

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Marcio Aleksey Roesler

**O USO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ATIVIDADES DA
AGÊNCIA EMPRESARIAL NORTE CATARINENSE
DO BANCO DO BRASIL S/A**

Porto Alegre (RS)

2009

Marcio Aleksey Roesler

**O USO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ATIVIDADES DA
AGÊNCIA EMPRESARIAL NORTE CATARINENSE
DO BANCO DO BRASIL S/A**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Negócios Financeiros.

Orientador Específico: Prof. Ivan Pinheiro

Porto Alegre (RS)

2009

Marcio Aleksey Roesler

**O USO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ATIVIDADES DA
AGÊNCIA EMPRESARIAL NORTE CATARINENSE
DO BANCO DO BRASIL S/A**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Negócios Financeiros.

Conceito final:
Aprovado em 24 de abril de 2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr Antônio Maçada – Instituição

Prof. Dra Elaine Antunes – Instituição

Orientador Prof. Dr Ivan Pinheiro – Instituição

RESUMO

Este trabalho procura mensurar o uso da Gestão da Informação no ambiente da Agência Empresarial Norte Catarinense, tanto em sua rede interna, disponibilizada recentemente aos funcionários, como também de uma forma mais específica, no processo de tomada de decisão pelos gerentes da agência (administradores, responsáveis pela gestão da dependência, e gerentes de contas, responsáveis pelo atendimento a clientes). Para tanto, fez-se necessário buscar informações acerca do uso e avaliação da rede interna da dependência pelos funcionários, bem como da avaliação por parte dos decisores em relação ao atendimento de suas necessidades informacionais quando do processo de tomada de decisão. Realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de se obter conhecimentos mais aprofundados sobre o tema em questão. Na sequência, realizou-se uma pesquisa interna, através de questionários, sendo um questionário distribuído aos usuários da rede interna da agência, buscando avaliar como está o processo de administração, tratamento e organização dessas informações neste ambiente, e outro questionário distribuído aos decisores da agência, que objetiva uma avaliação e reflexão sobre a qualidade das informações que subsidiam as decisões da agência, bem como avaliar o grau de padronização do processo decisório da agência. Uma vez compiladas as informações, o resultado obtido trouxe informações e sugestões importantes para a agência. Como consequência, acredita-se ter chegado a um dos propósitos do curso de Especialização em Gestão Financeira : a verdadeira oportunidade da transposição dos conceitos teóricos obtidos na prática efetiva do dia-a-dia.

Palavras-chave: Gestão da Informação, rede interna, processo decisório.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por minha vida e pela força renovadora e espiritual, que em todos os momentos se faz presente em mim.

Agradeço a meu Tutor, Prof. Dusan Schreiber, por sua disponibilidade e tempestividade, sua opinião e seu conhecimento sempre pertinentes, elucidativos e enriquecedores, em especial neste trabalho.

Agradeço de modo muito especial a minha esposa Fernanda Girardi Roesler, pelo incentivo à realização desta etapa.

Somos o que fazemos, mas somos principalmente o que fazemos para mudar o que somos.

