado dos recursos tecnológicos e de comunicação, pela capacitação dos usuários e observância de padrões corporativos.

O projeto de modernização tecnológica, no bojo do qual se encontra o sistema de informação, foi desenvolvido sob a responsabilidade direta dos funcionários Valdemar Barros Filho (líder do projeto) e José Victor Medeiros

Filho (gerente executivo do projeto), que atualmente desempenham as funções de Superintendente da Área de Suporte Estratégico e Gerente do Ambiente de Tecnologia de Informações, respectivamente, ambos contatados durante a pesquisa.

Consta no relatório Modernização Tecnológica que a equipe executiva do projeto foi composta também de um quadro básico de dezoito pessoas entre funcionários do banco e técnicos contratados (terceirizados), além de aliados estratégicos com participação compartilhada, tanto do banco quanto de parceiros, estes últimos sob a forma de demonstração ou contratos de risco.

Durante todo o desenvolvimento do projeto, segundo depoimentos de funcionários que trabalham nos Ambientes de Infra-estrutura de Tecnologia e de Tecnologias da Informação, houve a participação e integração entre os diversos quadros técnico-administrativos envolvidos, particularmente através de seminários de nivelamento, reunindo representantes de todas as unidades organizacionais do banco, com o objetivo de difundir as melhores práticas de uso dos recursos informacionais através do uso da computação eletrônica.

A partir daí, foram constituídas equipes responsáveis pela criação e gestão dos diversos sub-sistemas e adotadas ações que foram definidas em função do direcionamento estratégico do banco — sua visão de futuro — e a serviço de diversos projetos modernizadores e de negócios da empresa, atendendo as necessidades dos usuários.

Extraímos do Relatório da Gestão (1998) que as ações do programa de modernização tecnológica, que inclui o sistema de informação, foram divididas em diversos subprojetos, assim resumidas:

- levantamento e monitoração das necessidades dos clientes e tendências tecnológicas;
- alocação da gestão de tecnologia em nível organizacional estratégico;
- distribuição da força de trabalho do capital humano da área de tecnologia do banco (programadores e analistas de sistemas), visando à sua transformação em analistas de negócios, com imediata capacitação para a adequação ao perfil exigido pelas novas funções;

- contratação de terceiros para executar as atividades de desenvolvimento e evolução de sistemas;
- instituição do comitê estratégico de tecnologia, como gestor do novo processo tecnológico;
- criação e monitoração de uma política de segurança da informação e contingência;
- reformulação da disponibilização das informações dos sistemas; estabelecimento de uma estratégia corporativa para uso da *internet/intranet/extra net*;
- criação de central única de atendimento para solução de problemas de tecnologia;
- implantação de um ambiente de infra-estrutura e transferência da distribuição de equipamentos e *softwares* padronizados para o ambiente de logística;
- elaboração de lista padronizada de itens de informática para aquisição descentralizada pelas unidades; e
- implantação de sistemática para homologação de sistemas.

Mediante observação direta, reforçada nas discussões mantidas, constatamos que o sistema de informação do banco pode ser acessado em qualquer unidade administrativa ou operacional, via rede interna (*intranet*). Segundo os gestores dos subsistemas analisados, o acesso ao mesmos ocorre em diferentes graus ou níveis de segurança, conforme o conteúdo e de acordo com a área e cargo de trabalho do colaborador do banco (exemplo: aos colaboradores terceirizados não é permitido o livre acesso à *intranet* nem à *internet*-, acessam apenas o sistema em que trabalham). De modo geral, os sistemas são disponibilizados nos servidores de cada órgão do banco e segundo os próprios funcionários, todos podem acessá-los em suas máquinas (hoje no Banco do Nordeste a relação computador : colaborador é de 1 para 1, conforme Relatório da gestão-1999).

No período em que permanecemos no interior do banco, notamos que há grande interesse nas consultas e no acesso aos dados e informações disponibilizadas pelo sistema, em virtude da abrangência de informações que estão disponíveis em tempo real em toda a rede. Em conversas mantidas com usuários das áreas pesquisadas, ficou claro que as consultas

decorrem tanto de necessidades do próprio trabalho desenvolvido pelo colaborador (incluindo estar em interconexão com o direcionamento estratégico da empresa e com o que se passa nas agências, onde essa estratégia é concretizada) como também são relativas à consciência da necessidade de auto-desenvolvimento e empregabilidade dos funcionários como profissionais de mercado. "O conteúdo do *site* Leitura Recomendada é excelente fonte, permanentemente atualizada, servindo também para aprofundamento acadêmico. No Notícias *on-line*, temos toda sorte de assuntos divulgados na imprensa nordestina e brasileira, em temas que dizem respeito aos diversos aspectos de nosso trabalho no banco, em todas suas vertentes: social, econômica, tecnológica, cultural e ambiental", conforme depoimento dos usuários desses subsistemas, lotados no Ambiente de Planejamento e de Suporte Mercadológico

Além dos sub-sistemas enfocados, os funcionários do banco informaram que se utilizam de outras fontes de informação para subsidiar suas atividades de trabalho no âmbito do banco, tais como livros e revistas especializadas, pesquisas de órgãos técnicos, participações em seminários, congressos e publicações do Governo Federal.

b. Gestão do sistema de informação

Em reunião de discussão sobre o tema acima, conforme depoimentos de gestores presentes, tanto no período da implantação como na administração do sistema de informação, o Banco do Nordeste enfrentou dificuldades. Complementando essa informação, relacionamos abaixo os principais problemas identificados, conforme o relatório Modernização Tecnológica e as respectivas soluções adotadas:

