

**MARIA DE FÁTIMA TELINO DE MENESES**

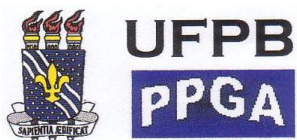
**A INTRANET E OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS: um estudo de caso no  
Banco do Brasil**

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

João Pessoa - 2006

## MARIA DE FÁTIMA TELINO DE MENESES

### A INTRANET E OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS: um estudo de caso no Banco do Brasil



Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Tecnologia da Informação, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título de mestre em administração.

Orientador: Prof. José Rodrigues Filho, Ph.D.

João Pessoa - 2006

**MARIA DE FÁTIMA TELINO DE MENESES**

**A INTRANET E OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS: um estudo de caso no  
Banco do Brasil**

**Dissertação aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

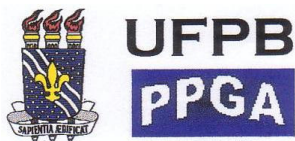
José Rodrigues Filho, Ph.D.  
Orientador – UFPB

---

Aldemar de Araújo Santos, Doutor  
Examinador – UFPE

---

Carlo Gabriel Porto Bellini, Doutor  
Examinador – UFPB



Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Tecnologia da Informação, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título de mestre em administração.

A Helena, minha mãe e primeira professora.

## **Agradecimentos**

A Monteiro, pelo carinho e incentivo constantes para a busca do conhecimento.

Aos meus filhos, Helena, Mateus e Emanuel, pelo apoio e compreensão.

A todos aqueles que me abriram as portas do Banco do Brasil, pela oportunidade de possibilitar o avanço do conhecimento.

Aos professores do PPGA, pelos ensinamentos e lições de vida transmitidos.

À funcionária Risomar, pela forma carinhosa de atender a partir de nosso primeiro contato com o PPGA.

Ao meu orientador, Prof. José Rodrigues Filho, pelo exemplo de paciência, coragem e persistência no intuito de construir saberes e formar pesquisadores e cidadãos.

Aos colegas de curso, pela agradável convivência e compartilhamento de experiências e conhecimentos.

*“Para aprender é mister saber sacar significados dos silêncios, vazios, lusco-fuscos, sombras, entrelinhas e contextos, não apenas de símbolos lineares, mecanicamente processados”.*

Pedro Demo.

## RESUMO

O presente estudo de caso analisou a contribuição da intranet do Banco do Brasil para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela Instituição para suas agências. A pesquisa, qualitativa na sua essência, baseou-se nas premissas de análise de conteúdo de Gläser e Laudel, cuja abordagem inovadora está em fase inicial de utilização no Brasil. A contribuição do uso desse método constitui-se em desvendar o sentido existente por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico. Os achados de pesquisa foram construídos através de pesquisa exploratória, com a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, além de observações pessoais. O universo analisado refere-se às agências da cidade de João Pessoa (PB), cujos dados auferidos possibilitaram a apresentação e análise de informações importantes contidas na intranet, como também dos benefícios e das dificuldades que ela proporciona para o cumprimento dos objetivos da Instituição. Tal análise permitiu gerar sugestões para um melhor aproveitamento dessa tecnologia pelos funcionários e reiterar a necessidade de os usuários conhecerem a tecnologia que é colocada a seu dispor, participarem de sua concepção e terem acessibilidade a ela. A existência dessas condições pode levar a Empresa a minimizar o risco de ter uma tecnologia da informação que pouco contribui para o atendimento das necessidades de seus usuários que, no dia-a-dia, têm como foco principal o cumprimento das metas estabelecidas, notadamente as negociais. Atualmente, percebe-se pequena a parcela de contribuição da intranet para o cumprimento dos objetivos instituídos pelo Banco para suas agências.

Palavras-Chave: Sistema de Informação. Tecnologia da Informação. Intranet. Objetivos Organizacionais.

## ABSTRACT

This case study aimed at analyzing the contribution of Banco do Brasil's intranet to the fulfilment of the objectives established by the institution to its branches. It is a qualitative research based on Glaser and Laudel's content analysis, which is a new approach in its initial phase in Brazil. The basic contribution of such approach was the discovery of the underlying meaning of the apparent, symbolical, polysemic discourse. The results were obtained by exploratory research, semi-structured interviews and observation. It was analyzed the bank branches of João Pessoa (a city located in the state of Paraíba) whose data made it possible the presentation and analysis of some important information of the intranet as well as its benefits and difficulties for the fulfilment of this institution objectives. Such analysis also prompted suggestions in order to make a better use of this technology by the bank employees, and to reassure the necessity for its customers to know how to use the technology, participate of its conception and have access to it. These conditions may minimize the risk of Banco do Brasil offer some sort of technology that contributes very little to fulfill its customers's needs, specially because most of their goals are related to business matters. Currently, it can be verified that the intranet has little contribution to the fulfilment of the institutional objectives, which were established by the bank to its branches.

Key words: Information System. Information Technology. Intranet. Institutional Objectives.



## LISTA DE FIGURAS E ESQUEMAS

FIGURA 2.1 Esquema de uma intranet.....	39
ESQUEMA 2.1 Empresas coligadas e controladas nas quais o Banco do Brasil participa.....	45
ESQUEMA 2.2 Estrutura organizacional do banco comercial e principais administradores.....	46
FIGURA 3.1 Princípio da análise de conteúdo qualitativa de Gläser e Laudel.....	62
FIGURA 3.2 Etapas da análise de conteúdo qualitativa (Gläser e Laudel).....	65

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 2.1 Evolução de Sistemas de Informação.....	24
QUADRO 2.2 Comparação entre SIG, SAD e SIE.....	25
QUADRO 2.3 Características dos SAE, SAD, SIG E SPT.....	25
QUADRO 2.4 Os quatro elementos das dimensões de Hirschheim & Klein.....	28
QUADRO 2.5 Os quatro níveis de estratégia organizacional.....	33
QUADRO 2.6 Características da Internet, intranet e extranet.....	38
QUADRO 2.7 Padrões de funcionamento da intranet.....	39
QUADRO 2.8 Formas de uso da tecnologia intranet.....	41
QUADRO 2.9 Benefícios tangíveis, benefícios intangíveis, riscos e desvantagens advindos da intranet.....	41
QUADRO 3.1 Amostragem teórica versus amostragem estatística.....	57
QUADRO 3.2 Algumas diferenças entre análises de conteúdo.....	61
QUADRO 4.1 Dimensões surgidas através da variável Relevância.....	70
QUADRO 4.2 Dimensão surgida através da variável Irrelevância.....	73
QUADRO 4.3 Dimensões surgidas através da variável Benefícios.....	74
QUADRO 4.4 Dimensões surgidas através da variável Dificuldades.....	76
QUADRO 4.5 Dimensões surgidas através da variável Alternativas.....	80
QUADRO 4.6 Dimensões surgidas através da variável Objetivos.....	83

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivos do Estudo.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Questões de Pesquisa.....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Questão Central.....	15
1.3.2 Questões Intermediárias.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Dualidade da Tecnologia.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Molduras Tecnológicas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Tecnologia e Organizações.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5 Desenvolvimento de Sistema de Informação.....</b>	<b>26</b>
<b>2.6 Tecnologia, Estratégias e Objetivos Organizacionais.....</b>	<b>30</b>
<b>2.7 A Tecnologia Intranet.....</b>	<b>37</b>
2.7.1 Alguns Estudos Envolvendo Intranet.....	42
<b>2.8 A Instituição Banco do Brasil.....</b>	<b>44</b>
<b>2.9 A Intranet do Banco do Brasil.....</b>	<b>47</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Caracterização do Estudo.....</b>	<b>53</b>
3.1.1 Método de Abordagem de Pesquisa.....	53
3.1.2 Enfoque de Estudo.....	54
3.1.3 Método de Procedimento.....	54
3.1.4 Universo e Amostra.....	55
3.1.5 Técnicas de Coleta de Dados.....	57

3.1.6 Tratamento dos Dados.....	59
3.1.6.1 Preparação da Extração.....	63
3.1.6.2 Extração.....	64
3.1.6.3 Preparação dos Dados.....	64
3.1.6.4 Avaliação.....	65
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Observação do Ambiente Organizacional.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Temas Abordados.....</b>	<b>69</b>
4.2.1 Informações Relevantes Contidas na Intranet.....	70
4.2.2 Informações Irrelevantes Contidas na Intranet.....	72
4.2.3 Benefícios Proporcionados pela Intranet.....	74
4.2.4 Dificuldades Proporcionadas pela Intranet.....	76
4.2.5 Alternativas para o cumprimento dos objetivos.....	80
4.2.6 Objetivos a serem alcançados.....	83
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>85</b>
<b>5.1 Limitações do Estudo.....</b>	<b>87</b>
<b>6 SUGESTÕES PARA A EMPRESA E PARA ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>89</b>
<b>6.1 Empresa Pesquisada.....</b>	<b>89</b>
<b>6.2 Sugestões para Estudos Futuros.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro da entrevista semi-estruturada para coleta de dados empíricos.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE B - – Variáveis pesquisadas e dimensões surgidas durante a coleta de dados.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE C - Telas com exemplos da construção de macro/variável e extração de dados utilizando-se o programa MIA.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE D – Conteúdo das Entrevistas Realizadas.....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios mudou radicalmente nos últimos vinte anos. Se havia menos complexidade no ambiente de gestão, hoje, com o aumento exponencial da tecnologia e da comunicação, as inovações surgem com alta velocidade e as empresas precisam ser ágeis para que estejam inseridas neste novo modelo de organização. Novos paradigmas de gestão se fazem necessários. O cenário que se apresenta precisa ser bem conhecido em todos os seus pormenores, sejam eles ligados ao ambiente externo ou interno.

Nesse contexto, a retórica existente é baseada na urgência para que as organizações criem uma infra-estrutura que, além de ampliar o desenvolvimento e conhecimento de seus recursos humanos, propicie a melhora da qualidade e a disponibilidade de informações importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores, ou seja, sistemas de informações efetivos a fim de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos e garantir sua continuidade. Porém, as histórias de sucesso que são relatadas mostram os sistemas existentes provendo apenas uma vantagem efêmera, antes de serem rapidamente copiados pelos concorrentes.

Os procedimentos utilizados no desenvolvimento de sistemas de informações tradicionais têm recebido algumas críticas, tais como: insatisfação do usuário, uma vez que o foco de desenvolvimento é centrado nos aspectos técnicos; falta de desenho criativo, o que dificulta a compreensão e conseqüente uso do sistema; ênfase em procedimentos e processos, no “como”; inflexibilidade dos sistemas; falta de atenção às necessidades da administração e à estratégia da corporação; baixa produtividade em virtude do acúmulo de aplicações. Os sistemas mais novos, tais como sistemas de informação estratégicos, Internet e as infra-estruturas de Tecnologia de Informação e Comunicação globais, sugerem uma tecnologia atual que fale uma outra língua, menos formal, menos estruturada e mais fragmentada.

A necessidade de operar neste ambiente dinâmico fez com que o Banco do Brasil (BB), a exemplo de outras empresas, buscasse a aquisição de excelência operacional, o que exige, entre outros requisitos, a disponibilidade de sistemas de informação integrados, confiáveis e de alta velocidade, além de outras tecnologias, a fim de obter maior eficiência e controle operacional. O BB lançou sua intranet

Corporativa em 2001, no momento em que 70 das 100 maiores empresas do Brasil já tinham intranet. Esta nova ferramenta foi implantada para promover a integração do conhecimento gerado na Instituição e facilitar a realização de negócios. A criação de página na intranet corporativa como veículo preferencial de comunicação também compõe uma das ações previstas no Projeto de Inteligência Competitiva da Organização.

Como o papel a ser desempenhado pela tecnologia da informação pretende migrar de suporte a processos para construção de competências, saindo do patamar da logística e agregando desenvolvimento do coletivo, do aprendizado contínuo, de compartilhamento de experiências, a presente proposta pretende analisar a contribuição da intranet do Banco do Brasil para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela Instituição para suas agências, na percepção dos usuários lotados na cidade de João Pessoa.

## **1.1 Objetivos do Estudo**

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição da intranet do Banco do Brasil para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela Instituição para suas agências.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

A presente pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) identificar as informações existentes na intranet, consideradas relevantes para a prática de trabalho diária, na percepção de seus usuários;
- b) conhecer as informações existentes na intranet, consideradas irrelevantes para a prática de trabalho diária, na percepção de seus usuários;

c) investigar os benefícios e as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para as agências do Banco do Brasil.

d) analisar até que ponto a intranet está sendo utilizada para atender os objetivos estabelecidos na visão tradicional de planejamento do Banco do Brasil.

## **1.2 Justificativa**

O interesse pelo tema do estudo surgiu a partir do entendimento de que um sistema de informação pode propiciar mudanças revolucionárias em várias áreas: organizações, pessoas, educação e cultura. Cresceu com o estudo de autores conceituados na área e com a leitura de artigos científicos e consolidou-se com o desejo de conhecer a captura, utilização e compartilhamento de informações, via intranet corporativa.

O trabalho de uma instituição depende de maneira crescente do que os sistemas de informação são capazes de fazer: redução de custos de produção, desenvolvimento de novos produtos, aumento da participação do mercado, melhoria da produtividade. Na era da informação e do conhecimento, as empresas têm investido altas somas na obtenção de informações e nas inovações que podem criar mudanças de comportamento, seja modificando suas estruturas, seus sistemas gerenciais, técnicas ou processos de trabalho.

Ao desenvolver sistemas de informação, os desenvolvedores, dependendo dos princípios filosóficos adotados, podem levar a opções radicalmente diferentes em termos de características de projeto, estratégias de implementação, satisfação do usuário e uso do sistema, fatos que irão marcar de maneira significativa os comportamentos, resultados, asserções, modelos e sistemas. A adoção da tecnologia da Internet nas organizações tem provocado mudanças comportamentais, e barreiras são percebidas com relação a seu uso. O novo usuário, que surge no final dos anos 90, já busca a exigência de um sistema que atenda as suas necessidades de forma flexível e inteligente e que se diferencie daqueles sistemas

tradicionais colocados a seu dispor com uma entrada-padrão, uma verdadeira caixa-preta e cuja saída também é padrão.

Essa análise revela-se importante na medida em que informações ágeis, flexíveis, relevantes e confiáveis são vitais para a instituição manter-se viável e competitiva, além de possibilitar a identificação de facilidades ou problemas existentes na concepção do veículo intranet, fatos que podem provocar um repensar a respeito da forma como os sistemas de informação são concebidos no momento atual, no qual pesquisas sobre alinhamento estratégico têm mostrado uma péssima conexão entre estratégias, planos de tecnologia da informação/comunicação e processos e estrutura de negócios. Estudos sobre implementação e uso de tecnologia da informação sugerem que, com frequência, até nas grandes corporações, a liderança está ausente do processo e a tecnologia está à deriva, fora de controle.

### **1.3 Questões de Pesquisa**

Relacionados aos objetivos pretendidos na investigação, formulam-se as seguintes questões de pesquisa:

#### **1.3.1 Questão Central**

Qual a contribuição da intranet do Banco do Brasil para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela Instituição para suas agências?

#### **1.3.2 Questões Intermediárias**

- a) Como os funcionários usam a intranet?
- b) Quais as informações consideradas importantes na intranet?



- c) Quais as informações consideradas sem importância na intranet?
- d) Como os funcionários integram a intranet em suas atividades?
- e) Qual a opinião dos funcionários sobre os objetivos e as metas estabelecidas?
- f) Como a intranet contribui para o cumprimento dos objetivos estabelecidos?
- g) Quais os caminhos alternativos para o cumprimento das metas estabelecidas?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar da implementação intensa das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas organizações, não se tem ainda uma visão mais sólida das implicações sociais da relação entre a Tecnologia da Informação (TI) e as organizações, de modo que seja possível compreender como a combinação de novas tecnologias de informação com os hábitos e motivações pessoais afetam a nossa vida no dia-a-dia. Mesmo em países desenvolvidos, que estão tendo uma experiência mais intensa de uso destas tecnologias, não se conhece ainda o comportamento e a reação das pessoas diante dessas rápidas mudanças tecnológicas (RODRIGUES FILHO & FELL, 2005).

Por sua vez, boa parte da literatura de TI tem enfatizado seus aspectos revolucionários e até certo ponto vem demonstrando uma fé cega no seu poder de transformar o mundo e as organizações – uma nova espécie de panacéia para os problemas da Humanidade. Contudo, é preciso uma dose de senso crítico para uma análise mais racional e menos impulsiva / precipitada (RODRIGUES FILHO & FELL, 2005).

Assim sendo, o determinismo tecnológico tem sido a tendência da maior parte dos estudos em tecnologia, dando a idéia de que o desenvolvimento tecnológico modela a sociedade, mas não é reciprocamente modelado por ela. Nessa perspectiva, adotada pela maioria dos autores, a tecnologia é uma força que direciona a história, ou seja, uma inovação técnica aparece e, de repente, causa acontecimentos (RODRIGUES FILHO & FELL, 2005).

Embora esse modelo de pensamento seja popular, ele já vem sendo questionado há algum tempo, razão pela qual estudos mais recentes apontam para modelos mais complexos, a exemplo do modelo estruturacional, proposto por Wanda Orlikowski, renomada pesquisadora do MIT, que enfatiza a dualidade da tecnologia.

Pesquisas mais recentes, utilizando a teoria da estruturação, do sociólogo inglês Anthony Giddens, tentam demonstrar que, ao contrário do que pensa a maioria dos autores, a tecnologia de informação, incluindo a intranet, não é isoladamente o principal determinante do processo de mudanças (SILVA, 2001).

Portanto, nessa visão de literatura, uma tentativa é feita para se analisar o uso da TI não com base na literatura dominante do determinismo tecnológico, mas adotando um enfoque intermediário entre as posições polares do determinismo tecnológico e do enfoque da construção social da tecnologia. Assim, há uma busca para a adoção do enfoque ou modelo estruturacional acima citado. Além disso, o trabalho de Ciborra (1997) leva à fuga do discurso dominante da administração estratégica, uma vez que o planejamento estratégico tradicional, adotado em muitas organizações, inclusive no Banco do Brasil, parece não servir mais para dar respostas aos problemas organizacionais. Assim sendo, nos itens a seguir, busca-se detalhar mais o assunto e abordar outros tópicos relacionados com a tecnologia de informação.

## **2.1 Dualidade da Tecnologia**

O questionamento acerca do papel da tecnologia da informação (TI) tem crescido tanto nas publicações acadêmicas como naquelas voltadas aos executivos. Se, por um lado, nota-se uma espécie de deslumbramento com as aplicações de TI, por outro, surgem discussões sobre os resultados oriundos dos investimentos nessa tecnologia. Tanto a tecnologia quanto as organizações passam por mudanças dramáticas em suas formas e funções, fato que leva muitos pesquisadores organizacionais a abordarem conceitos de inovação e improvisação, para ajudar a explicar as novas formas de organizar e usar as tecnologias na prática (ORLIKOWSKI, 2000).

A década passada presenciou o desenvolvimento de modelos estruturacionais de tecnologia que geraram inúmeros *insights* acerca do papel e influência da tecnologia nas organizações. Orlikowski (2000) cita os trabalhos de Barley, 1986; Poole e DeSantis, 1990, 1992; Orlikowski e Robey, 1991; Walsham e Han, 1991; Orlikowski, 1992; Walsham, 1993. Esses modelos situam a tecnologia como estruturas incorporadas (construídas por desenhistas durante o desenvolvimento da tecnologia) que são apropriadas pelos usuários durante o seu uso. A ação humana é o aspecto central desses modelos, em particular, as ações

associadas às estruturas incorporadas à tecnologia, durante seu desenvolvimento, e as ações associadas à apropriação daquelas estruturas durante o seu uso.

A estrutura é aqui entendida como um conjunto de regras e recursos contidos na prática social recorrente. O resultado da prática social produz e reproduz uma estrutura particular do uso da tecnologia. Assim, estruturas de uso de tecnologia são constituídas pela maneira como as pessoas regularmente interagem com algumas de suas propriedades e assim influenciam o conjunto de regras e recursos que servem para modelar suas interações. Observando-se através de “lentes práticas”, termo cunhado por Orlikowski (2000), as estruturas de tecnologia são emergentes, não incorporadas. Os usuários modelam a estrutura que modela seus usos. As estruturas de tecnologia não são externas ou independentes da ação humana. Essas estruturas de uso que a autora chama de “tecnologias-na-prática” são o conjunto de regras e recursos que são construídos e reconstruídos na interação das pessoas com as tecnologias que elas têm em mãos. Quando usuários escolhem usar uma tecnologia, eles estão também escolhendo como agir com ela. Assim, eles podem, deliberadamente ou inadvertidamente, usá-la de maneira não prevista pelos desenvolvedores. O uso da tecnologia pelas pessoas é baseado em experiências, conhecimentos, significados, hábitos, relações de poder e normas.

O Modelo de Estruturação da Tecnologia proposto por Orlikowski (2000) considera os seguintes componentes:

- a) tecnologia, que é definida como os artefatos materiais usados na execução de tarefas no ambiente de trabalho;
- b) propriedades institucionais, que compreendem estratégias de negócios, arranjos estruturais, cultura, mecanismos de controle, ideologia, padrão de procedimentos operacionais, padrões de comunicação, etc.
- c) agentes humanos, assim considerados os decisores, usuários e desenvolvedores.

O modelo estruturacional da tecnologia definido por Orlikowski (1992) é uma expansão da teoria da estruturação de Giddens (1989), que parte do princípio fundamental da dualidade da estrutura para tentar explicar como os sistemas sociais são produzidos e reproduzidos, enfatizando a relação entre estrutura social e ação humana no tempo e no espaço. Em sua teoria da estruturação, Giddens (1989) rompeu com o dualismo que prevalece no pensamento Ocidental, no qual há uma

nítida separação entre estrutura e ação, e defende a dualidade (a estrutura limita e habilita a ação e esta modela e é modelada pela estrutura).

Portanto, neste trabalho, ao se estudar o elemento tecnológico (intranet) a dualidade da tecnologia foi considerada.

## **2.2 Molduras Tecnológicas**

O termo “molduras tecnológicas” foi usado por Orlikowski e Gash (1994) para identificar os esquemas (modelos mentais) que as pessoas utilizam para entender a tecnologia nas organizações. Tais esquemas têm como base suas suposições, expectativas e conhecimentos. Isso inclui não somente a natureza e a função da tecnologia por si só, mas as condições específicas, aplicações e conseqüências da tecnologia em contextos particulares.

Embora o conceito de molduras tecnológicas encontre-se enraizado na pesquisa social cognitiva, as referidas autoras também extraem significados da literatura sociológica, que examina cognições coletivas e construções sociais da tecnologia. Nessa literatura, as molduras tecnológicas correspondem ao entendimento que membros de um grupo social têm de um artefato tecnológico particular, e eles incluem não somente o conhecimento sobre uma tecnologia particular, mas também o entendimento local de usos específicos em um dado contexto.

Uma vez que a tecnologia é um artefato social, sua forma e função estarão impregnadas dos valores, objetivos, interesses e conhecimentos que os patrocinadores e desenvolvedores têm daquela tecnologia. Por exemplo, tem-se a opinião de como o trabalho deve ser feito, como deve ser a divisão do trabalho e qual o grau de autonomia que os empregados devem ter. Essas crenças são conscientes ou implicitamente embutidas na construção de TI pelos planejadores e desenvolvedores de sistemas.

O conceito de congruência nas molduras tecnológicas implica expectativas similares, por parte de desenvolvedores, gestores e usuários, sobre o papel da tecnologia nos processos de negócio, na natureza do uso, no tipo de suporte e na manutenção. A incongruência significa diferenças importantes de expectativas,

suposições ou conhecimentos sobre aspectos chaves da tecnologia. Por exemplo, uma incongruência acontece quando os gestores esperam que a tecnologia transforme a maneira como a companhia conduz os negócios, mas os usuários acreditam que a intenção da tecnologia implantada é simplesmente acelerar e controlar o seu trabalho.

Enquanto houver molduras tecnológicas incongruentes, as organizações enfrentarão dificuldades e conflitos acerca de desenvolvimento, implementação e uso de tecnologia.

### **2.3 Tecnologia e Organizações**

Os estudos desenvolvidos por Orlikowski (1992) analisam a relação entre tecnologia e organização e destacam diferentes visões desse relacionamento. Esse é um enfoque inovador do tema em questão, por caracterizar a tecnologia sob dois aspectos: escopo – definido como tecnologia contida, ou *hardware*, e papel ou função – que corresponde à interação entre tecnologia e organização. Ao analisar as associações feitas por vários pesquisadores sobre tecnologia e organizações, a autora ressalta que, em princípio, a tecnologia era vista como uma força externa que tinha impacto determinista sobre a estrutura organizacional. Somente em estudos posteriores, os pesquisadores focaram o aspecto humano da tecnologia, que era vista como resultado de uma escolha estratégica e da interação social.

O conceito de dualidade tecnológica, introduzido por Orlikowski (1992), corresponde à noção de que a tecnologia é criada e mudada pela ação humana e é também usada pelas pessoas para executar alguma ação. Pode-se afirmar, então, que a tecnologia é objetiva, no momento em que é fisicamente construída por atores trabalhando em um contexto particular social e histórico; e que é também subjetiva, pois é socialmente construída pelos atores, através de significados que lhe são atribuídos.

Surge, assim, a noção de que a tecnologia é “interpretativamente flexível”, ou seja, a interação da tecnologia com as organizações é uma função de diferentes atores e contextos sócio-históricos implicados no seu desenvolvimento e uso. Essa constatação difere das linhas de estudo até então apresentadas, uma vez que a

tecnologia é entendida como um artefato potencialmente modificável ao longo de sua existência (é um produto de seu tempo e contexto institucional). Entretanto, essa flexibilidade interpretativa é limitada pelas características do artefato, pelos contextos institucionais (estrutura de significação, legitimação e dominação) e pelos níveis diferentes de conhecimento e poder, afetando as pessoas envolvidas no projeto e uso da tecnologia.

A interação proposta por Orlikowsky (1992) destaca a influência da tecnologia sobre as organizações, baseando-se na ação mútua entre ambas e na maneira como os agentes humanos influenciam e são influenciados pela tecnologia. Apresentam-se, a seguir, os quatro tipos de influência e a sua natureza:

- a) *a tecnologia como um produto da ação humana*, ou seja, a tecnologia é modificada pela ação humana, desenvolvendo e modificando a organização;
- b) *a tecnologia como um meio da ação humana*, isto é, a tecnologia facilita e restringe a ação humana através da provisão de esquemas interpretativos, facilidades e normas;
- c) *condições institucionais da interação com a tecnologia*, de forma que as propriedades institucionais influenciam pessoas em suas interações com a tecnologia, a exemplo de intenções, normas profissionais, estado da arte em matérias e conhecimento, padrões de estrutura e recursos disponíveis;
- d) *conseqüências institucionais da interação com a tecnologia*, quando a tecnologia influencia as propriedades institucionais de uma organização, através de reforço ou transformação de estruturas de significação, dominação e legitimação.

## **2.4 Avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação**

Sistemas de Informação (SI) é um campo de estudo bastante fragmentado que, além de adotar várias perspectivas teóricas, preocupa-se com uma grande diversidade de questões, a exemplo da tecnologia, do desenvolvimento, uso e gerenciamento da informação (RODRIGUES FILHO e LUDMER, 2005). Sua natureza interdisciplinar fica evidente em estudos nas áreas de Administração,

Ciência da Computação, Ciência da Decisão, Psicologia, Sociologia, Inteligência Artificial, Economia, dentre outras.

Prates (1994) afirma que os SI são formados pela combinação estruturada de vários elementos: a informação (dados formatados, textos livres, imagens e sons), os recursos humanos (pessoas que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam as informações), as tecnologias de informação (o hardware e o software usados no suporte aos SI) e as práticas de trabalho (métodos utilizados pelas pessoas no desempenho de suas atividades), organizados de tal modo a permitir o melhor atendimento aos objetivos da organização.

Segundo Laudon e Laudon (2001), a implantação de SI transcende ao determinismo tecnológico, uma vez que percorre toda organização, modificando seu arranjo e forma de trabalho, pois provoca mudanças nos cargos, nas habilidades e no gerenciamento. Atualmente, os SI são, em sua grande maioria, baseados no computador e envolvem várias nomenclaturas para designar seus tipos, a exemplo: Sistemas Transacionais (também chamados de Operacionais), Sistemas Executivos, Sistemas Gerenciais e Sistemas de Apoio à Decisão. Cada um desses sistemas atende um determinado segmento de usuário na organização (operacional, gerencial ou estratégico).

Os SI surgiram dentro dos Departamentos de Ciência da Computação, nos anos 50 e 60 do século XX, com uma visão puramente técnica, baseada na racionalidade das ciências naturais. Apenas, em meados de 1970, surge uma visão social de SI. Portanto, a pesquisa e desenvolvimento de Sistemas de Informação seguiram dois caminhos: o da comunidade da engenharia, na qual há a criação de técnicas para a construção eficiente de artefatos de Tecnologia da Informação (TI) e o de comunidades como IFIP 8.2 (*International Federation for Information Processing Working Group*), que tenta entender e se antecipar ao impacto de TI nas organizações, incorporando as teorias das ciências sociais (PURA e TRUEX, 2004). Os autores afirmam que as duas “visões” estão em conflito porque a primeira trata os SI como reflexos das exigências (vê o ambiente como fonte de necessidades), enquanto a segunda trata os SI como agentes de mudanças (leva em consideração temas importantes como poder, conflito ou estrutura). Todavia, pesquisas recentes em desenvolvimento de sistemas emergentes sugerem uma integração dos dois pontos de vista.



Conforme Boyce (2002), os efeitos sociais de uma tecnologia são sempre determinados pelos seus usos, papéis, intersecção com outros processos, práticas e resistências, que crescem com a consequência de seu uso.

Os sistemas de informação evoluíram sobremaneira com relação à tecnologia dominante, ao seu foco, grupos de trabalho, disciplina dominante e escopo. O Quadro 2.1 ilustra essa evolução:

<b>Tecnologia Dominante</b>	<b>Sistema de Informação (Foco)</b>	<b>Grupos de Trabalhos</b>	<b>Disciplina Dominante</b>	<b>Escopo</b>
1960 – 1970 Mainframes	Sistema de Processamento de Transações	Operacional	Ciência da Computação	A Organização
1970 – 1980 Mini	Sistemas de Informação Gerencial	Gerentes	Administração	A Organização
1980 – 1990 Computadores Pessoais (PC's)	Computação do Usuário Final	Trabalhadores do Conhecimento	Comportamento Organizacional	A Organização
1990 – 2000 Redes	Sistemas de Informação Estratégicos	Compartilhadores	Economia e Marketing	A Organização
2000 Internet	Informática Comunitária	Cidadãos	Ciências Sociais	Sociedade

QUADRO 2.1 Evolução de Sistemas de Informação (SI).

Fonte: Rodrigues Filho, 2005. Notas de aula. Disciplina: Administração de Sistemas de Informação. PPGA UFPB.

A tecnologia da informação surgiu, primeiramente, para resolver os problemas da organização; a seguir, o das pessoas; e por último, os dos grupos. Desde meados de 1960, quando imperava o sistema de processamento de transações, muitos são os termos utilizados para caracterizar e classificar os Sistemas de Informação: Sistemas Transacionais ou Sistemas de Processamento de Transações (SPT), Sistemas Gerenciais (SIG), Sistemas Executivos (SIE), Sistemas Especialistas (SE) e Sistemas de Apoio à Decisão (SAD). O quadro 2.2 apresenta a comparação entre os SIG, SAD e SIE quanto a três dimensões:

<b>Dimensão</b>	<b>SIG</b>	<b>SAD</b>	<b>SIE</b>
Uso	Controle	Planejamento, organização e controle	Acompanhamento e controle
Usuários	Executivos de nível médio e baixo	Executivos de nível médio, analistas	Altos Executivos
Desenvolvimento	Fornecedores ou especialistas em sistemas de informação	Usuários, sozinhos ou acompanhados de especialistas em informática	Fornecedores ou especialistas em sistemas de informação

QUADRO 2.2 Comparação entre SIG, SAD e SIE.

Fonte: SPRAGUE Jr., Ralph H e WATSON, Hugh J. Sistemas de apoio à decisão. Rio de Janeiro: Campus, 1991, p. 353-354 *apud* Samorano , 2000.

Os Sistemas de Nível Operacional (SPT) dão suporte aos gerentes operacionais, acompanhando atividades e transações elementares da organização, como vendas, contas a receber, folha de pagamento, fluxo de matéria-prima. Os Sistemas de Nível Gerencial (SIG e SAD) atendem às atividades de monitoração, controle, tomada de decisões e procedimentos administrativos dos gerentes médios. Os Sistemas de Nível Estratégico (SIE, SAE) ajudam a gerência sênior a atacar e enfrentar questões estratégicas e tendências de longo prazo tanto na empresa quanto no ambiente externo.

O Quadro 2.3 sintetiza características de alguns sistemas mencionados:

<b>Tipo de Sistema</b>	<b>Informações de entrada</b>	<b>Processamento</b>	<b>Informações de saída</b>	<b>Usuários</b>
SAE	Dados agregados; externos, internos	Gráficos, simulações; interatividade	Projeções; consultas	Gerentes seniores
SAD	Baixo volume de dados ou bancos de dados maciços otimizados para análise	Interatividade; simulações; análise	Relatórios especiais; análises de decisão; consultas	Profissionais; assessores da gerência
SIG	Sumário das transações; alto volume de dados; versões simplificadas	Relatórios de rotina; modelos simples; análise de baixo nível	Relatórios sumários e de execuções	Gerentes médios
SPT	Transações, eventos	Classificações; listagem; junção; atualização	Relatórios detalhados; listas, resumos	Operadores; supervisores

QUADRO 2.3 Características dos SAE, SAD, SIG E SPT.

Fonte: LAUDON, Kenneeth C. e LAUDON, Jane P. Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Pode-se afirmar que a Tecnologia da Informação evoluiu de uma tecnologia com foco na automação e eficiência interna para uma tecnologia cujo papel

fundamental é o de viabilizar networks de negócio (VENKATRAMAN, 1994), o que provoca um grande impacto sobre os negócios das organizações.

## 2.5 Desenvolvimento de Sistema de Informação

O processo de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (DSI) consiste em desenhar, construir e manter sistemas de informação. Uma metodologia de DSI foi definida como:

...uma coleção de procedimentos, técnicas, ferramentas e documentação que ajuda os desenvolvedores de sistemas nos seus esforços para implementar um novo sistema de informação. Uma metodologia consiste de fases e sub-fases que guiam os desenvolvedores de sistemas na escolha de técnicas que podem ser apropriadas em cada estágio do projeto e também os ajuda a planejar, gerenciar, controlar e avaliar os projetos de sistemas de informação. (AVISON e FITZGERALD, 1995, p. 10).

Avison e Fitzgerald (1995) ressaltam que metodologias de SI podem ter diferentes objetivos, tais como registro das exigências do usuário de forma acurada, produção de boa documentação e construção de sistemas de fácil modificação e manutenção.

Hirschheim, Klein e Lyytinen (1995) tipificaram 7 gerações de DSI:

- a) ciclo de vida formal
  - controle do ciclo de vida do desenvolvimento de sistemas (SDLC),
  - orientação de analistas através da padronização;
- b) produtividade estruturada
  - controle de analistas/programadores;
- c) protótipo/evolucionária
  - redução da lacuna de comunicação usuário/analista;
- d) sócio-técnica/participativo
  - controle de DSI pelo usuário através da participação;
- e) senso-comum/formulação de problema
  - DSI como construção da realidade social;
- f) movimento sindical
  - conflito/trabalho/gestão,
  - direito dos trabalhadores,

- democracia industrial;
- g) emancipatório
  - remoção de barreiras poder/social para uma comunicação efetiva,
  - fortalecimento da aprendizagem.

Em meados de 1970 e 1980, verifica-se que as metodologias de DSI começaram a incorporar enfoques de planejamento estratégico, com a finalidade de alinhar o desenvolvimento de Sistemas de Informação com as estratégias de negócio. O intuito consistia em ganhar vantagem competitiva, melhorar produtividade e desempenho, habilitar novas formas de gerenciar e organizar, além de desenvolver novas atividades de negócio. Ciborra (2002) afirma que métodos podem ser vistos como a língua na qual a tecnologia nos tem falado, através de desenhistas e desenvolvedores, e que a maioria das metodologias de análise de sistemas foi usada para representar fluxo de dados nas máquinas.

De acordo com Pozzebon e Freitas (1997), o desenvolvimento de Sistemas de Informação (SI) envolve princípios ou suposições explícitas ou implícitas que podem ocasionar diferentes resultados em termos de características de projeto, estratégias de implementação, satisfação do usuário e uso do sistema.

Hirschheim e Klein (1989) propuseram quatro paradigmas para essa questão, que foram mapeados através do cruzamento de duas dimensões, *objetivismo-subjetivismo* e *conflito-ordem*. Os modelos de sistemas construídos podem ser entendidos através da compreensão de comportamentos e atitudes que têm como base alguns desses paradigmas (funcionalismo, relativismo social, estruturalismo radical e neo-humanismo). Os autores partiram do conceito de que o paradigma consiste em uma visão sobre o conhecimento, sobre como adquiri-lo e sobre o mundo físico e real. O quadro 2.4 apresenta os quatro elementos das dimensões de Hirschheim e Klein:

Elemento	Descrição
Objetivismo	Consiste na aplicação de métodos e modelos derivados das ciências naturais, visando ao estudo da questão humana. O mundo é tratado como “natural”.
Subjetivismo	Consiste em priorizar o estudo do mundo social, em detrimento dos métodos relativos à ciência natural, visando a compreender a base da vida humana e a explorar a fundo a experiência individual das pessoas.
Ordem	Também denominada dimensão da integração, enfatiza o mundo social como caracterizado pela ordem, estabilidade, integração, consenso e coordenação funcional.
Conflito	Também denominada dimensão da coerção, enfatiza o mundo social como movido para a mudança forçada, o conflito social, a desintegração e a coerção.