Eduardo Galeano

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Uso da rede para desempenho das atividades.....	29
Tabela 2 – Facilidade de acesso às informações na rede.....	30
Tabela 3 – Política de uso da rede definida pela dependência	31
Tabela 4 – Nível de padronização das informações na rede.....	32
Tabela 5 – Localização de informações de responsabilidade do respondente	33
Tabela 6 – Localização de informações de responsabilidade de outro funcionário	33
Tabela 7 – Disponibilização e divulgação de informações na rede.....	34
Tabela 8 – Meios utilizados na gestão da informação.....	35
Tabela 9 – Paradigma Quantidade X Qualidade das informações na rede.....	36
Tabela 10 – Nota classificatória quanto a Gestão da Informação na dependência.....	37
Tabela 11 – Quantidade de informações no processo de tomada de decisão	38
Tabela 12 – Qualidade das informações no processo de tomada de decisão	39
Tabela 13 – Padronização de informações no processo de tomada de decisão	40
Tabela 14 – Disposição de informações para fins de tomada de decisão.....	41
Tabela 15 – Demanda por informações existentes nos sistemas e não parametrizadas	41
Tabela 16 – Registro e posterior acompanhamento das decisões tomadas na dependência.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Uso da rede para desempenho das atividades	29
Gráfico 2 – Facilidade de acesso às informações na rede	30
Gráfico 3 – Política de uso da rede definida pela dependência	31
Gráfico 4 – Nível de padronização das informações na rede	32
Gráfico 5 – Localização de informações de responsabilidade do respondente	33
Gráfico 6 – Localização de informações de responsabilidade de outro funcionário.....	34
Gráfico 7 – Disponibilização e divulgação de informações na rede	34
Gráfico 8 – Meios utilizados na gestão da informação	35
Gráfico 9 – Paradigma Quantidade X Qualidade das informações na rede.....	36
Gráfico 10 – Nota classificatória quanto a Gestão da Informação na dependência	37
Gráfico 11 – Quantidade de informações no processo de tomada de decisão.....	38
Gráfico 12 – Qualidade das informações no processo de tomada de decisão	39
Gráfico 13 –Padronização de informações no processo de tomada de decisão	40
Gráfico 14 – Disposição de informações para fins de tomada de decisão	41
Gráfico 15 – Demanda por informações existentes nos sistemas e não parametrizadas.....	42
Gráfico 16 – Registro e posterior acompanhamento das decisões tomadas na dependência	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	INFORMAÇÃO	11
2.2	A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	14
2.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	16
2.4	PROCESSO DECISÓRIO.....	20
3	METODOLOGIA	23
3.1	UNIDADE DE ANÁLISE – BANCO DO BRASIL.....	23
3.2	ETAPAS DO TRABALHO.....	24
3.2.1	Metodologia utilizada	25
3.2.2	Elaboração dos questionários	27
3.2.3	Contato com o público-alvo	27
3.2.4	Envio e recepção dos questionários	28
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1	QUESTIONÁRIO “A”	29
4.2	QUESTIONÁRIO “B”	38
4.3	SUGESTÕES OFERECIDAS PELOS FUNCIONÁRIOS.....	43
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
	ANEXOS	48
	ANEXO A – QUESTIONÁRIOS ENTREGUES AOS RESPONDENTES	49

1 INTRODUÇÃO

A concorrência no mercado bancário brasileiro tem se acirrado nos últimos anos, muito em função das regulamentações governamentais de estímulo à competitividade entre as instituições, bem como pelo movimento de fusões e aquisições entre bancos ora verificado. A busca constante pela competitividade e crescimento dos bancos veio seguida pela necessidade de grandes investimentos em tecnologia, hoje indiscutivelmente elencada como a grande consumidora de capital do sistema bancário brasileiro.

Tais investimentos são comprovados em uma infinidade de agências e demais órgãos do Banco do Brasil S/A, e não obstante, também na agência onde foi originado o presente estudo, intitulado como “O uso da Gestão da Informação nas atividades da Agência Empresarial Norte Catarinense do Banco do Brasil S/A”. A motivação para a realização do presente estudo reside no fato de termos de um lado, investimentos em tecnologia realizados na agência, e de outro, o período adaptativo do qual os funcionários necessitam para utilizarem de forma eficaz tais recursos.

Temos portanto como objetivo geral mensurar o uso dos conceitos e ferramentas de gestão da informação na agência, o que permite o desdobramento em objetivo específico que visa mensurar o grau de adaptação dos funcionários perante o tema, tendo em vista que o assunto tem impacto direto na performance da agência como um todo, e por conseqüência, na qualidade do atendimento aos clientes empresariais e na gestão dos serviços e ativos da dependência.

O estudo se justifica na medida em que recentemente a agência recebeu investimentos em tecnologia, mais especificamente, a disponibilização de informações internas via rede, o que trouxe uma série de novas atribuições aos funcionários, bem como uma série de oportunidades para o processo de gestão da informação, como otimização de processos, ganhos de produtividade, melhoras na comunicação interna, dentre outros.

O método consiste de um estudo de caso único, na agência Empresarial Norte Catarinense, cuja escolha se deve às características que buscam descrever a forma de utilização das informações disponibilizadas aos funcionários na recém instalada rede interna de computadores, mais especificamente quanto a qualidade e intensidade de uso da Gestão da Informação em tal ambiente. A técnica de coleta de dados, julgada como a mais adequada foi a quantitativa, com o emprego de questionários com questões fechadas, configurando o método *survey*. Compreende a construção de dois questionários. O primeiro deles destina-se

aos usuários da rede interna da agência, onde se pretende mensurar como está o processo de administração, tratamento e organização dessas informações no ambiente em rede. O segundo questionário está dirigido aos decisores da agência, que objetiva reflexão sobre a qualidade das informações que subsidiam as decisões da agência, bem como o grau de padronização do processo decisório da agência. Predominam questões fechadas, onde o respondente preencherá as perguntas, bem como poderá tecer comentários sobre os tópicos avaliados.