- rede de comunicação de dados ineficiente, haja vista a carência de *links* na maioria dos municípios nos quais o banco atua e a infra-estrutura precária de muitas concessionárias de telefonia. Como solução o banco decidiu-se pela contratação de serviço compartilhado de comunicação via satélite, para atender, sobretudo, às agências de municípios mais carentes;

- falta de sincronização de tempo do atendimento nos aspectos delegados (terceirizados), cuja solução foi a busca de recursos em fontes alternativas;
- necessidade de elevação da curva de aprendizado dos usuários, objetivando maior interatividade destes com o sistema. A solução foi maior apoio e autonomia às unidades administrativas, para o investimento em capacitação local, além do forte estímulo à realização intensiva de *benchmarking* entre as unidades administrativas; e
- necessidade de autorização federal para aquisição de modernos equipamentos, solucionada pela obtenção, junto à SEST/SEPLAN, de necessária autorização orçamentária.

Verificamos, em diversos depoimentos, tanto de gestores como de usuários dos subsistemas analisados, a conscientização de que no Banco do Nordeste, o uso de forma eficaz de moderno sistema de informação passou a representar um instrumento estratégico para atingir a modernidade, e a competitividade empresarial. Segundo dados do relatório de gestão (1999, o grande salto de inovação gerado foi permitir, através do aporte tecnológico aliado às estratégias corporativas, fluidez nas informações no âmbito do banco, promovendo maior autonomia e agilidade nos processos e coerência de propósitos em todas as unidades da empresa, de modo a haver:

- maximização do desempenho interno e da qualidade do atendimento aos clientes, com provimento de informações confiáveis e tempestivas;
- formação de ambiente propício à unicidade e sinergia entre as diversas unidades administrativas e adequado à comunicação entre a empresa e seus aliados e clientes, com intensificação de uso da rede corporativa, sempre em conexão com o ambiente externo;
- maior interação entre os usuários e as equipes de desenvolvimento de sistemas aplicativos;
- melhoria de qualidade dos *softwares*;
- racionalização do armazenamento de dados e garantia da unificação das informações;

- otimização da alocação de recursos da área de tecnologia da informação;
- manutenção de controle da efetividade das ações adotadas pela área de tecnologia da informação; e
- definição, disseminação e indução ao cumprimento de práticas de segurança, visando assegurar a confiabilidade, a disponibilidade e a integridade da informação.

c. Eficácia do sistema

Na análise e discussão dos dados que comprovem a eficácia do sistema de informação em uso no Banco do Nordeste, relacionamos alguns resultados que identificamos ao longo de toda a nossa pesquisa e que foram validados por profissionais contatados, que exercem cargo de gestão na organização estudada. Indicam as melhorias direta ou indiretamente alcançadas e atestam a eficácia e adequação do sistema de informação do banco às suas necessidades.

Com relação a melhorias obtidas nos métodos e processos de trabalho após o uso do sistema: o impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços está relacionado à obtenção de maior velocidade nos processos de comunicação; à interligação de todas as unidades do banco em tempo real; à familiarização de todos os funcionários com o sistema e com moderna tecnologia de informática; e à capilaridade dos processos de comunicação eletrônica para todas as unidades;

Com relação a disseminação das informações: implantação em todas as unidades administrativas do Banco do Nordeste (cerca de 230) do ambiente integrado de tecnologia e do sistema de informação, o que permite fluidez na disseminação da informação através da utilização dos serviços de correio eletrônico, agenda eletrônica e sistemas distribuídos, dentre outras facilidades. Esses serviços propiciam uma comunicação ágil, formação de times virtuais, democratização do acesso e uso da informação, contribuindo, efetivamente, para a institucionalização de uma cultura informacional para o corpo funcional;

Com relação ao uso da rede interna de comunicação: implantação de ambiente *intranet*, com o desenvolvimento de serviços inovadores e aplicativos *web* e apoio na disponibilização de informações pelas áreas, a exemplo de produtos e serviços gerenciados, atividades desenvolvidas, normas, atas das reuniões dos grupos de assessoramento, relações de funcionários, dentre outros; implantação do ambiente corporativo *internet* no banco (*web site* <http://www.banconordeste.gov.br>), facilitando a disponibilização das informações institucionais de forma tempestiva e a realização de negócios na *internet*;

Com relação a recuperação da informação: desenvolvimento/implantação de diversos sistemas aplicativos na arquitetura cliente-servidor e *interface windows*, com descentralização do desenvolvimento e melhorias de sistemas, nas próprias unidades de negócios;

- modelagem de ambiente de recuperação da informação com soluções de *data warehouse* e distribuição e integração de dados;
- otimização do tempo para busca de solução, com alcance de 70% na reutilização de componentes de *software*, mediante aplicação de metodologia de análise e de programação orientada a objeto;

Com relação racionalização do trabalho: ganhos obtidos pelo uso de diversos recursos racionalizantes e desburocratizantes tais como: correio eletrônico, *intranet*, *internet*, Agenda de Compromissos, cliente - servidor, compartilhamento remoto de recursos computacionais, e outros.