QUADRO 2.4 Os quatro elementos das dimensões de Hirschheim & Klein  
 Fonte: Hirschheim & Klein, 1989 *apud* Pozzebon e Freitas, 1997.

O paradigma do *funcionalismo (objetivismo/ordem)* evidencia o analista como um *especialista* em sistemas. Cabe ao analista de sistemas, que lida com tecnologia, ferramentas e métodos, descobrir os verdadeiros requisitos do sistema e modelá-los. Os sistemas por ele desenvolvidos, na sua visão, são inquestionáveis e auxiliam a gerência e a organização a atingir seus objetivos.

O paradigma do *relativismo social (subjetivismo/ordem)* vê o analista como um facilitador e o desenvolvimento de sistemas como uma forma de dar sentido às coisas. Pressupõe que existe uma simples realidade, mas diferentes percepções da mesma. Segundo esse enfoque, o papel dos sistemas de informação é auxiliar na identificação de objetivos mais desejáveis e possíveis. O desenvolvedor do sistema deve interagir com a gerência para encontrar o tipo de sistema que faz mais sentido, uma vez que não há critérios objetivos para distinguir bons e maus sistemas. Qualquer sistema com aprovação das partes afetadas é legitimado. É através da ótica desse paradigma que a presente pesquisa pretende ser desenvolvida.

O paradigma do *estruturalismo radical (objetivismo/conflito)* enfoca o analista como um trabalhador partidário e o desenvolvimento de sistemas como materialismo dialético. O desenvolvedor de sistema tem duas escolhas: a) desenvolve sistemas que permitam um maior controle e supervisão dos trabalhadores; b) desenvolve sistemas que beneficiam os trabalhadores, possibilitando-lhes melhores condições de trabalho.

O paradigma do *neo-humanismo (subjetivismo/conflito)* coloca o analista como um emancipador e o desenvolvimento de sistemas como um instrumento emancipador através do discurso racional. Os SI ocupam um papel que permite a

compreensão compartilhada dos muitos obstáculos à comunicação humana, os quais podem ser transpostos através do debate livre, aberto e participativo.

O paradigma dominante em quase todas as escolas de análise de sistemas é o funcionalismo, entretanto a busca de novos modelos conceituais para sistemas de informação e apoio à decisão vem permeando o processo de mudanças organizacionais e tecnológicas desde meados de 1990. Tapscott & Caston (1995) afirmaram que o recurso informação é muito valioso para ficar nas mãos e mentes de poucos. O usuário de hoje sente necessidade de ser um decisor proativo e para exercer esse papel com plenitude precisa-se de sistemas de informação que atendam às suas necessidades de forma flexível e inteligente. Os dados de entrada devem ser dinamicamente determináveis, em substituição às entradas-padrão. A mesma flexibilidade é necessária para as saídas (resultados) do processamento de dados, possibilitando a geração de informações na forma desejada (relatórios, diagnósticos, mapa de tendências, etc.).

De acordo com Ciborra (2000), os sistemas mais novos, tais como sistemas de informação estratégicos, Internet e as infra-estruturas de TIC globais sugerem uma tecnologia atual que fale uma outra língua, menos formal, menos estruturada e mais fragmentada.

Sambamurthy e Kirsch (2000, p. 392) citam pesquisadores que têm identificado uma variedade de fatores que influenciam a execução com sucesso do processo de Desenvolvimento de Sistema de Informação (DSI), quais sejam:

- a) a participação e o envolvimento do usuário (IVES & OLSON, 1984, SWANSON, 1974);
- b) o apoio da alta administração (GINZBERG, 1981b; LAWRENCE & LOW, 1993);
- c) a suficiência de recursos organizacionais (SRINIVASAN & KAISER, 1987);
- d) a competência dos desenvolvedores de SI (MONTAZEMI, 1988; WHITE & LEIFER, 1986);
- e) a qualidade dos gerenciadores do projeto (HENDERSON & LEE, 1992).

Sendo assim, os sistemas de informação evoluíram rapidamente até chegarem à era da Internet, cujo foco é a informática comunitária e tem como escopo a sociedade. Nesse contexto, surgiram as tecnologias *groupware*. Os estudos de Orlikowski (1992b) sobre os problemas organizacionais na implementação de uma tecnologia *groupware* revelam que dois elementos

organizacionais são significantes na implementação e uso dessa tecnologia: modelos mentais (que afetam o entendimento das pessoas e a apropriação da tecnologia) e as propriedades estruturais (sistemas de recompensa, políticas e normas de trabalho).

Em locais onde os modelos mentais não entendem ou apreciam a natureza colaborativa do *groupware*, tais tecnologias serão interpretadas e usadas como se fossem uma tecnologia de uso individual (como o programa “*Word*”). Nos lugares em que as premissas subjacentes à tecnologia *groupware* (esforços compartilhados, cooperação, colaboração) sejam contrárias às propriedades estruturais da organização (cultura individualista e competitiva, hierarquia rígida), é improvável o seu uso e significado coletivo. Portanto, onde há poucos incentivos ou normas de cooperação ou compartilhamento de habilidades, a tecnologia *groupware*, por si só, não pode gerar colaboração. Em oposição, ambientes onde as propriedades estruturais realmente incentivam esforços compartilhados, cooperação e colaboração, é provável que a tecnologia seja usada de maneira colaborativa. A autora aponta fatores que influenciam a forma como os usuários mudam seus modelos mentais em resposta a uma nova tecnologia:

- a) o tipo e quantidade de informação que lhes são comunicadas;
- b) a natureza e forma de treinamento que eles recebem sobre o produto.

Orlikowski (1992) afirma que a maioria dos sistemas de informação computadorizados é desenhada de tal forma que os usuários não entendem a sua natureza construída. De acordo com essa autora, a relação entre tecnologia e organização deve ser dinâmica e abrangente, envolvendo a interação de vários agentes tais como usuários e desenvolvedores.

## **2.6 Tecnologia, Estratégias e Objetivos Organizacionais**

Com o avanço do discurso em gestão estratégica, a literatura em planejamento estratégico de sistemas de informação ou SISP (Strategic Information Systems Planning) torna-se abundante a partir do meado dos anos 80. O SISP é definido como sendo o processo de decidir sobre a direção, o desenvolvimento, as políticas e os objetivos utilizados por uma organização, relacionados com a gestão

das tecnologias de informação. Mesmo nos dias de hoje, o SISP é utilizado em grandes organizações. Levy & Powell (2000) tentam demonstrar o valor do SISP para as pequenas e médias empresas (PMEs), embora o nível prático de utilização do SISP nestas organizações seja muito inferior em relação ao uso em grandes organizações.

Portanto, a literatura sobre a contribuição dos sistemas de informação para o desenvolvimento estratégico das organizações é abundante, sobretudo visando explorar o impacto que os sistemas de informação têm sobre o desempenho dos negócios e a sua contribuição para o desenvolvimento estratégico das organizações. Uma questão bastante estudada na área de sistemas de informação é a que trata do alinhamento entre sistemas de informação e as estratégias de negócios. É possível perceber, contudo, que este alinhamento tem diversas definições, ou seja, alinhamento diz respeito a: o grau em que a missão, os objetivos e planos da tecnologia de informação apóiam e são apoiados pela missão, objetivos e planos dos negócios (REICH e BENBASAT, 1996); o enquadramento entre a organização e suas estratégias, estruturas e processos de tecnologia (KANELLIS *et al.* 1999); a aplicação da TI da forma mais apropriada, em harmonia com as estratégias de negócios, objetivos e necessidades (LUFTMAN 2000, p. 2); ao alinhamento da relação entre o negócio e o domínio da infra-estrutura de TI, a fim de se tirar vantagem das oportunidades e capacidades da TI (REICH e BENBASAT. 2000, p. 82).

Contudo, é preciso compreender que boa parte dessa literatura, não só na área de administração estratégica, em geral, como de gestão estratégica em sistemas de informação, em particular, é toda baseada numa visão racional tradicional em que o planejamento estratégico é um processo de cima para baixo (*top-down*). Para alguns autores, tem havido uma completa ignorância no tocante ao tópico de estratégia, uma vez que muitas questões importantes no alinhamento SI/Negócios são encobertas. É preciso compreender que nesse alinhamento existem muitas características presentes nas estratégias informais, que nunca são documentadas, mas tendem a estar ausentes nas estratégias formais. Nesse caso, não há garantia de que as estratégias que são habilitadas dentro das organizações estão direcionadas para o bem-estar organizacional. Isso nos leva a crer que as pesquisas e práticas que enfatizam a integração de planos formais de negócios e sistemas de informação podem não ser úteis.



Assim sendo, como veremos a seguir, a gestão estratégica e, especificamente, o alinhamento estratégico devem considerar tanto as estratégias formais como as informais, que existem simultaneamente dentro das organizações. Portanto, como pregam alguns autores, é possível considerar a dimensão social no alinhamento (REICH & BENBASAT, 2000).

Afirma-se que o alinhamento de sistemas de informação com os objetivos dos negócios continua sendo um objetivo ilusório, apesar da abundância de pesquisa sobre esse tópico (CHAN, 2002). Por conta disso, Ciborra (1997) critica a literatura dominante em sistemas de informação devido a sua visão racional, enfoque *top-down* para o alinhamento e o planejamento estratégico de sistemas de informação, afirmando que os modelos conceituais desenvolvidos não são úteis dentro do domínio da experiência prática dos gerentes e das organizações. A expectativa é a de que um enfoque acentuado nos aspectos humanos e nas pessoas envolvidas com o processo de planejamento possa se correlacionar melhor com as situações do mundo real do que um modelo estritamente racional do SISP.

Os enfoques tradicionais para o alinhamento vêem o alinhamento como um processo de planejamento *top-down*, em que a alta cúpula desenvolve um conjunto de planos estratégicos que, quando implementados, resultam em sistemas de informação que se enquadram muito bem com as estratégias de negócios correntes (HENDERSON & SIFIONIS, 1988; LEDERER & SETHI, 1996). Por outro lado, o enfoque alternativo apoiado por Ciborra e Simonsen (1999) enfatiza um procedimento de baixo para cima, no qual desenhistas e usuários dos sistemas também contribuem para o processo de planejamento. Vale lembrar, nesse sentido, o trabalho de Kearns & Lederer (2000), que aponta a importância de uma relação recíproca entre sistemas de informação e negócios para se alcançar vantagem competitiva.

Mais recentemente, o trabalho de Whittigton (2002) tem apontado a importância das micro-estratégias ou estratégias emergentes. Realizado na CHESF (Companhia Hidro Elétrica do São Francisco), o trabalho destaca a importância das micro-estratégias desenvolvidas pelos gerentes de nível médio. Contudo, esses gerentes nunca foram convidados para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa (RODRIGUES FILHO, 2005). Isso parece demonstrar que o planejamento estratégico tradicional, adotado na maioria das grandes empresas nacionais, a exemplo do Banco do Brasil, representa um “Totem”, cujo propósito é o

de demonstrar o vigor da cúpula executiva em desenvolver “altos planos estratégicos” (RODRIGUES FILHO, 2005).

Nessa direção, os resultados deste trabalho irão apontar o quanto de alinhamento existe entre a tecnologia da informação intranet e as estratégias de negócios do Banco do Brasil.

De acordo com Thompson e Strickland (2002), nas empresas diversificadas em que as estratégias de vários negócios diferentes têm de ser gerenciadas, existem normalmente quatro níveis distintos de gerentes de estratégia:

- a) o diretor executivo e outros executivos de alto nível corporativo, que têm a responsabilidade principal e autoridade pessoal para tomar decisões estratégicas que afetam o negócio como um todo e a coleção dos negócios individuais em que a empresa possa ter se diversificado;
- b) os gerentes, que têm responsabilidade de lucros e perdas de uma unidade de negócios específica, a quem foi delegado um papel de liderança maior na formulação e implementação da estratégia para aquela unidade;
- c) gerentes de áreas funcionais dentro de certa unidade de negócios, que têm autoridade direta sobre uma parcela maior do negócio (fabricação, comercialização e vendas, finanças, P&D, pessoal) e cujo papel é apoiar a estratégia geral da unidade de negócios com ações estratégicas em sua própria área;
- d) gerentes de unidades operacionais maiores (fábricas, distritos de vendas, escritórios locais), que têm responsabilidade local pelo desenvolvimento dos detalhes do esforço estratégico em sua área e para a implementação e execução de sua parte do plano estratégico geral no nível mais baixo.

Thompson e Strickland (2002) apresentam os níveis de elaboração da estratégia nas empresas diversificadas:

<b>Estratégias</b>	<b>Características</b>
Corporativa	Para a empresa como um todo; Todos os seus negócios; Gerentes seniores
De Negócios	Para cada negócio separado em que a empresa se diversificou
Funcional	Para unidades funcionais específicas dentro de um negócio. Em geral, cada negócio tem uma estratégia de produção, de marketing, de finanças e assim por diante
Operacional	Para unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais

QUADRO 2.5 Os quatro níveis de estratégia organizacional de Thompson e Strickland (2002).  
Fonte: adaptado pela autora (2006).

Segundo os mesmos autores, o processo de elaboração/implementação de estratégias consiste de cinco tarefas gerenciais inter-relacionadas:

- a) decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada – em verdade, infundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida;
- b) converter a missão e visão estratégica em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho;
- c) elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados;
- d) implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente;
- e) avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos e a estratégia.

Para a estratégia funcionar e atingir o desempenho programado, precisa-se (THOMPSON e STRICKLAND, 2002): desenvolver uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso; desenvolver orçamentos que direcionam os recursos para atividades internas críticas para o sucesso estratégico; estabelecer políticas de apoio à estratégia; motivar as pessoas para perseguir os objetivos energicamente e, se necessário, modificar seu comportamento de trabalho para adequar melhor as necessidades para execução de estratégia com sucesso; associar a estrutura de recompensas à realização dos resultados programados; criar um cultura corporativa e clima de trabalho que conduzam à implementação da estratégia de maneira bem-sucedida; instalar uma série de sistemas internos de apoio que capacitem o pessoal para executar seu papel estratégico eficientemente todos os dias; instituir as melhores práticas e programas para a melhoria contínua; exercer a liderança interna necessária para avançar com a implementação e continuar melhorando a maneira de execução da estratégia.

Mintzberg *et al* (2000) classificaram as Escolas de Pensamento Estratégico em dez tipos, quais sejam: escola do design, escola de planejamento, escola de posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizado, escola de poder, escola cultural, escola ambiental e escola de configuração.

As escolas do *design*, planejamento e posicionamento são consideradas prescritivas, no sentido de que determinam como as estratégias devem ser

formuladas (como um processo de concepção, como um processo formal e como um processo analítico, respectivamente).

As escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental são classificadas no grupo das descritivas, pois estão centradas na descrição de como as estratégias são formuladas (como um processo visionário, mental, emergente, de negociação, coletivo e reativo, respectivamente).

A escola de configuração combina as demais já relacionadas, agrupando os vários elementos – processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos – como um processo de transformação.

De acordo com Rodrigues Filho (2004), o trabalho de Mintzberg foi um grande avanço nos estudos de estratégia, mesmo dentro de uma linha funcionalista, já que busca problematizar a perspectiva clássica e racional.

As estratégias não são sempre formuladas por um planejamento estratégico. Podem ser consideradas como um padrão formado pelas várias ações/decisões tomadas pela gerência, em função de suas percepções ambientais, para adaptar a empresa ao ambiente. A estratégia realizada pela empresa emerge a partir desse padrão inferido das decisões (MINTZBERG, 1987), que podem ser tomadas em qualquer nível hierárquico estratégico existente na empresa – corporativo, empresarial e funcional (MELLO, 1997).

O alinhamento sugerido entre o planejamento da TI e o planejamento empresarial vem sendo discutido há muito tempo no mundo acadêmico. Ciborra (1997) apresentou algumas críticas após analisar relatos sobre:

- a) TI vista como uma variável ligada a outras, tais como estratégia, organização e cultura;
- b) alinhamento estratégico na indústria bancária australiana;
- c) como avaliar se uma empresa está alinhada, como medir esse alinhamento e que ferramentas podem ser desenvolvidas para verificar a dimensão desse alinhamento;
- d) programas de pesquisas empresariais que não levam a lugar nenhum, por descontinuidade;
- e) como as empresas unem estratégia e o processo de formação de infraestrutura de TI.

Esse autor critica os pesquisadores que participam de programas de pesquisa que são lançados e rapidamente são abandonados, porém apresentam publicações

que suportam a idéia de TI como chave para se ganhar vantagem competitiva. Ele acrescenta que há uma grande lacuna deixada pelas teorias dos modelos de alinhamento e a realidade da prática das organizações, constituindo-se um grande desafio para os administradores a busca do efetivo alinhamento entre os negócios e a TI.

Reconhece-se que as tecnologias avançadas de informação são elementos importantes para as organizações no atual ambiente competitivo global, porém é necessário que as empresas façam amplo e bom uso das tecnologias da informação, através de orientação/estímulo, vontade política, determinação/liderança, comprometimento, compartilhamento de visões, planejamento, capacidade de assimilar inovações e consciência por parte de toda a organização, notadamente da alta administração (FREITAS *et al.* 2005).

Não deve existir espaço para o controle excessivo e centralizado sobre a Tecnologia da Informação. Segundo Stenmark (2003), na revisão crítica da literatura sobre gerenciamento das infra-estruturas corporativas feita por Ciborra, concluiu-se que a centralização do controle é um dos princípios. Entretanto, embora a maioria dos comentários existentes na literatura prescreva o aumento de controle como uma estratégia de gerenciamento a seguir, isso não se ajusta aos novos graus de complexidade requeridos nas organizações pós-modernas (CIBORRA, 2000).

Resultados de pesquisa elaborada por Freitas *et al.* (2005) mostram que é importante observar que, no contexto geral, fatores sociotécnicos relacionados aos recursos humanos – como necessidade de treinamento, falta de suporte técnico e de políticas motivacionais e a resistência cultural à mudança – são questões a serem resolvidas para uma melhor utilização das TI disponíveis.

A presente pesquisa pretende analisar a contribuição da intranet do Banco do Brasil para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela Instituição para suas agências, uma vez que há o entendimento de que o propósito básico de um sistema de informações é habilitar a organização a atingir seus objetivos através do uso efetivo dos recursos disponíveis. Quanto a essa questão, Ciborra (2002) afirma que pesquisas sobre alinhamento estratégico têm mostrado uma péssima conexão entre estratégia, planos de Tecnologia da Informação e Comunicação e processos e estruturas de negócios. O autor acrescenta que os estudos sobre o uso de TI sugerem que, com freqüência, mesmo nas grandes organizações, a liderança está ausente e a tecnologia está à deriva, fora de controle.

## 2.7 A Tecnologia Intranet

O surgimento da Internet causou um impacto profundo na sociedade, na cultura, na educação e nas organizações. Em meados de 1990, essa tecnologia se espalhou pelo mundo como uma estrutura flexível, fora do contexto de altos planos estratégicos, e como uma rede horizontal, enquanto na literatura havia uma pirâmide representando os Sistemas de Informação (CIBORRA, 2002). Na atualidade, as organizações podem aplicar a tecnologia da Internet de formas diferentes:

- a) usando uma *home page* no ambiente da Internet, na qual o público em geral pode acessar;
- b) através da extranet que pode permitir o acesso de sujeitos externos à organização (clientes ou fornecedores) de forma limitada, através do *firewall*, para a intranet organizacional;
- c) por meio da intranet, com foco meramente interno, no qual o acesso é restrito aos membros da organização.

Bob Metcalfe, um dos inventores do padrão de redes ethernet, atribuiu para si a invenção do termo extranet, em uma de suas colunas de abril de 1997, para a publicação Infoworld (<http://bb.domaindlx.com/britescade/blogb>). A partir de então algumas empresas mencionaram já fazer uso dessa tecnologia e muitos artigos e livros surgiram sobre o tema. Ainda é difícil hoje definir a fronteira do que deve ser considerado um site Internet ou uma extranet. Dentre os vários enfoques, pode-se definir uma extranet como uma extensão privada de uma empresa, via sua própria intranet corporativa, que permite a comunicação e a execução de negócios com fornecedores, parceiros e clientes, através do acesso a seus processos internos. Segundo Wilkinson (2005), uma extranet requer segurança e privacidade, fatos que pressupõem a administração de servidores de *firewall*, a emissão e uso de certificados digitais ou meios similares de autenticação de usuário, encriptação de mensagens e o uso de redes privadas virtuais (VPNs). Dentre outros usos, uma extranet pode proporcionar:

- a) venda de produtos e serviços;
- b) acompanhamento de reclamações;
- c) realização de pagamentos eletrônicos;
- d) integração de processos com vendedores e fornecedores;

e) troca de grandes volumes de dados usando aplicações web EDI (*Electronic Data Interchange*);

f) desenvolvimento de programas de treinamento em parceria com outras empresas;

O Quadro 2.6 apresenta a Internet, intranet e extranet com relação a três dimensões (rede, acessibilidade e informação):

	<b>Internet</b>	<b>Intranet</b>	<b>Extranet</b>
Rede	Mundial	Rede interna	Rede conectada (autorizada)
Acessibilidade	Público geral	Funcionários da empresa	Parceiros, Fornecedores, Clientes
Informação	Pública	Privada (compartilhada apenas dentro da empresa)	Compartilhada entre determinadas entidades

QUADRO 2.6 Características da Internet, intranet e extranet.

Fonte: adaptado pela autora (2006).

O foco deste estudo é a tecnologia intranet. A intranet pode ser utilizada como ferramenta de *groupware*, EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), troca de informações com parceiros comerciais, *e-mails* e acesso remoto a banco de dados. A utilização de ferramentas *groupware* (termo que designa os *softwares* e *hardwares* que implementam a tecnologia CSCW - *Computer Supported Cooperative Work*) possibilita às pessoas e grupos a interação cooperativa. Coleman (1999) enfatiza que o termo *groupware* não se restringe à tecnologia implementada, pois sua essência encontra-se na tecnologia colaborativa, cujo foco é centrado nas pessoas. Correio eletrônico, teleconferência, suporte à decisão em grupo e editores de textos colaborativos são exemplos de tecnologia *groupware*.

A tecnologia intranet (também conhecida como *web* organizacional) é uma rede privada de computadores que utiliza a mesma tecnologia e padrões que fazem a Internet funcionar, porém é de uso restrito interno para os funcionários de uma organização. Segundo Alcoforado (2003, p. 32), o termo “intranet” foi cunhado por Steven L. Telleen em julho de 1994, “ao trabalhar num projeto da Amdahl para colocar uma interface em dados legados e torná-los acessíveis a todos, interligados através de uma rede física local...”

De acordo com Tabor *et al.* (1997), uma das grandes vantagens da intranet é que ela independe do ambiente operacional da organização, pois este pode ser baseado em Windows, OS/2, Macintosh, Linux, Unix, entre outros. Para que uma intranet seja construída, são necessários quatro componentes:

- a) um sistema operacional;
- b) aplicativos de *e-mails*;
- c) servidor WEB, como a Internet;
- d) *browser*.

Caso a organização já possua uma LAN (*Local Area Network*), os custos de implementação dessa tecnologia são minimizados, pois segundo Dyson *et al* (1999, *apud* Silva, 2001) muitos dos atuais *softwares* da *web* podem ser obtidos gratuitamente por *download* na Internet.

O Quadro 2.7 apresenta os padrões de funcionamento da intranet.

Padrões de funcionamento	Siglas	Significados
Protocolos	TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
Arquivos	HTML	HyperText Markup Language
Servidores	http	HyperText Transfer Protocol

QUADRO 2.7 Padrões de funcionamento da intranet.

Fonte: Sales (2005).

O esquema de uma intranet é apresentado na Figura 2.1.

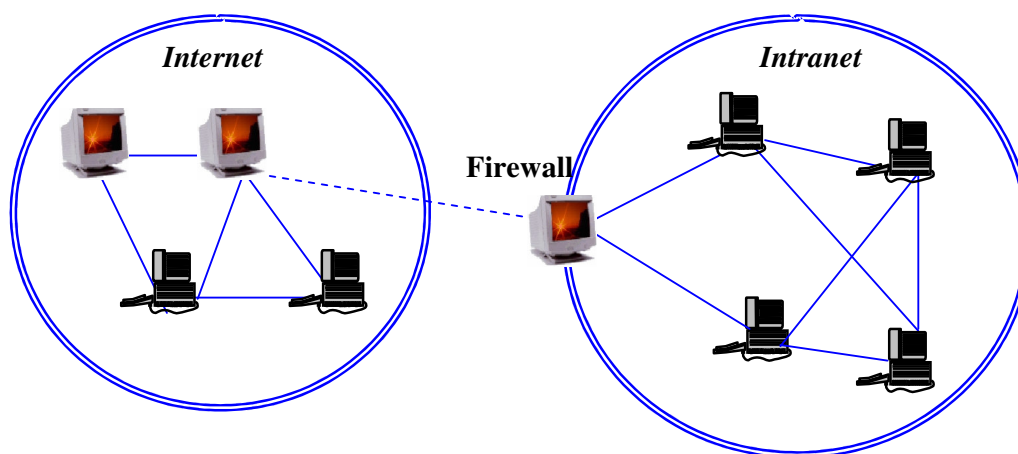


Figura 2.1 - Esquema de uma intranet.

Fonte: Silva, Katiane (2001).

O *firewall* (porta-fogo) consiste de uma combinação de *software* e *hardware* que controlam o fluxo de informação da intranet para a Internet e vice-versa. É um dispositivo usado para fornecer boa margem de segurança ao sistema. Silva (2001) cita alguns outros dispositivos de segurança que podem ser utilizados ao se implementar um sistema intranet:



- a) proteção física dos servidores – contra incidentes intencionais (danos, roubo, etc.) e incidentes não intencionais (sobrecarga de energia, raios, incêndio, etc.);
- b) criptografia – processo de codificação de informações;
- c) duplicação e *backup* – em caso de falhas da segurança, dados podem ser recuperados;
- d) autenticação – processo de autorização de acesso ao sistema;
- e) antivírus – *software* para detecção e correção de vírus, uma vez que há antivírus específicos para intranet;
- f) monitoramento de tráfego – *softwares* que supervisionam o tráfego da intranet para a Internet e vice-versa.

Nos anos recentes, muitas organizações têm implementado suas intranets com vários propósitos. Uma das razões principais é a difusão da informação a fim de aprimorar o nível de comunicação entre os empregados e aumentar a qualidade da prática de trabalho conjunto entre membros de sucursais da mesma organização localizadas em diferentes regiões ou países (CANONICO, 2004). O autor cita Karlsbjerg e Damsgaard (2001), que definiram a intranet como um espaço de informação partilhado que suporta o compartilhamento de informações entre os membros de uma organização. Tal espaço é compreendido de um número de padrões técnicos e plataformas interconectadas numa rede de trabalho dentro de marco bem definido de um grupo de pessoas ou computadores.

Scheepers (1999) cita Chepalla *et al* (1997), Hill (1997) e Romm & Wong (1998) ao se referirem às primeiras aplicações organizacionais da tecnologia da intranet, que consistem em publicar informações “estáticas” (na forma de *home pages*, jornais, documentos técnicos, catálogo de produtos, etc). Entretanto, além da divulgação de informações, aplicações mais avançadas de tecnologia são possíveis, utilizando-se formas *html* e protocolos padrão Internet, com apresentações amigáveis. Scheepers (1999) sintetiza as aplicações possíveis através da intranet:

<b>Formas de Uso</b>	<b>Descrição</b>
Publicação	Uso da tecnologia para publicar informação
Transação	Uso da tecnologia para execução de transações nas páginas da intranet e outros sistemas de informação organizacionais baseados por computador, a exemplo de formas via <i>web</i>
Interação	Uso da tecnologia para interagir com outros indivíduos e grupos na organização (grupos de discussão, aplicações colaborativas)
Pesquisa	Uso da tecnologia para pesquisa de informações organizacionais
Memória	Uso da tecnologia para guardar a “memória organizacional” (melhores práticas, processos de negócios, perguntas freqüentes).

QUADRO 2.8 Formas de uso da tecnologia intranet.

Fonte: adaptado de Scheepers (1999).

A intranet pode ser implementada de forma centralizada na organização como uma intranet corporativa, mas pode também ser estabelecida por unidades, tais como divisões, departamentos ou grupos funcionais.

O Quadro 2.9 apresenta a visão de Hills (1996) em relação aos benefícios tangíveis e intangíveis, bem como alguns riscos e desvantagens advindos da intranet:

<b>Benefícios Tangíveis</b>	<b>Benefícios Intangíveis</b>	<b>Riscos e Desvantagens</b>
Custo baixo, rapidez e facilidade de implantação	Provê melhor comunicação	Riscos de segurança e de integração
Facilidade de uso	Provê acesso para informações mais corretas	Potencial para o caos
Economia de custos e tempo	Captação de conhecimentos	Temor gerencial
Provê eficiência operacional	Provê melhor colaboração	Sobrecarga de informações
Baseada em padrões abertos	Oportuniza criatividade	Perda de produtividade
Conexão e comunicação entre diferentes plataformas	Provê novas oportunidades de negócios	Complexidade e custos escondidos ou desconhecidos
Os usuários têm o controle de seus dados	Provê melhor coordenação	
Segurança, Estabilidade e Flexibilidade	Oportuniza informação	
Provê a riqueza de multimídia	Compartilhamento de conhecimento e especialidades	
Alavanca a infra-estrutura das aplicações existentes	Provê novas formas de relacionamentos comerciais através do acesso por fornecedores e clientes	

QUADRO 2.9 Benefícios tangíveis, benefícios intangíveis, riscos e desvantagens advindos da intranet.

Fonte: adaptado de Hills (1996).

Damsgaard e Scheepers (2000) afirmam que há um entendimento por parte de pesquisadores de que a intranet, por si só, não provê os benefícios esperados

para uma comunicação intra-organizacional efetiva. Segundo Schachtman (1998), a intranet é uma ferramenta usada para gerenciar informação e promover interação. A interatividade se refere ao grau de uso colaborativo que leva ao entendimento e a influências mútuas (RAFAELI, 1988; RAFAELI e SUDWEEKS, 1997). Já a conectividade se refere à amplitude e à acessibilidade da tecnologia intranet (CARR, 1996). Esse potencial de conectividade ajuda os usuários a disseminarem suas próprias informações e conhecimentos. A intranet nem sempre é desenhada por experts (DAMSGAARD e SCHEEPERS, 1999), uma vez que os usuários têm a chance de se tornarem desenvolvedores, criando *home pages* e publicando informações.

Uma vez que o uso da intranet tem o potencial de aumentar a comunicação entre os empregados de uma organização e possibilita a melhoria do conhecimento, isso pode ter implicações nos processos de tomada de decisão (PANTELI *et al*, 2005), com algumas responsabilidades desses processos sendo transferidas para níveis mais baixos na hierarquia organizacional.

Bansler *et al* (2000) ressaltam que o poder e controle sobre o desenvolvimento da intranet são críticos. Eles argumentam que, se o poder é centralizado, então o controle organizacional é freqüentemente rígido e o planejamento é autoritário. Acrescentam que a ausência de usuários durante o desenvolvimento de sistemas de *software* aumentará o risco de criar uma intranet que não reflete as necessidades dos empregados.

### 2.7.1. Alguns Estudos Envolvendo intranet

Resultados de estudo realizado no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) em 2001, cujo objetivo consistiu em analisar as diferentes interpretações sobre a intranet, associadas a determinados grupos presentes numa organização, e como estas interpretações estão influenciando o uso efetivo desta tecnologia, possibilitaram uma análise das opiniões dos funcionários da unidade Recife (PE) sobre a intranet implementada na empresa. A pesquisadora envolvida no estudo, Silva (2001, p. 112-113), apresentou algumas recomendações no intuito de aperfeiçoar a utilização da *web* organizacional:

- a) sugere-se que haja palestras sobre a *intranet*, com a intenção de disseminar informações corretas sobre esta tecnologia e diminuir inconsistências intragrupos e intergrupos antes das molduras tornarem-se institucionalizadas levando à “inércia cognitiva” (Orlikowski & Gash, 1994).
- b) sugere-se que haja uma reavaliação e enxugamento das informações contidas na *intranet*; o que já vem sendo feito através do processo de auditoria e devido a presença de auditores em cada regional, numa tentativa de espelhar o que cada unidade do Serpro espera das informações na *intranet*;
- c) sugere-se que haja uma reavaliação dos objetivos da *intranet*, de modo que seja feito um planejamento de seus recursos. (SILVA, 2001, p. 112-113).

Outro estudo realizado em Recife, na Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF) em 2003, cujo objetivo foi analisar qual a contribuição ou influência do uso das tecnologias de *groupware* em relação ao processo de criação e disseminação do conhecimento na empresa, levou o pesquisador a concluir sobre a *intranet*:

A criação de ilhas foi um dos tópicos ressaltados em relação às barreiras ao uso efetivo da tecnologia de *groupware*, em especial a *intranet*. Como não houve um gerenciamento das informações na rede, criaram-se grupos insulares, que se tornaram concorrentes dentro da empresa, ou seja, ao invés de a *intranet* favorecer à integração da empresa, através de uma força centrípeta, incitou uma fissão na empresa causada por forças centrífugas. A *intranet*, assim, apresenta-se como ferramenta essencial de suporte à GC, mas falta um gerenciamento do uso da mesma para a promoção de um programa efetivo de GC. O que pode ser feito, por enquanto, é uma gestão da informação. (ALCOFORADO, 2003, p. 126).

Pesquisa realizada em 2002, com o intuito de se conhecer algumas formas de criação do conhecimento no ambiente de trabalho de uma Unidade Regional do Banco do Brasil, em Recife (PE), no período 1997/2002, segundo a percepção dos funcionários ali localizados, aponta a *intranet* em quarto lugar como meio de criação do conhecimento no local de trabalho estudado, sendo superada por:

- a) Interação com colegas/discussão com pares e debates;
  - b) Reuniões (formais, técnicas e para solução de problemas);
  - c) Livro de Instruções Codificadas (normativos internos).
- (MENESES, 2001, p. 29).

O uso da *intranet* no Banco do Estado de Sergipe, na percepção dos usuários, foi alvo de pesquisa em 2005. O objetivo do trabalho realizado consistiu em analisar, sob a ótica da Teoria da Estruturação, a utilização da *intranet* no Banco do Estado de Sergipe. Constatou-se que existem muitas vantagens oriundas da implementação da *intranet* que ainda não foram percebidas pelos usuários.

Percebeu-se falta de interesse e resistência das pessoas em utilizar a tecnologia a seu favor. O pesquisador, Sales (2005, p 110), registrou algumas recomendações para a empresa:

Atualmente a intranet não vem atendendo às necessidades de todas as áreas do banco. As agências são as áreas mais penalizadas e não vêem muita utilidade no uso da ferramenta. É preciso pensar em formas de atrair os usuários das agências, e ainda, encontrar meios de fazer com que a intranet atenda às necessidades desses usuários. O desenvolvimento participativo, que visa à criação das ferramentas tecnológicas em conjunto com os usuários, é uma alternativa.

A criação de um programa de treinamento e conscientização para os usuários é recomendada. O objetivo principal é criar uma cultura voltada para o correto uso das tecnologias e a divulgação do conhecimento para todos. (SALES, 2005, p. 110).

## **2.8 A Instituição Banco do Brasil**

O Banco do Brasil (BB) é pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizado sob a forma de banco múltiplo, com prazo de duração indeterminado. Tem domicílio e sede em Brasília, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do País e no exterior. Foi fundado em 12 de outubro de 1808 e tinha por objetivo facilitar "os meios e os recursos de que as rendas reais e as públicas necessitam para ocorrer às despesas do Estado". Hoje, sua missão é "ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País".