Na sequência à introdução apresenta-se a fundamentação teórica, baseada em conceitos de autores conhecidos, com enfoque na Informação e sua importância para uma empresa, tendo em vista que é um dos principais ativos dentro de um banco, considerada uma matéria-prima para a tomada de decisões. Conceituam-se também os Sistemas de Informações Gerenciais, que é o principal canal onde fluem as informações dentro de uma empresa. Posteriormente ligamos o assunto Sistemas de Informações com Gestão Bancária, pois com o grau de informatização das empresas financeiras, pesados investimentos são feitos em tais sistemas, objetivando a agilidade e competitividade da empresa financeira, e por fim, o processo decisório, o grande propulsor das atividades de qualquer empresa participante do mercado.

No terceiro capítulo será caracterizada a empresa (Banco do Brasil S/A) e as etapas de desenvolvimento do presente estudo, abordando como ocorreu a execução do projeto, desde a elaboração de questionários, contatos com os respondentes e o retorno e posterior compilação das informações. O quarto capítulo é destinado à apresentação das análises e interpretação das informações. O último capítulo focará as contribuições que este estudo trouxe, tanto para seu autor como para a própria Agência Empresarial Norte Catarinense, do Banco do Brasil S/A.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação em literatura é o embasamento necessário e primordial de todo trabalho científico. Assim, neste capítulo será conceituada a informação e sua importância no processo de gestão organizacional, os sistemas de informação, a correlação dos sistemas de informação com a gestão bancária e por fim as características do processo decisório.

2.1 INFORMAÇÃO

É fato que os principais ativos de um banco são sua credibilidade perante o mercado e suas informações corporativas. Também é consenso no mercado bancário que uma das principais matérias-primas do crédito, principal atividade de um banco, é a informação. A informação que agrega valor possibilita um satisfatório nível de assertividade no processo de análise e decisão financeira. Ela auxilia no processo de migração da incerteza para o risco mensurado. A literatura oferece referenciais teóricos para uma melhor compreensão do conceito de informação.

A informação se origina de dados. Conforme Robbins (2000, p.151), “dados são fatos crus, não analisados, como números, nomes e quantidades. Mas, na forma de dados, esses fatos são relativamente inúteis aos gerentes. Quando os dados são analisados e processados, tornam-se informações”.

Rezende (2008) define dado como sendo “um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro. Pode ser entendido como um elemento da informação”.

Beuren (2007, p. 44) , também sobre a origem da informação, comenta : “ Observa-se que a informação tem sua origem na coleta de dados, os quais, por sua vez, são organizados e recebem significado de acordo com o contexto delimitado. Isso implica na necessidade de delimitação inicial do problema, o que servirá de base para identificar as informações pertinentes a serem selecionadas, dentre as já disponíveis na empresa, ou, em não existindo, buscar dados em outras fontes, fora da organização, e transformá-los em informação útil para o contexto da definição da estratégia”.

Para Abreu & Rezende (2006, p.62), a “informação é todo dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. Diante destes conceitos, que mutuamente se complementam, chega-se a síntese de que a informação é originária do dado, sendo que este, quando tratado e contextualizado, transforma-se em informação, esta sim, útil e com valor atribuído.

Resende (2008) alerta que os dados, as informações e os conhecimentos não podem ser confundidos com decisões (atos mentais, pensamentos), com ações (atos físicos, execuções) ou com processos ou procedimentos.

Wilkinson e Cerullo (apud Beuren, 2007) mensuram a informação de qualidade : “Por sua vez, as informações podem ser consideradas de qualidade quando são relevantes, precisas, acessíveis, concisas, claras, quantificáveis e consistentes”. Os processos da informação são descritos por Freitas (1993) como sendo : criação das informações (coleta, aquisição, captação), comunicação das informações (circulação, transmissão, difusão), tratamento das informações (transformação, utilização, interpretação) e memorização das informações.