Segundo declarações do superintendente da área de Recursos Humanos e Logístico, por nós obtidas em reunião de discussão, após avaliação interna de resultados foi constatado que o processo de modernização tecnológica, juntamente com o uso do sistema de informação, contribuiu em grande parte para a redução de despesas com treinamento, viagens de trabalho, deslocamento de funcionários para as agências, e redução e distribuição da força de trabalho do Banco. Essa realidade é fruto da implantação de serviço de videoconferência nas superintendências regionais e na direção geral, que permite maior disseminação da informação, em tempo real, com substancial redução de custos.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÃO

I Constatamos, através da análise dos dados coletados no site, das discussões realizadas e das observações pessoais que hoje o banco contabiliza os resultados oriundos da materialização de alternativas e soluções criativas encontradas para a efetivação do novo modelo de atuação implantado, pautado na descentralização das decisões, no trabalho em equipes ou times multidisciplinares, no deslocamento da visão de produto para visão processual e maior autoridade de suas unidades administrativas e operacionais, ações que são apoiadas por moderno sistema de informação.

Essa situação reflete-se nos dados relativos aos resultados operacionais alcançados nos últimos cinco anos (FIG 20) e na evolução do processo de modernização tecnológicas (FIG 21).



FIGURA 21: Evolução dos Resultados

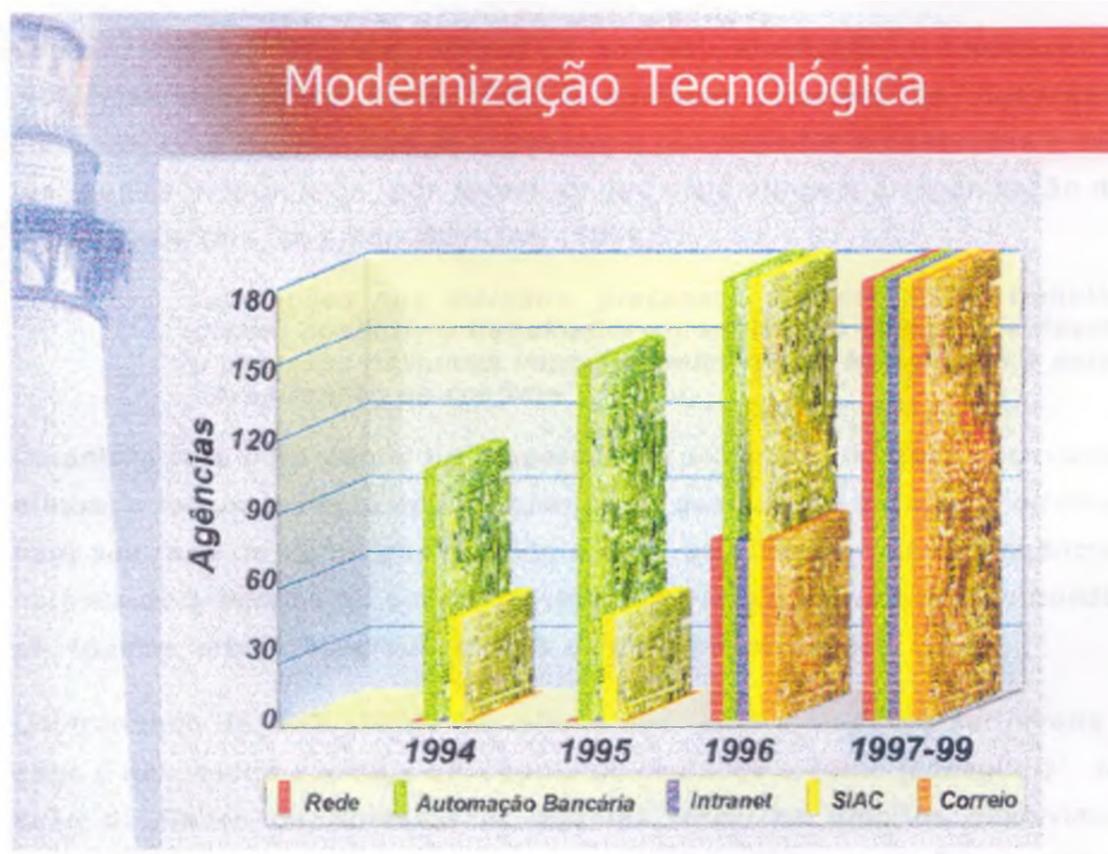


FIGURA 22: Modernização Tecnológica

Entendemos a importância da utilização, nesse contexto, da informação e do conhecimento de suas equipes de trabalho na transformação e na geração do conhecimento organizacional que serviu de suporte na condução do processo de mudança e modernização da organização, e na busca dos caminhos que possibilitaram o uso desse conhecimento para agregar valor ao longo de todo o processo.

Segundo a classificação de mudança de LEWIN e SCHEIN (2001), que influenciou a maioria dos pesquisadores sobre mudança organizacional, esta envolve os estágios de: a) deslocamento; b) mudança propriamente compreendida; e c) recongelamento. O autor considera como primeiro estágio a quebra da cultura e valores vigentes que dificultam o alcance das mudanças e, como terceiro, o reforçamento dos padrões e valores introduzidos pela mudança. No caso do banco pôde-se observar perfeitamente essa seqüência.

Constatamos também que, apesar do sucesso alcançado, o processo foi problemático e difícil, como todo e qualquer processo de mudanças, principalmente aqueles que se concentram nos métodos e operações e nas tecnologias empregadas, por serem as que mais atingem a organização do trabalho. De fato, segundo MORGAN (1976),

“alterações nos métodos, processos e conteúdo do trabalho podem conduzir o trabalhador ao sofrimento patogênico devido a pressões psíquicas impostas pelas novas tecnologias e pelas novas formas de controle”.

Durante a fase mais aguda do processo, por exemplo, o banco necessitou efetuar o remanejamento de funcionários de sua direção geral em Fortaleza para sua rede de agências, em toda a área de atuação, por contingências normais do programa ou por inadaptação de pessoas envolvidas, tornando-se algumas vezes desagradável para os agentes envolvidos.