O capital do Banco do Brasil S.A. é composto exclusivamente por ações ordinárias e tem como acionista majoritário o Tesouro Nacional. São 14.564 pontos de atendimento distribuídos por todo o Brasil, sendo 3.786 agências e 10.788 postos de atendimento diversos, realizando em tempo real todos os serviços e operações bancárias. No exterior, está presente em 21 países, através de 17 agências, 7 subagências, 9 unidades de negócios e escritórios e 5 subsidiárias. Oferece transações de auto-atendimento, por celular, pela central de atendimento, pela internet e através de mais de 39.000 terminais de auto-atendimento, presentes nas mais distantes cidades do Brasil e no exterior (Miami, Nova Iorque e Lisboa). Possui

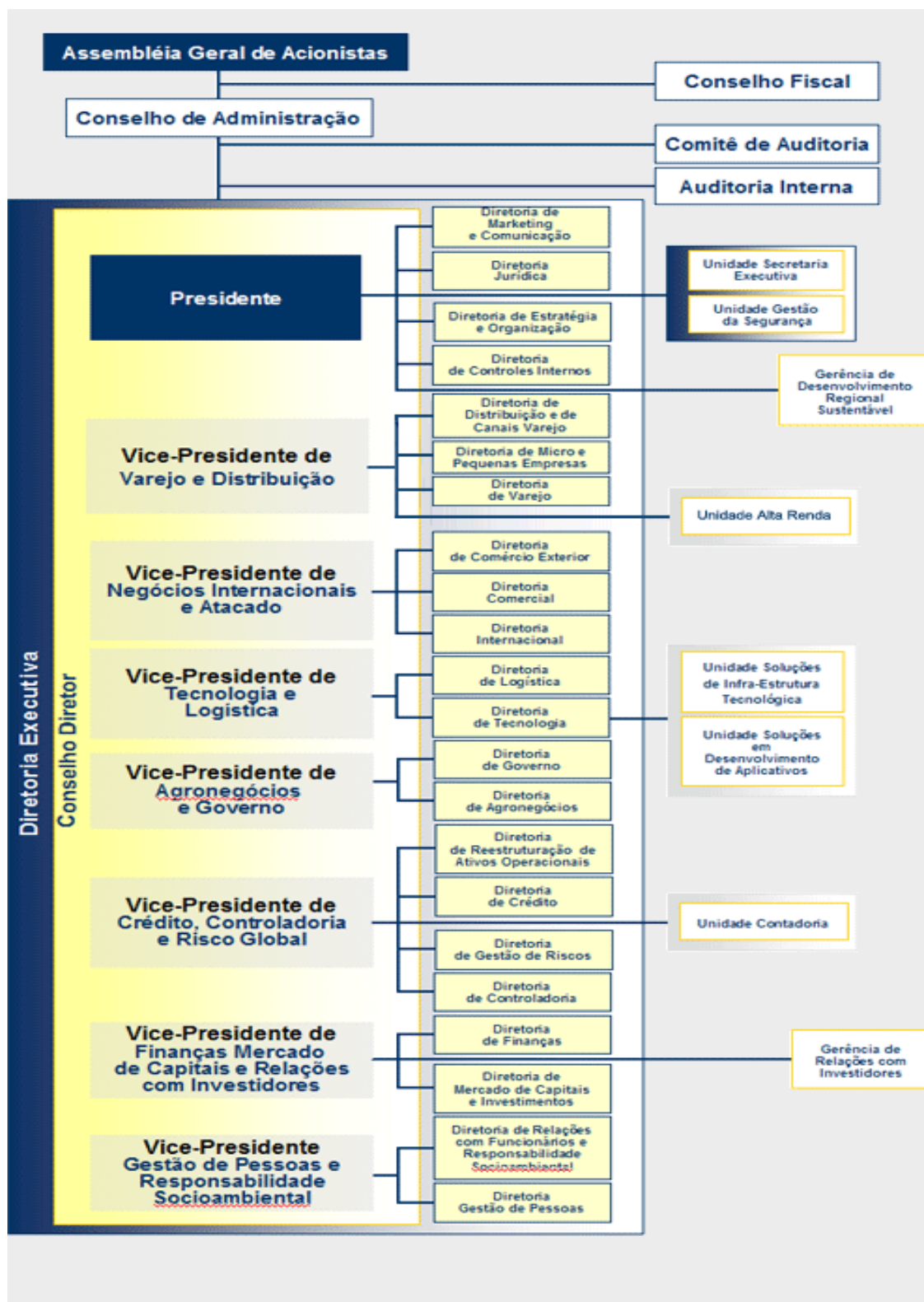
em torno de 20 milhões de contas correntes pessoa física, 1,4 milhão de contas correntes pessoa jurídica e administra R\$138,2 bilhões de recursos de terceiros. Com quase dois séculos de história, conta na atualidade com aproximadamente 83,9 mil funcionários, 10,6 mil estagiários, 8,3 mil contratados temporários, além de 4,7 mil adolescentes trabalhadores.

Os Esquemas 2.1 e 2.2 apresentam as empresas controladas e coligadas nas quais o Banco participa e sua estrutura organizacional com seus principais administradores.



ESQUEMA 2.1 Empresas coligadas e controladas nas quais o Banco do Brasil participa.

Fonte: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/Assembleia.jsp>



ESQUEMA 2.2 Estrutura organizacional do banco comercial e principais administradores  
 Fonte: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ret/Assembleia.jsp>

## 2.9 A Intranet do Banco do Brasil

Segundo Samorano (2000), em 1999, a diretoria do Banco do Brasil (BB) aprovou o projeto Internet, composto de quatro subprojetos: Internet, Comércio Eletrônico, Segurança e Intranet. Naquela época, algumas unidades do Banco já possuíam intranet, que funcionavam em ambientes independentes e com área de abrangência específica, fatos que despertavam preocupações, por falta de homogeneidade de informações, caos visual, falta de políticas e diretrizes para utilização desta mídia e para o discurso institucional, informações de baixa relevância, ausência de padrões de navegação e pesquisa, desperdício de recursos, baixa estrutura de segurança, dentre outros problemas.

Ficava evidenciada a necessidade de uma única intranet, cujo lançamento ocorreu em 2001, no momento em que 70 das 100 maiores empresas do Brasil já tinham intranet. Esta nova ferramenta foi implantada para integrar a comunicação, informação, educação, processos e recursos, no intuito de facilitar a realização de negócios, melhorar o atendimento ao cliente e promover a integração do conhecimento gerado na Instituição (Revista bb.com.você, n. 11, p. 12-13, 2001). O veículo intranet é considerado no BB um instrumento estratégico, por pretender garantir homogeneidade nas informações e aprimorar a comunicação na empresa. A criação de página na intranet corporativa como veículo preferencial de comunicação também compõe uma das ações previstas no Projeto de Inteligência Competitiva da Organização.

Após consulta a aproximadamente 20 unidades administrativas, ficou evidenciado o desejo de que o desenvolvimento da intranet deveria ser feito de forma descentralizada, com o suporte da unidade de tecnologia e da equipe da intranet do Banco. Assim foi feito, e cada unidade administrativa ficou responsável pelo levantamento, construção e disponibilidade de informações que estavam normalizadas como de sua responsabilidade e que seriam compartilhadas com o restante da organização, cabendo ao próprio gestor de cada unidade a identificação de outras informações indispensáveis à melhor gestão de seus negócios, que poderiam ser identificadas através do acesso às informações das demais unidades.

Ao implantar a intranet, o BB reconhecia que o impacto na cultura da empresa seria forte, mas acreditava que, aos poucos, através do melhor conhecimento dessa



ferramenta, os funcionários reconheceriam suas vantagens e aplicabilidade no dia-a-dia e na solução dos problemas (BAUER e MAIOQUE, 2002). Esses autores ressaltam que o Banco adotou a prática de solicitar a contribuição de seus funcionários no sentido de oferecer sugestões com vistas ao aperfeiçoamento da intranet, sendo que várias alterações ocorreram em menos de um ano de funcionamento.

O conteúdo do portal da intranet do BB é focado para as necessidades específicas de informações, constituindo-se de três grandes ambientes:

a) *seu trabalho* - ambiente customizado/personalizado com conteúdos voltados para o exercício das atividades diárias do funcionário, segmentados em função da natureza da unidade (sede são as unidades centrais; as agências estão segmentadas por pilares que podem ser Varejo, Atacado ou Governo, de acordo com a natureza de seus clientes), unidade da federação (UF) e grupamento de cargos. O conteúdo customizado/personalizado que ocupa a *homepage* “Seu Trabalho” está composto pelas seguintes funcionalidades:

- agenda – funcionalidade que permite ao funcionário visualizar dois blocos de informações: compromissos agendados (agenda livre do funcionário); e tarefas a serem executadas, relativas à sua função, permitindo acesso a algumas transações, em ambiente Web, na qual será executada a atividade;

- LIC – livro de instruções circulares: destaque para instruções do dia, customizadas em função do pilar/sede, cargo e UF;

- notícias: 01 destaque e 03 manchetes para notícias customizadas em função do pilar/sede, cargo e UF. Um *ticker* busca e apresenta até 5 destaques do noticiário interno, de interesse de todos os funcionários;

- banner – exibe de forma randômica, até 3 imagens, para veiculação de campanhas publicitárias e mercadológicas (por pilar/sede) e institucionais; das atividades da empresa.

Além das funcionalidades citadas, o ambiente “Seu Trabalho” possui 4 prateleiras (acesso a conteúdos voltados ao apoio do negócio), que são:

- administrativo - contabilidade, relatórios, formulários, segurança;

- gestão – atendimento, auditoria, compliance, informações gerenciais, inteligência competitiva;

- cliente – governo, MPE (micro e pequena empresa, pessoa física); e
- produtos - atendimento, cartões, empréstimos, investimentos, previdência e capitalização, seguros, serviços.

No ambiente “Seu Trabalho” ainda encontram-se Índices e Cotações, Sala de Negócios e Grupos de Discussão.

b) *o Banco do Brasil* – ambiente padronizado com conteúdos institucionais de interesse de todos os funcionários. Os conteúdos (informações e funcionalidades) estão agrupados em quatro prateleiras. A seguir, alguns itens que os compõem:

- retrato da Empresa – estatuto, estratégia corporativa, estrutura, informações ao mercado, prêmios, responsabilidade sócio-ambiental;
- marketing – campanhas publicitárias, marketing promocional, merchandising, plano de comunicação;
- projetos – Intranet, cultura Web, Banco Popular do Brasil;
- cidadania – adolescente trabalhador, código de ética, Fundação Banco do Brasil, Fome Zero, Governo Federal.

No ambiente “O Banco do Brasil” encontram-se também: rede de dependências e sites BB (BB Turismo, cidadania-e, cultura, educação, esporte e sala de imprensa).

c) *você* – ambiente padronizado com conteúdos relativos à pessoa do funcionário, de interesse de todas que trabalham no Banco. Abaixo, alguns detalhes dos grupamentos existentes:

- rendas e benefícios – BB Visa Vale, Cassi (Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil), classificados, demonstrativo de rendimentos, qualidade de vida, Previ (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil);
- diálogo e cidadania – ouvidoria interna, voluntariado;
- educação empresarial – universidade corporativa;
- ascensão profissional – oportunidades.

O ambiente “Você” disponibiliza ainda a Relação de Funcionários, Aniversariantes, Entidades (ANABB – Associação de Funcionários do Banco do Brasil, APABB – Associação de Pais e Amigos de Pessoas Portadoras de Deficiências dos Funcionários do Banco do Brasil, FECOB – Federação das

Cooperativas de Consumo dos Funcionários do Banco do Brasil, e FENABB – Federação das AABB (Associação Atlética Banco do Brasil).

As *homepages* “Seu Trabalho”, “Você” e “O Banco do Brasil” disponibilizam no bloco lateral direito a área Favoritos, que pode ser personalizada pelo funcionário. Tal seção visa facilitar a navegação no Portal, através de atalhos para conteúdos de maior interesse de cada usuário (dentro os conteúdos existentes nos ambientes “Seu Trabalho”, “O Banco do Brasil” e “Você”). Caso o usuário não favorite item algum, a página oferece um bloco de *links* padrão.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A epistemologia refere-se à crença de como o conhecimento pode ser transmitido: de forma subjetiva, objetiva, tangível ou mais baseado na experiência pessoal (VERGARA, 2005). Burrell e Morgan (1979) afirmam que a epistemologia positivista busca explicar e prever o que ocorre no mundo social, procurando relacionamentos causais entre seus elementos constituintes. Esses autores mencionam que a epistemologia antipositivista tem tendência a rejeitar que a ciência pode gerar qualquer tipo de conhecimento objetivo. Eles ilustram, através de quatro paradigmas (resultantes da combinação das perspectivas filosóficas objetivista e subjetivista com teorias sociais de regulação e de mudança radical), a diversidade de análise científica no campo social e organizacional.

Nos anos recentes, tem havido um grande debate sobre a utilização dos métodos empregados nas pesquisas sociais, notadamente na ciência da administração. Há alguns séculos verifica-se a dominação do pensamento positivista, no qual se baseiam os métodos quantitativos de pesquisa. Embora a contribuição desses métodos seja de reconhecida importância, mesmo porque a administração é uma ciência que envolve muitos campos de conhecimento, parece haver uma desconsideração da natureza subjetiva do ser humano. A unidade do método científico, o caráter empírico e a acentuada influência das ciências naturais são características do pensamento positivista.

Ainda nos dias de hoje, a ideologia positivista tem sido a base da pesquisa em administração, acabando “por suprimir a devida importância das pessoas nas empresas, fazendo com que alguns vieses sejam facilmente identificados.” (RODRIGUES *et al.*, 2006). Os autores afirmam que alguns pesquisadores criticam o uso de métodos quantitativos nas pesquisas sociais, por não abarcarem a complexidade das questões que envolvem o ser humano.

Já as abordagens qualitativas têm nas teorias interpretativas sua fonte de ideologia de orientação. O paradigma interpretativo defende que o homem não pode ser estudado matematicamente, uma vez que ele é um ser bastante complexo e não responde de forma linear a estímulos iguais.

O presente estudo adota o paradigma da investigação construtivista (também denominado naturalista ou hermenêutico) que, respaldado pela metodologia

qualitativa, não busca verdades últimas, mas relatos. Seu desenho é aberto à obtenção de dados, à análise e à interpretação. Segundo Schwandt (1994), o construtivista ou interpretativista acredita que, para entender este mundo, de significado, alguém deve interpretá-lo. Assim,

O investigador deve elucidar o processo de construção de significado e clarear o quê e como os significados são corporificados na linguagem e ações de atores sociais. Estas abordagens estão principalmente preocupadas com as matérias do conhecimento e do ser, não com o método per si. O objetivo de atentar cuidadosamente aos detalhes, complexidade e significados situacionais do mundo da vida cotidiana pode ser alcançado através de uma variedade de métodos. (SCHWANDT, 1994, p. 118, tradução nossa).

O autor enfatiza que o interpretativismo possui idéias que brotam da tradição intelectual alemã da hermenêutica e que o paradigma construtivista vê a verdade como uma questão da construção mais bem informada e mais sofisticada sobre a qual existe um consenso num dado tempo. Os achados ou resultados de uma investigação são eles mesmos uma criação do processo de investigação. O ato de investigar inicia com assuntos ou considerações dos participantes e desdobra-se através de uma interação dialética, análise, crítica, reinteração, reanálise, etc., que conduz ao final a uma construção conjunta (entre pesquisador e respondentes) de um caso (achados e resultados).

Segundo Vergara (2005), teoria e método são interdependentes e ambos procuram atender aos objetivos da pesquisa, sejam eles descobrir, explicar ou compreender determinado fenômeno. O método aqui mencionado deve ser entendido como a intervenção do pesquisador que o aproxima do fenômeno estudado, tal qual definido por Morgan (1983, p. 21): “metodologias são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno”.

A seguir, apresentamos a metodologia utilizada para o esclarecimento das questões de pesquisa levantadas neste estudo.

### 3.1 Caracterização do Estudo

Para a caracterização do presente estudo serão detalhados a seguir os aspectos referentes ao método de abordagem da pesquisa, ao enfoque de estudo, ao tipo de pesquisa realizada, ao universo e amostra, às técnicas e instrumentos de coleta de dados e à estratégia de tratamento a que esses foram submetidos.

O objetivo do estudo condiciona a natureza da pesquisa como aplicada, tendo em vista a geração de conhecimentos para aplicação prática, dirigida a interesses locais.

#### 3.1.1 Método de Abordagem de Pesquisa

A natureza do objeto de estudo sugere a determinação da abordagem utilizada na busca de respostas para as questões de pesquisa. A opção pelo método é tarefa do pesquisador, que precisa ter sempre uma clara definição das questões e dos objetivos da pesquisa, conforme o pensamento de Neves (1996).

Segundo Richardson (1985), a abordagem qualitativa de um problema justifica-se pelo fato de ser uma forma adequada para se entender a natureza de um fenômeno social. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Flick (2004) afirma que os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte explícita da produção de conhecimento. Assim, as reflexões dos pesquisadores sobre suas ações e observações no campo, seus sentimentos e impressões tornam-se dados em si mesmos, o que vai constituir parte da interpretação. Os cientistas que partilham da abordagem qualitativa em pesquisa geralmente se opõem ao pressuposto experimental, que defende um padrão único de pesquisa para todas as ciências, com base no modelo de estudo das ciências da natureza (CHIZZOTTI, 1995).

A presente pesquisa estuda o tema Intranet, que dispõe de pouca literatura e aborda um contexto específico, o do Banco do Brasil. Portanto, encaixa-se em aspectos característicos que são inerentes à pesquisa qualitativa:

- a) a questão de pesquisa não pode ficar reduzida a uma hipótese previamente concebida ou a algumas variáveis ligadas a um modelo teórico preconcebido; e
- b) a questão de pesquisa decorre de um processo que vai se definindo e se delimitando na exploração do contexto ecológico e social, onde se realiza a investigação, e da observação e contatos com o objeto e sujeitos que emitem juízos.

### 3.1.2 Enfoque de Estudo

Segundo Richardson (1985), o estudo descritivo pode abordar, dentre outros fatores, aspectos amplos de uma sociedade, a exemplo do levantamento da opinião e atitudes da população acerca de determinada situação, bem como caracterização do funcionamento de organizações e identificação do comportamento de grupos minoritários. Uma vez que a abordagem do estudo foi definida como qualitativa, e sendo a metodologia qualitativa por natureza descritiva, já que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1995), este enfoque é utilizado.

Um segundo enfoque do estudo é o exploratório que, de acordo com Vergara (2005), caracteriza-se pelo fato de o tema ser pouco explorado na literatura, bem como pela falta de estudos que abordem este assunto na área de administração. Este enfoque se propõe a aumentar o conhecimento do pesquisador acerca das questões de pesquisa, tornando-as explícitas, fato que proporcionará uma melhor compreensão do veículo Intranet, um fenômeno relativamente novo.

### 3.1.3 Método de Procedimento

A pesquisa qualitativa é capaz de revelar uma riqueza maior do que uma coleta de cunho quantitativo de dados, bem como uma exploração maior de eventuais questões, contradições e paradoxos emergentes. De acordo com Lakatos

(1985), os métodos de procedimento constituem etapas mais concretas da investigação, pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitados a um domínio particular. O presente estudo analisa um segmento particular e contexto específico – agências do Banco do Brasil na cidade de João Pessoa (PB). Para a concretização dos objetivos, foi necessária, inicialmente, a pesquisa bibliográfica, através da qual foi possível conhecer e avaliar as informações existentes sobre o tema em estudo, bem como a história da empresa pesquisada.

Utilizou-se também o estudo de caso, já que permite coletar e registrar dados de um caso particular ou vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora (CHIZZOTTI, 1995). Segundo o autor, o estudo de caso é tomado como unidade significativa do todo, portanto suficiente para fundamentar um julgamento fidedigno e propor uma intervenção.

Em geral, estudos de casos se constituem na estratégia preferida quando o "como" e/ou o "por que" são as perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre os eventos, e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real.

De acordo com YIN (1989), o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Segundo o autor, deve-se dar preferência ao estudo de casos em estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas nas quais é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Mayring (2002) e Triviños (1995) afirmam que o estudo de caso é a tipologia mais relevante dentro do paradigma qualitativo, o qual se esforça para compreender o objeto em estudo no seu contexto concreto e na sua individualidade (MAYRING, 2002).

#### 3.1.4 Universo e Amostra

O universo é considerado o agregado teórico e hipotético de todos os elementos definidos no corpo de pesquisa e sua delimitação se faz necessária, uma



vez que consiste em explicitar que coisas, pessoas ou fenômenos serão pesquisados (LAKATOS, 1985). O Banco do Brasil foi a instituição pesquisada, porém o universo da pesquisa foi limitado às agências da cidade de João Pessoa (PB), no total de dezoito unidades, nas quais estão lotados 413 funcionários.

A essência da amostragem é a seleção da parcela a partir do todo para o qual se deseja analisar as questões de pesquisa. Numa metodologia de base qualitativa, o número de sujeitos entrevistados dificilmente pode ser determinado *a priori* e tudo vai depender da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência destas informações. Enquanto estiverem aparecendo “dados” originais ou indicativos que possam apontar novas perspectivas à investigação em curso, as entrevistas precisam continuar sendo feitas (DUARTE, 2002). A autora enfatiza que, ao tempo em que se colhem os depoimentos, as informações sobre o objeto investigado vão sendo levantadas e organizadas. De acordo com seu volume e qualidade, o material de análise torna-se cada vez mais consistente e denso.

O trabalho de pesquisa só se deu por terminado quando foi possível identificar padrões simbólicos, práticas, sistemas classificatórios, categorias de análise da realidade e visões de mundo do universo em questão. Nesse estágio, atingiu-se o “ponto de saturação”. Eventuais esclarecimentos foram obtidos, *a posteriori*, junto aos entrevistados. Foram entrevistados 24 funcionários de 8 agências.

A característica principal das técnicas de amostragem não-probabilista é a de que, por não fazer uso de formas aleatórias de seleção, fica impossível aplicar certos tipos de tratamento estatístico, a exemplo do cálculo de erro amostral. O tipo intencional é o mais comum de amostra não-probabilista. Neste tipo, o pesquisador quer conhecer a opinião de determinados elementos da população. O pesquisador se dirige àqueles que, no seu entendimento, pela função desempenhada ou cargo ocupado, exercem funções que esclarecem as questões de pesquisa.

A prática tem indicado um mínimo de 20 entrevistados, porém isso varia em razão do objeto e do universo de investigação. O material obtido permitiu uma análise mais ou menos densa das relações estabelecidas naquele meio e a compreensão de “significados, sistemas simbólicos e de classificação, códigos, práticas, valores, atitudes, idéias e sentimentos” (DAUSTER, 1999, p. 2). Para o propósito do presente estudo, a amostra foi formada por funcionários dos segmentos

de gerentes gerais, gerentes de administração e gerentes de nível médio das agências de João Pessoa (PB), pelo entendimento de que é na gerência onde são decodificados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados nos demais níveis da hierarquia organizacional. A definição gradual da estrutura de amostras teve como base a “amostragem teórica”, que é

o processo de coleta de dados para a geração de teoria por meio da qual o analista coleta, codifica e analisa conjuntamente seus dados, decidindo quais dados coletar a seguir e onde encontrá-los, a fim de desenvolver sua teoria quando esta surgir. Esse processo de coleta de dados é controlado pela teoria em formação. (GLASER e STRAUSS, 1967, p. 45 *apud* FLICK, 2004, p. 79).

O Quadro 3.1 ilustra as características da amostragem teórica e da amostragem estatística:

<b>Amostragem teórica</b>	<b>Amostragem estatística</b>
Extensão da população básica não é conhecida anteriormente	Extensão da população básica é conhecida anteriormente
Aspectos da população básica não são conhecidos com antecedência	Pode-se estimar a distribuição dos aspectos na população básica
Formulação repetida de elementos de amostragem com critérios a serem redefinidos em cada etapa	Formulação de uma amostra em uma única tomada, dando prosseguimento a um plano previamente definido
O tamanho da amostra não é definido previamente	O tamanho da amostra é definido previamente
Interrompe-se a amostragem quando a saturação teórica é atingida	Interrompe-se a amostragem quando toda a amostra tiver sido estudada

QUADRO 3.1 Amostragem teórica *versus* amostragem estatística.  
Fonte: Wiedemann, 1995, p. 441 *apud* Flick, 2004, p. 81.

### 3.1.5 Técnicas de Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados correspondem à parte prática da pesquisa e são consideradas como um conjunto de preceitos ou processos usados pela ciência

para obter seus propósitos. Durante muito tempo, nos Estados Unidos, em especial em períodos mais remotos da pesquisa qualitativa, a discussão metodológica era focada em torno da observação como método principal para a coleta de dados. É um método reconhecido cientificamente e fornece suporte para outros métodos que se sucedem à sua realização.

Por outro lado, as entrevistas abertas se destacam na região de língua alemã (HOFFMANN-RIEM, 1980; HOPF, 1978; 2002; KOHLI, 1978, *apud* FLICK, 2004). Hoje, as entrevistas também chamam mais atenção nas áreas anglo-saxônicas (KVALE, 1996; SMITH, 1995, *apud* FLICK, 2004). Segundo May (2004), os métodos, para gerar e manter conversações com pessoas sobre um tópico específico ou uma variedade de tópicos, e as interpretações que os pesquisadores fazem dos dados resultantes constituem os fundamentos do ato de entrevistar. As entrevistas produzem compreensões ricas de experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas.

Dentre os quatro tipos de entrevistas que são utilizadas na pesquisa social (estruturada, semi-estruturada, não estruturada e entrevista de grupo), escolheu-se para o presente trabalho a pesquisa semi-estruturada, que tem atraído interesse e tem sido amplamente utilizada por pesquisadores, uma vez que está vinculada à expectativa de que é mais provável que pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista na qual o planejamento é relativamente aberto, diferentemente de uma entrevista padronizada ou mesmo um questionário. O entrevistador pode buscar tanto o esclarecimento quanto a elaboração das respostas dadas, podendo registrar informação qualitativa sobre o tópico em questão. Segundo Queiroz (1988), a entrevista semi-estruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Esses tipos de entrevistas permitem que os sujeitos respondam mais nos seus próprios termos e possibilita ao entrevistador um maior espaço para o entendimento do contexto e conteúdo da entrevista.

No presente trabalho, levou-se em consideração algumas medidas necessárias ao preparo e realização de entrevistas (CERVO & BERVIAN, 1996):

- a) visão clara do objetivo a ser alcançado;
- b) conhecimento prévio do entrevistado, quando possível;
- c) marcação prévia do local e hora das entrevistas;

- d) relação das questões, com destaque para as mais relevantes;
- e) escolha de pessoas com conhecimento do tema em questão;
- f) número suficiente de entrevistados para assegurar a veracidade da informação.

As entrevistas tiveram uma duração média de 15 minutos e foram precedidas de esclarecimentos quanto ao tema proposto, aos objetivos da pesquisa, à gravação do conteúdo e à privacidade e sigilo dos sujeitos de pesquisa.

As questões foram formuladas de maneira aberta e seguiu-se um roteiro de perguntas pré-definido, conforme o Apêndice A. Os dados coletados foram gravados e transcritos *ipsis literis* para documentos editados no *Microsoft Word*. Para cada entrevistado, foi editado um documento no Word.

Além dos dados primários, coletados a partir da observação da empresa e das entrevistas semi-estruturadas, foram extraídos dados secundários, oriundos de análises documentais (acesso à intranet, publicações corporativas). Os entrevistados foram ouvidos no próprio ambiente de trabalho.

### 3.1.6 Tratamento dos Dados

Minayo (1994) afirma que há vários procedimentos possíveis para a análise e interpretação dos dados colhidos: análises de conteúdo, de discurso ou análise dialética. Cada um deles preconiza um tratamento diferenciado para a organização e sistematização dos dados. Neste estudo, optou-se pelo procedimento de análise de conteúdo para o tratamento dos dados.

A busca pela cientificidade e objetividade da abordagem quantitativa influenciou a técnica da análise de conteúdo nos seus primórdios, cujas informações eram obtidas através dos índices de frequência com que surgiam certas características de conteúdo, porém percebe-se que a abordagem qualitativa vem recebendo destaque com a necessidade de interpretação dos dados (GLÄSER e LAUDEL, 2004; GODOY, 1995b *apud* NÓBREGA, 2005).

A análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

Mayring (2002) afirma que a análise de conteúdo visa encontrar significados, intenções, conseqüências, contextos e padrões coerentes de idéias e pensamentos. A idéia básica da análise de conteúdo qualitativa consiste em analisar textos de forma sistemática, através de um sistema de categorias, desenvolvido a partir do material coletado e guiado por teoria.

De acordo com Bardin (1977), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, sejam quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. A análise de conteúdo de Bardin se inicia de forma qualitativa, porém no decorrer do processo acaba se transformando em um processo quantitativo, em virtude de ocorrer a contagem do número de repetições dos termos citados. Nóbrega (2005) cita em seu trabalho que Gläser e Laudel (2004) entendem que as aplicações da análise de conteúdo qualitativa que são encontradas na literatura estão baseadas nos trabalhos já fechados, *ex ante*, isto é, ao final se tornam sistemas de categoria da análise de conteúdo quantitativa. Sales (2005) acrescenta que a técnica da análise de conteúdo qualitativa defendida pelos pesquisadores alemães Gläser e Laudel (2004) apresenta ênfase na interpretação em quase todos os passos do processo. É um método que está em fase muito recente de utilização no Brasil.

A relevância que se dá à análise interpretativa dos dados pelos pesquisadores é corroborada por Godoy (1995b, p. 23): “por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar”. Demo (1992, p. 246) também compartilha com esse pensamento ao afirmar que se precisa “muitas vezes ir além das fichas, gravações e relatórios de modo hermenêutico”.

O Quadro 3.2 apresenta diferenças entre a análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (1977) e aquela sugerida por Gläser e Laudel (2004):

Quanto à	Análise de Conteúdo (Bardin)	Análise de Conteúdo (Gläser e Laudel)
Natureza	Quantitativa ou qualitativa	Qualitativa
Fase	Pré-análise Análise Tratamento dos dados	Preparação da extração Extração Preparação dos dados Avaliação
Sistema de categorias	Sistema fechado ( <i>ex ante</i> )	Sistema aberto (adaptado)
Terminologia	Codificação	Extração
Interpretação	Tratamento dos dados	Desde a extração

QUADRO 3.2 Algumas diferenças entre análises de conteúdo.  
Fonte: Nóbrega, 2005, p. 82.

A técnica da análise de conteúdo qualitativa, defendida por Gläser e Laudel, (2004) foi utilizada na presente pesquisa, por se acreditar que um tratamento qualitativo e interpretativo dos dados coletados leva a um entendimento mais completo dos fenômenos sociais, que em várias situações não são passíveis de compreensão por meio da estatística, uma vez que se trata de fenômenos complexos ou únicos. A análise amparada em procedimentos interpretativos, qualitativos, focaliza as peculiaridades e as relações entre os elementos (LAVILLE e DIONNE, 1999) e ressaltam o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente freqüente no texto.

A grade de análise escolhida foi a “grade aberta”, na qual se identifica categorias de análise conforme vão surgindo ao pesquisador, ou seja, as categorias (dimensões) serão criadas de forma indutiva, *a posteriori*, diferentemente da análise de conteúdo tradicional, cujo processo de categorização é construído *a priori*, de forma dedutiva.

A utilização de computadores na pesquisa social qualitativa é uma realidade desde meados de 1980 e atualmente existe uma grande variedade de programas de *software* disponíveis. O princípio da análise de Gläser e Laudel parte de textos transcritos de entrevistas em que, diante da leitura e releitura, decide-se realizar uma extração, por meio de um rastreador que faz parte de um pacote de programas, desenvolvido e cedido pelos autores (NÓBREGA, 2005), batizado com o nome de MIA, criando-se assim uma base de informação diferente dos textos originais,

contendo apenas informações relevantes para a resposta da pesquisa. A seguir, procede-se à preparação das informações, que resulta em um resumo, após a eliminação das redundâncias, erros e contradições. Finalmente, são procurados os causalismos e os mecanismos causadores que interessam para as devidas interpretações.

A Figura 3.1 ilustra o princípio da análise de conteúdo qualitativa de Gläser e Laudel (2004).

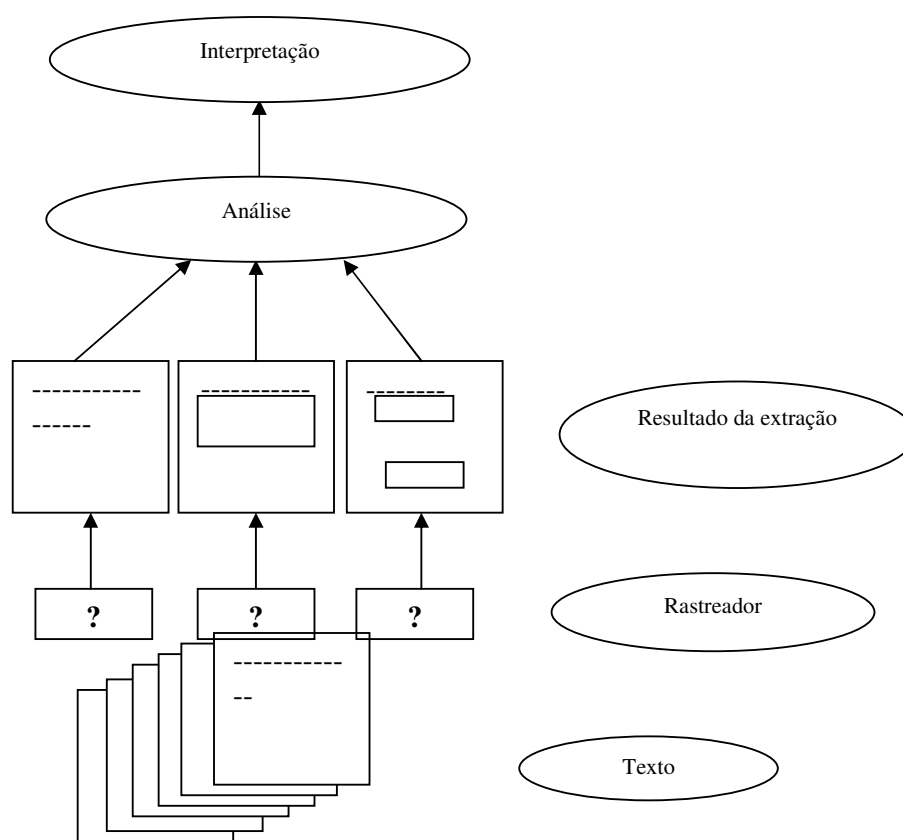


FIGURA 3.1 Princípio da análise de conteúdo qualitativa de Gläser e Laudel.  
Fonte: Gläser e Laudel (2004, apud NÓBREGA, 2005).

As quatro fases do processo metodológico adotado consiste em:

- a) preparação da extração;
- b) extração;
- c) preparação dos dados;
- d) avaliação.

### 3.1.6.1 Preparação da Extração

Essa primeira fase é composta por três etapas: preparação do conteúdo, preparação metódica e preparação técnica.

A preparação do conteúdo está relacionada às considerações teóricas empregadas no início da pesquisa. Através dessas considerações, o pesquisador levanta os dados, elabora as entrevistas e faz uma avaliação por meio da análise de conteúdo qualitativa. As variáveis (macros) também são definidas a partir do referencial teórico selecionado como base para o trabalho (são os “grandes temas” abordados nas entrevistas). Por outro lado, as dimensões correspondem aos temas secundários (tópicos, assuntos) que vão surgindo ao longo das entrevistas, dentro de cada grande tema. A criação de tais dimensões é decorrente da leitura e releitura dos textos das entrevistas. É nesse instante que se inicia o processo de interpretação.

A preparação metódica consiste na elaboração do material a ser avaliado, no estabelecimento das unidades de análise e nas considerações metódicas para ação com a divisão da extração em vários personagens. O material a ser avaliado corresponde ao conteúdo das entrevistas, bem como outros materiais de texto, a exemplo de documentos de campo, que necessitem ter seu conteúdo analisado. As unidades de análise podem ter como base um parágrafo inteiro, uma sentença ou parte de uma frase. Quando a extração é conduzida por várias pessoas, é necessária uma preparação metódica especial para que haja um mínimo de concordância em busca de homogeneidade quanto ao enquadramento dos achados nas variáveis estabelecidas.

A preparação técnica consiste na construção de macros de extração que serão utilizadas na fase seguinte, auxiliando a remoção e o armazenamento estruturado das informações selecionadas pelo pesquisador e que servirão *a posteriori* para um melhor processamento de forma estratificada.



### *3.1.6.2 Extração*

Essa fase é considerada a essência do método. É o momento de ler e decidir qual é a informação considerada relevante para responder às questões de pesquisa. A interpretação é crucial nesse momento, no qual o pesquisador seleciona a informação pertinente, que é filtrada pelo rastreador e registrada na categoria (dimensão) tida como apropriada. Nessa fase, as regras de extração devem ser estabelecidas. As variáveis podem ser alteradas ou novas variáveis podem ser construídas. No presente estudo, foram estabelecidas as seguintes regras de extração;

- a) leitura preliminar dos arquivos de entrevistas;
- b) leitura posterior no ato da extração;
- c) decomposição de informações do texto e organização de dimensões;
- d) não aproveitamento de informações contraditórias;
- e) extração de um parágrafo por vez;
- f) aplicação de uma ou mais macros em um único parágrafo.

O Apêndice C ilustra algumas etapas quando da utilização do programa MIA.

### *3.1.6.3 Preparação dos Dados*

A fase de preparação tem o intuito de melhorar a qualidade dos dados, reunir as informações dispersas, corrigir erros e evitar redundâncias, deixando os dados melhor estruturados. Através desses procedimentos, é gerado um resumo, que pode ser formado por frases. Esse passo deve ser realizado em uma cópia da tabela de extração, preservando-se ambos os documentos. Assim, as variáveis são apresentadas diversas vezes e de formas diferentes para facilitar a articulação com o referencial teórico empregado no início da pesquisa, na preparação da extração e na própria extração.

### 3.1.6.4 Avaliação

A análise de conteúdo propriamente dita tem início na fase de avaliação, que tem como objetivo responder às questões de pesquisa. As avaliações são feitas com base nas informações que se encontram estruturadas em uma multiplicidade de tabelas surgidas durante a aplicação do método, classificadas de acordo com as variáveis estabelecidas e as dimensões construídas durante o decorrer da pesquisa. A Figura 3.2 sintetiza as etapas da análise de conteúdo utilizada.