Sobre o valor da informação , Abreu & Rezende (2006) comentam que o valor das informações é um conceito muito relativo, tendo em vista que nem todas as informações apresentam a mesma importância para uma decisão e, por melhor que seja a informação, se não for comunicada às pessoas interessadas em forma e conteúdo adequados, ela perde todo o seu valor. Mcgee e Prusak (apud Abreu & Rezende, 2006) comentam que a informação pode ser infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, bem como o seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário.

Sobre os tipos de informação, Abreu & Rezende (2006) as classificam em personalizadas, oportunas ou inteligentes. Para os autores, toda e qualquer informação peculiar ou específica pode ser chamada de informação personalizada. Toda e qualquer informação de qualidade inquestionável, porém antecipada, pode ser chamada de informação oportuna. E por fim, as informações oportunas juntamente com as informações personalizadas são chamadas de informações inteligentes.

Sobre eficiência na gestão da informação, Abreu & Rezende (2006, p. 110) comentam: “A eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício de seu uso. Os custos associados com a produção da informação são os envolvidos em coleta, processamento e distribuição”. Sobre a eficácia da gestão da informação, Beuren (2007) comenta que uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão da informação.

McGee e Prusak (apud Beuren, 2007) argumentam que “embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedade e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-la”.

Sobre a revolução da informação, Neto (2000, p.13) comenta : “ Alguns avanços tecnológicos produzem um grande impacto nas organizações empresariais, inclusive na sociedade como um todo, exigindo uma completa alteração na forma de agir diante desta nova realidade. Atualmente, devido à revolução da informação, uma extraordinária mudança está fazendo com que passemos da sociedade industrial para a sociedade da informação”.

Sobre a abundância de informações nos dias de hoje, causadas pelo grande avanço dos recursos tecnológicos, Beuren (2007) comenta que a natureza dos atuais problemas de informação encontra-se, principalmente no paradoxo quantidade X qualidade que a tecnologia da informação ajudou a criar. A autora conclui que uma solução para esse problema pode estar na compreensão de que a informação só será útil se atender às necessidades do usuário.

Abreu & Rezende (2006) afirmam que as informações apresentam-se em grande volume atualmente, e que são disponibilizadas nos mais diversos meios de comunicação, e portanto exige de todos a seleção e organização das informações para sua efetiva utilização.

Já Davenport (2001) afirma que cada vez mais informações estarão disponíveis e cada vez mais será mais difícil estar informado sobre tudo que ocorre. Paradoxalmente, Beuren (2007) afirma que quanto mais uma empresa acumula informações e aprende sobre os diferentes usos da informação, mais aumenta sua capacidade de impor barreiras de entrada entre segmentos de negócios, ou seja, mais difícil se torna a supremacia dos concorrentes nessa estratégia.

Em síntese, podemos dizer dados quaisquer tratados e contextualizados, transformam-se em informações, e por conseqüência, tais informações trazem consigo um determinado valor. A informação, portanto, é de considerável importância para as organizações, tendo em vista que ela possibilita a tomada de decisões. Convém ressaltar também que, devido aos grandes avanços tecnológicos dos últimos anos, a informação hoje é disponibilizada de forma excessiva, portanto a seleção de informações de qualidade são fundamentais em seu processo de gestão.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Beuren (2007, p. 43), “A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais”. A importância dada por Garrison é destacada por Beuren (2007), quando afirma que a informação é o motor que move os gestores, e que na ausência de um fluxo de informações constante, os gestores sentem-se impotentes para qualquer coisa, além de enfatizar que grande parte das informações necessárias podem ser geradas na própria estrutura organizacional.

Sobre a representatividade da informação no mundo dos negócios, Abreu & Rezende (2006) afirmam que a informação deve ser considerada como diferencial de negócios quando proporciona alternativas de lucratividade e retornos profícuos para a empresa, seja sedimentando atuações, implementando os atuais negócios, ou seja, ainda, criando novas oportunidades de negócios.

Beuren (2007) ao caracterizar a informação, comenta que tal recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, age integrando as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

Abreu & Rezende (2006) ainda comentam que os dados, as informações e os conhecimentos permitem que os gestores tomem as decisões, que são atos mentais. As decisões permitem que os gestores possam executar as ações, que são atos físicos, e complementam que todas essas atividades geram novos dados, informações e conhecimentos num ciclo retroalimentado, a fim de contribuir com a inteligência empresarial das organizações.