Contrariando BENNIS (1976) que afirma que *“para a mudança ser levada a cabo é necessário que haja um agente de mudança externo (consultor)”*, no caso do Banco do Nordeste os agentes foram os próprios envolvidos. Acreditamos que este foi exatamente um dos fatores de sucesso. O banco criou inteligência institucional e capacidade unificada de agir através da combinação das capacidades individuais de seus recursos humanos e preparou-os, no aspecto cultural, para as mudanças que estavam ocorrendo em alta velocidade.

Outro ponto positivo foi o fato de a mudança ter sido uma imposição do ambiente financeiro nacional e não movimento de um grupo ou decorrência do jogo do poder e luta pelo controle da organização, entre indivíduos, no intuito de satisfazer seus interesses. Muitas resistências às mudanças ocorrem porque os recebedores dos seus impactos trazem consigo interesses próprios, metas e interesses grupais para dentro da organização. Na maioria das vezes, quando se percebem enfraquecidos, os agentes recebedores da mudança criam mecanismos de resistência.

A mudança ocorrida no Banco do Nordeste guarda estrita relação com os movimentos ocorridos no ambiente financeiro nacional. Está relacionada a forças macroevolucionárias. É notório que estamos atravessando um

período de turbulências e constantes transformações no nosso cotidiano e que a elas necessitamos adaptar-nos rapidamente para tirarmos vantagens dessa realidade.

Diante dessa perspectiva, o Banco do Nordeste vislumbrou a oportunidade e a necessidade de criação do que TERRA (2000) chama de *“um círculo virtuoso de geração de conhecimentos”*. Na busca de seus objetivos, o banco sentiu necessidade de se reinventar, de desenvolver suas competências, de aprender com o ambiente, de buscar novos desafios, de adotar novos estilos, estruturas e processos. Aproveitou-se da fase de mudanças no ambiente social, econômico e político que ora atravessamos, o que segundo KANTER, STEIN e JICK (1992) significa pressões e oportunidades para que as organizações possam mudar. De acordo com os autores

“... organizações podem subitamente mudar sua identidade através da reformulação de sua relação com seu ambiente: mudando nos negócios em que operam, nos produtos que oferecem, nas formas de captação de recursos e assim por diante.”

Foi uma mudança organizacional negociada. Segundo MORIN (1986), sem negociação pouca coisa será efetuada em termos de mudanças na organização, além de o clima interno ficar deteriorado e conflitos e tensões se multiplicarem. Observamos que após as mudanças ocorridas os resultados obtidos são perceptíveis. O sistema de gestão adotado pelo Banco do Nordeste foi pautado na participação pessoal e atuante de seus funcionários, na comunicação, na disseminação da informação e na discussão da visão estratégica, dos valores e das políticas da organização, o que tem sido fundamental para o sucesso do processo de transformação pelo qual passa a empresa.

Hoje o banco vive uma realidade na qual as grandes estratégias, a execução dos planos decorrentes, a missão, as diretrizes e os focos estratégicos são discutidos, de forma participativa, com o quadro de lideranças, em eventos e reuniões de alinhamento. Os resultados dessas reuniões são levados ao conjunto dos funcionários, seja através da postura proativa de disseminação de informações (já internalizada pelos gestores e

funcionários contatados), seja através dos diversos instrumentos e fóruns de comunicação e discussão existentes na Empresa, sempre disponíveis para consultas de todos os funcionários.

Segundo BERTERO (1976) a mudança ideal é aquela que consiste numa estrutura adequada à realização das tarefas; suficientemente flexível para comportar formulações e reformulações de estratégia e de objetivos; e, na qual os indivíduos possam sentir-se perfeitamente integrados, participantes e capazes de realizar suas expectativas e aspirações no âmbito da organização. Afirma também que a mudança organizacional tem dois caminhos que não são excludentes e sim circulares e complementares: a) modificar estruturas; e b) modificar comportamentos. Segundo nossa ótica, o banco valida esses conceitos estabelecidos pelo autor a partir do momento em que apresenta resultados administrativos e operacionais concretos, e satisfação de seu corpo de funcionários, na consecução de seus objetivos como órgão de fomento ao desenvolvimento regional - sua missão.

O processo de mudanças pelo qual o banco passou objetivava:

- adequação à nova dinâmica organizacional e ao novo tipo de estrutura;
- o sistema de liderança alicerçado na participação pessoal e atuante de cada funcionário;
- a adoção de novas políticas e reconhecimento de valores subjacentes.

Sua implementação somente foi possível em virtude da criação dos diversos instrumentos de comunicação baseados em modernos conceitos da tecnologia da informação e capazes de permitir interação e participação de toda a comunidade da empresa.

A nova dinâmica organizacional adotada, promovendo visão sistêmica por processos, estrutura leve e flexível, forte interação entre as unidades, exigia a adoção de instrumentos que garantissem velocidade na comunicação empresarial, intercâmbio de conhecimento e aprendizagem com práticas de excelência empresarial, alinhamento estratégico para a

condução das ações e geração dos resultados para o cumprimento de sua missão.

Hoje o banco utiliza seu sistema de informação como veículo para a geração, tratamento, disseminação e utilização da informação e do conhecimento em toda a sua rede de agências, unidades administrativas e equipes de trabalho, interna e externamente.