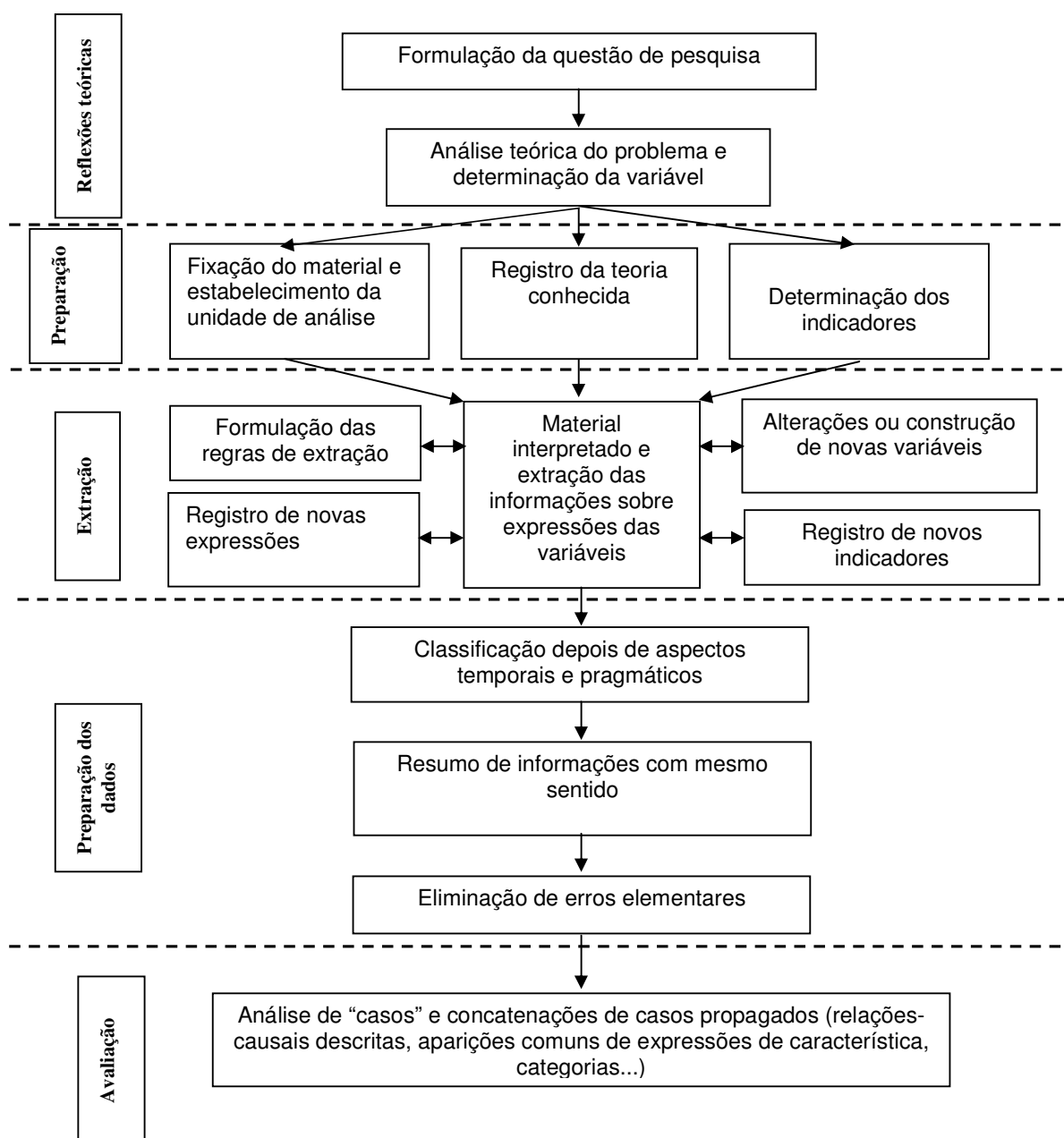


FIGURA 3.2 Etapas da análise de conteúdo, baseada em Gläser e Laudel, *apud* Nóbrega, 2005.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo demonstrar as evidências encontradas através da pesquisa, bem como as relações entre os dados obtidos. O conteúdo extraído das entrevistas encontra-se ilustrado no Apêndice D. Alguns trechos dos depoimentos estão transcritos ao longo deste capítulo, com a finalidade de reforçar a interpretação feita pela pesquisadora.

A análise e interpretação dos dados estão divididas em duas seções. A primeira seção mostra resultados obtidos a partir da observação da empresa. A segunda seção apresenta a análise dos dados com base no conteúdo das entrevistas efetuadas.

### 4.1 Observação do Ambiente Organizacional

Através da observação, notou-se que há uma tendência inicial a se elogiar a intranet, mesmo nos casos em que se verifica que o funcionário não conhece ou não utiliza o conteúdo existente. O fato foi constatado em todos os segmentos entrevistados (Gerente de Agência, Gerente de Administração, Gerente de Contas e Gerente de Expediente), como se pode observar nas colocações a seguir:

“Porque na intranet você tem informações que são importantíssimas. Principalmente para o Gerente de Contas. A sala do gerente de contas. Eu não vivo acessando, mas já tive acesso a ela”.

“O espaço é tão bem utilizado, que dificulta. Dificilmente você encontra alguma coisa irrelevante. Pelo contrário, a gama de informações é tão grande que às vezes você não tem tempo suficiente pra ver tudo”.

“Eu sei que tem muita coisa. Um dia eu tive um determinado tempo até achei informações curiosas, até uma espécie de um mercado livre, são coisas que poderiam ser úteis”.

“A intranet tem coisas fabulosas. Exemplo: a Agenda. Se você agenda alguma coisa, fica ali agendado. Eu não conheço quem utiliza. Quando surgiu, eu passei a utilizar, mas acabou pelo desuso, você cria outras rotinas de trabalho e muitas vezes a sua agenda precisa ser manual mesmo”.

“Assim, não importantes... talvez eu não enxergue para utilizar naquele momento, então algumas coisas talvez passe despercebido porque para sua atividade não deu para você pegar aquilo ali. Mas se elas estão ali é porque são importantes”.

“Quem alimenta as informações da intranet é realmente uma pessoa conhecedora da parte tecnológica propriamente dita, e que você precisa tomar conhecimento. Então todas elas são relevantes e significativas. O universo é muito grande. Então você entra em determinado assunto e você vai vendo que... tem hora que você demora um pouquinho para poder explorar aquele assunto já que você... é a vastidão da informação, nada assim que a gente às vezes precise tomar conhecimento e que não esteja lá à disposição. Pelo menos, o Banco do Brasil, a página em si é muito bem alimentada de informações”.

Percebeu-se claramente, através dos elogios feitos sem conhecimento do conteúdo existente na intranet, a predominância do paradigma do funcionalismo (objetivismo/ordem) que, segundo Hirschheim e Klein (1989), evidencia o analista de sistema como um especialista no assunto, cabendo a ele descobrir os verdadeiros requisitos do sistema e modelá-los. Os sistemas por ele desenvolvidos são inquestionáveis e auxiliam a gerência e a organização a atingir seus objetivos. Acredita-se, entretanto, que é preciso que as empresas, ao desenvolverem seus sistemas de informação, levem em consideração o pensamento de Tapscoot & Caston (1995): “o recurso informação é muito valioso para ficar nas mãos e mentes de poucos”.

Constatou-se que o ambiente das entrevistas proporcionou oportunidade para que muitos funcionários navegassem na intranet, descobrindo algumas funcionalidades que desconheciam. Um dos exemplos mais marcantes foi o do funcionário que, quando questionado, pediu por várias vezes para desligar o gravador e, após acessar a intranet, autorizava ligar novamente o gravador, pedia para que a pergunta fosse refeita e só assim começava a discorrer sobre o tema.

Outro fato marcante observado é a prática recorrente de se buscar na intranet apenas as informações que só se encontram nela e em nenhum outro meio de comunicação do Banco, como revelam as falas abaixo:

“ Hoje para esse ano de 2006, o Banco lançou um programa, que se chama programa Sinergia que é exatamente o que contempla as metas. Então a facilidade é que ele dá diariamente... Uma das dificuldades que a gente tinha era de absorver quanto está faltando, por exemplo, esse acompanhamento a gente fazia manual, hoje está tudo *on line*, facilita a minha programação... As informações do Sinergia encontram-se no site da Distribuição e só se encontram na intranet, não no sisbb”.

“...e agora a gente tem a sala do gerente de contas. A gente tem uma sala específica que a gente acessa o mapa da mina, que são uns acessos diferentes dos que a gente tem no sisbb, até as metas já vêm específicas para o que a gente precisa. É uma sala nova. E acessar o Sinergia que é um programa do banco”.

“Eu consulto a intranet para a tabela de tarifas. Inclusive tem um atalho logo na primeira tela, eu consulto a tabela de tarifas, pacote de serviços, tudo isso, o relacionamento do cliente, então tudo isso é necessário e está lá na intranet. Não consulto, não é diário, mas são coisas que só tem lá, está lá e só tem lá. As tarifas só tem lá. E uma outra série de documentos do LIC. Eu não tenho ainda o hábito de consultar o LIC na intranet”.

“...o correio, o correio eletrônico, eu prefiro que seja no sisbb, porque assim que a gente entra já sabe todas as notícias, e a intranet, às vezes está fora do ar, então, por exemplo, se for uma notícia muito importante é bom que esteja no correio, e na intranet só quando é uma pessoa que realmente trabalha direto na intranet, mas pra gente que é da rede de agência, a gente acessa mais o sisbb, a gente não opera na intranet”.

“Essa parte administrativa, ela tem ferramentas que você não tem em outro canto”.

“A gente consulta a intranet no sentido de que, rapaz, eu preciso consultar, por exemplo o programa sinergia, o LIC na intranet, coisas que só estão na intranet, ou então o banco divulga que tem um treinamento para você fazer e a gente só pode fazer na intranet, na sala dos alunos da universidade corporativa, então a gente entra praticamente quando tem de ir ali e só pode ser ali e não é uma coisa ainda...”

O Programa Sinergia 2006 é um programa que busca auxiliar os administradores a cumprir o orçamento contemplado no acordo de trabalho. Ele funciona como um impulsionador e mostra onde a agência está bem, onde pode crescer, praticamente é uma gincana: apresenta etapa inicial, etapa bronze, etapa prata e etapa ouro. Os indicadores de desempenho são pontuados e enquadrados na etapa correspondente. O intuito é chegar ao final do ano na etapa ouro, o que é ilustrado pelas falas a seguir:

“... aqui nós estamos na etapa prata, e não chegamos à etapa ouro por conta de extrapolação de despesa administrativa”.

“Eles já mandam o retrato da agência e em que etapa nós estamos e dá a dica de como você chegar à próxima etapa. Assim, pelos números. Ele faz uma avaliação de todos os números: o que foi orçado, aquilo que foi realizado, o que está faltando”.

“O programa Sinergia tem como grande objetivo o “negocial”, mas traz outros objetivos, indicadores de produtividade, o rating, horas de treinamento, despesas administrativas, gerenciador financeiro, cadastros atualizados, índices de eficiência operacional...”

## 4.2 Temas Abordados

É importante ressaltar que o método de Gläser e Laudel (2004) empregado na presente pesquisa é totalmente interpretativo. A leitura e releitura dos textos transcritos foi o primeiro passo do processo interpretativo, momento em que o pesquisador começa a criar as dimensões de cada tema abordado. Dessa forma, as dimensões vão surgindo como tópicos ou assuntos tratados pelos entrevistados ao serem instigados por meio de “grandes temas” que, conforme já mencionado em 3.1.5, encontram-se no Apêndice A. Esse passo corresponde à preparação da extração (preparação do conteúdo e preparação metódica). No decorrer das entrevistas, houve a necessidade de desmembrar o grande tema “Objetivos Estabelecidos” em duas variáveis (Alternativas e Objetivos), em virtude do surgimento de dados que justificavam uma nova classificação das macros/variáveis. O Apêndice B mostra as variáveis pesquisadas e as respectivas dimensões surgidas ao longo da pesquisa.

O segundo passo foi criar no MIA as macros de extração. Cada macro só pode ser representada por uma única palavra, que sintetiza cada grande tema abordado. Dentro de cada macro, foram criadas as dimensões surgidas ao longo dos depoimentos. Ainda é a fase da preparação da extração (preparação técnica), porém o programa está pronto para extrair as informações selecionadas dos textos.

O terceiro passo constitui-se da extração propriamente dita. Esse processo exigiu muita concentração, pois se utiliza da interpretação do texto durante todo o tempo. Foram feitas as classificações dos trechos relevantes das entrevistas, por macro e por dimensão. O resultado foi um quadro para cada macro (variável ou grande tema). As colunas deste quadro representam os comentários feitos pelos entrevistados, estratificados por dimensões estabelecidas, segundo a interpretação do pesquisador. Toda essa extração resultou em 64 laudas.

De posse dos quadros gerados para cada variável, foi possível criar um documento diagnóstico para cada grande tema, através do qual foi feita a análise dentro do contexto do objetivo geral proposto nesse estudo, na busca de respostas a todas as questões de pesquisa. Esse passo se refere à fase de preparação dos dados.

Finalmente, a avaliação do documento diagnóstico conduziu à elaboração do texto final de análise e interpretação dos dados. Trechos das entrevistas são utilizados para ilustrar o embasamento das análises feitas pela pesquisadora.

#### 4.2.1 Informações Relevantes Contidas na intranet

Foi considerado importante o fato de se iniciar a entrevista enfatizando os aspectos considerados positivos pelos usuários da intranet. O objetivo era, além de levantar os dados propriamente ditos, criar um ambiente propício, de liberdade e confiança, para as demais fases da entrevista.

As dimensões que surgiram quando da abordagem desse tema foram:

<b>Variável: Relevância</b>
<b>Dimensões</b>
Documentos
Acompanhamentos
Tabelas
Informações Competitivas e de Mercado

Quadro 4.1 Dimensões surgidas através da variável Relevância.

Os usuários consideram importante a existência, na intranet, de documentos necessários às atividades diárias:

“No caso do Suporte são muitos documentos, informações, que são itens de controle, que a gente tem que expor para o cliente e que só se consegue imprimir na intranet. Antigamente a gente tinha que fazer, copiar todo e qualquer documento. Hoje não, a gente já pega direto na intranet”.

“...tem alguns formulários também que a gente consegue lá, ainda não são todos, mas acredito que eles vão disponibilizar para que a gente possa tirá-los de lá”.

“Ela só tem uma coisa obrigatória que você não tem no sisbb que é o acesso ao LIC a documentos vinculados a instruções, ao LIC, que você não acessa através do sisbb. Somente na intranet”.

“... agora ela tem outras ferramentas, outros relatórios que trazem conteúdo essencial para a agência. São relatórios que antes dependíamos de pedir a outros órgãos do banco, tipo GEREL, e hoje a gente pede e depois de poucas horas os relatórios estão disponíveis na intranet,...”

“Como a gente é muito operacional, muita coisa de modelos, formulários, está ali no LIC e a gente abre e já manda imprimir. Eita, ta faltando formulário, entra, faz na hora e manda imprimir. Porque antes não era

assim. No LIC do sisbb não tem formulários, na intranet é o LIC mais os modelos. Se for pra ler rápido eu uso o LIC do sisbb”.

O LIC (Livro de Instruções Codificadas) é o livro que contém todas as instruções e normativos internos. Ele está contido no sisbb (sistema de informações do Banco do Brasil) e na intranet, porém na intranet há *links* para o acesso e impressão de documentos e formulários.

A grande maioria dos consultados vê as informações relativas ao acompanhamento de atividades como de grande importância para a prática de trabalho diária, como se pode verificar nos depoimentos a seguir:

“Ela facilita sim, mas no posteriori, no acompanhamento, não o antes. A principal ajuda da intranet, pra mim hoje é o acompanhamento do que eu estou fazendo, não o antes”.

“São os relatórios de acompanhamento, notadamente no meu setor, que trabalho no atendimento, no setor de vendas, produtos e ser serviços e acompanhamento de crédito e captação”.

“Então o acompanhamento do orçamento pela intranet facilitou isso aí. Porque condensou o orçamento numa coisa só. Porque antes a gente tinha vários departamentos, várias diretorias, e a gente se perdia um pouco para acompanhar”.

“...a parte de gestão agora que eles criaram, o programa Sinergia, a gente trabalha muito com ele, a gente acompanha”.

“Então são informações extremamente importantes porque a gente consegue acompanhar diariamente a evolução ou não em cada segmento que está sendo trabalhado”.

“O acompanhamento. Se você quer chegar a um ponto então você tem que caminhar em direção àquele ponto, então lá eu vejo, quanto falta para atingir aquele objetivo”.

“Ela me dá um comparativo e eu posso me situar com relação às agências do grupo e com relação às agências de mesmo grupo em nível de país. A intranet tem me facilitado ou me guiado: olha você pode ir por aqui, os produtos são esses, então o trabalho como gerente, como administrador, eu tenho me pontuado mais nessa questão do acompanhamento do Sinergia...”

“As principais são as estratégias né. Porque você através da intranet você tem conhecimento da estratégia do banco. Aí você começa a alinhar o seu dia-a-dia dentro do que está sugerido pelo banco dentro da perspectiva dele de atingir resultados. Aí você vai acompanhando”.

“Uma das dificuldades que a gente tinha era de absorver quanto está faltando, por exemplo, esse acompanhamento a gente fazia manual, hoje está tudo *on line*, facilita a minha programação, que é mensal, isso aí facilita muito, porque você tem conhecimento, então você pode priorizar outros produtos e não gastar tempo em um que você já atingiu, então você vai focando naqueles que você tem maior necessidade de atingimento”.



Essa dimensão (acompanhamentos) já foi descrita por Hills (1996) como um benefício tangível, advindo da intranet, ao afirmar: *“os usuários têm controle de seus dados”*.

A tabela de tarifas é mencionada como outra informação importante para o dia-a-dia de trabalho. É muito utilizada para disponibilizar informações para os clientes, com demonstra a seguinte fala:

“Eu consulto a intranet para a tabela de tarifas. Inclusive tem um atalho logo na primeira tela, eu consulto a tabela de tarifas, pacote de serviços, tudo isso, o relacionamento do cliente, então tudo isso é necessário e está lá na intranet. Não consulto, não é diário, mas são coisas que só tem lá, está lá e só tem lá. As tarifas só tem lá”.

Também são bastante valorizadas as informações competitivas e as informações de mercado contidas na intranet. Há informações diversas do mercado financeiro, comparações com outras instituições, índices praticados no mercado, o que facilita e oferece mais agilidade de atendimento ao cliente, na visão dos funcionários.

A prática da inteligência competitiva, através de informações na intranet com relação a outros bancos, sendo possível fazer comparações em termos de taxas, de produtos, sem ter que sair do ambiente interno da empresa, tem sido um grande facilitador na atualidade.

Ressalta-se que os achados de pesquisa sobre informações importantes contidas na intranet remetem à publicação de informações que não existem em outros sistemas de informação do Banco.

#### 4.2.2 Informações Irrelevantes Contidas na intranet

Ao serem questionados sobre as informações irrelevantes contidas na intranet para a prática de trabalho diária, os funcionários entrevistados revelaram claramente sua incapacidade de resposta à pergunta feita, em virtude da falta de conhecimento do conteúdo da intranet como um todo.

<b>Variável: Irrelevância</b>
<b>Dimensão</b>
<b>Desconhecimento</b>

Quadro 4.2 Dimensão surgida através da variável Irrelevância

O desconhecimento das informações contidas na intranet é ilustrado nos depoimentos a seguir:

“É difícil responder. Eu só acesso as informações que despertam interesse. Quando eu vejo o título, vou à informação certa. Eu não vejo, eu não uso a informação para daquela informação eu construir algo útil”.

“Eu não vejo, eu não abro a intranet sabe, a não ser para esses itens mesmo, orçamentário, como já há um corre-corre muito grande, a gente quase se concentra nessas informações orçamentárias, acordo de trabalho, no rating, também tem aquela parte de qualidade de serviços,...”

“Olha, na prática a gente ainda não parou para pesquisar tudo porque não tem tempo pra ver aquilo que não serve. A gente vai só a busca do que necessita. Eu sei que tem muita coisa. Um dia eu tive um determinado tempo até achei informações curiosas, até uma espécie de um mercado livre, são coisas que poderiam ser úteis, mas não são essenciais ao trabalho”.

“É, eu acho que... eu não considero. Eu não tenho visto. Porque no meu trabalho, para minha gestão, como gerente, o que eu tenho usado mais a intranet é o programa Sinergia, o resultado da apuração do dia com relação ao dia anterior, o acompanhamento dos produtos, a questão da classificação da agência em relação ao grupo que ela faz parte,...”

“O meu uso na intranet não está nesse nível de eu ter navegado tanto nela, para conhecer tanto ela para saber o que é irrelevante, eu apenas...,de tanta resistência que eu tenho para utilizá-la e pela lentidão, eu só uso, eu só vou naquilo que eu tenho objetivo,...”

“Como a gente não conhece nem 10% do que tem aí dentro eu acho até precipitação você dizer que tem alguma coisa irrelevante”.

As evidências mostram a falta de uso do sistema, que pode ser resultado da forma como ele foi desenvolvido, pois, conforme Pozzebon e Freitas (1997), dependendo dos princípios adotados na sua construção, pode-se obter resultados diferentes em termos de características de projeto, estratégias de implementação, satisfação do usuário e uso do sistema.

### 4.2.3 Benefícios Proporcionados pela intranet

<b>Variável: Benefícios</b>
<b>Dimensões</b>
Rapidez da Informação
Disseminação da Informação
Apresentação
Universidade Corporativa
Encarreamento

Quadro 4.3 Dimensões surgidas através da variável Benefícios.

Alguns benefícios proporcionados pela intranet são percebidos e valorizados pelos funcionários entrevistados. Abaixo, exemplificam-se alguns benefícios ligados à rapidez e disseminação da informação, por meio de depoimentos dos funcionários pesquisados:

“Até como administrador, eu sou administrador há 9 anos. Naquele tempo, você tinha idéia da sua agência a seis meses de hoje, o que eu estou vivendo hoje, daqui a seis meses é que eu ia ter uma idéia do que aconteceu, hoje eu tenho com uma diferença muito pequena, praticamente *on line*, aqui. Eu sei como é que eu estou chegando, ... Então eu posso priorizar algum planejamento, alguma ação, antes eu não tinha, o antes que eu digo é um antes bem próximo aqui”

“Na organização, há cinco anos atrás você não tinha como ter essa visão. Hoje eu tenho uma visão da empresa, de funcionário, o que está acontecendo, a demanda de serviços, o que é que a gente fez ontem, quantos atendimentos teve naquele caixa ali, hoje eu tenho tudo aqui, todo o sistema do banco está aqui”.

“Todas as estratégias da empresa, hoje é tomada uma decisão lá na direção, imediatamente nós temos conhecimento e isso nos auxilia na prática, no dia-a-dia da agência”.

Antes da implantação da intranet, havia muito trânsito de papéis. Hoje, se há uma mudança, por exemplo, alterações de normas, alteração da legislação, a informação chega rapidamente. Nesse sentido, as falas a seguir são ilustrativas:

“...digamos o governo liberou recursos de algum programa federal para uma determinada linha de crédito. Essa informação, eu tenho ela no início da manhã ou na hora que é colocada já eu tenho acesso por intranet, para eu ter conhecimento do programa e já conhecer as normas, saber operacionalizar, o que fazer para atender ao programa do governo”.

“A própria troca de correspondência. De repente alguém precisa de uma informação urgente”.

“A comunicação interna, ela facilita muito, o acesso aos diversos órgãos, você entra em cada sala ali, você vê exatamente no mapa do site, todos os órgãos do banco”.

Constata-se também, por meio da entrevista, que a chegada da intranet desmistificou a informação, enfraquecendo possíveis focos de utilização de poder de informação e barreiras de comunicação:

“Tudo que o Banco faz, as vezes você está numa ‘agenciuzinha’ menor, lá no interior, então você não entende nem como funciona essa empresa da gente. Mas hoje, se você parar um pouquinho, você vai ver como é que funciona isso, como está...”

“Eu acho que foi isso aí, a rapidez, pela desmistificação da informação dentro do Banco, que a gente funcionava muito separado, você não sabia como era, hoje não tem mais mistério, você conversa com um diretor do Banco, como a gente está conversando aqui. É fácil, todo mundo pode chegar”.

A intranet tem recebido elogios por parte do funcionalismo com relação a sua apresentação:

“...basicamente os relatórios que eles disponibilizam, são ricos, são ricos com informações, de fácil leitura, coloridos, isso ajuda bastante o entendimento”.

“Os assuntos que estão no sisbb, na intranet eles conseguem estar de uma forma melhor, na apresentação, estão melhor consolidados”.

“A apresentação, ela proporciona uma visão muito boa, visualização”.

A Universidade Corporativa foi bastante mencionada pelos funcionários como benefício trazido pela intranet, uma vez que seu acesso se dá através da intranet e são muitas as vantagens percebidas:

“...existem vários cursos auto-instrucionais que você faz pela intranet. Convênios com a Havard, com outras universidades. Então, o funcionário ela vai pela trilha, aí tem os auto-instrucionais... E fora os convênios que o Banco está fazendo. Agora mesmo ele fez um convênio com a universidade e o funcionário pode fazer pela intranet o curso de Administração. Sem custo nenhum. Curso a distância. Para o funcionalismo, isso aí, a intranet ajudou bastante. Antes, era só curso presencial e não tinha pra todo mundo”.

“Eu vejo a disponibilização da Universidade Corporativa, foi um grande feito, é muito boa, o acesso muito fácil, a navegação fácil, a gente tem cursos, orientações e textos, que realmente visam ao aprimoramento profissional, muito boa, eu realmente tiro o chapéu para a Universidade Corporativa, excelente”.

Constatou-se também a valorização da existência, no ambiente intranet, de informações relativas ao desenvolvimento e ascensão profissionais:

“...a questão de encareiramento, você, foi desenvolvido um site, onde você entra na intranet, o funcionário entra e você consegue rapidamente programar sua carreira profissionalmente no Banco. Exemplo: olha, eu quero fazer carreira na área de crédito, eu quero fazer carreira na área internacional, eu quero fazer carreira tal, então dentro do que ele chama de trilhas profissionais. É um nome bem sugestivo: Trilhas. E aí ele verifica os cursos que você já tem, os cursos que o Banco tem e lhe dá um direcionamento: para você seguir essa carreira, você vai ter que fazer esse curso, fazer esse outro aqui, vai lhe dando os passos, por isso que se chama 'Trilhas' “ .

Os benefícios reconhecidos pelos entrevistados equivalem a alguns benefícios advindos da intranet que, de acordo com Hills (1996), foram descritos como: riqueza de multimídia, economia de custos e tempo, compartilhamento de conhecimentos e especialidades.

#### 4.2.4 Dificuldades Proporcionadas pela intranet

As maiores dificuldades percebidas pelos usuários para o cumprimento dos objetivos estão descritos no quadro 4.4.

<b>Variável: Dificuldades</b>
<b>Dimensões</b>
Lentidão do Sistema
Subutilização do Sistema
Sobrecarga de Informações
Oportunidade de Utilização
Cultura

Quadro 4.4 Dimensões surgidas através da variável Dificuldades.

Apesar de o banco estar desenvolvendo, no momento dessa pesquisa, ações de mudança para uma intranet mais rápida, persiste a reclamação, quanto à lentidão do sistema, por parte dos funcionários pesquisados:

“...quando a gente acessa, vê que o sistema ainda é lento para a velocidade que a gente gostaria”.

“o sistema é muito lento , de repente está travado, a gente começa a fazer e pára, por algum motivo, lento”.

“Que ela tenha uma velocidade digna da velocidade com que a gente está trabalhando”.

“...é muito amigável, os ambientes que colocam lá, os sites, os *links* são amigáveis, é muito fácil de trabalhar, mas quando você vai num *link* e fica muito tempo esperando, olhando para a tela, perdeu todo o estímulo, perdeu toda a graça...”

“Então eu não posso ficar esperando para atender. O cliente não me dá esse tempo. Eu acho que existem algumas agências que isso é uma constante: a lentidão de acesso”.

“Você quer um documento que o cliente precisa rápido. Um formulário de coleta de dados. Aí você demora três minutos e ele sai, vai embora...”

Percebeu-se ainda claramente a subutilização da intranet, o que pode ser ilustrado pelas falas a seguir:

“Não há dificuldade. A intranet é subutilizada. A intranet é fácil de navegar. A dificuldade é você ter múltiplos canais de informação no Banco”.

“A gente usa muito o sistema para dar informações necessárias, mas através do sisbb”.

“A intranet é pouco explorada em função da demanda pelo cliente no contato com as agências. Quem concebe o instrumento tem uma visão de que o cliente não vai à agência. Acham que os funcionários estão com as mesas de atendimento vazias, quando na realidade o funcionário que está atendendo não detém o controle do número de clientes que procuram a agência. A concepção deles é de que você vive em tranquilidade para exercer seu trabalho”.

A evidente subutilização da intranet pode ter como causa a falta de participação e envolvimento do usuário no desenvolvimento da tecnologia, que, de acordo com Ives & Olson (1984), Swanson (1974) apud Sambamurthy e Kirsch (2000), é um fator necessário para o sucesso de um sistema de informação.

A cultura organizacional de não utilização dessa nova tecnologia da informação é manifestada nos relatos a seguir:

“A própria Agência de Notícias, eu não gosto de utilizar pela intranet, mas confesso que também é porque eu não me habituei. A Agência de Notícias está nos sisbb e está na intranet, eu uso pelo sisbb. Acredito que é uma questão cultural, acredito que ela é tão eficiente quanto”.

“...mas como a gente não tinha o hábito, a gente não trabalhava com Internet, nunca teve esse tipo de comunicação dentro do banco, a nossa comunicação foi o sisbb, então a gente estava totalmente adaptado às coisas que têm dentro do sisbb. Então você chega, a forma de ir até cada aplicativo, a forma de chegar lá, era bom, é macio, você chega, já sabe tal, tá aí, eu vou lá, boto a minha chave, a minha senha e vou pro aplicativo que eu quero ir...Depois que você for uma vez, duas, três, você vê que é melhor, é mais detalhado...”

“Se eu tivesse o hábito de consultar o LIC diariamente pela intranet, aí era melhor, eu estaria direto lá e via tudo, inclusive o que eu não tenho no sisbb. Eu até acredito que é uma questão de uso da intranet”.

“Também é uma questão de costume. Pode ser que nós somos resistentes à mudança. Agora se disser: agora não existe sisbb, só intranet, então vamos nos habituar a usar intranet. Não houve continuidade. Existe resistência. No começo foi aquilo: vai ter foto, vai ter imagem, vai ser bom. Aí a gente passou a utilizar, a olhar, mas depois...”

“Na intranet eu nem olho, porque fica passando como se fosse um site e não gosto daquilo, eu me sinto no ‘uol’. Eu prefiro o sisbb, é mais ‘Banco’”.

Os depoimentos que ilustram a subutilização e a falta de cultura organizacional de uso da intranet reafirmam o pensamento de Orlikowski e Gash (1994) que definiram a tecnologia como um artefato social, cuja forma e função estão impregnadas dos valores, objetivos, interesses e conhecimentos que os patrocinadores e desenvolvedores têm da tecnologia a ser implantada. Os modelos mentais que os planejadores e desenvolvedores utilizam para entender a tecnologia nas organizações podem ser diferentes das “molduras tecnológicas” dos usuários, o que acarreta uma incongruência, que significa diferenças importantes de expectativas, suposições ou conhecimentos sobre aspectos-chave da tecnologia. Enquanto não houver congruência nas molduras tecnológicas, ou seja, expectativas similares por parte de desenvolvedores, gestores e usuários, sobre o papel da intranet nos processos de negócio e na natureza de uso, a empresa enfrentará dificuldades e conflitos acerca de seu uso.

Estudo sobre o uso da intranet no Banco do Estado de Sergipe, realizado por Sales (2005), apontou também a falta de interesse e resistência das pessoas em utilizar a tecnologia a seu favor.

A sobrecarga de informações também é vista como um dos elementos que dificulta o cumprimento dos objetivos. Essa desvantagem já foi apontada por Hills (1996) e é atestada pelas seguintes colocações dos funcionários entrevistados:

“... a gama de informações é tão grande que às vezes você não tem tempo suficiente pra ver tudo.”.

“...é muita coisa que tem na intranet, diariamente tem que ver a sala do gerente de administração, a sala do gerente de contas, onde diariamente a gente tem muitas informações, o desempenho da sua carteira,...”

“O nível de informações é muito grande. Precisa de algo tipo treinamento, não sei...”

“A intranet tem muita coisa de conhecimento, que eu não utilizo no meu dia-a-dia, tem muita coisa que sobrepõe a página do Banco, eu acho que informações sobre cidadania, sobre educação, sobre... que não precisaria estar na intranet, elas já estão disponíveis na página do Banco”.

Poucas são as oportunidades que os funcionários têm para navegar na intranet. As justificativas apontam o exíguo tempo disponível para tal atividade, como também a inexistência de autorização de acesso para consultas específicas. Esse processo de autorização de acesso ao sistema foi descrito por Silva (2001) como o dispositivo de segurança denominado “autenticação”.

As dificuldades de acesso e a falta de tempo para navegação na intranet confirmam a assertiva de Orlikowski (1992) quanto à influência de propriedades institucionais sobre as pessoas em suas interações com a tecnologia, a exemplo de intenções, normas, padrões de estrutura e recursos disponíveis. O fator “suficiência de recursos organizacionais” teve sua relevância apontada por Sambamurthy e Kirsch (2000), ao resgatar o trabalho de Srinivasan & Kaiser (1987).

Houve também manifestações sobre o desejo de se ter acesso à intranet no ambiente residencial:

“Se eu tivesse mais tempo, poderia navegar de maneira prazerosa, por curiosidade e até acharia informações úteis e poderia achar informações que evitariam a ocorrência de problemas e detectaria informações inúteis”.

“...até pela falta de oportunidade em acesso à intranet, a oportunidade que eu digo, é em relação a tempo, porque você trabalha com o ponto eletrônico, então para ele acessar a intranet ele tem que estar no ponto também, então fica complicado também”.

“...os acessos demandam autorização de superior hierárquico e muitas vezes de confirmação por outro funcionário. Deveria existir um pacote de funções já liberadas automaticamente para cada perfil de funcionário. Muitas vezes se gasta muito tempo para que os acessos sejam concedidos, na correria do dia-a-dia.

“Intranet seria mais útil se você tivesse acesso a determinadas informações de casa. Eu consigo acessar o correio da ‘Veja’ da minha casa. Eu devia ver a qualquer hora. Tem informações que são úteis para o meu trabalho. Eu não leio a Exame? Eu não leio a ‘Veja’ para me informar? Por que eu não posso ler um informativo do banco? Eu não estou trabalhando. Eu não estou atualizando cadastro de ninguém. Eu estou tendo a informação”.



“...é complicado você se dá acesso à intranet, porque você entra lá via sisbb, no aplicativo ACESSO, para poder se dar acesso. Depois, quando você chega lá, você ainda tem que indicar que é o aplicativo intranet e sair detalhando o que você quer. Então você seleciona primeiro com um d, aí ele abre, ainda não detalhou tudo, aí você ainda abre com d, abre com d, abre com d, até chegar ao ponto final. E aí você quando seleciona, aí diz: não é acesso de perfil de agência, então a gente perde muito tempo com isso, porque se tivesse... se só abrisse pra gente no aplicativo acesso, só o que é do nosso perfil, porque a minha chave, o sistema tem como reconhecer, porque é de agência...”

Por fim, as dificuldades encontradas também coincidem com o pensamento de Orlikowski (1992), ao afirmar que a maioria dos sistemas de informação computadorizados é desenhada de tal forma que os usuários não entendem a sua natureza construída, uma vez que não há interação de usuários e desenvolvedores. O depoimento abaixo ilustra bem essa evidência:

“Eu tenho é que selecionar, eu quero usar isso ou aquilo, mas se uma pessoa qualquer, se um funcionário qualquer olhar o que tem na intranet, ele pode dizer: isso aqui não serve, porque na realidade ela é uma ‘farinhada’, dentro daquela ‘farinhada’ tem o que eu quero e o que não quero”.

#### 4.2.5 Alternativas para o cumprimento dos objetivos

Após conhecermos como os funcionários usam e integram a intranet em suas atividades, fica evidente a pequena parcela de contribuição dessa tecnologia da informação para a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Banco. As dimensões surgidas ao longo das entrevistas estão descritas abaixo.

<b>Variável: Alternativas</b>
<b>Dimensões</b>
Outros Órgãos
Sisbb
Outros Contatos

Quadro 4.5 Dimensões surgidas através da variável Alternativas

A Superintendência Estadual auxilia as agências, fornecendo muitas informações, como, por exemplo, a prospecção de clientes que não possuem determinados produtos:

“A Super dá muitas informações, clientes que não têm nenhum produto de seguridade conosco, aí aparece o cliente que não tem seguro, aí nós oferecemos, os que não têm ourocap ( título de capitalização),...”

Embora o auxílio da Superintendência seja útil para as agências, há críticas em relação a esse trabalho, como se pode observar na fala a seguir:

“A Super manda relatórios pra gente, só que ela manda relatórios que poderiam, em minha opinião, ser disponibilizados dentro do site da Distribuição. Eu acredito que a própria superintendência também perca tempo em robotizar a extração de dados para disponibilizar pra gente, ...”

Há várias centrais de atendimento que são requisitadas no dia-a-dia de trabalho:

“Nós temos várias centrais de atendimento às agências, inclusive segmentado por produto, que você pode tirar suas dúvidas e ter alguma orientação: a central de seguridade, a central de capitalização, a central de ações, a central de investimentos, são várias centrais que você pode dispor para te ajudar”.

São muitos os canais utilizados para se atingir os objetivos pretendidos: telemarketing, BBResolve, BBResponde, cursos, encontros, contato com o cliente (visitas, via Empresa Correios, abordagem no auto atendimento), compartilhamento de experiências com outras agências, conversa com colegas pela Internet, o que revela as falas abaixo:

“...porque os objetivos em si são conseguidos no dia-a-dia, *tête-à-tête* com os clientes”.

“Muitas vezes o pessoal vai fazer visitas, tem que sair,...”

“alternativas ainda é o telefone, a gente tem oportunidade de conversar com colegas, pela Internet...”

“o relacionamento com o cliente, ...o Correio tradicional.”

“A gente tem reuniões... A prática de trabalho... porque se a gente tiver só a informação e não tiver a prática...”

“contato pessoal, contato telefônico, ... a intranet é mais um canal para atingir seus objetivos”.

O “BBResolve” é um canal interno, acessado através do aplicativo “Resolve” existente no sisbb, que pode ser utilizado pelo funcionário para tirar dúvidas relacionadas aos produtos, serviços e normativos do Banco e é avaliado positivamente pelos funcionários entrevistados, como se pode constatar no seguinte depoimento:

“ O BBResolve... A gente bota no sistema e em meia horinha está voltando. E resolve. É uma alternativa muito boa por sinal. Pela rapidez com que ele devolve a resposta é muito eficaz”.

O BBResponde é visto como uma boa forma de esclarecer as dúvidas e analisar as reclamações dos clientes, fornecendo resposta tempestivamente. É um canal disponível para o cliente registrar sua crítica, reclamação ou sugestão. Dentro de um prazo tempestivo, o Banco fornece retorno com justificativas, soluções ou esclarecimentos.

O sistema tradicional sisbb é o sistema de informação mais utilizado no Banco. É um ambiente de trabalho baseado em tecnologia *mainframe* que integra aplicativos administrativos, de negócios e de apoio aos negócios do Banco. Sua larga utilização pode ser atestada pelas seguintes falas:

“O sisbb é nosso meio mais utilizado e mais convencional. São as ferramentas principais para alcançar nossos objetivos...”