Sobre a informação e planejamento, Abreu & Rezende (2006, p. 61) ressaltam : “Essas são as palavras-chaves para organizar as empresas. Somente depois que as empresas sistematizarem, organizarem e oportunizarem as informações por meio de um planejamento adequado, dinâmico e interativo, pode-se pensar em informatização e na configuração do hardware, software, telecomunicações e gestão de dados”.

Abreu & Rezende (2006) faz um elo entre informação e globalização, quando comenta que esta última é a explicação para o crescimento da importância da informação como um recurso estratégico na organização. Tal afirmativa se justifica quando o autor comenta que a globalização trouxe a transformação da economia industrial em economia da

informação e a conseqüente transformação das organizações, principalmente no que diz respeito a sua estruturação, divisão do trabalho e formas de coordenação do mesmo.

Abordando a informação como diferencial competitivo, Gates (1999, p.21) comenta que “a maneira mais significativa de diferenciar sua empresa da concorrência, o único modo de você se distanciar da multidão, é fazer um trabalho destacado com a informação. O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se você vencerá ou perderá”.

Também sobre competitividade empresarial, Beuren (2007) salienta que a empresa que não tem informações ágeis para fomentar suas decisões estratégicas e a execução das mesmas, estará em desvantagem em relação a outra, do mesmo ambiente, que consegue parametrizar, em um tempo mínimo, suas alternativas de decisões, além de mensurar e reportar o resultado decorrente da decisão tomada.

Abreu & Rezende (2006) também participam dessa ligação entre informação e competitividade empresarial quando falam que as empresas que detiverem, organizarem, dominarem e valorizarem mais a informação e o conhecimento do meio ambiente (interno e externo), em que estiverem envolvidas terão mais condições de competitividade nos negócios.

Beuren (2007, p. 6) observa que “ a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial.” Sendo um recurso essencial na estratégia empresarial, Beuren (2007) comenta que, nessa perspectiva, a informação pode ser usada no sentido de identificar alternativas para provocar mudanças no poder de barganha da empresa com o ambiente externo , para remover ou criar barreiras à entrada de novos concorrentes, para diferenciar uma empresa das demais que atuam no mesmo segmento, para configurar novas cadeias de valor, para penetrar em economias diferenciadas, dentre outros fatores.

Robbins (2000) afirma que a qualidade de toda decisão depende muito da qualidade da informação à disposição do gerente. Comenta que no mundo cada vez mais complexo de hoje, em que a habilidade para tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, o controle da informação tem adquirido importância significativamente maior.

Abreu & Rezende (2006) ressaltam que a utilização e a gestão da informação em seus diversos níveis (estratégico, tático e operacional) favorecerão as decisões, as soluções e a satisfação dos clientes, externos e internos. Rezende (apud Abreu & Rezende, 2006) afirma que as informações são vitais para o cotidiano, a sobrevivência, a perenidade, a rentabilidade e a competitividade da empresa quando estão plenamente integradas a seus processos de gestão, racionalizando procedimentos e auxiliando nas ações e decisões.

Sobre o processo de aculturação da informação e informática nas organizações, Abreu & Rezende (2006) alertam que tal processo será mais facilitado e efetivo se os gestores da empresa e os clientes e/ou usuários estiverem participativos, conscientes e plenamente envolvidos com a Tecnologia da Informação e seus recursos. Em caso contrário, os autores afirmam que essa aculturação será mais lenta e difícil, causando transtornos à empresa.

Especificamente sobre o mercado bancário, Silva (2003) define a informação como a matéria-prima para a decisão do crédito. Salaria que a obtenção de informações confiáveis e o competente tratamento das mesmas constituem uma base sólida para uma decisão de crédito segura.

Diante destes conceitos, chega-se a síntese de que a informação deve ter qualidade para cumprir o seu papel no auxílio aos gestores. O bom trato da informação pode proporcionar às empresas : diferenciação, competitividade, agilidade e assertividade na condução de seus negócios.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Quando falamos em controle da informação, a literatura nos remete aos sistemas de informações gerenciais. Sistema, conforme Abreu & Rezende (2006, p.63), é um “conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir objetivos ou resultados.