Segundo COONEY(1991), existem quatro abordagens que permitem compreender o que constitui valor em informação: 1) a qualidade da qual ela se reveste; 2) o seu custo de produção calculado em termos de tempo, esforço e competência gastos em pesquisa, análise e síntese, em reflexões gerais e na transcrição ou registros requeridos para produzi-la; 3) a lei da oferta e da procura, embora sua comercialização não obedeça à lei natural de troca (pois o vendedor retém a posse); e, 4) a utilidade da qual ela se reveste, para quem a adquire, utilidade não restrita aos aspectos econômicos.

O banco parece ter partido dessa premissa quando, em consonância com a dinâmica organizacional adotada e com a concepção de planejamento participativo, recorreu aos recursos de tecnologia de comunicação abrangente, o que lhe possibilitou a interação e a participação da comunidade da empresa na busca do cumprimento de sua missão como órgão.

Nessa vertente, foram criados diversos instrumentos de comunicação e discussão, para favorecer o surgimento de uma postura proativa na empresa, conforme pode ser visualizado no item 3.2 - Universo, deste trabalho.

Atualmente o banco elabora seu planejamento anual de forma participativa, utilizando seu sistema de informação, através de videoconferência. Funcionários de todos os níveis e unidades reúnem-se para a troca de experiências, informações e conhecimentos, sob a forma de debate, tendo em vista a formulação das metas negociais para o exercício.

O sistema também é utilizado para lançamento de programas e projetos em toda a área de atuação do banco, para o público interno e externo, através da utilização da infra-estrutura da rede corporativa.

Todos os instrumentos do sistema de informação descritos no trabalho estão disponibilizados para os funcionários, via intranet, o que representa acesso em tempo real às informações corporativas, além de expressiva racionalização do fluxo da informação e, principalmente, agilização do processo decisório em todos os níveis da organização.

Identifica-se hoje no banco, a existência de tendência manifestada pelas lideranças e entre os empregados em geral, para a adoção de novas atitudes e comportamentos, práticas inovadoras de gestão e níveis de excelência, o que coloca a empresa na fronteira do conhecimento.

Tornou-se prática nas reuniões dos Grupos de Assessoramento Básico e de Gestão a apresentação, por colaboradores, de um tema escolhido dentre os diversos disponíveis na Leitura Recomendada. Atualmente, encontram-se disponíveis nessa seção da intranet cerca de 1000 títulos, o que, *per se*, já denota a magnitude do caudal de conhecimentos disponibilizados, importância essa reforçada pela qualidade, atualização e quantidade dos temas inseridos semanalmente (média de dez itens, dentre livros e artigos).

A introdução do projeto Agenda de Compromissos possibilitou a padronização do registro e do acompanhamento das ações administrativas e operacionais, identificando os responsáveis, prazos, atividades concluídas e a realizar.

Concebida inicialmente para acompanhamento de Projetos Estruturantes, seu uso foi gradativamente estendido às unidades administrativas e operacionais e até mesmo a programas e projetos que transcendem os horizontes do Banco do Nordeste, em interação com o meio-ambiente (Farol do Desenvolvimento, Pólos de Desenvolvimento Integrado, Pólos Turísticos etc), firmando-se como um importante instrumento de apoio gerencial e de análise crítica do desempenho e controle social da organização.

O *site* do projeto Mídia *On-line*, em cada um de seus serviços apresenta significativos índices de aceitação e melhoria do aproveitamento em relação à forma anterior de trabalho. As matérias que saem na imprensa sobre o banco em todos os jornais do Nordeste são disponibilizadas on-line para todos os funcionários, via *web* - e possibilita a todos tomarem conhecimento da repercussão na mídia de suas atividades e se prepararem para um dia de trabalho já com informações atualizadas.

O DIAnef, veículo antes destinado apenas a informações negociais e financeiras, passou a ser também uma forma rápida e eficaz de se disponibilizarem mensagens de diversas fontes e naturezas a todas as unidades do banco - com índice de leitura que atinge, hoje, alto índice de aceitação nas agências.

Outra vantagem percebida durante a análise dos *sites* pesquisados, decorrente da utilização dos recursos da tecnologia da informação no sistema de comunicação do banco, é o uso da busca por palavra-chave, com recuperação de arquivos e informações passadas - o que resultou em significativa economia de tempo e mão-de-obra.

Concluimos, também, em função da mesma análise, que a base de dados do sub-sistema Instrumentalização das Informações sobre o Banco do Nordeste conta, atualmente, com cerca de 600 itens de informação, dentre trabalhos escritos e apresentações, sobre temas ligados às questões sociais, econômicas, técnicas e científicas da região nordeste, constituindo-se enorme acervo *on-line* de informações, antes disperso pelas várias unidades da empresa, desconhecido e fora do alcance do público interno.

O sub-sistema conta com um administrador, que o monitora, e a alimentação com informações se verifica de forma voluntária, através da utilização da opção CONTRIBUIÇÕES, disponibilizada na página do *site*, apresentando um bom nível de freqüência. Atribui-se isso à qualidade da massa de informações gerada e pela disseminação entre os grupos da necessidade de democratizar informações de uso técnico, geradas a partir de investimentos feitos pela empresa na qualificação de sua própria força de trabalho.

Constatamos que a avaliação dos resultados auferidos pelos projetos que compuseram a amostra de nossa pesquisa leva em consideração os seguintes aspectos a seguir descritos:

- No que tange à Agenda de Compromissos, a avaliação contemplou a quantidade de unidades administrativas que se servem do instrumento para o acompanhamento de ações e o número de compromissos registrados.
- Os sub-projetos Leitura Recomendada, Instrumentalização das Informações Sobre o Banco do Nordeste e Mídia *On-line* são avaliadas, quantitativamente, pelo número de acessos aos seus respectivos *sites*.
- No caso dos Fóruns de Gestão, verificou-se que o cotejo das situações anterior e posterior à implementação no que diz respeito ao impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados, bem como às despesas de viagens dos colaboradores do Banco para participação em eventos institucionais, aí incluindo o pagamento de diárias e gastos de traslado e hospedagem.