“Dentro do sisbb a gente recebe muita informação via Correio a gente é demandado muito pelo correio pra cumprir demandas superiores”.

“O Banco está trabalhando em outro espaço que é o sisbb. Devia já migrar tudo. A intranet ainda é muito insuficiente. A gente usa mais o sisbb, mas ele não quer, quer migrar tudo para a intranet”.

“...quando eu não acesso ou não conheço, ou tenho dificuldade de chegar pela intranet, o caminho que eu tenho é o sisbb...”

“Nós sempre usamos ao longo dos anos integralmente o sisbb, o sistema corporativo tradicional que é o sisbb e continuamos usando ele até que essa tecnologia intranet seja definitiva, ...”

“Para a rede de agências, o canal direto para atendimento do cliente interno, do funcionário, é o sisbb”.

Constatou-se que são muitas as alternativas utilizadas pelos funcionários para o cumprimento dos objetivos, o que suscita uma reflexão: se há o entendimento de que o propósito básico de um sistema de informações é habilitar a organização a atingir seus objetivos através do uso efetivo dos recursos disponíveis, Ciborra (2002)

prestou sua contribuição para o ambiente empresarial, ao propagar que pesquisas sobre alinhamento estratégico têm mostrado uma péssima conexão entre estratégia, planos de Tecnologia da Informação e Comunicação e processos e estruturas de negócios.

#### 4.2.6 Objetivos a serem alcançados

Registram-se a seguir as dimensões surgidas e a opinião do funcionalismo ao ser abordado o tema “Objetivos”.

<b>Variável: Objetivos</b>
<b>Dimensões</b>
Estabelecimento
Negociação

Quadro 4.6 Dimensões surgidas através da variável Objetivos.

Embora haja consulta prévia às agências sobre metas e orçamento para o ano, bem como discurso sobre a existência de negociação das metas estabelecidas, verifica-se que as diretrizes vêm de cima para baixo, preservando-se a hierarquia tradicional existente na Instituição. Nesse sentido, as falas a seguir são ilustrativas:

“Os objetivos são recebidos. No começo do ano a gente gasta vários dias fazendo um plano de orçamentação e infelizmente eu acho que ele é rasgado, quando ele sobe e é analisado e chega um fator totalmente diferente, porque tem a proposta do orçamento de baixo para cima; O que você quer fazer esse ano. Eu quero crescer tanto, tanto. Mas na realidade o orçamento depois vem de cima para baixo. Na verdade a diretoria diz: eu quero crescer tanto, então ela repassa esse valor para a superintendência: você tem de crescer tanto. E para a Super crescer tanto, ela tem que pedir para as agências que cresçam tanto”.

“O acordo de trabalho é assinado pelo gerente. A gente envolve os funcionários. O envolvimento dos funcionários com o acordo de trabalho é como atingir aquela meta. A meta vem, a gente vê o que é plausível ou não. Aí a gente reúne e diz. O que dá para fazer? Há algumas metas que você não pode mexer. Pode até aumentar também. Se há condições para aumentar, também pode”.

“Os objetivos são negociados entre aspas. Porque na verdade a empresa, ela tem um compromisso com os acionistas e também com o próprio governo de ter uma rentabilidade “x” sobre o seu patrimônio líquido...” Em cima disso ele elabora um orçamento... para chegar a isso, nós temos que emprestar tanto, tem que captar tanto, então ele faz esse orçamento, é distribuído pelas diretorias, que distribuem pelas superintendências, até chegar às agências”.

“Você pode até negociar com a Super, mas é muito difícil eles mudarem o acordo. Porque vem pra Super. A Super tem que atendê-los. Se tira de uma agência vai ter que jogar para outra agência”.

“Há uma pequena margem de manobra depois, que pode ser negociada entre gerentes, superintendentes, alguma questão pontual, mas com uma mínima margem de manobra. Então as metas vêm de cima para baixo vem ‘Faça’: aqui estão as ferramentas, uma ajuda, alguma coisa, mas ‘Faça’ ” .

Por meio dos depoimentos apresentados, percebe-se que cabe aos funcionários das agências atingirem eficientemente e eficazmente os objetivos traçados. A falta de influência desses atores no estabelecimento das metas a serem atingidas tem proporcionado insatisfação e frustração ao funcionalismo.

No caso da Instituição analisada, as metas estabelecidas estão contempladas em uma “grande estratégia” que, conforme definição de Argyris (1969), corresponde a um plano formal que, supõe-se, seja seguido pelos participantes individuais, o mais corretamente possível.

Reconhece-se que há divergência acerca de suposições, experiências e conhecimentos nos quatro níveis distintos da organização, nos quais as estratégias são iniciadas: corporativo, de negócios, funcional e operacional. Portanto, há uma carência de interação entre esses quatro níveis para que as metas sejam negociadas de fato, tornem-se exeqüíveis e minimizem os conflitos que surgem, decorrentes da falta de participação efetiva do funcionalismo no estabelecimento de metas a serem cumpridas.

## 5 CONCLUSÕES

Através desse trabalho, foi possível conhecer a contribuição da intranet do Banco do Brasil para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela Instituição para suas agências. Utilizou-se, durante o decorrer do estudo, uma abordagem interpretativista, cujo resultado pode trazer uma contribuição para a academia e para as empresas.

O interesse pelo tema surgiu a partir da vontade de conhecer a real contribuição que os sistemas de informação podem propiciar para as organizações, especificamente para a consecução de seus objetivos, já que a retórica existente é que acontecem mudanças revolucionárias depois de sua implantação. Após a consolidação, análise e interpretação dos achados, foi possível responder todas as questões de pesquisa.

Ao serem identificadas as informações relevantes contidas na intranet para a prática de trabalho diária, conclui-se que a integração dessa tecnologia nas atividades é mínima e está restrita a conteúdos que só existem nela e em nenhum outro sistema de informação disponível no Banco, a exemplo do programa Sinergia (acompanhamento de itens do acordo de trabalho), da tabela de tarifas de serviços, dos documentos extraídos através de *link* existente no LIC (Livro de Instruções Codificadas) e das informações competitivas e de mercado financeiro.

Os respondentes, de forma geral, desconhecem as informações existentes na intranet. Prova disso é que não conseguem citar informações irrelevantes nela contidas. Há uma tendência de elogios quanto à sua concepção e conteúdo, ao mesmo tempo em que se relata desconhecimento das informações e funcionalidades existentes. Esse fato chama a atenção para a forte predominância do paradigma do funcionalismo (objetivismo/ordem) na Instituição: o analista de sistema é visto como sabedor e o usuário como ignorante.

Há um consenso por parte dos pesquisados de que a intranet trouxe vantagens tais como disseminação, rapidez e desmistificação da informação. Esses aspectos são tidos como de suma importância para os funcionários que outrora não dispunham desse poder de informação. Outros aspectos bastante valorizados são a interface amigável, os acessos à universidade corporativa e às funcionalidades ligadas ao desenvolvimento e ascensão profissionais.

Uma das dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos é a lentidão do sistema, já que a sua velocidade atual não acompanha a velocidade que o atendimento ao cliente requer. Existe ainda a subutilização do sistema, reconhecida pelo corpo funcional, e que pode ser decorrente da falta de oportunidade de acesso (tanto em termos de tempo durante o expediente de trabalho, quanto de autorização de acesso). O fato é que inexiste uma cultura organizacional de uso do sistema.

Tantas dificuldades e entraves levam os funcionários a buscarem alternativas, a exemplo do sistema de informação tradicional (sisbb), no qual há várias informações que também estão na intranet, não apresentando um formato tão amigável, porém é um sistema mais rápido. Enfim, vários outros canais, como centrais de atendimento internas, superintendência estadual, outros órgãos e contatos são utilizados.

Por outro lado, destaca-se a existência de uma cultura organizacional de “corrida” para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, notadamente os objetivos negociais, apesar de haver uma conscientização da falta de participação dos funcionários no estabelecimento das metas a serem cumpridas. Tais metas são determinadas “de cima para baixo”. A margem de negociação para ajustes é mínima e o funcionalismo das agências apresenta sentimentos de frustrações e insatisfações quanto às cobranças existentes. As pessoas que quantificam as metas parecem possuir suposições, experiências e conhecimentos distintos daqueles atores que estão na linha de frente e conhecem o dia-a-dia na busca e realização de negócios, venda de produtos e serviços.

As metas definidas para as agências do Banco decorrem de um planejamento estratégico elaborado numa visão racional tradicional, “*top-down*”, que tem como base a vasta literatura existente. Os “altos planos estratégicos”, desenvolvidos pela cúpula são, muitas vezes, nas agências, substituídos por micro-estratégias que emergem para o cumprimento das metas propostas. Uma possível participação dos funcionários no processo de planejamento poderia correlacionar melhor as situações que realmente ocorrem no dia-a-dia com os sistemas de informação que se ajustam com as estratégias de negócio correntes. A não existência da dimensão social na gestão estratégica vem provocando a falta de harmonia entre TI com as estratégias de negócios, objetivos e necessidades, ou seja, a inexistência de um alinhamento que provoque o apoio mútuo entre missão, objetivos e planos de tecnologia.

Há que se repensar sobre a maneira como a intranet do Banco vem sendo desenvolvida, uma vez que ela é vasta em conteúdos e funcionalidades que poderiam estar contribuindo para o cumprimento dos objetivos, entretanto não vêm realizando a expectativa que a Instituição tinha ao implantá-la, quando acreditava que o impacto na cultura da empresa seria forte, mas confiava que, aos poucos, através do melhor conhecimento dessa ferramenta, os funcionários reconheceriam suas vantagens e aplicabilidade no dia-a-dia e na solução dos problemas.

A interatividade, que se refere ao grau de uso colaborativo e leva ao entendimento e influências mútuas (RAFAELI, 1988; RAFAELI e SUDWEEKS, 1997), está longe de ser suficiente. Quanto à conectividade, que se refere à amplitude e à acessibilidade da tecnologia intranet (CARR, 1996), pode-se concluir que não houve vantagem para o Banco ao atingir a amplitude, uma vez que não foi possível proporcionar a existência de acessibilidade. Na prática, é muito pequena a parcela de contribuição da intranet do BB para o cumprimento de seus objetivos organizacionais.

## **5.1 Limitações do Estudo**

Vale ressaltar as limitações existentes nesse trabalho. As agências visitadas pertencem ao segmento Varejo. O segmento Varejo atende pessoas físicas, micro e pequenas empresas.

A realidade de outras agências, ligadas aos pilares Governo e Atacado, bem como dos órgãos regionais pode ser diferente, uma vez que não há a presença maciça do cliente externo no dia-a-dia de trabalho. As agências Governo atendem aos governos federal, estaduais e municipais, aí considerados os poderes executivo, legislativo e judiciário. As agências Atacado se dedicam ao mercado de pessoas jurídicas (médias e grandes empresas).

O ambiente pesquisado está limitado à cidade de João Pessoa (PB). As agências do interior do estado da Paraíba, bem como outros estados e cidades do país podem apresentar características também distintas daquelas aqui reveladas.

Evidencia-se ainda que o segmento pesquisado limitou-se ao nível gerencial (Gerente de Agência, Gerente de Administração, Gerente de Contas e Gerente de



Expediente). Os resultados encontrados podem ser distintos ao se analisar o segmento referente ao nível operacional.

Por último, o método de análise de conteúdo utilizado, em suas diversas etapas de preparação de conteúdo, preparação metódica e extração, como também a análise dos dados encontrados poderiam suscitar outras interpretações, diferentes daquelas aqui apresentadas.

## **6 SUGESTÕES PARA A EMPRESA E PARA ESTUDOS FUTUROS**

Entende-se oportuno registrar algumas proposições finais, a título de recomendações, que consistem em indicações de ordem prática para a Instituição, bem como visam ao desenvolvimento de novas temáticas de pesquisa.

### **6.1 Empresa Pesquisada**

O estudo possibilitou analisar a contribuição da intranet para o cumprimento dos objetivos organizacionais, após serem interpretados os depoimentos dos funcionários, levando-nos a sugerir ações que podem ser desenvolvidas pela Instituição, no intuito de aperfeiçoar a utilização da intranet:

- a) avaliar a real necessidade das informações atuais contidas na intranet;
- b) incluir a participação do usuário no desenho e na atualização da intranet, para que ela atenda as suas necessidades.
- c) desenvolver palestras, workshops ou encontros que proporcionem conhecimento do conteúdo existente na intranet;
- d) desenvolver e aplicar políticas motivacionais para uso da intranet;
- e) buscar alternativas que melhorem a velocidade do sistema;
- f) viabilizar a acessibilidade à intranet.

### **6.2 Sugestões para Estudos Futuros**

O presente estudo também sugere a realização de novas pesquisas que possam vir a contribuir para uma melhor utilização da intranet, uma vez que novas idéias e visões distintas só têm a enriquecer a temática desse trabalho. Assim, tornam-se necessários:

- a) elaboração de estudos similares em outros tipos de unidade do Banco do Brasil, em outros bancos e em outras instituições financeiras; e
- b) estudos sobre os motivos que levam à não acessibilidade à intranet.

Esses estudos podem levar a um grande número de trabalhos científicos que esclareçam muitas questões ainda sem respostas.

## REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, E. S. **Análise da Utilização da Tecnologia de Groupware para a Gestão do Conhecimento**: o caso da CHESF. Dissertação de mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco: UFPE, 2003.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e a organização. Rio de Janeiro: Ed. Renes, 1969.

AVISON, D. E.; FITZGERALD, G. **Information systems development: methodologies, techniques and tools**. 2. ed. London: McGraw-Hill, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BANCO DO BRASIL. O BB ao alcance de um clique. **Revista bb.com.você**, Brasília, n. 11, p. 12-13, 2001.

BANSLER, j.; DAMSGAARD, J. SCHEEPERS, R.; HAVN, E.; THOMMESEN, J. Corporate Intranet Implementation. Managing Emergent Technologies and Organisational Practices. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 1, paper 10, dec. 2000.

BAUER, N.; MAIOQUE, P. S. **A Importância da Intranet nas Corporações**. Monografia apresentada no Curso de Especialização em Administração da Faculdade Dom Bosco. Brasília: UNIBB, 2002.

BOYCE, G. Beyond Privacy: the ethics of customer information systems. **Informing Science**, june 2002. p. 107-125.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CARR, J. Intranets deliver: internet technology can offer cheap, multiplatform access to corporate data on private networks. **Infoworld Electric**, 18:8, 1996.

CANONICO, Paolo. The organisational consequences of intranet adoption: an interpretative study. In: Workshop on understanding sociotechnical action. Napier University, Edinburgh, UK, 3-4 June 2004. Disponível em: <<http://arcadia.lii.unitn.it>>. Acesso em: 2 jan. 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAN, Y.E. Why Haven't We Mastered Alignment ? The Importance of the Informal Organization Structure. **MIS Quarterly Executive** 1(2), p.97-112, 2002.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance**: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, p.p. 2-22, 1972.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CIBORRA C. U. De Profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. **Scandinavian Journal of Information Systems**, p. 67-82, 1997.

CIBORRA C. A critical review of the literature on the management of corporate information infrastructure. In **From Control to Drift**. University Press. Oxford, 2000.

CIBORRA, C. **The Labyrinths of Information**: challenging the wisdom of systems. New York: Oxford University Press, 2002.

COLEMAN, D. Groupware: collaboration and knowledge sharing. In LIEBOWITZ, J. (Ed.), **Knowledge Management Handbook**, vol 12, n. 1, CRC Press, New York, NY, p. 12-15, 1999.

DAMSGAARD, J. & SCHEEPERS, R. Power, influence and intranet implementation. A safari on South African organizations. **Information Technology and People**, v. 12, n. 4, p 333-358, 1999.

DAMSGAARD, J. and SCHEEPERS, R. Managing the crises in intranet implementation: a stage model. **Information Systems Journal**, n. 10, p. 131-149, 2000.

DAUSTER, T. A Fabricação de livros infanto-juvenis e os usos escolares: o olhar de editores. **Revista Educação**. PUC-Rio, n. 49, p. 1-18, nov. 1999.

DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 1994.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**. Fundação Carlos Chagas. Autores Associados. São Paulo, n. 115, mar. 2002.

Equipe TDD. O que é Extranet? Publicação de 02 abr. 2006. Disponível em: <<http://bb.domaindx.com/britescade/blogb>>. Acesso em: 14 abr. 2006.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREIRE, Adriano. **Estratégia – Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. **Informação para a decisão**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREITAS, H.; JUNIOR, S. S.; MEZZOMO, E. L. Dificuldades para o uso da tecnologia da Informação. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/>>. Acesso em 6 jan. 2006.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3 mai./jun., 1995b.

HILLS, Melanie. **Intranet business strategies**. New York: J. Wiley, 1996.

HIRSCHHEIM, R.; KLEIN, H. K. Four paradigms of information systems development. **Communications of the ACM**, 32 (10). oct. 1989.

HIRSCHHEIM R.; KLEIN H. K.; LYYTINEN, K. Information Systems Development & Data Modelling. In Avison, D. E., & Fitzgerald, G. **Information systems development: methodologies, techniques and tools**. 2. ed. London: McGraw-Hill, 1995.

KANELIS, P; LYCETT, M;PAUL, R. Evaluating business information systems fit: from concept to practical application. **European Journal of Information Systems**, v. 8, n. 1, p.p. 65-76, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul: Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

LEDERER, A.L; SETHI, V. Key Prescriptions for Strategic Information Systems Planning, **Journal of Management Information Systems** 13, 1996,.p.35-62.

LEVY, M. and Powell, P. Information Systems Strategy for Small and Medium Sized Enterprises: An Organisational Perspective. **Journal of Strategic Information Systems**, 9, 2000, p. 63-84.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 3 ed., 2004.

MAYRING, Philipp. **Qualitative Sozialforschung**. Weinheim: Beltz, 2002. Versão traduzida disponível em < [www.unb.br/ip/lpa/pdf/Mayring010203.pdf](http://www.unb.br/ip/lpa/pdf/Mayring010203.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2005.

MELLO, R. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações**: um caso em Florianópolis. Dissertação de mestrado do curso Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis: UFSC, 1997.

MENESES, M. F. T. **Criação do conhecimento em uma Unidade Regional do Banco do Brasil em Recife (PE), no período 1997/2002**. Monografia apresentada como trabalho final do curso MBA Gestão Estratégica : Finanças Corporativas. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MINAYO, Maria Cecília (org). **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. AHISTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The strategy concept: Five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p.p. 11-24, 1987.

MORGAN, Gareth. **Beyond Method**: strategies for social research. London: Sage, 1983.

NEVES, José Luís. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, vol. 1, n. 3, 2º. Sem/1996.

NÓBREGA, Cléverson Vasconcelos. **Privacidade de Informação Pessoal na Internet na Percepção dos E-Consumidores**. Dissertação de mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa: UFPB, 2005.

ORLIKOWSKY, W. J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, n. 3, 1992.

ORLIKOWSKI, W. J. **Learning from Notes**: organizational issues in groupware implementation. ACM Press. New York, 1992.

ORLIKOWSKI, W. J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. **Organization Science**, 2000. Disponível em< <http://scholar.google.com/scholar>>. Acesso em: 10 jul. 2006.

ORLIKOWSKI, W. J.; GASH, D. C. Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations. **ACM Transactions on Information Systems**, 1994. Disponível em <<http://scholar.google.com/scholar>>. Acesso em: 10 jul. 2006.

PANTELI, N. TSIOURVA, I. and MODELLY, S. Intra-organizational Connectivity and Interactivity with Intranets: the case of a pharmaceutical company. University of Bath. Scholl of Management. Working Paper Series. 2005.07. Disponível em: < <http://www.bath.ac.uk/management/research/>>. Acesso em: 02 jan. 2006.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Por um conjunto de princípios que possibilitem a construção de novos modelos de sistemas de informação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 5, set./out. 1997.

PRATES, Maurício, Conceituação de Sistemas de Informação do Ponto de Vista do Gerenciamento. **Revista do Instituto de Informática**, PUCCAMP, mar./set. 1994.

PURAO, S.; TRUEX III, D. P. Supporting Engineering of IS in Emergent Organizations: part 2 : reflections on the IS discipline. p. 175-192, 2004. Disponível em: < [http://is.lse.ac.uk/support/ifip\\_wg82/Manchester/](http://is.lse.ac.uk/support/ifip_wg82/Manchester/)>. Acesso em: 7 jan. 2006.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. p. 68-80.

RAFAELI, S. Interactivity: From New media to Communication. In HAWKINS, R. P.; WIEMANN, J. M.; PINGRE, S. Sage Annual Review of Communication Research: **Advancing Communication Science**, v. 16, p. 110-134, Beverly Hills, CA: Sage, 1988.

RAFAELI, S.; SUDWEEKS, F. Networked Interactivity, **Journal of Computer Mediated Communication**, 2, 4, 1997.

REICH, B.H; Benbasat, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. **MIS Quarterly** 20:1 1996, pp 55-81.

REICH, B.H.; Benbasat, I. Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives. **MIS** 24:1, 2000, p. 81-113.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES FILHO, J.; LUDMER, G. Sistema de Informação: que ciência é essa? **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Journal of Information Systems and Technology Management. v.2, n. 2, p.151-166, 2005.

RODRIGUES FILHO. Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 21, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/>>. Acesso em 4 ago. 2005.

RODRIGUES FILHO, J. ; FELL, A. F. A. Adoção e Uso do Comércio Eletrônico em PMEs. In: CLADEA, 2005, Santiago. CLADEA. Santiago : Cladea, 2005. v. 2. p. 45-55.



RODRIGUES FILHO, J. Estratégias de Gestão do Conhecimento no Contexto da Estratégia de Negócios do Setor Elétrico - Contradições e Desafios. In: Ibero American Academy of Management - Third International Conference, 2003, São Paulo.

RODRIGUES FILHO et al. **A Combinação de Métodos Múltiplos na Pesquisa em Administração**. Trabalho não publicado. UFPB, sch2005.

SALES, J. D. A. **O uso da intranet no Banco do Estado de Sergipe na percepção dos usuários**. Dissertação de mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba: UFPB, 2005.

SAMBAMURTHY, V.; KIRSCH, L. J. An Integrative Framework of the Information Systems Development Process. **Decision Sciences**, v.31, n. 2, ABI/INFORM Global, p. 391-409, spring, 2000.

SAMORANO, S. M. **Do dado ao conhecimento**: a intranet do Banco do Brasil. Monografia apresentada no Curso de Administração da Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal. Brasília: UNIBB, 2000.

SCHACHTMAN, N. **Group think employees are shattering the traditional corporate structure with intranets**. TechWeb News, 1 jun. 1998.

SCHEEPERS, Rens. **Intranet Implementation**: influences, challenges and role players. Tese defendida na Faculty of Engineering and Science como parte requerida para o grau de Ph. D. Aalborg University. Denmark, 1999.

SCHWANDT, T. A. Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In DENZIN, Norman K.; YVONNA, S. Lincoln. **Handbook of qualitative research**. Thousands Oaks: Sage Publications, p. 118-135, 1994.

SILVA, Katiane. **Análise da implementação da intranet no SERPRO através da teoria da estruturação**. Dissertação de mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco: UFPE, 2001.

SIMONSEN, J. How Do We Take Care of Strategic Alignment? Constructing a Design Approach, **Scandinavian Journal of Information Systems** 11(2), 1999.

STENMARK, Dick. Knowledge creation and the web: factors indicating why some intranets succeed where others fail. **Knowledge and process Management**, v.10, n. 3, p. 207-216, 2003.

TABOR, Sharon W.; PRYOR, Alan N.; GUTIERREZ, Carletta F. **Improving corporate communications with intranets**. Information Strategy, 14(1), 1997.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de paradigma**: a nova promessa da tecnologia da informação. São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995.

THOMPSON, Arthur A.;STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1995.

VENKATRAMAN, N. IT. Enabled Business Transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, winter 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILKINSON, Paul. **Construction Collaboration Technologies:** The Extranet Evolution. Taylor & Francis, 2005.

YIN, Robert K. **Case Study Research:** design and methods. USA: Sage Publications Inc., 1989.

## GLOSSÁRIO

**Atacado** – um dos pilares do Banco. É dedicado ao mercado de pessoas jurídicas – médias e grande empresas e corporate.

**Browser** – Programa utilizado para acessar o serviço w.w.w. Também é chamado de programa paginador ou navegador. O Microsoft Internet Explorer e o Netscape são os mais conhecidos. É um utilitário de software ou front-end que permite a um usuário pesquisar facilmente um texto, principalmente da Internet.

**CSCW** – Computer Supported Cooperative Work. Compartilhamento de software e hardware entre grupo de pessoas trabalhando juntas no intuito de otimizar a tecnologia compartilhada para o benefício máximo de todos que a usam ou são afetados por ela, dentro de uma particular organização.

**Distribuição** – Vice Presidência responsável pelos negócios ligados ao Pilar Varejo.

**Download** – Processo de efetuar transferência de um arquivo de um computador remoto para uma máquina local.

**EDI** – Eletronic Data Interchange. É o intercâmbio de informações entre duas empresas por meio eletrônico, de forma padronizada.

**Encriptação** - Processo de codificação de dados, a fim de evitar que estes possam ser lidos por utilizadores não possuidores da necessária senha de acesso. A encriptação é usada por razões de segurança.

**Ethernet** - Tecnologia de interconexão para redes locais – Local Area Networks – baseada no envio de pacotes.

**Extranet** - Um conjunto de duas ou mais intranets ligadas em rede. Geralmente, as extranets são criadas tendo como base a infra-estrutura da Internet e servem para ligar parceiros de negócio numa cadeia de valor.

**Firewall** - Parede corta fogo. Dispositivo que controla o tráfego entre a Internet e um computador ligado a ela. Impede que usuários não autorizados entrem neste computador, via Internet, ou que dados de um sistema caiam na Internet, sem prévia autorização.

**GEREL** – Gerência regional de Logística, vinculada à Diretoria de Logística (DILOG).

**Governo** – Um dos pilares do Banco. Atende os governos federal, estaduais e municipais, aí considerados os poderes executivo, legislativo e judiciário. Conta com 38 agências.

**Groupware** - Software para trabalho colaborativo. Ambientes de trabalho implementados em redes de computadores para permitir que grupos de pessoas trabalhem colaborativamente a distância, no mesmo documento/projeto.

**Hardware** – Unidades físicas, componentes, circuitos integrados, discos e mecanismos que compõem um computador ou seus periféricos.

**Home page** – Página de apresentação de um endereço eletrônico na web. É o documento exibido para o usuário quando esse acessa um servidor w.w.w.

**HTML** – Hypertext Markup Language. Linguagem de programação utilizada na elaboração de documentos e páginas da web.

**HTTP** - Hypertext Transfer Protocol. Protocolo utilizado na web para normalização do movimento de informações e documentos pela Internet.

**Internet** – Rede remota internacional de ampla área geográfica que proporciona transferência de arquivos e funções de correio eletrônico, bate-papo a distância, jogos interativos para múltiplos usuários, compras virtuais além de outras funcionalidades para usuários no mundo todo.

**Intranet** - Rede de computadores privativa que utiliza as mesmas tecnologias que são utilizadas na Internet. O protocolo de transmissão de dados de uma intranet é o TCP/IP e sobre ele podemos encontrar vários tipos de serviços de rede comuns na Internet, como por exemplo: o e-mail, chat, grupo de notícias, HTTP, FTP entre outros.

**LAN** – Local Area Network. Rede onde vários terminais e equipamentos estão todos dentro de uma curta distância uns dos outros e podem ser interconectados por cabos.

**LIC** – Livro de Instruções Codificadas, onde se encontram todos os normativos do Banco.

**Linux** - Uma versão do sistema operacional Unix. Foi anunciado pela primeira vez em novembro de 1991, desenvolvido por Linus Torvald, 23 anos, estudante de Ciência da Computação na Universidade de Helsinki, Finlândia. Torvald preparou o sistema para rodar em computadores com processador Intel de 386 em diante.

**Macintosh** – Família de computadores pessoais projetados pela Apple Corporation.

**Mainframes** - Um supercomputador ou computador de grande porte dedicado normalmente ao processamento de um volume grande de informações. O mainframe é normalmente usado em ambientes comerciais e para processamento científico. São computadores que geralmente ocupam um grande espaço e necessitam de um ambiente especial para seu funcionamento, que inclui instalações de refrigeração.

**Mini** - Computador de médio porte construído para se encarregar de operações complexas e, ao mesmo tempo, processar com eficiência um alto volume de tráfego de entrada e saída com usuários conectados através de terminais. É comum também que os minicomputadores sejam conectados a outros minicomputadores, em rede, permitindo a distribuição da carga de processamento entre eles.

**On line** - Significa "estar em linha", estar ligado em determinado momento à rede ou a um outro computador. Para alguém, na Internet, "estar online", é necessário que nesse momento essa pessoa esteja usando a Internet. Logo, deve ter efetuado o login num determinado computador da rede.

**Rede** - Conjunto de computadores interligados, compartilhando um conjunto de serviços, arquivos e dispositivos.

**Servidor** – Um computador que fornece um recurso na rede. Exemplo; programas-clientes acessam servidores para obter dados.

**Sisbb** - É um ambiente de trabalho baseado em tecnologia mainframe que integra aplicativos administrativos, de negócios e de apoio aos negócios do Banco.

**Software** – Qualquer programa ou grupo de programas que fornece instruções para o hardware sobre a maneira como ele deve executar uma tarefa, inclusive sistema operacional, processadores de texto e programas de aplicação.

**Suporte** – Setor existente nas agências que dá apoio/continuidade aos processos iniciados no atendimento.

**TCP/IP** – Transmission Control Protocol/Internet Protocol. Padrão ou protocolo de controle de transmissão/Protocolo Internet. Protocolo de transferência de dados utilizado em redes e sistemas de comunicação.

**Ticker** - Aparelho que registra continuamente as negociações na Bolsa. Hoje em dia, o ticker é um computador mas, antes, era uma máquina que parecia um telex.

**Unix** – Sistema operacional multiusuário e multitarefa, originalmente desenvolvido pela AT&T. Em 1993, a versão System V do Unix foi adquirida pela Novell. O Unix é escrito em linguagem C, também desenvolvida pela AT&T, permitindo que seja compilado em muitas linguagens de máquina diferentes, fazendo com que o Unix

seja executado numa variedade maior de hardware do que qualquer outro sistema operacional.

**Varejo** – Um dos pilares do Banco. Atende pessoas físicas e micro e pequenas empresas.

**VPNs** – Redes privadas virtuais. Uma rede de comunicações privada normalmente utilizada por uma empresa ou um conjunto de empresas e/ou instituições, construída em cima de uma rede de comunicações pública (como por exemplo, a Internet). O tráfego de dados é levado pela rede pública utilizando protocolos padrão, não necessariamente seguros.

**Web** – World Wide Web Ou "WWW". Rede de computadores na Internet que fornece informação em forma de hipertexto. Para ver a informação, pode-se usar um software chamado navegador para descarregar informações (chamadas "documentos" ou "páginas") de servidores de internet (ou "sites") e mostrá-los na tela do usuário.

**World Wide Web** – ver web.

## APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semi-estruturada para coleta de dados empíricos

### DADOS DO ENTREVISTADO

Nº. Entrevista	Agência	Cargo	Data da entrevista

### Roteiro de Perguntas

<b>Temas abordados na entrevista</b>	<b>Questões formuladas</b>
Informações relevantes contidas na intranet	Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?
Informações irrelevantes contidas na intranet	Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?
Benefícios proporcionados pela intranet	Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?
Dificuldades proporcionadas pela intranet	Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?
Objetivos estabelecidos	Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

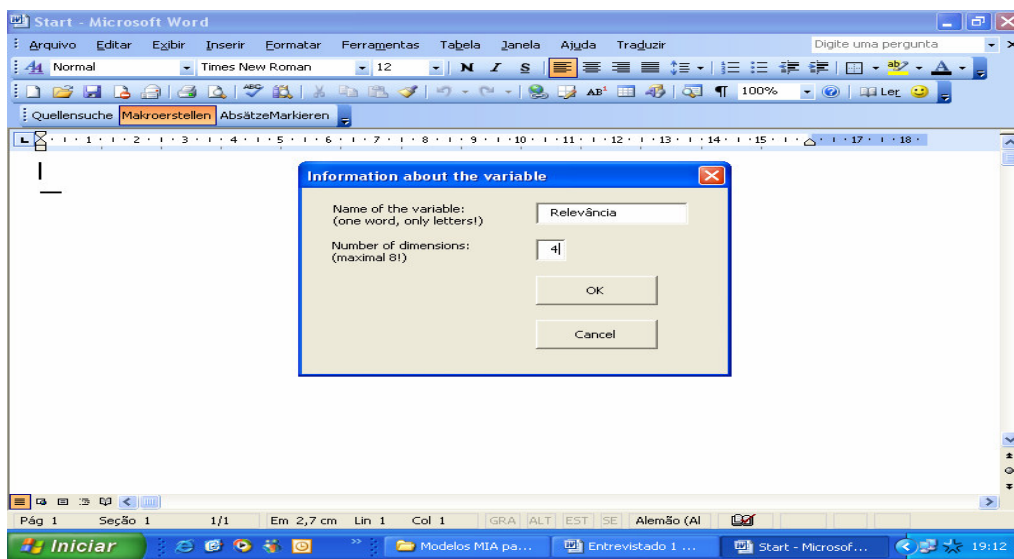
**APÊNDICE B – Variáveis pesquisadas e dimensões surgidas durante a coleta de dados**

<b>Variáveis (Macros)</b>	<b>Dimensões</b>
Relevância	Documentos Acompanhamentos Tabelas Informações Competitivas e de Mercado
Irrelevância	Desconhecimento
Benefícios	Rapidez da Informação Disseminação da Informação Apresentação Universidade Corporativa Encarreamento
Dificuldades	Lentidão do Sistema Subutilização do Sistema Sobrecarga de Informações Oportunidade de utilização Cultura
Alternativas	Outros Órgãos Sisbb Outros Contatos
Objetivos	Estabelecimento Negociação

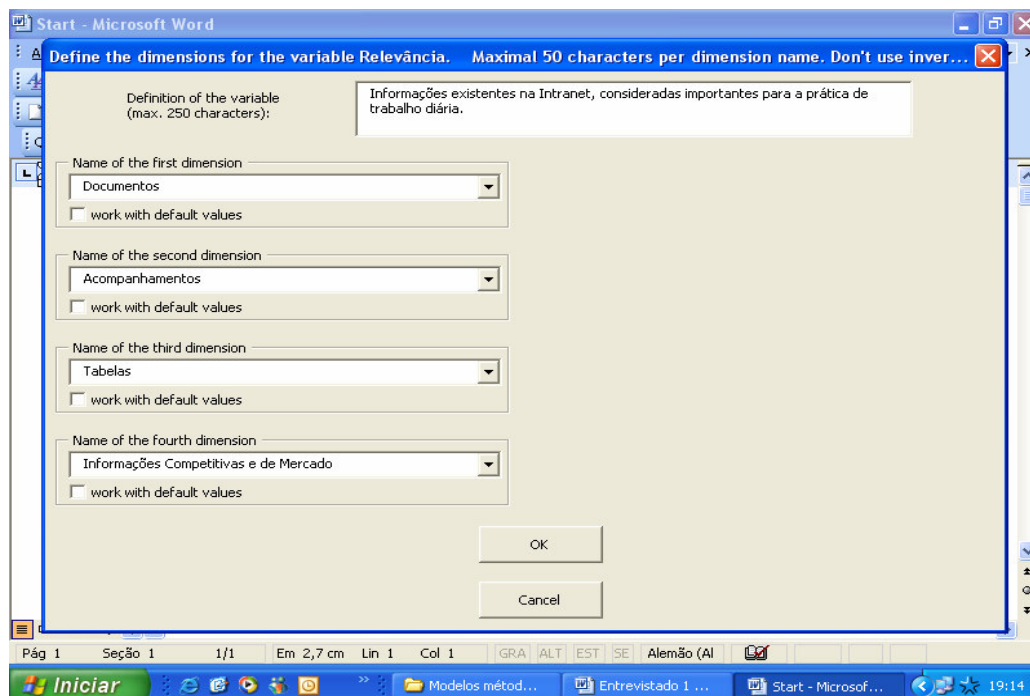


## APÊNDICE C – Telas com exemplos da construção de macro/variável e extração de dados utilizando-se o programa MIA

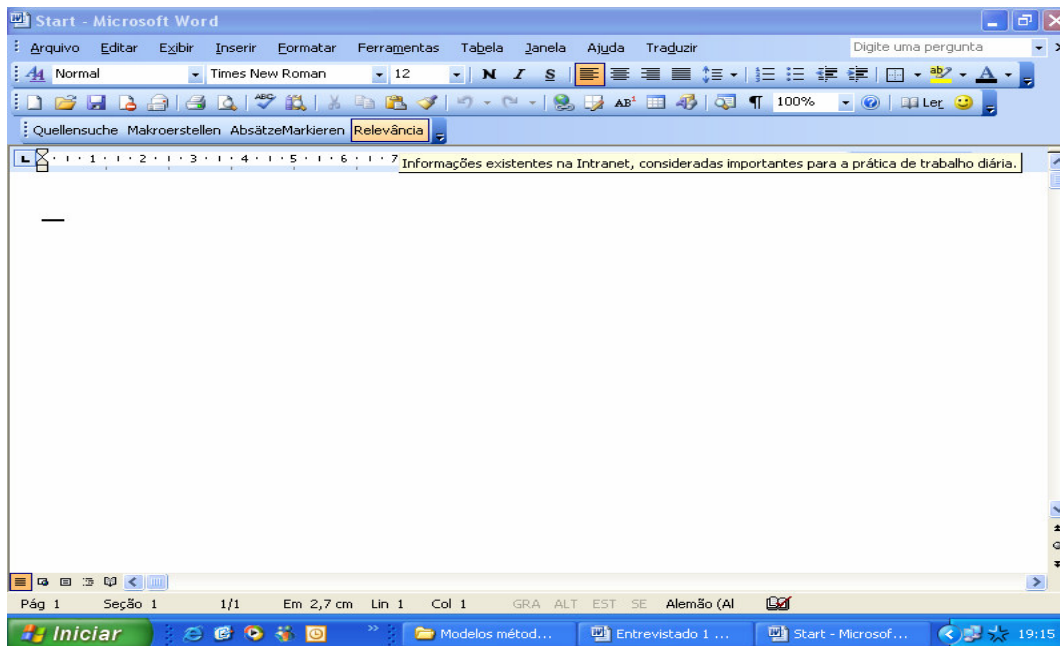
**Tela 1** – O MIA pede o nome da variável (macro) com a quantidade de dimensões que serão trabalhadas dentro da variável.