Conceituando sistema de informação , Abreu & Rezende (2006) comentam que todo sistema, usando ou não recursos de Tecnologia da Informação, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado como Sistema de Informação. Sobre os sistemas de informação, Almeida, Gomes & Gomes (2002, p.133) os definem da seguinte forma: " Os SI são o requisito básico para a decisão automatizada. As informações que a empresa possui devem estar, de preferência, totalmente integradas, e essa integração deverá ser preferencialmente feita por computadores em rede, pois isso permitirá a todos os seus membros o acesso aos dados mais recentes da empresa a qualquer momento".

Abreu & Rezende (2006) definem que o maior objetivo dos sistemas de informação é de auxiliar os processos de tomada de decisões na empresa. Oliveira (apud Abreu & Rezende, 2006) afirmam também que um sistema de informação eficiente pode ter um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da empresa. Esse impacto pode beneficiar a empresa, os clientes e/ou usuários e qualquer indivíduo ou grupo que interagir com os sistemas de

informação. Dentre os principais benefícios que as empresas procuram obter por meio dos sistemas de informação, Abreu & Rezende (2006) destacam : suporte à tomada de decisão profícua, valor agregado ao produto (bens e serviços), melhor serviço e vantagens competitivas, produtos de melhor qualidade, oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade, mais segurança nas informações (menos erros, mais precisão), aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade, carga de trabalho reduzida, redução de custos e desperdícios, controle das operações, etc.

No que tange a obtenção de vantagens competitivas através dos sistemas de informação, Porter (apud Abreu & Rezende, 2006, p.115) comenta : “ Vantagens competitivas podem ser obtidas por meio de suporte da tecnologia e sistemas de informação, de modo que amplie a capacidade de uma organização em lidar com clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos, e novos competidores no mercado”. Para que a empresa possa usufruir das vantagens de um sistema de informação gerencial, Abreu e Rezende (2006, p. 123) elencam alguns aspectos que devem ser observados pela empresa :

- a) o envolvimento da alta e média gestão;
- b) a competência por parte das pessoas envolvidas com o SIG;
- c) o uso de um plano mestre ou planejamento global;
- d) a atenção específica ao fator humano da empresa;
- e) a habilidade dos executivos em identificar as necessidades de informações;
- f) a habilidade dos executivos para tomar decisões com base em informações;
- g) o apoio global dos vários planejamentos da empresa;
- h) o apoio organizacional de adequada estrutura organizacional e das normas e procedimentos inerentes ao sistema;
- i) o conhecimento e confiança no SIG;
- j) a existência de dados e/ou informações relevantes e atualizados;
- k) a adequada relação custo-benefício.

Independentemente de seu nível e classificação, os sistemas de informação objetivam auxiliar os processos de tomada de decisões na organização. Se os sistemas de informação não se propuserem a atender a esse objetivo, sua existência não será significativa para a organização (Rezende, 2008). Ainda sobre os sistemas de informações, notadamente os gerenciais, Mason Jr , mencionado por Beuren (2007), registra que os sistemas de informações gerenciais devem fornecer informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisão. Assim, quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas. Ou seja, o

autor enfatiza que ao projetar um sistema de informações, faz-se necessário analisar cuidadosamente o processo de decisão e o fluxo de informações existente. Conclui que esses dois fatores são essenciais e inseparáveis no desenho e arquitetura de um sistema de informações gerenciais. Para Robbins (2000, p.151), “Um sistema de informações gerenciais (SIG) é um sistema utilizado para prover a administração regularmente das informações que necessita”. Robbins (2000) ainda complementa que teoricamente, este sistema pode ser manual ou informatizado.