Com a implantação do novo sistema de informação pudemos observar, ainda, ganhos obtidos através da manifestação de funcionários que afirmam manter-se atualizados e alinhados com as ações e resultados empresariais através do uso intenso dos instrumentos de comunicação. Segundo os funcionários os resultados podem ser observados também através das mensagens de reconhecimento dirigidas à Central de Apoio ao Cliente Interno (implantada para suporte aos usuários de quaisquer dos sistemas do banco, operacionais e de informações) e ou diretamente às equipes responsáveis, e ainda, através das citações favoráveis às iniciativas, nos eventos e reuniões institucionais, quando são enfatizadas a importância dos instrumentos como canais democráticos de informações, de auxílio à gestão, e a qualidade, quantidade e tempestividade dessas informações.

Um outro fator de ganho constitui-se na redução de custos e aumento da produtividade, advindos da racionalização e da eliminação dos processos de produção das informações, eliminação de papéis, aluguéis de

equipamentos, dentre outros, drástica redução do tempo de pesquisa para obtenção dos dados, eliminação de viagens e gastos com estadias para realização de eventos institucionais.

Ao longo deste trabalho evidenciamos por diversas vezes a importância do conhecimento como recurso econômico das organizações, notadamente quando construído através de processos individuais e coletivos das pessoas, mediante a utilização de práticas que privilegiam a criatividade, a imaginação, o aprendizado e a participação.

A gestão do conhecimento passa necessariamente pela compreensão das características e demandas do ambiente. Sua utilização como ativo está relacionada ao aproveitamento de oportunidades vislumbradas a partir de necessidades individuais e coletivas das pessoas.

Nas reuniões e sessões de discussão realizadas, por ocasião da pesquisa, pudemos constatar resultados dessa mudança concretamente atingidos.

Essa mudança drástica foi necessária em função da nova filosofia de gestão por projetos e ao longo do tempo mostrou-se valiosa, ocasionando melhoria do ambiente de trabalho. Como consequência foram redesenhados todos os processos críticos da empresa, culminando na remodelação das estruturas internas, incorporando o conceito de ambientes e células de trabalho em equipes, deslocando a visão de produtos para visão de processos, conferindo racionalidade aos processos existentes.

Para dar suporte psicológico e de conhecimento aos funcionários, durante essa fase o banco modernizou seus instrumentos de gestão de recursos humanos, com o desenvolvimento de novas competências, habilidades e conhecimentos, proporcionando mais de 30 mil oportunidades de treinamentos, no Brasil e no exterior.

O sistema de informação do Banco do Nordeste foi elaborado com base em suas necessidades e fundamentado no contexto e nas variáveis internas de seus sistemas operacional e administrativo, o que lhe permitiu avaliar a

situação existente, criar alternativas de solução e decidir questões organizacionais de ordem operacional e estratégica.

Nessa vertente da integração de toda a empresa, unificação de linguagem e disseminação de conhecimentos, desenvolveu um sistema nervoso digital que, ao invés de uma mera rede de computadores, usa o instrumental da tecnologia e das práticas de informação de forma eficiente, distinguindo-se pela precisão, imediação e riqueza de informações.

Hoje o seu sistema de informação constitui-se valioso e racional instrumento de gestão, capaz de gerar soluções para as questões fundamentais de dentro para fora, isto é, a partir de seu corpo funcional e por esse motivo perfeitamente ajustado a suas demandas e necessidades.

Representa, assim, um sistema de alerta capaz de vislumbrar tendências, analisar se estas são favoráveis ou não, antecipar-se e reagir às mudanças, ameaças e agressões do ambiente, agindo com rapidez frente às emergências e oportunidades, detectando desafios, necessidades dos clientes e interagindo com eles; enfim, organizando-se para lidar com a situação de mudanças permanentes.

Caracteriza-se como o pilar mais valioso e a mais eficaz ferramenta de apoio ao projeto de mudanças e modernização pelo qual o banco passa, representando uma via de duplo sentido, pela qual transita a informação de e para todos os níveis, programas, departamentos e unidades da organização.

É um sistema que utiliza tecnologia *on-line*, no qual foi dada grande atenção à interatividade com os usuários. A sua elaboração, desde a análise da situação existente, passando pelo projeto de elaboração até a codificação de dados e informações, obedece a uma concepção o mais natural possível e mais voltada para a situação e para as pessoas envolvidas, como requerem os modernos sistemas baseados em objetos.

O sistema foi concebido conforme o que estabelecem RUMBAUGH et al (1994) como primordial para qualquer sistema competente, deu atenção moderada à complexidade funcional e à modelagem dos dados, priorizando,

em contrapartida, a modelagem baseada na compreensão do domínio e nas responsabilidades do sistema.

O seu uso possibilitará ao banco, através dos anos, melhorar sua capacidade de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências, passíveis de crescer os estoques, aumentar o fluxo de conhecimento e estimular os processos individuais e coletivos de aprendizado.

Finalmente observamos, através deste estudo, que o sistema em uso representa a coordenação sistêmica de esforços individuais e organizacionais, operacionais e estratégicos, formais e informais para a criação e manutenção de um instrumento que privilegia uma cultura organizacional voltada para a inovação, a experimentação, o aprendizado contínuo e comprometida com os resultados e com o destino da organização.