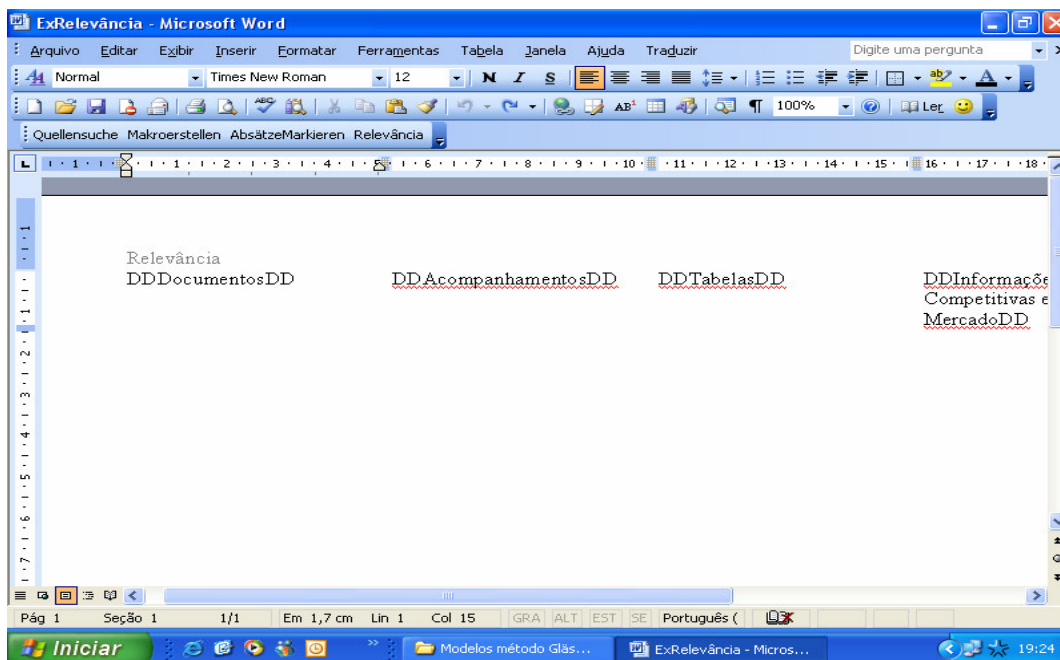
**Tela 2** – O MIA pede a definição da variável criada e o nome das dimensões surgidas durante a coleta de dados.



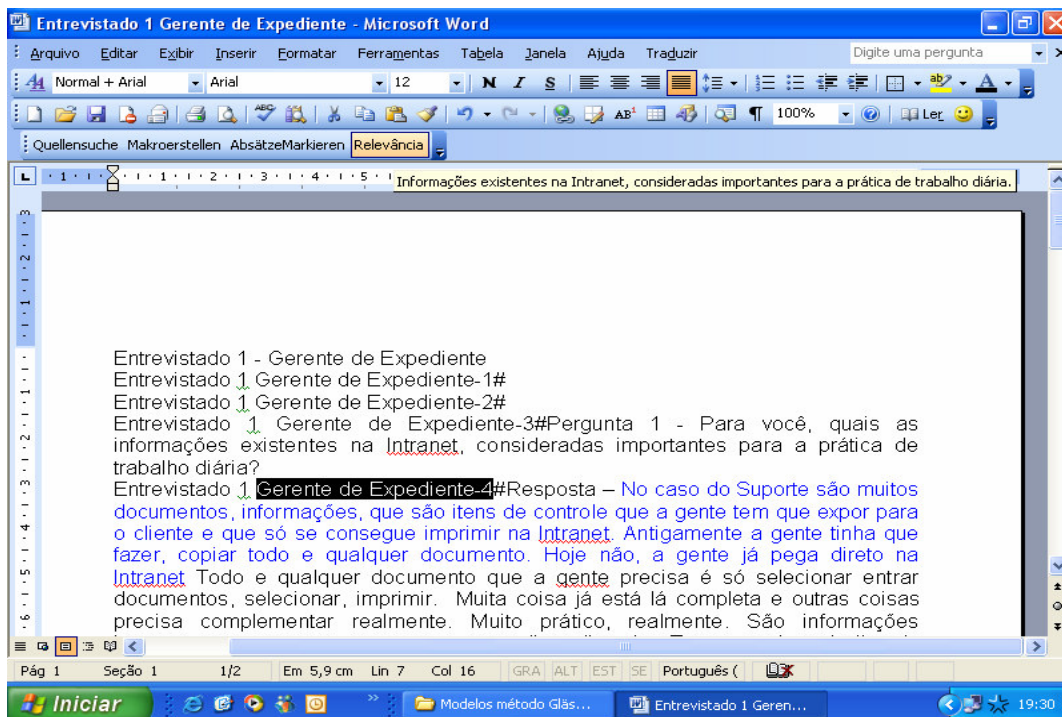
**Tela 3** – A variável (macro) criada surge no menu do MIA. No exemplo, foi criada a variável (macro) Relevância. Quando o cursor é posicionado no nome Relevância, surge a sua definição.



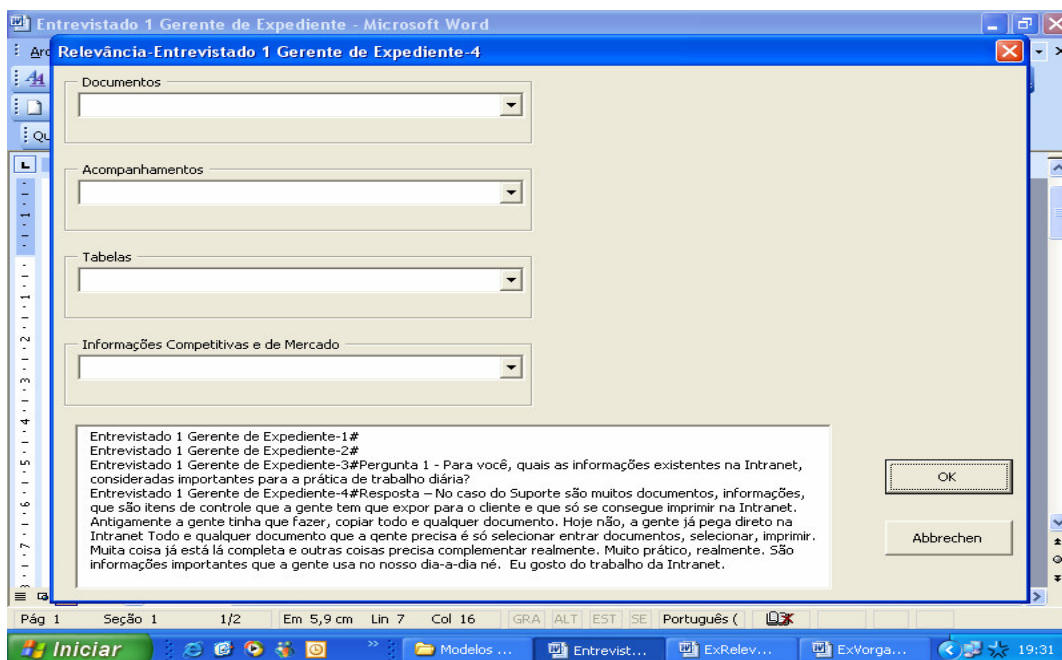
**Tela 4** – No momento em que foi construída a tela 3, paralelamente o sistema gerou o arquivo ExRelevância, representado abaixo, onde serão armazenados os dados extraídos das entrevistas, por dimensão, através do programa MIA.



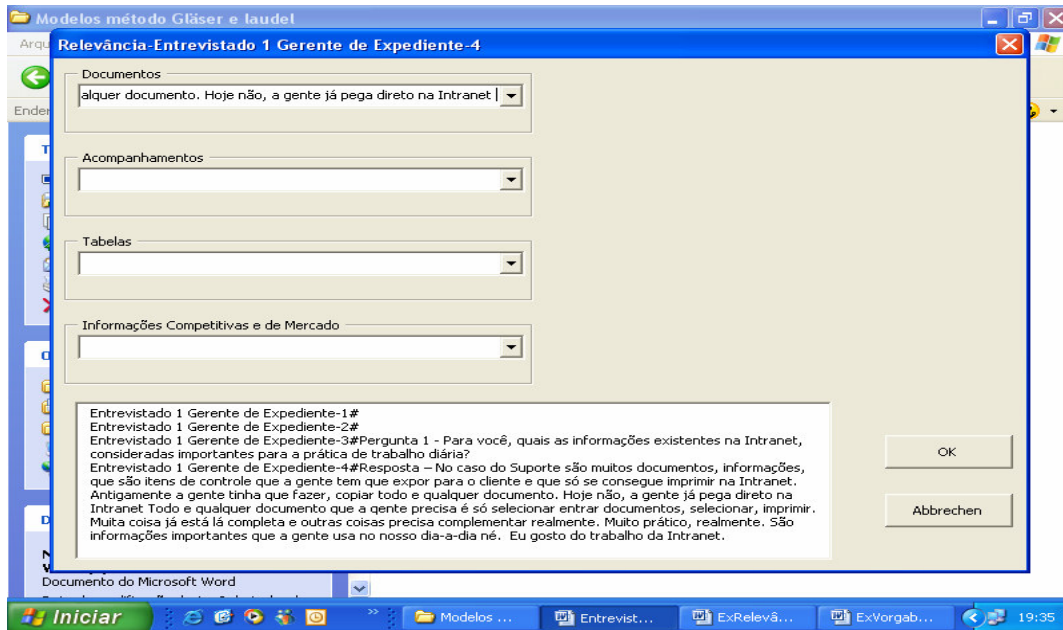
**Tela 5** – Arquivo de uma entrevista realizada, preparado para ter seus dados extraídos pelo programa MIA.



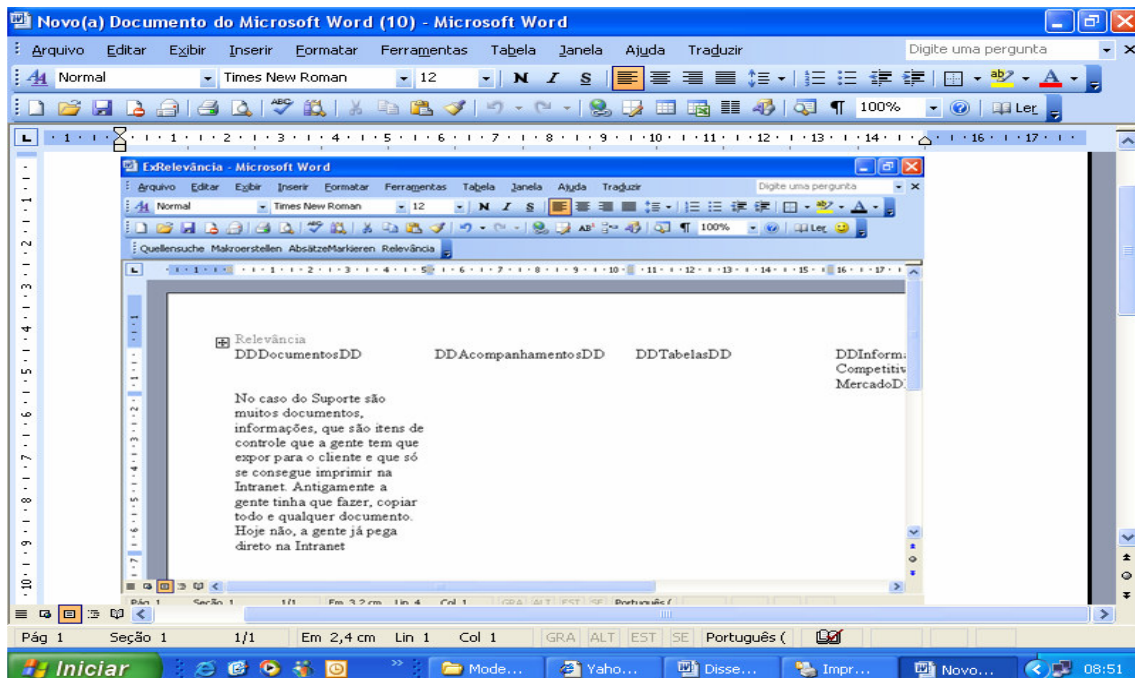
**Tela 6** – Quando a variável (macro) Relevância é clicada no passo representado na tela 5, aparece a tela abaixo.



**Tela 7** – Seleciona-se o trecho a ser extraído e copia-se para a dimensão correspondente (o trecho a ser inserido na dimensão pode ser a interpretação feita pelo pesquisador).



**Tela 8** – Ao clicar o botão OK da tela 7, o MIA gera o documento abaixo, em forma de tabela, na qual as colunas apresentam os achados surgidos por dimensões dessa variável (macro). A partir dessas tabelas (uma tabela para cada variável), serão preparados os dados que servirão de subsídios para avaliação dos dados coletados.



## APÊNDICE D – Conteúdo das Entrevistas Realizadas

### Entrevistado 1 - Gerente de Expediente

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – No caso do Suporte são muitos documentos, informações, que são itens de controle que a gente tem que expor para o cliente e que só se consegue imprimir na intranet. Antigamente a gente tinha que fazer, copiar todo e qualquer documento. Hoje não, a gente já pega direto na intranet Todo e qualquer documento que a gente precisa é só selecionar entrar documentos, selecionar, imprimir. Muita coisa já está lá completa e outras coisas precisa complementar realmente. Muito prático, realmente. São informações importantes que a gente usa no nosso dia-a-dia né. Eu gosto do trabalho da intranet.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Eu não vou dizer que sim porque eu vou direto ao que preciso. Quando eu preciso de uma coisa de meu setor do suporte (balancete, contas transitórias), o que eu preciso para minha equipe eu encontro na intranet. Hoje os relatórios não são mais impressos pela GEREL. É tudo impresso na agência. Eu imprimo. Fica 7 dias na intranet. Se depois eu precisar, fazemos um correio para a GEREL e ela libera na intranet... Ela não manda o relatório para você.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – A rapidez da informação. Uma coisa duvidosa aí você vai, pesquisa, encontra lá. Você entra lá e ela está lá na hora: a informação que você precisa.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Eu acho que muitas vezes é o próprio sistema. O nosso sistema tem hora que tá lento, parando, aí você precisa da informação ligeiro, de imediato e o sistema às vezes não ajuda você fazer isso.

Aí você liga para a central e ninguém atende. Tem lá uma mensagem: sem previsão. Eu acho que isso aí é uma falha. Se você está com problema na agência, precisa resolver de imediato. Aí você chega pro cliente e diz: tem uma mensagem dizendo: sem previsão. Eu acho isso muito errado. Não pode, se ele está lá com o sistema indisponível, sem previsão, tem que ter alguém. Perguntar o que está ocorrendo, o que você precisa e não deixar uma música lá, um computador lá dizendo sem previsão. O pessoal das centrais é muito robô. Muito robotizado.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Aí a gente vai ter que recorrer a outros órgãos do banco: BB responde, BB Resolve. As respostas do BB Resolve são ruins, muito ruins ou então à superintendência, às equipes que a gente tem lá, e os outros órgãos do banco, aí

tem a GEREL, depende da situação, Super, às vezes outras agências, a gente dá uma ligada.

As metas já vêm de cima. A gente vai apenas cumprir o que o banco quer. Hoje é o Sinergia, o acordo de trabalho do banco chama-se Sinergia. Sinergia 2006 .é o antigo acordo de trabalho. Só mudou o nome. Hoje é Sinergia. Hoje é etapa inicial, etapa bronze, etapa prata, etapa ouro. Aí você começa na etapa inicial. Depende dos itens que você vai atingindo. Aí chega à etapa bronze. Etapa ouro é topo do acordo de trabalho. Você pode até negociar com a Super, mas é muito difícil eles mudarem o acordo. Porque vem pra super. A Super tem que atendê-los. Se tira de uma agência vai ter que jogar para outra.agência. A outra não vai querer receber, porque já está com todo seu acordo feito, fechado. Você pode até tentar negociar, mas você nunca obtém êxito não. Fica sempre no que vem de lá mesmo. Eles olham muito o mercado, quantidade de clientes, quantidade de funcionários, a pontuação anterior, em cima disso é que faz a nova pontuação.

,

## **Entrevistado 2 - Gerente de Agência**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – O mais importante é o acompanhamento do acordo de trabalho. Os principais produtos que estão sendo priorizados pelo Banco. A resposta vem mais rápida na intranet do que no sisbb. São informações desenvolvidas pela diretoria mais precisamente para as agências, pela Distribuição e que você tem acesso mais rápido antes de chegar ao sisbb. Então a gente acompanha mais rapidamente pela intranet.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Eu não acho que tenha tanta informação irrelevante. Eu acho que tem muitos meios de informação.

Porque a gente não usa mais a intranet? Porque na intranet você tem informações que são importantíssimas. Principalmente para o Gerente de Contas. A sala do gerente de contas. Eu não vivo acessando, mas já tive acesso a ela. É super interessante. São informações de mercado, informações competitivas, que pro seu dia-a-dia é muito importante. Mas na hora de seu expediente, ou você está na rua (gerente de contas) ou no seu ambiente de trabalho você está atendendo. Como você usa mais o sisbb para atender o cliente, é normal que você procure as informações no sisbb.

Se essas coisas migrassem mais rapidamente para a intranet então você iria vendo coisas que você hoje não vê por uma falta de oportunidade. A forma de atendimento ao cliente, os programas, a maior parte está no sisbb. A abertura de conta pessoa física já migrou para a intranet, a jurídica continua sendo no sisbb. Saldo de cdc, inadimplência, cartão. Tudo no sisbb. Porque você tem vários canais.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Informações competitivas. Informações de mercado. Eu acho que é o que tem de mais valioso para a agência. Como outro banco está atuando. As informações ligadas ao gerente de contas são mais utilizadas.

Só que até pela falta de oportunidade em acesso à intranet, a oportunidade que eu digo, é em relação a tempo, porque você trabalha com o ponto eletrônico, então pra ele acessar a intranet ele tem que estar no ponto também, então fica complicado também. A intranet seria mais útil se você tivesse acesso a determinadas informações de casa. Eu consigo acessar o correio da VEJA da minha casa. Eu devia ver a qualquer hora. Tem informações que são úteis para o meu trabalho. Eu não leio a Exame? Eu não leio a Veja para me informar? Por que eu não posso ler um informativo do banco? Eu não estou trabalhando. Eu não estou atualizando cadastro de ninguém. Eu estou tendo a informação. Eu posso imprimir o LIC e distribuir pro mundo, mas não posso ver o LIC em minha casa. Eu acho incoerente.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não há dificuldade. A intranet é subutilizada. A intranet é fácil de navegar. A dificuldade é você ter múltiplos canais de informação no Banco.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – A intranet te dá subsídio. Ela te dá determinados itens orçamentários, que pro banco são mais importantes e representam uma parcela maior do resultado tipo crédito, da captação, produtos de seguridade, então esses resultados nesses itens estão na intranet, a gente pega os relatórios diariamente. Agora, não tá tudo porque o banco é grande. A Super dá muitas informações.

### **Entrevistado 3 - Gerente de Contas**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – São os relatórios de acompanhamento, notadamente no meu setor, que trabalho no atendimento, no setor de vendas, produtos e ser serviços e acompanhamento de crédito e captação. Então a gente a partir desse ano, com o programa Sinergia, há o acompanhamento diário. Hoje a partir do meio-dia temos a posição de ontem de todos os itens que compõem o Sinergia : seguros capitalização, consórcios, crédito, então a gente pode na intranet rapidamente estar mensurando o trabalho que a gente está fazendo sem depender de relatório enviado pela Superintendência. Na intranet a gente pode filtrar a informação. A gente pode entrar por produto. Ano passado a superintendência mandava o relatório, que era o Superação, que agora é o Sinergia, e mandava pra gente um arquivo imenso, que tinha todos os produtos de todas as dependências; isso consumia tanto muita mão de obra da Superintendência. Tinha um funcionário só pra fazer isso e aqui na agência a gente perdia muito tempo tendo que filtrar dentro daquele relatório ( 130 a 150 páginas, o que era de nossa agência. Tanto que muitas vezes os funcionários, principalmente o gerente, em vez de procurar em cada página, imprimia tudo e lá vinha 130 páginas que a gente só aproveitava 13, 14, que eram produtos nosso da

agência. Hoje a gente tem capacidade de pegar só o que nos é importante, a gente pode selecionar.

O programa sinergia são todas as nossas metas e serviços, A intranet também tem um caráter muito bom de informação, educação. Ela dispõe de planilhas, sala do gerente de contas, tem algumas ferramentas.

Seria talvez melhor se a informação não fosse tão difusa. Se a gente olhar no item mapa do site e aparece todos os sites, de todas as diretorias. A gente não tem uma compilação por assunto do que seja importante pra gente. Se você não tem a informação pertinho da mão, fica mais difícil de você ir buscá-la.

Outra crítica que cabe é que essas informações que são colocadas: cartilhas, manuais, não há o devido cuidado com a atualização; às vezes a cartilha tal está com atualização de agosto de 2004. Muita coisa já virou lixo. Acompanhamento de produtos, gestão de carteira, tudo isso é muito dinâmico e precisa haver essa dinâmica também da atualização dos materiais existentes na intranet.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – É difícil responder. Eu só acesso as informações que despertam interesse. Quando eu vejo o título, vou à informação certa. Eu não vejo, eu não uso a informação para daquela informação eu construir algo útil. Eu tenho um problema e vou lá procurar a solução. Como a gente usa pouco a intranet como a maioria das execuções são no sisbb e agora no aplicativo chamado GAA, a intranet ainda está relevada a um segundo plano. Só vamos lá quando temos um problema e achamos que há solução lá. Não digo que há informações inúteis. Não digo que não existam. Podem existir. Embora acredite que toda informação que esteja lá seja útil para alguém. Porque meu trabalho é um, quem trabalha no caixa é outro. Eu não perco tempo procurando informações que não me são úteis. Até porque tempo está super escasso. Mas acho que há informações não úteis para mim, mas devem ser úteis para alguém.

Se eu tivesse mais tempo, poderia navegar de maneira prazerosa, por curiosidade e até acharia informações úteis e poderia achar informações que evitariam a ocorrência de problemas e detectaria informações inúteis. Como eu não tenho esse tempo para navegar de maneira livre, espontânea e prazerosa, esses momentos são muitos raros, hoje eu não identifico informações inúteis não pelo fato delas não existirem, mas pelo fato de não procurar realmente.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Ela facilita sim, mas no posteriori, no acompanhamento, não o antes. A principal ajuda da intranet, pra mim hoje é o acompanhamento do que eu estou fazendo, não o antes. Quando eu colho a informação que me é necessária, isso está ajudando a atingir o meu objetivo.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não vejo. Porém, há colegas de outras agências que não têm acesso à intranet, até aqui na capital, pelo tipo de instalação tecnológica, eles não tem acesso à intranet, nem a Internet, então às vezes eles precisam de um relatório e a gente tira aqui e manda por fax pra eles. Se a informação não existe pra ninguém ela não está atrapalhando, mas no momento que ela existe pra uns e não existe pra outros



(isso existe na capital, imagine no interior, a situação pode ser escabrosa), ela pode ser um dificultador para o outro, porque as metas e os objetivos são mensurados de acordo com praça, nível de renda, quantidade de funcionários e as ferramentas são diferentes; então aquele funcionário que não está em uma agência que não tenha essa ferramenta. O funcionário que não tem acesso a essa ferramenta vai ser penalizado. Então eu acho que o único dificultador é esse. Existe a tecnologia mas vê não tem acesso a ela. O único viés é esse. No meu entender.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Os objetivos são recebidos. No começo do ano a gente gasta vários dias fazendo um plano de orçamentação e infelizmente eu acho que ele é rasgado, quando ele sobe e é analisado e chega um fator totalmente diferente, porque tem a proposta do orçamento de baixo para cima; O que você quer fazer esse ano. Eu quero crescer tanto, tanto. Mas na realidade o orçamento depois vem de cima para baixo. Na verdade a diretoria diz: eu quero crescer tanto então ela repassa esse valor para a superintendência: você tem de crescer tanto. E para a Super crescer tanto, ela tem que pedir para as agências que cresçam tanto. Há uma pequena margem de manobra depois, que pode ser negociada entre gerentes, superintendentes, alguma questão pontual, mas com uma mínima margem de manobra. Então as metas vêm de cima para baixo vem “Faça”: aqui estão as ferramentas, uma ajuda, alguma coisa, mas faça” . O argumento de dizer que não deu para cumprir a meta porque a meta foi alta, porque não estava de acordo com a realidade, ele não existe. Ou você cumpre e recebe um parabéns, ou não cumpre e recebe uma chamada de orelha. Toda situação externa está fora, ela pode ser contextualizada, mas na prática ela está fora. Ou você cumpriu ou não cumpriu.

A intranet não é em si um fim para o alcance dos objetivos. A intranet é um dos meios, onde são disponibilizadas informações, relatórios, troca de experiências. Só a intranet não atende. O correio do sisbb é um bom veículo para informar estratégias que estão dando certo, estratégias que estão dando errado. Cursos, encontros, compartilhamento de experiências, relações interpessoais, funcionários, gerentes, fornecedores, clientes. O sisbb é nosso meio mais utilizado e mais convencional. São as ferramentas principais para alcançar nossos objetivos, digamos de apoio, porque os objetivos em si são conseguidos no dia-a-dia, tête-à-tête com os clientes.

#### **Entrevistado 4 - Gerente de Agência**

Não temos intranet. O Banco está migrando da plataforma antiga para a plataforma nova, a plataforma Remo. Então o que foi que ele fez: as novas agências já serão na nova plataforma. Pra não fazer um investimento na plataforma antiga e depois ter que mudar para a nova, então o que ele fez, as novas já vão entrar na plataforma nova. Já existe um calendário, mas depende também de outras empresas, no caso a Telemar. Das agências novas, que foram abertas, já foram implantadas a Shopping Sul, dois meses antes, o Bairro Bessa já foi implantado também. A próxima será a nossa. A plataforma nova também melhora três vezes mais, tanto o online como sisbb e intranet. Todas as agências do Banco estarão nesse novo projeto, chamado projeto Remos. Todas as agências vão ser redirecionadas para essa nova plataforma. As agências que foram implantadas (quase todas) conseguem um ganho maior de escala. Todas as agências já foram implantadas. Foi dada prioridade às

agências maiores. Isso prejudica muito. Hoje, todo o gerenciamento do Banco do Brasil é através da intranet: o acordo de trabalho, o orçamento, as metas, tudo vem através da intranet. Isso aqui, por exemplo, eu recebo por fax, isso é o acompanhamento diário (porque não tenho intranet) do programa Sinergia, que está disponibilizado na intranet. Como a gente não tem acesso, um colega da SUPER tira, e passa por fax.

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Seria o acompanhamento do orçamento o mais importante, porque o Sinergia 2006, na verdade é um programa para auxiliar os administradores a cumprir o orçamento. Ele funciona mais assim, como um estímulo, onde você está bem, onde você pode crescer, os produtos, praticamente é uma gincana: etapa inicial, etapa bronze, etapa prata e etapa ouro. E ele tem um sistema de pontuação onde você... aqui nós estamos na etapa prata, e não chegamos à etapa ouro por conta de extrapolação de despesa administrativa.

Eles já mandam o retrato da agência e em que etapa nós estamos e dá a dica de como você chegar à próxima etapa. Assim, pelos números. Ele faz uma avaliação de todos os números: o que foi orçado, aquilo que foi realizado, o que está faltando. Já vem, Nós temos três núcleos: pessoa física, pessoa jurídica e governo; eles vão analisando e verificando o público alvo de cada agência, eles fazem o chamado COC, A agência está precisando de crédito, por exemplo, pessoa física, então eles dizem quantas pessoas tem limite de cheque-ouro que não está utilizando, coisas desse tipo, você acompanha tudo pela intranet. Também pelo sisbb.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Olha, realmente na intranet é muito difícil você achar esse tipo de informação. O espaço é tão bem utilizado, que dificulta. Dificilmente você encontra alguma coisa irrelevante. Pelo contrário, a gama de informações é tão grande que às vezes você não tem tempo suficiente pra ver tudo. É porque muitas vezes também, nós administradores, é uma coisa a gente sente mais dificuldade: é a quantidade de informações que a gente tem que absorver por dia. Então o acompanhamento do orçamento pela intranet facilitou isso aí. Porque condensou o orçamento numa coisa só. Porque antes a gente tinha vários departamentos, várias diretorias, e a gente se perdia um pouco para acompanhar.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – O acordo de trabalho, veio a questão de pessoal, a questão de encareiramento, você, foi desenvolvido um site, onde você entra na intranet, o funcionário entra e você consegue rapidamente programar sua carreira profissionalmente no Banco. Exemplo: olha, eu quero fazer carreira na área de crédito, eu quero fazer carreira na área internacional, eu quero fazer carreira tal, então dentro do ele chama de trilhas profissionais. É um nome bem sugestivo: Trilhas. E aí ele verifica os cursos que você já tem, os cursos que o Banco tem e lhe dá um direcionamento: para você seguir essa carreira, você vai ter que fazer esse curso, fazer esse outro aqui, vai lhe dando os passos, por isso que se chama “Trilhas”. Aliado a isso tem os cursos que a gente chama de auto-instrucionais.

Quando a pessoa entra na Universidade Corporativa, que o Banco lançou a Universidade Corporativa, existem vários cursos auto-instrucionais que você faz pela intranet. Convênios com a Havard, com outras universidades, então, o funcionário ela vai pela trilha, aí tem os auto-instrucionais e os cursos presenciais, que ele faz em sala de aula pelo Banco. E fora os convênios que o Banco está fazendo. Agora mesmo ele fez um convênio com a universidade e o funcionário pode fazer pela intranet o curso de administração. Sem custo nenhum. Curso a distância. Para o funcionalismo, isso aí, a intranet ajudou bastante. Antes, era só curso presencial e não tinha pra todo mundo.

O universo do Banco é muito grande, então ficava uma gama muito grande de funcionários sem fazer curso e agora não. A intranet ajudou a disseminar os cursos, principalmente aqueles cursos mais práticos, do dia-a-dia, que a gente chama de operacional, para os funcionários, principalmente os novos funcionários.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Os objetivos são negociados entre aspas. Porque na verdade a empresa ela tem um compromisso com os acionistas e também com o próprio governo de ter uma rentabilidade “x” sobre o seu patrimônio, no caso do Banco Brasil é em torno de 18%. Então o Banco assume um compromisso com seus acionistas de que durante um ano ele vai ter uma rentabilidade de 18% sobre o patrimônio líquido. Em cima disso ele elabora um orçamento. Como nós podemos chegar à rentabilidade de 18% ao ano sobre o nosso patrimônio líquido? Então ele elabora: para chegar a isso, nós temos que emprestar tanto, tem que captar tanto, então ele faz esse orçamento, é distribuído pelas diretorias, que distribuem pelas superintendências, até chegar às agências. Ta certo? Então, no mínimo, nós temos o orçamento que é feito para que possamos cumprir os 18%. E a intranet facilita justamente esse acompanhamento, que antes quando a gente não tinha como acompanhar, porque o que acontecia, a gente não tinha idéia do que estava ocorrendo, de repente no final do ano, a expectativa era uma e acontecia outra. Você esperava um resultado positivo e era negativo. Às vezes, o resultado negativo, e não era, era positivo. Não tinha como acompanhar, e hoje não, hoje a gente acompanha on line. Tem como acompanhar, tem como ver uma série histórica, porque às vezes você recebe umas metas muito altas, aí você analisa sua série histórica e diz; olha, isso aqui está muito além de nossa realidade; você tem como negociar, pelos menos tentar como negociar, você tem. Tentar distribuir com outros parceiros da rede, com antecedência. Eles jogam na intranet, vamos dizer, no início do semestre, eles jogam um mês antes pra gente analisar, e a partir daí começam as negociações junto à Superintendência.

Não vejo dificuldade proporcionada pela intranet, a dificuldade maior que a gente vê hoje é porque como o sistema é muito grande, tudo no Banco é astronômico né, então de repente você tem um sistema muito lento, é mais dificuldade de intranet, quando a gente acessa vê que o sistema ainda é lento para a velocidade que a gente gostaria. E pra isso vem o projeto Remos. A gente percebe a lentidão do sistema, principalmente pela grande quantidade de acesso, são 5000 pontos de atendimento, 75000 funcionários, todos os funcionários têm acesso à intranet. A tendência é melhorar.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Olhe, a intranet, a facilidade da intranet é você disseminar conhecimento, e você disseminar as informações, OK? Vamos ver, uma diretoria lá em Brasília, então ela carrega o sistema com as informações e todas as agências têm acesso a isso, de qualquer parte do país, ela verifica o orçamento da rede, o orçamento do estado, o orçamento do país. Não há aquela necessidade de trânsito de papéis, de questionamento, tudo tá ali, você vai acompanhando.

A facilidade da intranet é justamente isso: a disseminação das informações. Para nós chegarmos às metas, a intranet é mais para disseminar informações e para acompanhar; para executar, para chegar as metas, nós temos cada sistema do Banco, nós temos um aplicativo, exemplo, Aplicação (nós queremos aplicar) : então existe pessoa física, pessoa jurídica, existe a base de clientes que nós temos, existe um trabalho que a superintendência faz que eles chamem de Prospecção, então eles prospectam aqueles clientes, como eu te falei agora há pouco, clientes que estão usando o cheque ouro mas não estão utilizando o CDC, aí agente oferece os produtos que nós temos. Os clientes que não têm nenhum produto de seguridade conosco, aí aparece o cliente que não tem seguro, aí nós oferecemos, os que não têm ourocap( título de capitalização), aí também aparece; vai aparecendo esse tipo COC (é um termozinho “conhecendo o cliente”. Aparece a relação no sisbb. Não há trânsito de papéis. Vemos isso no sisbb. A intranet também tem esse tipo de informação. Porque futuramente, no momento os sistemas estão funcionando em paralelo, mas a tendência é migrar tudo para a intranet. A gente tem esses dados tanto no sisbb como na intranet. Algumas agências inclusive utilizam mais a intranet. Com base nesses dados, a gente começa a trabalhar.

De repente você precisa de um incremento na pessoa física, aí você começa a fazer um tele marketing, começa a oferecer, de repente tem a parte de seguridade, então cada agência tem suas particularidades e vão trabalhar sempre com ênfase no orçamento. para atingir seus objetivos.

### **Entrevistado 5 - Gerente de Administração**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Eu acho que as mais importantes são basicamente os relatórios que eles disponibilizam, são ricos, são ricos com informações, de fácil leitura, coloridos, isso ajuda bastante o entendimento e principalmente dentro do objetivo da empresa, os produtos, onde a gente tá onde a gente precisa chegar, o acordo de trabalho, o que a gente usa basicamente são os relatórios fornecidos pela Distribuição, o programa Sinergia, o acordo de trabalho, o relatório que ele chama a sala do gerente de administração, a sala do gerente de contas, são muito bons, dentro do site da Distribuição. Dentro do site da Controles Internos, a gente usa muito o relatório do cliente quando é divulgado, a gente sempre acessa, a tabela de tarifas também tá muito utilizada dentro da intranet, também de forma bem prática pra gente imprimir e disponibilizar pro cliente, tem alguns formulários também que a gente consegue lá, ainda não são todos, mas acredito que eles vão disponibilizar para que a gente possa tirá-los de lá.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – É, isso aqui ficou um pouco prejudicado porque eu não navego por todas as informações que estão disponibilizadas na intranet, por dois motivos: falta de tempo ou não tenho acesso mesmo.

Já tive curiosidade em navegar e como não disponibilizaram pra gente quais são os acessos que estão disponíveis para o perfil de agência, então fica difícil da gente ta navegando, perdendo tempo, entra lá pra dá acesso ai chega lá não é acesso não é permitido para o perfil de agência, então a gente não tem muito tempo pra ta navegando, vendo todos os detalhes. Isso ocorre com um instrumento que eles disponibilizaram que eu não acho que é muito eficiente, que é a Agenda, Agenda pra mim não é eficiente.

Eu uso a agenda do Lótus. O lótus ta no OS 2. É no aplicativo do OS2. Não é na intranet. No sisbb também tem a agenda do administrador. O lótus é quem facilita mais a vida do administrador. Dentro do ADMIN do sisbb, A agenda do administrador do sisbb é bem melhor do que a agenda da intranet. Eu não uso agenda da intranet, porque não acho ela prática. Ela traz dificuldades do tipo uma ação que repetir, ela não permite isso. Isso eu estou falando da agenda de você agendar compromisso da agência, e não aquela agenda do aplicativo chamada agenda. Aquele é uma demanda do Banco para com a gente, certo? E a gente agendar um compromisso do Banco seria até interessante, a gente agendar um compromisso, a gente vai ter um compromisso, uma audiência, em tal dia, tal hora, né. Uma audiência em que o banco é réu. Então é importantíssimo que isso esteja agendado em algum local, então é... como não é possível a gente fazer agendamento nessa agenda, então a gente pode usar a agenda do ADMIN e a gente usa mais a do Lótus, porque ela não tem essa dificuldade.