Sobre o impacto dos sistemas de informações gerenciais, Abreu e Rezende (2006, p.121) relatam : “Os SIG têm impacto direto no contexto, na configuração, no arranjo e na natureza das atividades produtivas. Os impactos nos indivíduos dizem respeito a temores, resistências, ajustamento, formação e/ou enquadramento, desempenho e saúde ocupacional. No grupo, os impactos são em processos grupais (liderança, nível de relacionamento), organização, resistências e desempenho. Na empresa, os impactos são na organização e estrutura, na imagem, na competitividade, na administração, no desempenho, na qualidade, na adequação do produto e nos investimentos. Os impactos na macroeconomia estão na produtividade, na produção de bens e nos serviços da empresa. No mercado de consumo, nos produtos disponíveis; e por fim, no mercado de trabalho, atingindo o nível de emprego e o nível de remuneração ofertado pela empresa. Já sobre as formas que os sistemas de informação podem assumir, Rezende (2008, p.36) afirma que eles “podem assumir diversas formas convencionais, tais como: relatórios de controle (de sistemas ou de determinadas unidades departamentais), fornecidos e circulados dentro da organização; relato de processos diversos para facilitar a gestão da organização; coleta de informações expressa em um meio de veiculação; conjunto de procedimentos e normas da organização, estabelecendo uma estrutura formal; e por fim, conjunto de partes (quaisquer) que geram informações. Sobre a classificação dos sistemas de informação, Rezende (2008) afirma que eles podem ser classificados de diversas formas. Mais especificamente sobre o critério de suporte a decisões, a classificação dos sistemas de informação pode ser : operacional, gerencial e estratégico.

Já segundo à abrangência da organização, Kroenke (apud Rezende, 2008) comenta que os sistemas de informação estão nos níveis : pessoal; de grupo ou departamental; organizacional; e interorganizacionais. Do ponto de vista evolutivo, Rezende (2008, p.38) os classificam como : “manuais; mecanizados; informatizados; automatizados; e gerenciais e estratégicos”. Sobre o desenvolvimento de sistemas de informação, Abreu & Rezende (2006, p.115) elencam características que podem estar presentes nos sistema de informação de uma empresa:

- a) focar um nicho de mercado pela produção de dados que permitam a melhoria de suas técnicas de vendas e marketing, ampliando sua penetração no mercado;
- b) ligar clientes e fornecedores à empresa : sistemas de informação podem elevar a níveis proibitivos o custo que os clientes e fornecedores teriam em trocar para outro produto ou serviço concorrente. Por outro lado, esses sistemas podem fornecer benefícios aos clientes e fornecedores, como eficiência, conveniência e comodidade, de modo que faça com que estes não se liguem a outros competidores;
- c) facilitar operações internas, controle gerencial, planejamento e gerenciamento de pessoas : reduzindo seus custos internos e permitindo que a empresa faça entregas de produtos e serviços a baixo preço e em menor prazo (e algumas vezes com maior qualidade) do que seus competidores;
- d) agregar valor aos produtos, serviços e/ou processos de uma organização : sistemas de informação podem ser desenvolvidos para dar suporte à cadeia de valor de uma organização, em relação a suas atividades primárias e de suporte, reduzindo custos, imprimindo velocidade, integrando, otimizando a logística da firma, etc.

Laundon & Laundon (apud Abreu & Rezende, 2006, p.124) comentam que “os sistemas de informação devem ser construídos levando-se em conta os seguintes fatores :

- a) o nível da organização na qual o sistema reside;
- b) a estrutura da organização : hierarquia, especialização, procedimentos formais;
- c) os sentimentos e as atitudes dos trabalhadores na organização que irão usar o sistema;
- d) o suporte e o entendimento da alta administração;
- e) os tipos de tarefas e as decisões que o sistema é projetado para assistir;
- f) a história da organização: investimentos passados em Tecnologia da Informação, programas importantes, recursos humanos, histórias de sucesso e fracasso na implantação de sistemas;
- g) o meio ambiente no qual a organização deve operar ou opera.

Abreu & Rezende (2006) resumem, sobre a implantação de sistemas de informação gerencial, que os mesmos trazem conseqüências para o trabalho desempenhado, as tarefas, as pessoas envolvidas e a estrutura organizacional. Comentam que as quatro variáveis : tarefas, pessoas, estrutura e tecnologia, representam os impactos da tecnologia na empresa como se fossem vértices de um losango, onde cada extremidade representa um fator de impacto. Complementam que, dessa forma, os sistemas de informação podem e afetam de inúmeras formas a produtividade e a qualidade dos serviços e produtos de uma organização.