Consideramos cumpridos os objetivos aos quais nos propusemos ao iniciarmos nosso estudo e cremo-lo válido para despertar o interesse acadêmico e profissional e para a validação, pela prática, da teoria acadêmica por nós evidenciada no referencial teórico, sobre mudanças ambientais, organizacionais, aspectos culturais envolvidos e estratégias para superá-las, sobre o uso dos modernos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação Empresarial no processo de aprendizagem organizacional, sendo a geração e uso da informação vista como fator de competitividade e excelência empresarial.

Ao descrever criticamente o sistema de informação implementado em uma organização que busca atingir seus objetivos e sua missão como órgão, ao mesmo tempo em que disponibiliza para seus funcionários um ambiente de trabalho identificamos o que LEITÃO e CARVALHO (1999) chamam de cultura existencial *"que serve ao indivíduo acima de tudo. É mais fértil na geração de conhecimento, devido a seus valores, crenças e desprezo à rigidez das normas"*, possibilitamos, a terceiros, conhecer uma experiência empresarial bem sucedida, com um sistema que se apresenta bem estruturado e em estágio avançado de implementação e uso, além de se

sobressair pelo ineditismo de ter sido criado internamente, a partir de dados, informação e conhecimento de seus funcionários e que, segundo constatamos, vêm suprindo suas necessidades.

Dadas as limitações do nosso trabalho, apontamos como campo de interesse para aprofundamento posterior o estudo de empresas que estejam buscando, como o Banco do Nordeste, condições que favoreçam o aprendizado individual, em grupo ou organizacional, organizações que estejam se preparando para enfrentar os desafios do ambiente econômico, social e político deste início de século, seja ela classificada como uma *"Learning Organization"*, de SENGE (1990); Modelo de Quatro Estágios, de KANTER (1996) ou *"The Knowledge Creating Company"*, de NONAKA & TAKEUCHI (1995).

Alfim, agradecemos novamente o apoio demonstrado durante as pesquisas realizadas e a acolhida das pessoas que fazem o Banco do Nordeste S.A., de onde saímos com a certeza de se tratar de empresa estrategicamente inserida na Era do Conhecimento e da Informação, possuidora de um sistema de informação capaz de vislumbrar tendências, analisa-las, antecipar-se às mudanças do ambiente, atuando com agilidade para oportunidades, detectando desafios, necessidades dos clientes e interagir com a sociedade à qual serve, como principal órgão de fomento da região nordeste.

1. ALBRETCH, Karl. A terceira revolução da qualidade. **HSM Management**. São Paulo, dez. 1999.
2. ARGILAGA, Maria T. A. **La observación participante**, cap. 5, **Etnografía: metodología cualitativa em la investigación sociocultural**, Barcelona: Editorial Boixareu universitária y Marcombo, 1995.
3. ARGYRIS, Chris. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Londres: Addison-Wesley, 1978.
4. BARBERO, Jesús Martin. **De los medios a las mediaciones**. Barcelona: Gustavo Gili, 1993.
5. BARRETO, Aldo Albuquerque. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, maio/agosto, 1998.
6. BARROS FILHO, Valdemar. Marketing no Banco do Nordeste. **Revista Marketing Industrial**, n 13, 1999
7. BARROSO, Antônio Carlos de Oliveira et al. **Informações para implantação de uma unidade de inteligência competitiva**, Rio de Janeiro: CNEN/DPD, 1998.
8. BAZTÁN, Ángel Aguirre (ed.). **Etnografía: metodología cualitativa em la investigación sociocultural**. Barcelona: Boixareu universitária y Marcombo, , 1995. ‘
9. BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
10. BERTERO, C. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.16, n.2, p.29-40, mar./abr. 1976.
11. **MUDANDO para melhor** - Better change: as melhores práticas para transformar sua empresa. Equipe de *Change Integration* da Price Waterhouse, São Paulo: Atlas, 1997.
12. BIONDO, Graciela et al. Dossiê sobre gestão do conhecimento; um novo caminho. **HSM Management**. São Paulo, Set. 2000.
13. BOYD, Jr., Harper W., WESTALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**, 3 ed. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1978.
14. CHAUI, Marilena. **Conformismo e resistência**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

15. CHILD, J. The context and process of organizational transformation: cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-593, Nov. 1987.
16. COHEN, David. Nada será como antes. **Revista Você S.A.**, São Paulo, ed. Abril, Fev./2000.
17. COONEY, J. Patrick. Qual o real valor da informação? Rev. Esc. Biblioteconomia UFMG, v.20, n.2, p. 176-190, 1991.
18. DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
19. DEAL T. & KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
20. FERLIE, Louise Fitzgerald, PETTIGREW, A. M. **The new public management in action**, Oxford University Press, s.d.
21. FLETCHER, Patrícia T. The information environment of managers. **Annual Review of information scienc and tecnologia (ARIST)**, v. 27, 1992.
22. FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr. 1993.
23. FRANÇA, Júnia Lessa, et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
24. FREITAS, Henrique M. R. et al. Avaliação de sistemas de informação. **ERA**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 36-55, nov./dez. 1994.
25. FREITAS, Lucas Tauil de. A era dos portais humanos. Exame, , São Paulo, ed.Abril, 21/03/2001.
26. FURLAN, José David **Planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: McGraw Hill, 1991.
27. GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- 28 GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1988.
29. GIOIA, D. A., CHITTIPPEDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, Chichester, Sept. 1991.
- 30 GÓIS, Cezar Wagner de L. **Observación Participante y investigación participante: Método Etnográfico**, Fortaleza, 1996 (inédito).
31. GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **ERA** , São Paulo, abr. 1998.

32. HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competências essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- 33 . . **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
34. HANSEN, Morten, NOHRIA, Nitin, TIERNEY, Thomas. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, Harvard, nov. 1999.
35. HERZOG, J. P. People and critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, March 1991.
36. KAHN, Robert L. Organization development: some problems and proposals. **Journal of Applied Behavioral Science**, 10 n.4, p. 485 - 102, 1974, citado por DANTAS, Laura et al. O desenvolvimento organizacional no ambiente empresarial brasileiro. Rio de Janeiro, IUPERJ, 1978.
37. KANTER, Rosabeth Moss, KAO, John, WIERSEMA, Fred. **Inovação: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer, e Rubbermaid**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- 38 _____. STEIN, B. A., JICK, T D. **The challenge of organizational change**. New York: The Free Press, 1992.
39. KLEIN, David. **Gestão estratégica do capital intelectual**. São Paulo: Quality Mark , 1998.
40. KOTTER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.
41. LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico** São Paulo: Atlas, 1992.
42. LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1999.
43. LEITÃO, Doradame Moura, CARVALHO, M. A informação: insumo e produto do desenvolvimento tecnológico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 93-107, jul./dez. 1985.
44. LEWIN, Kurt. **Processo de mudança organizacional segundo Lewin e Schein**, members.nbci.com/durvalcastro/modelo09do.html - 3k - Em cache - Páginas Semelhantes. Acessado em Março 2001.
45. MANAS, Antonio Vico. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Érica, 1999.
- 46 MARTIM, James. **Princípios de análise e projeto baseados em objetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
47. McGEE, James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

48. MILES, Raymond E., COLEMAN, Henry J., CREED, Douglas. Keys to success in corporate redesign. **California Management Review**, Spring, 1995.
49. MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations: a synthesis of the research. Englewood Cliffs: Prentice-hall, 1979.
50. MORGAN, John S. **Administração da mudança**: as *estratégias* para tirar proveito de mudança. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
51. MORIN, F. Privatisation et devolution des pouvoirs: le modele français du gouvernement d'entreprises. **Revue Economique**, V. 47, p. 253 - 268. juin 1986.
52. NONAKA, Ikugiro, TAKEUCHI Hirotaka. **Geração de conhecimento na empresa japonesa**: seu gerenciamento. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ^ 53. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. São Paulo: Atlas, 1999.
54. PARKER, Glenn M. **O poder das equipes**: um guia público para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
55. PETERS, Thomas et al. **Lessons from América's Best-Run companies**. New York: Neal-Schuman, 1982.
56. PETTIGREW, A., FERLIE, E., McKEE, L. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.
57. POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Poul, 1983.
58. PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
59. PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e susten-tando um desempenho superior. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
60. PRAHALAD, C. K. O novo significado de qualidade na era da informação. **HSM Management**, São Paulo: nov. 1999
61. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
62. Queiroz, Byron C., Cardoso Paulo Henrique. Byron Queiroz: O Nordeste em Caminhos Mais Fértéis. **Revista Brasil Sempre - CEBDS**, em Jul-Set. 2000 Disponível *on-line* na *intranet* do Banco do Nordeste, *site* Leitura Recomendada - Acessado em Jan. 2001. <[http:// d001 www01/leitura/](http://d001www01/leitura/)>
63. RIBEIRO, Ana Clara T. Mutações na sociedade brasileira: seletividade em atualizações técnicas da cultura, [n. SANTOS, M. et al. **Fim de Século e Globalização**. São Paulo: FUNCITEC/ANPUR, 1992.

64. RUMBAUGH, James et al. **Modelagem e projetos baseados em objetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
65. SAYLES, Leonard R., STRAUSS, George. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.
66. SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
67. SCHNEIDER, B., BRIEF, A. P., GUZZO, R. A. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. **Organizational Dynamics**, v. 24, p. 7-19, Maryland: 1996.
68. SELTZER, C., JAHODA, M., COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, EPU, 1965.
69. SENGE, Peter. **The fifth discipline**, the art and practice of the learning organization, New York: Neal-Schuman, 1990.
- 70 SPECTOR, Bert A. **Como criar e administrar empresas horizontais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
71. STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
72. SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 73 TERRA, Fernando **Administração do conhecimento**. São Paulo: USP, Faculdade de Economia e Administração, 2000. (Dissertação de Mestrado).
- 74 WILSON, Graham. **Fazendo acontecer a mudança: a empresa dos novos tempos**. São Paulo: Saraiva, 1996.
75. WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXO I

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado 01.	(Cargo)	(Tempo no Cargo)
		(Tempo no Banco)
		(Formação/Especialização)
Entrevistado 02.	• (Cargo)	(Tempo no Cargo)
		(Tempo no Banco)
		(Formação/Especialização)
Entrevistado 03.	• (Cargo)	(Tempo no Cargo)
		(Tempo no Banco)
		(Formação/Especialização)
Entrevistado 04.	• (Cargo)	(Tempo no Cargo)
		(Tempo no Banco)
		(Formação/Especialização)
Entrevistado 05.	• (Cargo)	(Tempo no Cargo)
		(Tempo no Banco)
		(Formação/Especialização)
Entrevistado 06.	• (Cargo)	(Tempo no Cargo)
		(Tempo no Banco)
		(Formação/Especialização)
Entrevistado 07.	• (Cargo)	(Tempo no Cargo)
		(Tempo no Banco)
		(Formação/Especialização)
Entrevistado 08.	• (Carçjd)	(Tempo no Cargo)
		■ (Tempo no Banco)
		■ (Formação/Especialização)