Agora você tinha me perguntado da intranet, e eu estou fugindo da resposta. Por que a gente não usa? A intranet não permite que a gente repita eventos, pra gente seria interessantíssimo isso, é... com periodicidade né, que mais, não me recordo se ela permite transferir o agendamento de uma data pra outra. Isso eu não recordo porque, pela falta de uso mesmo como eu estou dizendo.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Com certeza, até pela própria resposta da primeira pergunta que você me fez, os relatórios têm esse objetivo e facilitam bastante, inclusive pra divulgação aqui pro corpo de funcionários, que a gente traz relatórios diretamente pra mesa, disponível para que todo mundo conheça. Os relatórios contêm itens de acordo de trabalho e de orçamento, onde a gente precisa chegar, como nós estamos, o percentual de cumprimento das metas, o que está faltando, pra gente poder chegar. Não contém apenas os objetivos de venda, tem o rating também, que é o risco né, somos mensurados também por isso. O risco da agência é um item de comparação com todas as demais agências, e ela também faz essa mensuração e emite relatório.

A própria Agência de Notícias, eu não gosto de utilizar pela intranet, mas confesso que também é porque eu não me habituei. A Agência de Notícias tá nos sisbb e tá na intranet, eu uso pelo sisbb. Acredito que é uma questão cultural, acredito que ela é tão eficiente quanto.

Eu vejo a disponibilização da Universidade Corporativa, foi um grande feito, é muito boa, o acesso muito fácil, a navegação fácil, a gente tem cursos, orientações e textos, que realmente visam ao aprimoramento profissional, muito boa, eu realmente tiro o chapéu para a Universidade Corporativa, excelente.

O programa Sinergia tem como grande objetivo o “negocial” , mas traz outros objetivos, indicadores de produtividade, o rating, horas de treinamento, despesas administrativas, gerenciador financeiro, cadastros atualizados, índices de eficiência operacional, o que a gente poderia ressaltar aqui: não é só negócio, tá gravando? Tá gravando? Então não é só negócio. O programa Sinergia, ele se preocupa também com outros itens administrativos, inclusive horas de treinamento, isso é muito importante, tem que ser dito isso aí, hora de treinamento de pessoal, o que tem sido realizado, no mínimo 30 horas de treinamento por ano por funcionário. E o índice de eficiência profissional seria aquele trabalho da gente fazer, estimular os clientes a utilizarem os meios

de auto-atendimento né, então em detrimento de usar a estrutura interna do Banco. É o canal que o cliente da agência está utilizando: auto atendimento, gerenciador financeiro, internet, até celular hoje né, e também o programa Sinergia, outra coisa que ele mede é a satisfação do cliente, então cada grupamento de tantas reclamações, eu digo tantas porque isso varia de agência para agência, nível de agência, aí você vai perdendo ponto, ele influencia negativamente na pontuação do sinergia, se houver muita reclamação do cliente, se houver denúncia no Bacen, também pesa negativamente. Diariamente a gente tem a posição do dia anterior. Tem indicador de gestão e indicador de produtividade também. A gente trabalha todos os indicadores diariamente, agora é lógico que o que pesa mais é a parte de negócios, não tenha dúvida, né? Porque é o objetivo do Banco né?

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – A dificuldade eu vou dizer o que é, a dificuldade proporcionada pela própria intranet eu não vejo, agora o acesso à intranet, é complicado você se dá acesso à intranet, porque você entra lá via sisbb, no aplicativo ACESSO, para poder se dar acesso. Depois, quando você chega lá, você ainda tem que indicar que é o aplicativo intranet e sair detalhando o que você quer. Então você seleciona primeiro com um d, aí ele abre, ainda não detalhou tudo, aí você ainda abre com d, abre com d, abre com d, até chegar ao ponto final. E aí você quando seleciona, aí diz: não é acesso de perfil de agência, então a gente perde muito tempo com isso, porque se tivesse... se só abrisse pra gente no aplicativo acesso, só o que é do nosso perfil, porque a minha chave o sistema tem como reconhecer, porque é de agência, então só o que é perfil de agência. É isso só o que eu falo pra você, é isso, só vou detalhar até o fim se for o seu perfil. Entendeu? É complicado.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Aí a gente tem o sisbb como um todo. Dentro do sisbb a gente recebe muita informação via CORREIO, a gente é demandado muito pelo correio pra cumprir demandas superiores, temos o ADMIN, Acordo, temos o aplicativo ORC também, e acredito que só isso aí. E aí os demais aplicativos: SEGUR, os aplicativos de contas de Investimentos, Poupança, isso daí também enriquece, mas o ORC e o Admin para cumprimento de metas de acordo de trabalho, estratégias da Distribuição, eu acho que é o basta, além do correio. A superintendência, ela manda também relatórios pra gente, só que ela manda relatórios que, poderiam na minha opinião, ser disponibilizados dentro do site da Distribuição. Eu acredito que a própria superintendência também perca tempo em robotizar a extração de dados pra disponibilizar pra gente, então eu acho até que já está melhorando bastante. A

Distribuição tá colocando lá disponível pra gente, dentro da nossa demanda. Tem melhorado muito. A Distribuição é um órgão da direção geral do Banco que centraliza essa parte negocial toda com as agências do país (agências Varejo).

### **Entrevistado 6 - Gerente de Agência**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Pra mim é o seguinte, é as informações referentes... acordo de trabalho, a parte de gestão agora que eles criaram, o programa Sinergia, a gente trabalha muito com ele, a gente acompanha e a parte de informações mesmo que eles estão criando, que está saindo do sisbb para a intranet, auxilia bastante a gente.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Eu não vejo, eu não abro a intranet sabe, a não ser para esses itens mesmo, orçamentário, como já há um corre-corre muito grande, a gente quase se concentra nessas informações orçamentárias, acordo de trabalho, no rating, também tem aquela parte de qualidade de serviços, que estão agora exigindo muito, o rating são oito itens para você aprimorar os serviços; eles fazem um checklist, tem a parte de operações, tem a parte da contabilidade, tem a parte funcional, e lá tem praticamente todo os serviços que uma agência faz, O rating vai de 1 a 5 ; o 1 é o ótimo, o 5 é o crítico; aí eles não querem nem o 4 nem 5. 1, 2 e 3 , 1 é o ideal, 2 e 3...

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não, não. A gente usa muito o sistema para dar informações necessárias, mas através do sisbb. A intranet ainda não está muuuuuito bem equipada não para dar essas informações.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Eu acho mais, eu não sei se é uma dificuldade, é a lentidão ainda encontrada no sistema, e a atualização dos dados. Eles vem um pouquinho atrasados, os dados né, a gente tem que estar sempre pesquisando todo dia, todo dia, porque dá defasagem de informações contidas lá, tem dias que tem quinze dias atrasados. Como a intranet é um negócio quase online, devia ser imediato. Você vende um seguro, passa dois, três dias para você ver, a adimplência, aquela cobrança de dívidas atrasadas, aí recebe hoje, contabiliza, mas entra depois de quatro dias, na intranet e no sisbb. Agora a intranet quase não tem essas informações não. Essas informações estão mais no sisbb.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Aí é, pelos menos aqui o que a gente faz é telefone pra Brasília, quando a gente quer uma orientação que não tá encontrando lá, a origem daquela instrução para atingir os objetivos. A gente vai lá. Via telefone. Até consulta o BBResolve, que

também facilita. É uma alternativa. Tem o BBResponde. Aí o banco criou o BBResolve. BB Responde o cliente reclama da gente e a gente tem que responder pra ele. Exemplo: "O dinheiro não saiu na máquina". Aí a gente vai pesquisar e dizer pra ele: Aguarde que vai ser creditado. O BBResolve tira uma dúvida. A gente bota no sistema e em meia horinha está voltando. E resolve. É uma alternativa muito boa por sinal. Pela rapidez com que ele devolve a resposta é muito eficaz.

Eu acho o seguinte: que precisa de rapidez na informação, a lentidão em ela abrir, e mais conteúdo na intranet. O Banco está trabalhando em outro espaço que é o sisbb. Devia já migrar tudo. A intranet ainda é muito insuficiente. A gente usa mais o sisbb, mas ele não quer, quer migrar tudo para a intranet. Precisa ter mais conteúdo. Temos intranet desde... com mais matéria, com mais conteúdo de uns três anos pra cá. O LIC está migrando todinho para intranet. Ainda não migrou total.

O acordo de trabalho ainda existe. O Sinergia é um plus a mais... no acordo de trabalho. O acordo de trabalho... Tão tirando metas que não são negociais. Hoje, treinamento é no Sinergia. O acordo de trabalho é assinado pelo gerente. A gente envolve os funcionários. O envolvimento dos funcionários com o acordo de trabalho é como atingir aquela meta. A meta vem, a gente vê o que é plausível ou não. Aí a gente reúne e diz. O que dá para fazer? Há algumas metas que você não pode mexer. Pode até aumentar também. Se há condições para aumentar, também pode.

Observação da pesquisadora: o usuário não conhece bem a intranet. Não costuma navegá-la.

## **Entrevistado 7 - Gerente de Expediente**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Bem, nenhuma que não tenha no sisbb. O sisbb tem sido uma ferramenta mais útil e mais prática, na interação no nosso trabalho na busca de nosso objetivo com o que o Banco coloca pra nós como objetivo final. A intranet tem ferramentas similares ao sisbb, tem algumas gerenciais mais específicas que eu como gerência média normalmente não acesso.

A intranet não oferece muita coisa. Ela só tem uma coisa obrigatória que você não tem no sisbb que é o acesso ao LIC a documentos vinculados a instruções, ao LIC, que você não acessa através do sisbb. Somente na intranet. A parte operacional ela em si ela não tem benefício.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Olha na prática a gente ainda não parou para pesquisar tudo porque não tem tempo pra ver aquilo que não serve. A gente vai só em busca do que necessita. Eu sei que tem muita coisa. Um dia eu tive um determinado tempo até achei informações curiosas, até uma espécie de um mercado livre, são coisas que poderiam ser úteis, mas não são essenciais ao trabalho. Tem muita coisa desse tipo. Se você tiver tempo você vai, tem muita coisa desse tipo. Se você vai lá, você acha. Na é que sejam inúteis, mas não colaboram especificamente, é isso que você está me perguntando, para a busca dos objetivos.



A intranet é uma espécie de sisbb mais ampliado, que tem a oferecer várias coisas como ambiente de trabalho, o lado pessoal, clima. bem-estar, é interessante, mas especificamente com relação à busca dos objetivos de trabalho, que tem, tem, agora não sei te catalogar todas as informações não tão relevante.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Gerencialmente tem. Ela tem ferramentas administrativas ali de quadro corporativo. Ela tem Sinergia, tudo o que o Banco tem de metas, que espera de objetivos, tem ali disponível para quem quiser acessar, mas especificamente quem controla essa parte são os administradores, são eles que acessam.

Ta livre pra qualquer um acessar. Tem objetivos, metas, percentuais, o que falta atingir, em termos percentuais, em números. Qualquer pessoa que quiser tem ali essa ferramenta disponível e útil pra você se sentir situado dentro do andamento do que a agência está produzindo daquilo que se espera. Isso ela tem de interessante e importante que o sisbb não tem. Agora por ser uma ferramenta administrativa, pra gente é pra consulta. A administração pega, analisa e transmite pra gente mais mastigado.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Ela oferece as mesmas coisas do sisbb, menos ainda e com mais dificuldade. Ela tem mais lentidão no processamento, ela tem a impressão mais falha em relação à impressão do sisbb, a impressão é mais fraca, você tem que apurar o olho, agora ela tem outras ferramentas, outros relatórios que trazem conteúdo essencial para a agência. São relatórios que antes dependíamos de pedir a outros órgãos do banco, tipo GEREL., e hoje a gente pede e depois de poucas horas os relatórios estão disponíveis na intranet, são relatórios com informações sigilosas, processos de fraudes, mas é uma coisa de uso restrito na agência. Não é uma coisa assim que todo mundo vai usar. Também é objetivo você manter tudo em dia. Faz parte do trabalho. A gente tende a encarar metas e objetivos mais como captação e outras coisas. Se as coisas não forem feitas direito vai dar ranking negativo.

Essa parte administrativa, ela tem ferramentas que você não tem em outro canto.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Bom basicamente, eu estou falando mais especificamente do que eu faço. A minha parte dentro desses objetivos e metas da agência é a parte administrativa, condução da agência, vamos dizer, na parte assim, ela anda dessa forma, ela tem que se comportar dessa forma, aí eu vou e tomo conta, eu, na minha parte eu não vou mais à parte de objetivos de metas e captação. A gente tem que ter o Suporte para que a agência possa andar. Sem atropelos, sem empecilhos e as pessoas que estão direcionadas mais para a captação fiquem mais à vontade e tenha as ferramentas que a gente possa colocar nas mãos delas né? Nesse aspecto aí. Nós damos ferramentas materiais, para que as pessoas possam fazer novos negócios.

Muitas vezes a gente fornece pessoal para fazer telemarketing. Muitas vezes o pessoal vai fazer visitas, tem quer sair, aí eu forneço gente pra cobrir a saída do outro lá, pra não quebrar o fluxo do atendimento, muitas vezes os serviços de

continuidade interna, de comandos, não digo análise, mas sempre tem um retrabalhozinho, um complemento que o pessoal de captação teria de fazer. A gente faz isso pra liberar tempo pra eles.

Eu creio que a intranet poderia ser melhorada. Não foi muito trabalhada pela Tecnologia. Ela tem futuro, tem com absorver o sisbb, porque a tendência é essa, ela foi colocada como se fosse o futuro do contato do banco com a informação e com o desenvolvimento do trabalho. Mas ela tem muito campo pra mexer bastante. Pode aprimorar o que já ta feito e pode ampliar a gama de informações e serviços a serem transmitidos e processados através da intranet.

## **Entrevistado 8 – Gerente de Agência**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Eu diria que é praticamente tudo que tem no Banco hoje consta da na intranet, porque depois que o banco colocou o LIC na intranet, então as informações que você precisar, que a gente ia buscar no sisbb, a gente tem via intranet então, são informações, é o dia-a-dia da agência, eu diria que todas as informações importantes estão na intranet.

Por exemplo a facilidade de alguns programas. Por exemplo a gente está trabalhando atualmente com o programa Sinergia. E um programa interno que o Banco criou para ajudar as agências no cumprimento das metas diárias, então esse programa consta na intranet e é um programa que seria muito difícil o Banco colocá-lo no sisbb. Então são informações extremamente importantes porque a gente consegue acompanhar diariamente a evolução ou não em cada segmento que ta sendo trabalhado. Eu diria que a informação importante que a gente precisa hoje no dia-a-dia, ela já se encontra na nossa intranet. Além do Sinergia, as mudanças, por exemplo, alterações de normas, há uma alteração da legislação, digamos o governo liberou recursos de algum programa federal para uma determinada linha de crédito. Essa informação, eu tenho ela no início da manhã ou na hora que é colocada já eu tenho acesso por intranet, para eu ter conhecimento do programa e já conhecer as normas, saber operacionalizar, o que fazer para atender ao programa do governo. A própria troca de correspondência. De repente alguém precisa de uma informação urgente. Facilitou muito a troca de informações com o público, com o cliente. Enquanto a gente trabalhava somente com o sisbb, isso era totalmente interno, através da intranet, o cliente entra na Internet, manda uma mensagem e eu acesso pela caixa postal da agência, já consigo me corresponder com o cliente e tal.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Eu não considero que seria irrelevante. Eu considero que há muitas informações lá, que não são importantes pra mim, porque todo funcionário do banco tem uma função. Ela pode não ser importante pra mim, mas ser importante para quem tá na superintendência, ta na GEPES, na auditoria, eu não diria que ela é irrelevante, mas sim que ela consta lá, que ela ta lá, mas não interessa muitas vezes pra mim mas por conta da minha função, do meu cargo ou a atividade que eu estou desempenhando. Ela pode estar ali de graça, mas não que ela não seja muito importante para a empresa ou para o conjunto. Alguém dentro da empresa precisa

demais daquela informação e certamente em algum lugar, sem necessariamente eu estar precisando dela. Pra fazer diferente disso aí, eu não sei, se o banco teria uma intranet para as agências, outra para os órgãos internos, por isso eu considero que o que está lá serve bastante para o desempenho dos funcionários do banco, do corpo funcional, alguém do Banco, alguém precisa daquela informação.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Falando de orçamento. Vamos partir do orçamento. Antes nosso orçamento era apenas no sisbb. Eu tinha, ele tinha apenas no ATB, que é o nome do aplicativo, é a rotina nossa diária, chegar, olhar o orçamento, olhar, ver como é que ta, quanto eu preciso para chegar aqui e tal, minha despesa, A intranet, ela veio com uma abrangência maior, ela abriu um leque maior, ela me dá mais oportunidade. Ainda tem algumas vantagens: se às vezes o sisbb, por alguma razão, não está operacionalizando e eu conseguir trabalhar via intranet, o orçamento, o orçamento da agência. Isso eu estou falando o orçamento de modo geral, orçamento de captação, de aplicação, de contas especiais, e também o orçamento de outras coisas internas, por exemplo, despesas, despesas de telefone, de vigilância, antes eu tinha uma opção que era o sisbb, hoje eu tenho a intranet, inclusive mais rica, ela é mais completa, me dá oportunidade de eu fazer pesquisas de outras agências, de um grupo de agências, isso é muito bom para nós porque você tem condições de fazer comparativos. De repente eu vejo que evoluí bem em um item “Opa! A gente cresceu nesse item. Aí você tem condições de comparar se seu crescimento é um crescimento efetivo da sua agência, ou se houve um crescimento, se é uma situação conjuntural onde houve um crescimento naquele item. Às vezes você cresceu até menos do que as outras. Então a intranet dá mais recurso nesse sentido aí...

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Eu acho que a maior dificuldade que ela trouxe foi... eu não diria nem que foi uma dificuldade, mas como a gente não tinha o hábito, a gente não trabalhava com Internet, nunca teve esse tipo de comunicação dentro do banco, a nossa comunicação foi o sisbb, então a gente estava totalmente adaptado às coisas que têm dentro do sisbb. Então você chega, a forma de ir até cada aplicativo, a forma de chegar lá, era bom, é macio, você chega, já sabe tal, ta aí, eu vou lá boto a minha chave, a minha senha e vou pro aplicativo que eu quero ir. Então quando o Banco colocou o ATB dentro da intranet (ATB é o acordo de trabalho e é o nome do aplicativo nosso no sisbb) a gente teve muita dificuldade. Então para eu chegar no meu acordo de trabalho eu vou no sisbb no aplicativo do sisbb. Quando o banco pegou nosso orçamento, ou seja, nosso acordo de trabalho e colocou na intranet, a dificuldade foi exatamente sair daquela coisa que a gente está acostumada, que já sabe, sabe direitinho como chegar lá e buscar... é uma coisa nova... Depois que você for uma vez, duas, três, você vê que é melhor, é mais detalhado, você tem oportunidade de fazer comparativos, ele abre um leque melhor pra você olhar pra sua agência comparando com o ambiente externo, externo eu digo, olhando para outras agências, interno com relação ao Banco do Brasil.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Aí é um canal mais antigo, quando eu não acesso ou não conheço, ou tenho dificuldade de chegar pela intranet, o caminho que eu tenho é o sisbb. A gente tem os nossos órgãos superiores, a gente tem canais internos tipo o BB Resolve, que é um canal interno onde eu tiro todas as dúvidas que eu tenho, ou seja eu li LIC e tenho dúvidas ou múltiplas interpretação aí, então a gente tem o canal BBResolve. Assim como existe o BBresponde que é o canal que responde para o público, ele tem o BBresolve que é interno, onde o funcionário que está com alguma dúvida, ele se dirige, ao órgão gestor daquele produto, direto, e coloca lá a sua dúvida e há outras alternativas ainda é o telefone, a gente tem oportunidade de conversar com colegas, pela Internet, e aí vem uma série de órgãos, que dão um norte pra gente trabalhar através da questão de normas, adequação à legislação, O caminho é sisbb, BBresolve, telefone, começando pela superintendência, você vai até a pessoa que criou isso aí. Pode até se comunicar através do e mail pessoal do colega que criou isso aí no banco.

Com certeza você vai detectar muita coisa, eu diria que no final do seu trabalho, você pode ter alguma surpresa, no seguinte aspecto. A intranet, a gente tem aí, não sei precisar quantos anos, mas nas agências, é uma coisa bem recente, é uma coisa de quatro anos, cinco anos, é muito recente e quando iniciou a gente tinha pouquíssima coisa lá. Era um acesso, uma forma de comunicar, uma forma de entrar na Internet, por exemplo: eu quero entrar no site da receita federal, quero alguma coisa... era muito pequeno, muito restrito e outra coisa, um ou dois funcionários tinham acesso à intranet da agência. Estou falando aqui, aqui nas agências, eu sei que o banco faz um teste piloto em algumas agências... , depois ele vai soltando , pra chegar nas agências mesmo, isso é uma coisa recente. A gente evoluiu muito nesses últimos cinco anos e eu diria que sei lá, eu não sei precisar quantos anos, mas daqui a pouco tempo esse outro canal nosso sisbb, que a gente utiliza muito, pra troca de correspondências oficiais, confidenciais, todo esse trabalho todo ainda é no sisbb e acho que vai continuar por muito tempo, mas imagino eu que não vai ser por tanto tempo. Mas com o avanço da tecnologia, com o que ta sendo criado, com a segurança que ta sendo criada, com a certificação digital, que o banco já tentou algum tempo atrás e não conseguiu, agora se fala muito em certificação digital, então criada a certificação digital, quando a informação estiver totalmente segura através da intranet, então a intranet vai substituir outros canais que a gente tem hoje. Eu vislumbro que a tendência é utilizar cada vez mais esse canal e ele vai substituir os outros canais existentes hoje, na medida em que haja total segurança que o que está sendo tratado está no âmbito da empresa sem a gente correr risco de hacker ou outros.

### **Entrevistado 9 - Gerente de Administração**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Para a prática diária mesmo, eu quase que não utilizo a intranet, isto é, não é essencial, não tenho essa necessidade, agora se você disser que existem informações importantes, essenciais para o meu desempenho no trabalho, aí sim, por exemplo, eu posso citar, a questão de informações competitivas, informações do mercado financeiro, comparações com outra instituições, resultados de balanços,

etc. está tudo na Internet, no site do Banco, algumas dessas informações e outras apenas na Intranet. Algumas informações competitivas que o Banco não divulga no site da Internet. Agora, eu já volto atrás num ponto, nessa questão das informações existentes para o dia-a-dia, por exemplo, a tabela de tarifas, eu não consulto mais só no LIC, porque tem a versão do sisbb e a versão da intranet. Eu consulto a intranet para a tabela de tarifas. Inclusive tem um atalho logo na primeira tela, eu consulto a tabela de tarifas, pacote de serviços, tudo isso, o relacionamento do cliente, então tudo isso é necessário e tá lá na intranet. Não consulto, não é diário, mas são coisas que só tem lá, está lá e só tem lá. As tarifas só tem lá. E uma outra série de documentos do LIC. Eu não tenho ainda o hábito de consultar o LIC na intranet.

Acho mais prático e mais rápido usar o LIC no sisbb. Apesar de nossa agência já estar com a plataforma nova, que é considerada a plataforma REMOS, que é tida com maior velocidade na comunicação, mas não consegui perceber essa mudança muito nitidamente, até que melhorou um pouco, mas eu acho ainda mais rápido, mais ágil. Quando eu estou com o cliente ainda precisa com urgência, Quando eu estou sem a pressão do cliente, então eu posso ir na intranet. Tem alguns documentos que eu não consulto no sisbb. Só consulto na intranet. Por exemplo, documentos do word, alguma planilha que eles fizeram o link. Então você tem que sair do LIC do sisbb para ir para o LIC da intranet para consultar aquele documento, aquela planilha. Se eu tivesse o hábito de consultar o LIC diariamente pela intranet, aí era melhor, eu estaria direto lá e via tudo, inclusive o que eu não tenho no sisbb. Eu até acredito que é uma questão de uso da intranet.

Quando o banco lançou na intranet a 'Agência de Notícias', aí fez aquela festa (dois anos atrás), vamos colocar, divulgar, consultar todas as mensagens via intranet e isso arrefeceu, aquele ânimo de migrar as coisas para a intranet. Então, eu acredito até que é mais prático no sisbb. Também é uma questão de costume. Pode ser que nós somos resistentes a mudança. Agora se disser: agora não existe sisbb, só Intranet, então vamos nos habituar a usar intranet. Não houve continuidade. Existe resistência. No começo foi aquilo: vai ter foto, vai ter imagem, vai ser bom. Aí a gente passou a utilizar, a olhar, mas depois...

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Eu no momento, não me vem nada que não seja importante, tem a área institucional do banco, tem a área de trabalho e tem a área pessoal. Se você me perguntar se eu entro na área pessoal, se é importante pra minha atividade diária, não, naquele momento não. Agora eu posso consultar o desenvolvimento, eu posso consultar os aniversariantes, outras informações, a universidade corporativa, tudo consegue, você pode até colocar anúncios, você pode anunciar, você pode anunciar um bem que queira vender, um carro, um imóvel, foi uma opção que o banco criou ali recentemente. É um meio de comunicação que o banco colocou.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Por exemplo, nós o temos o programa esse ano, o Sinergia, a gente tem que consultar diariamente, é utilizado e atualizado diariamente e é essencial para o meu trabalho. Volto àquela primeira pergunta que você me fez e não falei. É uma forma de você participar do programa, que é nada mais nada menos para ajudar você a cumprir o seu acordo de trabalho. Alguns produtos estão no sinergia e não

estão no acordo de trabalho. Vamos dizer assim, o objetivo dele é que se esteja cumprindo o acordo de trabalho. Ou seja se eu estou bem no sinergia, eu estou ótimo no meu acordo de trabalho. Eles são muito próximos. O sinergia deve ter uma coisa ou outra que não está no acordo de trabalho.

O sinergia deve ter uma coisa ou outra que não está no acordo de trabalho. Tem projetos internos, rating, despesas administrativas, produtividade (que só está no sinergia). O produto está nos dois, mas a produtividade dá pontuação e só está no sinergia. Eu diria que o acordo de trabalho é o institucional o sinergia é o jogo. É a busca de melhores resultados. Eu fazendo isso, eu estou garantindo minha PLR, o resultado do Banco, Se eu fizer mais cheque ouro do que o orçado eu vou aumentar a minha produtividade né? Porque essa produtividade está no sinergia e vai melhorar a minha pontuação.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não...não me lembro

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Por exemplo, nós vamos ao aplicativo do sisbb, que são ferramentas de telemarketing, onde há uma segmentação de clientes, de acordo com a propensão de consumo de clientes para determinados produtos, por exemplo, eu tenho uma meta de Brasilprev, então vou identificar um cliente com renda de mais valor, que tem filhos, que tem determinada idade, que não tem previdência na empresa onde trabalha. Então eu posso fazer uma seleção desses clientes e a partir daí é um facilitador para atingir os objetivos de trabalho, da própria meta da agência. Isso aí é um trabalho que Brasília faz pra gente, via superintendência. A Superintendência faz essa consulta, do público alvo que tem essas características, ela seleciona e solicita a Brasília. Olha estou precisando do público alvo da Paraíba que tenha essas características. Aí Brasília roda no computador central e disponibiliza esses dados pra superintendência. Fica no sistema. Ele diz: tá disponível no sistema, número do pedido;tal... E às vezes eles fazem melhor ainda, mandam impressos outros dados que eu não consigo ver no sistema. É um facilitador a mais.

A intranet traz informações competitivas, a diretoria coloca, oferece publico alvo, exemplo, disponibiliza informações de franqueados, oriundos de convênios firmados, como franqueados que são clientes ou não são clientes e colocam à disposição como potenciais clientes e tem uma infinidade de outras informações. Títulos pagos no Banco, de pessoas que não são clientes.

Eu acredito que a gente consulta diariamente...é muita coisa que tem na intranet, diariamente tem que ver a sala do gerente de administração, a sala do gerente de contas, onde diariamente a gente tem muitas informações, o desempenho da sua carteira, o que a gente percebe aqui na nossa agência é que não há a devida utilização da intranet para buscar esses apoios, é... pra esse apoio negocial. A gente consulta a intranet no sentido de que, rapaz, eu preciso consultar, por exemplo o programa sinergia, o LIC na intranet, coisas que só estão na intranet, ou então o banco divulga que tem um treinamento para você fazer e agente só pode fazer na Intranet, na sala dos alunos da universidade corporativa, então a gente entra praticamente quando tem de ir ali e só pode ser ali e não é uma coisa ainda...

A intranet tem coisas fabulosas. Exemplo a Agenda. Se você agenda alguma coisa, fica ali agendado. Eu não conheço quem utiliza. Quando surgiu, eu passei a utilizar,

mas acabou pelo desuso, você cria outras rotinas de trabalho e muitas vezes a sua agenda precisa ser manual mesmo.

Deveria buscar algum modo, algum mecanismo, aí eu me incluo, houvesse a espontaneidade de ir mais de estar interagindo na intranet. Não fosse eu ir na intranet porque só tem na intranet e eu preciso ver isso na intranet. Era buscar algum mecanismo, alguma forma de incentivar a utilizar esse canal de forma natural, espontânea, acho que você nesse trabalho vai encontrar algo nesse sentido. Acho que precisamos de um motivador. Eu não percebo isso com os colegas que estão próximos de mim. Eu procuro fazer isso, mas eu acho que ainda não é o ideal. O ideal era que fosse mais utilizada.

### **Entrevistado 10 - Gerente de Expediente**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – São muitas, agora ela está ainda dependendo muito de explorar, porque as informações são muito ágeis, pra gente acompanhar precisa ter uma metodologia mais direcionada, mas especificamente o sistema atual o acompanhamento de gestão. O Sinergia. Sinergia é um programa que traz todas as informações de gestão, de resultados, de recursos, ali diz como está essa agência. O que é que está precisando, o que é que está faltando, Tudo tá ali na intranet agora, A gente tá trabalhando.

Agora é um instrumento novo, que a gente tem que ter atenção, cuidado , precisa ter um mínimo necessário de conhecimento da linha de informática.

Eu até utilizo informática aqui e em casa e em relação à intranet, não sei se por questões trabalhistas mas eu poderia ter a informação da intranet onde eu quisesse, mesmo na minha residência. Não à intranet. Que o próprio nome tá dizendo, mas meu interesse é muito grande no Banco e eu queria ir correr atrás e resolver.

O nível de informações é muito grande. Precisa de algo tipo treinamento, não sei...

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Eu não considero nenhuma não. Sei que são tantas as informações. Eu tenho é que selecionar, eu quero usar isso ou aquilo, mas se uma pessoa qualquer, se um funcionário qualquer olhar o que tem na intranet ele pode dizer isso aqui não serve, porque na realidade ela é uma farinhada, dentro daquela farinhada tem o que eu quero e o que não quero. Essa semana, enquanto o presidente o do banco estava falando... esta semana, na intranet, tinha uma reportagem onde marcava tudo que ele estava falando. Você pode estar lendo aquele programa qualquer dia, qualquer hora. É muita informação. Agora você vai dizer eu quero essa, eu não quero essa informação,

Eu acho muita informação... é muita informação.

Eu acho fácil navegar. Eu saio procurando, fazendo pesquisa, como o volume é muito grande eu não tenho como treinar ou orientar alguém: vá direto nisso, eu não sei o que você quer, eu sei o que eu quero. Mas existem alguns parâmetros que você pode acessar que é o assunto do momento. O programa Sinergia, resultado, dar lucro, Todo dia é atualizado.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – O acompanhamento. Se você quer chegar em um ponto então você tem que caminhar em direção àquele ponto, então lá eu vejo, quanto falta para atingir aquele objetivo.

É isso e também a informação, o conhecimento, exemplo o LIC, ele tem no sisbb, mas a intranet também tem e tem colegas que já se habituaram a ver o LIC na intranet, porque acha mais fácil e mais prático, na tela são mais fáceis de visualizar, no sisbb é mais trabalhoso. Na intranet, ficou melhor.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Ponto eletrônico. A intranet não é acessada quando você está fora do ponto eletrônico. Só consulto a intranet no horário do ponto eletrônico. Quando dou saída no ponto eletrônico, não acesso. Eu estou vendo a intranet como um instrumento de uso pessoal, até mesmo porque eu posso usar a Internet, fazer minhas consultas, no meu intervalo.

A intranet não propicia trabalho, a intranet propicia informação. Se eu tivesse trabalhando... mas não estaria. Eu estou obtendo informação. Então a informação eu posso obter em qualquer ambiente, até em casa.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – O sisbb. Documentos, arquivos, o fundamental é o seguinte, se eu não tiver um computador, ou informações do sisbb ou intranet eu cruzo os braços praticamente. Eu estou falando da parte administrativa. A parte de vendas que é o pessoal lá do atendimento ao cliente externo, esse fica titubeando, o cliente faz questionamentos, pede informações, faz perguntas... na hora que o sistema não está no ar, a gente fica totalmente incapacitado de agir. Raramente acontece de sair do ar o sisbb, ontem e anteontem caiu. Porém o Banco mudou o sistema de comunicações agora, ficou mais rápido. Melhorou com a nova plataforma. Está muito bom.

Que existisse a oportunidade de desatrelar a intranet do ponto eletrônico e ter acesso em casa ou em outro ponto das informações que não sejam confidenciais, lógico, já que sou um profissional comissionado, que tenho responsabilidade, o fato de eu botar minha chave, minha senha, está minha responsabilidade. Eu poderia em minha casa impostar. A parte de tecnologia do Banco evoluiu muito, muito, muito.

### **Entrevistado 11 - Gerente de Agência**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Olhe, na minha visão, o que consta na intranet, que pra mim contribui sobremaneira no meu trabalho, são as informações por exemplo, com relação à



pontuação da agência, são as taxas que o mercado oferece, então com a intranet, isso facilita e dá mais agilidade ao processo de atendimento ao cliente.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – É, eu acho que... eu não considero. Eu não tenho visto. Porque no meu trabalho, para minha gestão, como gerente, o que eu tenho usado mais a intranet é o programa Sinergia, o resultado da apuração do dia com relação ao dia anterior, o acompanhamento dos produtos, a questão da classificação da agência em relação ao grupo que ela faz parte, então eu basicamente, eu tenho usado a intranet pra acompanhar a evolução no quadro, na venda, na comercialização, e no resultado da agência como um todo. Eu tenho resumido só basicamente no programa Sinergia e em relação à captação e com relação às taxas que o mercado opera.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Ela me dá um comparativo e eu posso me situar com relação às agências do grupo e com relação às agências de mesmo grupo em nível de país. A intranet tem me facilitado ou me guiado: olha você pode ir por aqui, os produtos são esses, então o trabalho como gerente, como administrador, eu tenho me pontuado mais nessa questão do acompanhamento do Sinergia, esse ano foi o Sinergia, o ano passado foi o Superação, então esse trabalho está sendo muito bem aproveitado dentro da intranet.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não, muito pelo contrário, eu vejo facilidade, porque ela está dando um norte, até porque é uma competição, muito embora sadicamente, mas é uma competição, até porque o programa Sinergia, ele tem as etapas: etapa inicial, etapa bronze, etapa prata e etapa ouro. Então nosso objetivo é chegar à etapa ouro, então você apura, você tem facilitadores, e é como se fosse um orientador para que você possa... qual é o produto que você precisa carregar mais suas baterias, para chegar aos objetivos, a nossa vontade aqui, se Deus quiser, é chegar à etapa ouro.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Aí a intranet me mostra esse relatório, então a gente reúne com o pessoal, reúne com as equipes e a gente diz olhe, aqui nós precisamos crescer um pouco mais, aí a gente monta as nossas estratégias e o objetivo é alcançar o foco daquele produto.

Olha só os canais que o Banco disponibiliza, a intranet tem facilitado sobremaneira o funcionamento das agências, até porque você está trabalhando em tempo integral, o que acontece em Brasília você está sabendo na menor cidade do país, então... Nós temos várias unidades do Banco no país e nós temos uma necessidade premente que a tecnologia possa dar um bom atendimento ao cliente e dar condições e melhores resultados para o Banco.

Observações do pesquisador: percebeu-se que a utilização da intranet por este usuário se restringe às metas negociais e que o funcionário não explora outras funcionalidades.

## **Entrevistado 12 - Gerente de Administração**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – O acompanhamento do programa Sinergia, informações sobre... Informações que já existem no sisbb e que estão migrando para a intranet. Os assuntos que estão no sisbb, na intranet eles conseguem estar de uma forma melhor, na apresentação, estão melhor consolidados.

Eu só uso intranet diariamente para o programa Sinergia, porque lá é que está bem apresentado, bem bonitinho, e uso para o e mail. A intranet pra mim é um bom veículo pra chegar ao e mail. O e mail da agência e o meu e mail pessoal do Banco. Eu uso muito diariamente isso aí. As outras coisas são eventuais.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – O meu uso na intranet não tá nesse nível de eu ter navegado tanto nela, para conhecer tanto ela para saber o que é irrelevante, eu apenas..., de tanta resistência que eu tenho para utilizá-la e pela lentidão, eu só uso, eu só vou naquilo que eu tenho objetivo, não consigo perder meu tempo tentando navegar nela pra ver se isso aqui é útil ou não é, porque não dá, não dá pra fazer, porque é questão de limitação tecnológica, limitação de alguma coisa do site lá central, fica lento, lento, lento, e a gente no dia-a-dia, é tão acelerado nosso expediente que lá não dá pra gente.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – A apresentação, ela proporciona uma visão muito boa, visualização. Tem um detalhe que eu esqueci de falar da intranet :a universidade corporativa, eu acho que isso aí foi um ganho muito bom. Essa possibilidade de fazer curso a distância, no site da universidade corporativa do banco foi um ganho muito grande, apesar de que também continuo dizendo; o sistema é muito lento , de repente está travado, a gente começa a fazer e pára, por algum motivo, lento.

Apesar de que já é um canal, porque antigamente a gente tinha de viajar, ir pra sala de aula e agora não, agora já está bem simplificado, é um ganho. Com relação à tecnologia da intranet, eu sei que ela é... na realidade ela é derivada da Internet, eu já estou acostumado a lidar com Internet. Eu acho que é definitivo. Não há retorno não. Não há como resistir, o sisbb a médio e longo prazo está fadado a desaparecer para uma tecnologia muito melhor, só falta o banco talvez investir melhor em recursos para tornar nossa intranet mais eficaz. Que ela tenha uma velocidade digna da velocidade com que a gente tá trabalhando.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – É um obstáculo tão grande, que tira até a graça pra gente de ta usando a intranet. O sistema que não funciona direito, é lento, tira a paciência da gente, a gente perde a graça pela falta de paciência. Já modernizaram a plataforma. É a nova, mas mesmo assim é lenta, A tendência é usar mais o sisbb.

Não vejo dificuldade, ela tá querendo ajudar, mas até agora não está conseguindo ajudar porque é lenta, lentidão e travamento, ela é feita para ajudar, é muito amigável, os ambientes que colocam lá, os sites, os links são amigáveis, é muito fácil de trabalhar, mas quando você vai num link e fica muito tempo esperando, olhando para a tela, perdeu todo o estímulo, perdeu toda a graça, sabe como é que é, né.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Nós sempre usamos ao longo dos anos integralmente o sisbb, o sistema corporativo tradicional que é o sisbb e continuamos usando ele até que essa tecnologia intranet seja definitiva, porque ela tem vantagens mil em cima do ambiente tradicional porque é uma coisa muito mais avançada, apenas falta mais investimento em tecnologia.

Alternativas: o relacionamento com o cliente, agora existem canais e canais, existe canais de auto-atendimento, o Correio tradicional, mensagem para o cliente, mas o sisbb traz também muitas informações consolidadas do cliente, quem é que a gente deve contatar, quem é que tem propensão para consumir, quem é que... Acho que tem alguma coisa disso na intranet. Eu não tenho bem... Algumas coisas já migraram. Mas o sisbb ainda é muito mais eficaz: a forma de acesso e a rapidez.

A intranet é definitiva. Você não deve pensar nela como a forma de atingir o objetivo. Acho que é uma questão de hardware, porque o banco está muito bem de software, mas comunicação e capacidade dos servidores talvez estejam causando esses problemas. Ela é um meio. Ela vai fazer melhor do que os sistemas existentes já fazem. Não faz atualmente porque há limitação tecnológica.

### **Entrevistado 13 - Gerente de Contas**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – As principais são as estratégias né. Porque você através da intranet você tem conhecimento da estratégia do banco. Aí você começa a alinhar o seu dia-a-dia dentro do que ta sugerido pelo banco dentro da perspectiva dele de atingir resultados. Aí você vai acompanhando. Por exemplo: o resultado de cada agência, as metas de cada mês, aí você tem e vai acompanhando como está nivelada a sua agência em relação às outras, e aí é que eu acho que é um instrumento importante, nesse caso, né.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Assim, não importantes... talvez eu não enxergue para utilizar naquele momento, então algumas coisas talvez passe despercebido porque para sua atividade não deu para você pegar aquilo ali. Mas se elas estão ali é porque são importantes.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – A comunicação interna, ela facilita muito, o acesso aos diversos órgãos, você entra em cada sala ali, você vê exatamente no mapa do site, todos os órgãos do banco. Você vê praticamente a estrutura do banco e até encurta muito a distância, um telefonema, porque aí você vai caminhando dentro de cada setor ali e você vai conseguindo e encurta a comunicação. O mapa do site está na tela principal, você encontra logo o mapa do site. A agência varejo está na diretoria Distribuição. Tem as governo, as corporates e as empresariais. A Distribuição é ligada à vice-presidência de Varejo.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não, eu não vejo como dificuldade, muito porque a intranet não é o único canal para o atingimento dos objetivos. É um canal a mais que você pode utilizar. Eu vejo como um facilitador.

Agora eu vejo um dificultador, talvez seja o dificultador de acesso a esse instrumento, porque demanda alguma intimidade maior, mesmo porque com a questão da informática, talvez isso é que seja um dificultador. Ela não é O canal, mas UM canal.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Tem vários outros canais, tem o sistema corporativo do banco, tem o sisbb, tem os relatórios que a superintendência manda. São os relatórios, que eu chamo de virtuais, que além dela mandar, disponibiliza também na intranet; contatos com cada divisão, por exemplo: pessoa física, pessoa jurídica, à medida que você vai precisando resolver alguns problemas do dia-a-dia, você vai se reportando a cada um deles, então é isso, contato pessoal, contato telefônico, relatórios, o sisbb... a intranet é mais um canal para atingir seus objetivos.

Eu entendo que a atividade é o acesso que você tem à informação. É saber o que a empresa quer de você e aí se você começa a alinhar aos seus objetivos pessoais com o que a empresa quer. A empresa diz: eu quero chegar aqui e aí você se coloca dentro das metas de cada um que aí é o seu papel como funcionário: se alinhar, sua atividade à estratégia da empresa e ela mostra muito claro isso: porque ela coloca: estratégia de crédito, política de crédito, como é que o banco quer tratar o cliente, a segmentação de cada cliente, e a intranet lhe dá a informação.

#### **Entrevistado 14 - Gerente de Agência**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Eu vou falar em cima disso aqui (mostrando a tela da intranet), o site da Distribuição. Todas as informações que tem nesse site, porque ela diz respeito diretamente ao trabalho, a diretoria de Distribuição é o nosso mentor, dos produtos do banco, então tudo que tem aqui, nessa área aqui, eu acho muito importante para a gente.

A área de compliance, de controles internos do banco também é muito , a gente precisa ter isso na agência. Então são duas coisas que eu acho importantes: o site da Distribuição e a de controles internos.

O funcionário, ele estando com isso aqui, sala do gerente de contas, isso é tudo o que ele precisa para gerir as contas dele, tudo está aí dentro. Pra ele ter sucesso como profissional, para ele atender às demandas do banco, na área dos negócios, na área de orçamento, na área de metas mesmo.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Como a gente não conhece nem 10% do que tem aí dentro eu acho até precipitação você dizer que tem alguma coisa irrelevante.

Tudo que tem aí é extremamente importante. Tudo que tem de atual, de hoje que a gente ta conversando, tá aqui. Isso é atualizado online. Aí você tem orçamento resultados, como ela ta chegando.

Tudo ta aí. Falta é tempo para ver. Agora o tempo que eu digo que falta, se a gente priorizar melhor esse tempo, a gente chega nele,

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Até como administrador, eu sou administrar há 9 anos. Naquele tempo, você tinha idéia da sua agência a seis meses de hoje, o que eu estou vivendo hoje, daqui a seis meses é que eu ia ter uma idéia do que aconteceu, hoje eu tenho com uma diferença muito pequena, praticamente online aqui. Eu sei como é que eu estou chegando, eu tenho idéia de ontem, de três dias atrás, eu estou com meu número aqui. Então eu posso priorizar algum planejamento, alguma ação, antes eu não tinha, o antes que eu digo é um antes bem próximo aqui.

Na organização, há cinco anos atrás você não tinha com ter essa visão. Hoje eu tenho uma visão da empresa, de funcionário, o que está acontecendo, a demanda de serviços, o que a gente fez ontem, quantos atendimentos teve naquele caixa ali, hoje eu tenho tudo aqui, todo o sistema do banco está aqui. Você olha, satisfação do cliente. O Sinergia trabalha negócio, gestão e produtividade. Você é avaliado por esses três. Na gestão você tem compliance, controles internos, como você está.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não. Eu acho que produz benefícios. Você trabalhar hoje pra administrar uma empresa como o Banco, sem esse instrumento, eu acho muito difícil. Você tem que ter uma atitude de mercado mesmo. Porque o Banco tem uma velocidade tão boa hoje.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Veja bem, nada que o Banco faz hoje... eu acho até que se você desativar isso aqui o banco vai continuar trabalhando. Porque o banco tem outros mecanismos que não seja a intranet. Ele consegue fazer, agora a velocidade ou como você vê as coisas é mais lento. Nos outros meios, chega com dez dias de atraso, aqui na intranet é mais rápido.

Eu acho que ela dá rapidez de trabalho, ela dá, favorece mais um instrumento, você ter uma visão melhor daquele...porque aqui você tem uma visão melhor. Tudo que o

Banco faz, as vezes você está numa agenciuzinha menor, lá no interior, então você não entende nem como funciona essa empresa da gente. Mas hoje, se você parar um pouquinho, você vai ver como é que funciona isso, como está distribuída essa coisa. Quem controla o quê. Quem é responsável por que. O Banco é uma empresa com pilares, muito estanques antigamente, mas acho que hoje eles começaram a carregar muito, porque há essa necessidade. Hoje, os pilares já se relacionam bem, por conta de intranet, de automação. Os pilares do Banco são Governo, Atacado e Varejo. Na Varejo estão superintendências, agências, no Governo, as agências do governo, que é outro pilar e no Atacado são outras agências, as Empresariais, que trabalham com grandes empresas. E os pilares hoje trabalham com harmonia, porque há uma interdependência. Jamais a governo pode trabalhar sem a Varejo. Porque enquanto a Governo trabalha com as entidades públicas, mas a pessoa física está no Varejo. Então se eu não dou um bom tratamento à pessoa física, então eu não vou ter um bom relacionamento com o Governo.

Eu acho que foi isso aí a rapidez, pela desmistificação da informação dentro do Banco, que a gente funcionava muito separado, você não sabia como era, hoje não tem mais mistério, você conversa com um diretor do Banco, como a gente está conversando aqui. É fácil, todo mundo pode chegar.

Observação do pesquisador: este funcionário aproveitou a entrevista para navegar pela intranet e até conhecer coisas que estão lá contidas. Acrescentou que não há uma cultura de uso da intranet e que as pessoas poderiam pelo menos reservar 10 minutos de seu tempo diário para navegar na intranet

## **Entrevistado 15 - Gerente de Contas**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – As informações do programa Sinergia, que é nosso instrumento para atingir o acordo de trabalho, o que o Banco espera da gente. Essas informações estão disponíveis na intranet e são importantes pra gente na prática diária. A inteligência competitiva, que são informações com relação a outros bancos, onde a gente pode se comparar em termos de taxas, em termos de produtos, sem ter que sair do nosso ambiente. Eu posso acessar e tenho ali, online, o que é que o outro banco está praticando. Também informações de câmbio, Nós temos todas as informações online aí. Informações mais... informações do banco mais voltadas para o negócio, elas são de mais fácil entendimento do que o LIC.

Então a gente pode acessar algumas informações de alguns produtos e o entendimento é melhor do que o LIC. Essas informações estão disponíveis na sala específica do produto, ou então tem algum link que são características do produto, que você acaba aprendendo sobre o produto então é mais fácil do que o LIC, que é mais técnico, mais complicadinho.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – A intranet tem muita coisa de conhecimento, que eu não utilizo no meu dia-a-dia, tem muita coisa que sobrepõe a página do Banco, eu acho que

informações sobre cidadania, sobre educação, sobre ...que não precisaria estar na intranet, elas já estão disponíveis na página do Banco.

Então pro meu dia-a-dia, se isso fizer a página ficar mais lenta, então está prejudicando, porque a intranet tem que ser canal onde eu pudesse rapidamente acessar o que me interessa para a minha prática diária, ela é uma intranet e na página do Banco deveria ter à disposição toda essa outra gama de conhecimento, que eu acessaria quando eu tivesse necessidade e não que fosse inerente ao meu trabalho.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Na minha atual função, eu estou trabalhando no atendimento pessoa física, que não demanda uma complexidade de conhecimento para atender, eu demando mão-de-obra, mão-de-obra e rapidez, então a intranet pra mim, ela não faz muita diferença, é diferente de quando você atua num público mais selecionado, num público exclusivo, num público private, que você tem que ter um conhecimento mais apurado a respeito do assunto. Atualmente, no meu setor, eu não demando...

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Eu acho que a maior dificuldade é ela não estar disponível, muitas vezes, na nossa agência, que é nível 1, top de linha, muitas vezes ela está indisponível e é um canal que deveria estar à disposição. É um canal muito importante, um facilitador, que o banco ainda não conseguiu disponibilizar pra toda sua rede de agências.

Existem agências que não conseguem acessar ou que é lento o acesso.

No meu atendimento, que demanda rapidez, eu não posso contar com a intranet, porque o sisbb na base OS2 é mais rápido. Então eu não posso ficar esperando para atender. O cliente não me dá esse tempo. Eu acho que existem algumas agências que isso é uma constante: a lentidão de acesso.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – O sisbb e as centrais de atendimento das agências. Nós temos várias centrais de atendimento às agências, inclusive segmentado por produto, que você pode tirar suas dúvidas e ter alguma orientação: a central de seguridade, a central de capitalização, a central de ações, a central de investimentos, são várias centrais que você pode dispor para te ajudar.

O que eu percebo é assim: deve existir, isso não está claro, mas deve existir um projeto do banco onde deixaria de estar disponível o sisbb, na base OS2 e nós trabalharíamos especificamente na intranet. Eu acho que esse é o grande objetivo do Banco. E aí a gente ganha assim, na interface, na facilidade de você trafegar na intranet porque a navegação dela é muito fácil, e a gente perde um pouquinho do tempo de resposta, porque todas as inovações tecnológicas do banco, elas esbarram no tamanho do banco, no tamanho de informações que o Banco dispõe e que trafegam diariamente.

A intranet é um excelente canal. Acho que é O canal. Só que tem que ser um canal rápido, porque a gente não tem tempo hoje de esperar carregar uma página, esperar para obter a informação, coisa que o OS2 lhe dá online ali, imediatamente, a intranet ainda não.

## Entrevistado 16 - Gerente de Contas

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Acesso ao LIC e agora a gente tem a sala do gerente de contas. A gente tem uma sala específica que a gente acessa o mapa da mina, que são uns acessos diferentes dos que a gente tem no sisbb, até as metas já vêm específicas para o que a gente precisa. É uma sala nova. E acessar o Sinergia que é um programa do banco.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Por exemplo, o correio, o correio eletrônico, eu prefiro que seja no sisbb, porque assim que a gente entra já sabe todas as notícias, e a intranet, às vezes está fora do ar, então, por exemplo, se for uma notícia muito importante é bom que esteja no correio, e na intranet só quando é uma pessoa que realmente trabalha direto na intranet, mas pra gente que é da rede de agência, a gente acessa mais o sisbb, a gente não opera na intranet. Então eu acho que o correio eletrônico tem que continuar assim ele repete as informações na intranet, mas eu acho mais importante no sisbb ( a agência de notícias) . Na intranet eu nem olho, porque fica passando como se fosse um site, e não gosto daquilo, eu me sinto no uol. Eu prefiro o sisbb, é mais banco.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – A gente trabalha, além de acompanhar, a intranet, ela está passando online a virada do que a gente está fazendo nas agências, né. Como a gente é muito operacional, muita coisa de modelos, formulários, está ali no LIC e a gente abre e já manda imprimir. Eta, ta faltando formulário, entra, faz na hora e manda imprimir. Porque antes não era assim. No LIC do sisbb não tem formulários, na intranet é o LIC mais os modelos. Se for pra ler rápido eu uso o LIC do sisbb.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não. Talvez... O relatório tal... Só roda na segunda. Mas não é problema da intranet. As informações estão atrasadas, mas não por conta da intranet. O cliente quer falar com a gente. Manda um e mail, que eu acesso na intranet.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – A intranet é só informativa. A universidade corporativa é boa. A gente tem reuniões, tem acompanhamento via sisbb, treinamento, treinar no atendimento. A prática de trabalho... porque se agente tiver só a informação e não tiver a prática...

A rapidez da informação. Ela é muito mais rápida. A gente tem toda a informação ali. A questão do LIC, a questão dos cursos.



Eu conheço a intranet. Não tem como não acessar mais. O gerente de contas tem que acessar.

### **Entrevistado 17 - Gerente de Agência**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Desde abertura de contas, como informações que facilitam o acesso do usuário para conhecer os produtos bancários, o acesso geral até podendo se aprofundar mais na área financeira, que é a área que aqui no nosso caso é uma área muito demandada.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Quem alimenta as informações da intranet é realmente uma pessoa conhecedora da parte tecnológica propriamente dita, e que você precisa tomar conhecimento. Então todas elas são relevantes e significativas.

O universo é muito grande. Então você entra em determinado assunto e você vai vendo que... tem hora que você demora um pouquinho para poder explorar aquele assunto já que você... é a vastidão da informação, nada assim que a gente às vezes precise tomar conhecimento e que não esteja lá à disposição. Pelo menos, o Banco do Brasil, a página em si é muito bem alimentada de informações.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Vejo sim. Hoje utilizar os serviços da intranet é um negócio... tá ali à sua disposição 24 horas, você pode fazer qualquer tipo de evento na intranet relacionados a assuntos bancários e está ali para lhe servir. O que falta ainda na população brasileira é a questão de identificar a utilização. É falta de costume e de credibilidade. O pessoal ainda não acredita muito ... a questão de segurança. Medo de ser roubado.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Eu só encontro facilitador. Aquilo que você quer, quer seja informação da mais modesta possível a uma informação de maior complexidade, como a taxa de juros, a cotação do dólar, um indicador financeiro, você acessa lá e facilmente você vai encontrar, totalmente atualizada e até mesmo a informação de dias passados. É um canal de utilização fantástico.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – As normas internas ou os gestores de determinados produtos. Correio do sisbb e telefone.

O que a gente tem notado é que a resistência das pessoas a utilizar os canais via intranet é... de um tempo pra cá ela tem recrudescido em função de várias ações de meliantes, e eles normalmente só conseguem sucesso quando você facilita algum dado, tipo senha, ou outra informação que não é para disponibilizar para quem quer

que seja e acaba gerando essa questão de golpe. O que a gente poderia fazer era tentar melhorar essa comunicação com os usuários, fazendo com que na realidade eles acreditem no que está lá previsto, ao acessar a página de uma instituição financeira, onde você cadastra seu micro, onde você tira uma certificação digital, onde você passa a ter um código de senha de difícil entendimento do meliante. Então seria acerca da própria segurança que a instituição em si, a instituição Banco do Brasil coloca à disposição de seus clientes usuários. Passar a acreditar mesmo que fazendo aquele procedimento corretamente, ele não vai ter nenhum tipo de problema, qualquer que seja.

Observação do pesquisador: o entrevistado, quando questionado sobre intranet, demonstra não saber a distinção entre intranet e extranet. Ele considera o relacionamento do cliente e o acesso à página do Banco como a utilização da intranet.

### **Entrevistado 18 - Gerente de Relacionamento**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – O programa novo que é o Sinergia. Então o Sinergia diariamente ele alimenta as informações, ele informa pra gente o que está faltando, o que está precisando, o que tá bom, isso facilitou muito a vida da gente, porque antes como era lento o trajeto, ainda às vezes ficava trabalhando dias e dias em determinado produto quando aquilo ali já estava cumprido. A gente deixava de fazer outras atividades porque não tinha a informação *online*. Agora não, o que eu faço hoje, amanhã eu já estou sabendo qual foi o resultado, isso facilita muito a vida da gente. Clientes também, a Internet também, porque facilita, o nosso público aqui ele se auto atende, tem muita facilidade com essa parte de informática, desobstrui muito o movimento da agência. Eles usam o correio o BBresponde.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Não, não, que eu lembre assim não. Porque a tendência é o sisbb acabar um dia e ficar tudo na intranet. A gente já está trabalhando com abertura de conta no GAA, que é um esqueleto da intranet (aplicativo na intranet), o LIC já está lá dentro, não lembro de nenhuma coisa que seja irrelevante.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Sim justamente o que eu falei no início. Agora esse momento que a gente está vivendo o Sinergia, a intranet está sendo essencial, porque a gente identifica onde a gente está precisando melhorar, o que o Banco quer da gente. Há cerca de um ano atrás a gente não tinha essa necessidade da intranet como a gente tem hoje. Quando amanhece, a gente já vai correndo pra ver como é que tá, o que precisa fazer o que precisa cuidar, como vai ficar.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – O único problema que eu vejo na intranet é o acesso, é lento ainda, a gente pra entrar num determinado assunto, a gente tem que entrar várias páginas, tem que rolar várias telas, pra poder chegar lá, é essa aí a dificuldade, porque no dia-a-dia que a gente tem aqui, que é sempre uma correria, não dá pra gente ficar esperando carregar. isso aí ainda está muito... muito...é um dificultador.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Não sei se você sabe que na semana passada a gente passou dois dias tudo parado (o sistema sisbb e intranet). Teve que ter jogo de cintura, porque quando está fora do ar, praticamente quebra os braços e as pernas da gente, a gente fica sem poder fazer mais nada né? O que o Banco até agradeceu ao funcionário foi essa capacidade de contornar a situação, de evitar que o cliente ficasse mais desgastado... que a imagem do Banco... o que a agência faz nesses casos é tentar contornar o mal estar, mas em termos de trabalho mesmo, de adiantar alguma coisa, pára mesmo, você não consegue fazer nada, porque parou tudo, geral (intranet e sisbb).

O sisbb, quando a intranet está fora, nossa saída para cumprir os objetivos da empresa é o sisbb, ou então call center (telefones, a parte de crédito é em Minas Gerais, a parte de seguridade é em Curitiba, cartão é no Rio). Eles orientam a gente. A intranet está fora do ar, quer fazer um seguro, quer calcular um seguro, aí tem a central que presta suporte, tem essas saídas.

O sistema estando perfeito, bonitinho, online, está tudo uma maravilha. Eu navego tudo, cursos, cursos a distância, a parte de administração, a parte de negócios, a sala do gerente de contas, que é uma coisa nova e está facilitando a vida da gente. Aqui todos nós acessamos, gerente e gerentes de contas.

O cliente (o nosso cliente entende) consulta tudo na página do banco. Então ele chega aqui e eu tenho que entender o que ele está falando. Por isso a intranet é bem utilizada.

## **Entrevistado 19 - Gerente de Expediente**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – O LIC, alguns formulários (com restrições), porque existem alguns formulários que você precisa ajustar para poder imprimir, quando a gente busca no LIC um formulário, muitas vezes você precisa ir por outros caminhos, para ajustar, para não sair conteúdos que são apenas para o Banco. A maioria dos formulários. A gente perde tempo de ajuste. Já devia sair impresso, limpo, sem nenhuma informação interna.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Não, o que ela contém, ela é importante para o nosso dia-a-dia.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não. Diretamente para o cumprimento não. Ela não facilitou de forma nenhuma. Eu acho o sisbb bem mais rápido.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Eu vejo o seguinte: relacionada ainda a documentos. Você quer um documento que o cliente precisa rápido. Um formulário de coleta de dados. Aí você demora três minutos e ele sai, vai embora... na impressão...Para você imprimir esse mesmo documento no sisbb, você tem que salvar no Works, no copiar, colar.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – A gente vai no sisbb, vai no copiar, colar e imprime o documento que a gente precisa...

A gente tem alguns documentos, alguns formulários no IRA. É um aplicativo. Mas se o sisbb sair, o IRA também sai. O IRA não tem todos os documentos, tem apenas alguns.

Teria que ter um acesso mais rápido e mais ágil na impressão de formulários e documentos na intranet.

Observação do pesquisador: Pediu para desligar o gravador e acrescentou: a dificuldade de se obter acesso a algumas funcionalidades da intranet: os acessos demandam autorização de superior hierárquico e muitas vezes de confirmação por outro funcionário. Deveria existir um pacote de funções já liberadas automaticamente para cada perfil de funcionário. Muitas vezes despende-se muito tempo para que os acessos sejam concedidos, na correria do dia-a-dia.

## **Entrevistado 20 - Gerente de Contas**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Todas as informações que estão disponíveis na intranet são úteis para o nosso trabalho diário, tanto na gestão de carteiras, como todas as informações que a empresa disponibiliza para nos manter informados e fechar um atendimento de qualidade à clientela.

Um cliente aplicador, nós temos na intranet todas as estatísticas, indicadores, tanto do Banco do Brasil, como da concorrência e isso viabiliza um atendimento de qualidade e uma melhor informação ao cliente.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Não, eu não vejo dessa forma. Eu vejo que todas as informações são relevantes, até mesmo as que não se relacionam diretamente ao nosso trabalho, porque nós temos que estar bem informados e alguns clientes nos consulta sobre assuntos que até fogem da alçada do trabalho Banco do Brasil e até prestando assessoria, melhora o relacionamento com o cliente.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Todas são positivas. Ela proporciona uma ferramenta que direciona para nós atingirmos determinadas metas, ela nos norteia e facilita demais o nosso trabalho porque além do conhecimento que nós temos, ela detecta em que ponto a gente pode atacar o problema.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não, de forma nenhuma. Ela é um facilitador. De forma nenhuma prejudica, porque ela é um instrumento que você pode utilizar na execução das suas tarefas.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Nós temos outro sistema que é o sisbb que nos instrumentaliza de ferramentas para que possamos exercer o dia-a-dia de nosso trabalho. Porque a intranet é mais veloz e mais uma alternativa. A intranet é mais completa que o sisbb. Abrange uma maior área de conhecimento. Eu uso mais o sisbb porque a maioria dos programas, a parte de operação, de aplicações com cliente está no sisbb, não está na intranet.

Diariamente eu acesso a intranet, não no dia com a maior ou menor intensidade.

Observações do pesquisador:

Quando questionado sobre os ambientes que ele acessa diariamente, o pesquisado pediu para desligar o gravador e acessou a intranet (talvez até para poder responder, pois não conhece bem os ambientes da intranet). Após abrir a página, autorizou ligar novamente o gravador. Este fato se repetiu mais adiante (desligar e ligar o gravador para poder ter tempo de consultar ambientes da intranet e responder ao questionamento do pesquisador).

2a. parte:

Você transita em quais ambientes diariamente?

Esta página da intranet, é a que a gente utiliza com mais frequência (*mostrou a página de login*) e pediu para desligar o gravador. Após impostar os dados de usuário e senha, pediu para o pesquisador ligar o gravador e fazer novamente a pergunta. Apenas quando a página da intranet estava na tela, o pesquisado teve condições de responder a pergunta.

3ª. Parte

Quais ambientes que você navega diariamente na intranet?

Quando nós acessamos a intranet ela abre a página da intranet.bb.com.br. Ela disponibiliza um ambiente administrativo, o meu trabalho, a página do Banco do Brasil, a página pessoal, enfim, acessar a Internet. A gente vê informações de instruções, a gente vê notícias, diariamente eu procuro quase todos, dependendo do momento, da necessidade, de capacitar naquela instrução, eu localizo qual o item que eu posso acessar.

É imensurável o conteúdo da intranet. A partir do momento que é disponibilizado um instrumento de trabalho e você o conhece, isso só facilita a sua vida... e facilidade de atendimento ao cliente e cumprimento dos objetivos da empresa.

Ao desligar o gravador, o funcionário se soltou mais e acrescentou:

A intranet é pouco explorada em função da demanda pelo cliente no contato com as agências. Quem concebe o instrumento tem uma visão de que o cliente não vai à agência. Achar que os funcionários estão com as mesas de atendimento vazias, quando na realidade o funcionário que está atendendo não detém o controle do número de clientes que procuram a agência.

A concepção deles é de que você vive em tranqüilidade para exercer seu trabalho.

A intranet tem coisas fabulosas. Descobri até, por acaso, na semana passada que há instruções sobre produtos, bem melhor do que no sisbb e que facilitam o atendimento.

### **Entrevistado 21 - Gerente de Contas**

Por problemas técnicos, ao final da entrevista, constatou-se que a mesma não tinha sido gravada, porém foram anotadas as impressões da pesquisadora sobre a entrevista realizada.

A funcionária demonstrou que não navega e não conhece a intranet.

Perguntou à pesquisadora se intranet e sisbb são a mesma coisa.

Disse que não tem tempo de acessar a intranet.

Não conhece sequer a sala do Gerente de Contas, que é um ambiente criado exclusivamente para seu segmento (Gerente de Contas). Sabe que existe, mas usa o sisbb.

### **Entrevistado 22 - Gerente de Contas**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Ela me enriquece muito, pelo menos quando eu vou à parte de investimentos, porque eu acho muito rica, fabulosa.

Eu não vou todo dia porque não tenho tempo, mas uma vez por outra eu vou lá, dou uma verificada, quando eu vejo que estou tendo dificuldade, eu vou e volto lá. Eu sou gerente de contas.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Não... eu acho que eles não colocam talvez... informação que não seja importante.

Tudo que eles colocam, se a gente tivesse disponibilidade de tempo, seria muito importante, pra gente seria. O problema é que a gente não tem tempo. A gente fica no maior sufoco, angústia, porque a gente quer mais conhecimento, quer aprender mais, pra se sentir muito mais seguro e infelizmente a gente não tem tempo durante o expediente, de a gente estar verificando tudo que ela disponibiliza para nós. Eu acho uma riqueza, tudo que ela tem.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Pra mim no momento tá sendo uma complementação de dados, de informações, que eu vou lá pra eu me sentir melhor, me sentir segura, porque muita coisa ainda aparece no LIC, nosso LIC tem muita coisa boa, mas é mais para complementação.

Eu só vou ao LIC da intranet quando eu preciso de documentos, imprimir documentos, assim, que facilita, você clica ali, aparece o documento e você vai imprimindo, mas eu, no momento, eu sempre acesso o sisbb, só pra leitura eu vou no sisbb mesmo.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não, não vejo não... Ela não tem dificultador não. A dificuldade da gente é muitas vezes a dificuldade da gente imprimir o documento que tem nela, é a parte tecnológica, mas da intranet não.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – A gente, pelo menos, eu como gerente de contas, somente o que eles me apresentam, eu já tenho muita fonte pra o meu trabalho, através de correio, que eles mandam muita informação pra gente, mas através do correio do sisbb. Eles jogam, eles já facilitam pra gente, acho que eles já sentem a indisponibilidade... a superintendência já facilita muito e passam muita informação pra gente através do sisbb. Eu utilizo menos a intranet e acho o sisbb mais rápido pra mim. A gente tem o folder da nossa carteira no sisbb e o que é interessante pra nós, eles já passam pra gente no sisbb.

É porque tem um... eu mesma me sinto, mas talvez seja até omissão da minha parte ou falta de interesse em procurar mesmo... muito cliente procura até entrar em contato através de e mail assim, olhe, você tem? Eu: “não, eu não tenho, o banco que tem, qualquer coisa ... então precisaria também dessa comunicação. Às vezes o cliente quer uma informação... a gente tratar diretamente através do e mail, pra ele, mas na parte organizacional, do trabalho mesmo... só se for obrigatório que a gente acesse, mas normalmente não está, não estou sentindo falta da intranet não. A não ser que eles disponibilizem a intranet e não disponibilizem a informação que a gente precise no sisbb. Aí seria totalmente inviável.

Hoje em dia algumas coisas a gente não vê no sisbb. Só está na intranet :pacotes de serviços, essa parte aí só na intranet. Tem coisas, tem documentos que você só consegue lá.

### **Entrevistado 23 - Gerente de Contas**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Pra gente aqui, particularmente pra mim, a gente tem as informações do acordo de trabalho, os números da agência, orçamento, despesas e gestão da agência. São informações prioritárias para o dia-a-dia nosso. São informações que

nos levam às diretrizes, pra saber aonde se quer chegar, Tem metas do semestre, tem metas do ano, então essas metas são trazidas pra nós através de informações do sistema, são informações que são diariamente repassadas pra gente, por exemplo, se tiver alguma informação em nível de cenário nacional ou mundial economicamente, o banco tem que se reportar pra isso aí, e tentar repassar pra gente o que é que está mudando, esse novo cenário, então pra gente, pra agência é prioritário, é fundamental.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Não, no momento não, eu creio que até no início, quando o banco estava começando a trabalhar com a parte de gestão da informação, talvez tivesse algum item, algum produto que não fosse interessante para a rede de agências, mas hoje, como o banco está trabalhando com isso aí mais bem apurado, eu acho que não tem nenhuma informação que seja desnecessária não. A grande maioria delas, que a gente trabalha diariamente aqui são informações importantes para o dia.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Com certeza, pra informações precisas, exemplo, como uma agência trabalha seu orçamento, ela trabalha em função de números, são números atribuídos com base numa série histórica, e números realizados, então você pega a série histórica, pega os números realizados e projeta o que você quer incrementar e isso a gente tem que averiguar... é uma régua, é um horizonte de um dia, de uma semana, de quinze dias ou de um mês ou de um semestre ou de um ano. A intranet nos traz isso, como uma ferramenta de gestão. Aí tem os itens específicos para isso, tem os programas da área de informática que fazem isso pra gente.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Teria um ponto a melhorar, eu creio que mais em nível de capacidade, de memória, porque os sistemas ainda são muito lentos, no momento que você precisa acessar sistema aí você perde um tempo grande, esperando que o sistema carregue a memória, isso é um dificultador, acho que da tecnologia como um todo ainda hoje. Ultimamente isso está sendo freqüente, principalmente na parte da intranet, a gente tem um sistema paralelo que é o sisbb, que tem todas as informações do Banco do Brasil, um sistema direto, ligo ao computador central, e temos a intranet, que é paralelo. Ele não traz as informações em tempo online, algumas sim, as transações de conta, as transações de consultas de saldo são online, mas as transações de... por exemplo, você abre uma conta, a abertura de conta no sisbb ela é direta, é uma transação online e as transações de consulta da intranet, como pega dados geralmente do dia anterior, aí demora muito, esse é um dificultador que eu vejo, e hoje ainda está muito freqüente, ainda é muito lento.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – O sistema padrão do banco que é o sisbb. É um sistema ligado diretamente a um computador central, que traz todas as informações do banco em tempo real.



Pra rede de agências, o canal direto para atendimento do cliente interno, do funcionário é o sisbb.

Hoje tem... Eu vejo como funcionário uma das grandes melhoras, facilidade que a intranet nos trouxe foi você ter acesso à formação pessoal. Hoje o Banco do Brasil tem a universidade corporativa que ela é acessada por meio da intranet, isso está facilitando a parte de formação, de cursos internos, curso de lavagem de dinheiro, curso de cadastro, curso de tecnologia da informação. E uma série de outros cursos que você pode fazer através da intranet, você pode fazer nas suas horas vagas e então esse é um grande diferencial que a intranet está trazendo para o funcionário em termos de formação. Traz essa possibilidade de você ter conhecimento através de um sistema virtual sem precisar estar na sala de aula, com a presença ali física.

### **Entrevistado 24 - Gerente de Agência**

Pergunta 1 - Para você, quais as informações existentes na intranet, consideradas importantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Praticamente todas, porque hoje está bem enxuto, enxugou muito, era um volume muito grande de informações, hoje melhorou muito, porque a intranet ela traz pra gente que ...como eu sou o gerente da agência... Todas as informações, praticamente em tempo real e isso facilita o nosso trabalho, pra gestão. Todas as estratégias da empresa, hoje é tomada uma decisão lá na direção, imediatamente nós temos conhecimento e isso nos auxilia na prática, no dia-a-dia da agência.

Pergunta 2 - Quais as informações disponíveis na intranet que você considera irrelevantes para a prática de trabalho diária?

Resposta – Não eu não considero, considero todas relevantes, às vezes tem coisas que não são aplicadas assim pra agência, mas pra outras agências da rede, porque a gente não é gerente só de uma agência. É interessante que a gente tome conhecimento de tudo o que está acontecendo na empresa. Na minha opinião são todas relevantes.

Pergunta 3 - Quais as facilidades/benefícios proporcionados pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Hoje para esse ano de 2006, o Banco lançou um programa, que se chama programa Sinergia que é exatamente o que contempla as metas. Então a facilidade é que ele dá diariamente... Uma das dificuldades que a gente tinha era de absorver quanto tá faltando, por exemplo, esse acompanhamento a gente fazia manual, hoje está tudo online, facilita a minha programação, que é mensal, isso aí facilita muito, porque você tem conhecimento, então você pode priorizar outros produtos e não gastar tempo em um que você já atingiu, então você vai focando naqueles que você tem maior necessidade de atingimento.

Além da informação, que toda a estratégia da empresa é distribuída online, então a gente fica sabendo e aí toda a rede trabalha com o mesmo foco.

Pergunta 4 - Quais as dificuldades proporcionadas pela intranet para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a agência?

Resposta – Não, em minha opinião só facilita. A questão do acesso, mas não em toda rede. Na nossa agência não, porque nós temos nosso computador, assim que é

de última geração dentro do banco, nessa agência aqui, a questão de acesso é bem facilitada. Algumas agências no interior, elas têm alguma dificuldade (falta de agilidade para acesso). Estamos trabalhando na plataforma nova, a REMOS. Não sei no interior se já estão trabalhando todos na plataforma nova, acho que não.

Pergunta 5 - Que alternativas (instrumentos) são utilizados para o cumprimento de objetivos estabelecidos, quando a intranet não se apresenta como meio adequado?

Resposta – Aí o banco tem, além da intranet, tem o sisbb, porque são vários sistemas. Inclusive todas as instruções normativas tanto estão no sisbb quanto na intranet. Se houver dificuldade de acesso em um, você pode utilizar em outro. A intranet facilita porque é mais amigável, inclusive documentos a serem impressos, você pode imprimir os documentos do LIC na intranet, não no sisbb. O Banco tem incentivado para que a gente utilize a intranet, porque futuramente eu creio que o sisbb vai sair e vai ficar só a intranet.

Pra efeito dessas informações gerenciais, o caso de informações estratégicas, a gente utiliza mais a intranet, agora a questão de normativos a gente usa o sisbb.

As informações do Sinergia encontram-se no site da Distribuição e só se encontram na intranet, não no sisbb. No sisbb tem o ATB, que é o acordo de trabalho, são as informações do acordo de trabalho. Só que na intranet está mais amigável e com muitas informações, que facilitam o atingimento dos objetivos. Eles criaram inclusive a sala do gerente de contas. Porque o banco segmentou a clientela então as agências estão distribuídas por gerente de contas, carteiras com número x de clientes e lá tem uma sala “sala do gerente de contas” na intranet, isso aí dá todas as dicas e diretrizes a serem utilizadas pelo gerente de contas para consecução das metas da carteira dele, consequentemente atingir as metas da agência e do banco como um todo.

Na minha opinião contribui muito, porque é uma questão de agilidade, porque hoje o mercado bancário tem que ter agilidade, a intranet veio pra isso aí, agiliza e muito nossos processos, o que acontece em Brasília, amanhã já está aqui e isso só vem a facilitar. Só tenho elogios à intranet. A intranet só tem a acrescentar.