Quanto aos sistemas de informação e gestão bancária, e dada a importância da informação dentro de uma instituição financeira, Gates (1999) comenta sobre as instituições financeiras e seus sistemas de informação, enfocando que hoje os sistemas de informação dos bancos têm de fazer mais do que gerenciar enormes quantidades de dados financeiros. Têm de por mais informações sobre os clientes nas mãos dos estrategistas de negócios e funcionários da carteira de empréstimos da instituição. Govindarajan (2002, p. 867) preconiza como devem ser os sistemas de informação dentro de uma empresa de valores : "Os sistemas de informação devem sinalizar imediatamente as notícias importantes [...] Devem elaborar comparações de dados, e os dados, naturalmente, devem estar corretos. O projeto e a manutenção dos sistemas de informações, em empresas de valores, são extremamente importantes. Concatenando a gestão da informação e a decisão do crédito, Schrickel (2000) ressalta que o ato de emprestar deve estar respaldado no conhecimento prévio e máximo de todas as circunstâncias e detalhes que permitem ponderar e atenuar, mesmo que a priori, as incertezas futuras. O autor afirma ainda que a decisão do crédito e a qualidade das informações são diretamente proporcionais.

2.4 PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório é inerente a qualquer organização. Raiffa (apud Almeida , Gomes & Gomes, 2002, p.12) explica da seguinte forma o processo decisório : "O processo de decisão requer a existência de um conjunto de alternativas factíveis para sua composição, em que cada decisão tem associados um ganho e uma perda".

Abreu & Rezende (2006, p.111) assim definem decisão : "decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios preestabelecidos, em que é indiscutível a importância das informações em cada etapa deste processo. O fato de o executivo poder contar com informações adequadas e oportunas é de relevância capital para a tomada de decisão eficaz".

Malczewski (apud Almeida, Gomes & Gomes, 2002, p.12) afirma : "Decisões são necessárias quando uma oportunidade ou problema existe, ou quando algo não é o que deveria ser ou, ainda, quando existe uma oportunidade de melhoria ou otimização."

Destacando a responsabilidade da decisão, Berni (1999) enfatiza que ninguém ocupa um cargo gerencial sem que tenha a necessidade de tomada de decisões. Robbins (2000, p.35) reforça : "Quase tudo o que os gerentes fazem implica numa decisão". Robbins (2000) ainda

comenta que o prêmio Nobel Herbert Simon, forte defensor dessa posição, chegou até a dizer que tomar decisões é sinônimo de gerenciar.

Quanto a presença da gestão da informação no nível gerencial das empresas, Abreu & Rezende (2006) comenta : “Atualmente, o nível gerencial das empresas não podem ignorar como a organização utiliza a informação, seus principais fluxos de informação, as necessidades de informação em cada nível hierárquico e a competência de seu corpo gestor em administrar estes recursos informacionais.

A qualidade da informação no processo decisório evidencia-se, segundo Oliveira (apud Abreu & Rezende, 2006), quando ela possibilita a diminuição do grau de incerteza no processo de tomada de decisão, permitindo a melhoria na qualidade das decisões. Cassarro (apud Abreu & Rezende, 2006) comenta que o responsável pela tomada de decisões deve decidir, mesmo com a possibilidade de errar, e esta tomada de decisão envolve um ciclo de controle, decisão e execução, em que é fundamental a existência de informações apropriadas a cada uma destas fases.

McGee e Prusak (apud Abreu & Rezende, 2006, p.113) associa a qualidade da informação e o processo decisório : “ ao considerar a informação como matéria-prima para a tomada de decisão da organização, torna-se necessário que esta se preocupe com a qualidade da informação que é fornecida a seus decisores. Para decisões realmente eficazes, é necessário um cuidado detalhado com a integridade, precisão, atualidade, interpretabilidade e valor geral da informação”.

Bio (apud Abreu & Rezende, 2006, p.110) destaca as diferenças entre informações operacionais e gerenciais no âmbito do processo de tomada de decisão : “é preciso diferenciar as informações gerenciais e operacionais. Informações operacionais são as que têm por finalidade simplesmente permitir que determinadas operações continuem acontecendo dentro do ciclo operacional da empresa. Já as informações gerenciais destinam-se a alimentar processos de tomada de decisão, e cada nível de gerência depende de informações diferentes, e a instituição deve conhecer suas necessidades em todos os níveis. Quanto à disposição das informações para fins de gestão e tomada de decisão, Abreu & Rezende (2006) comentam que os relatórios e as telas são os principais produtos elaborados para tal fim, facilitando assim os processos de tomada de decisão.

Sintetizando os conceitos , que mutuamente se completam , chega-se à síntese de que o processo decisório faz parte de qualquer organização, e que a necessidade de tomada de decisão surge quando oportunidades, problemas ou alternativas não analisadas, e que a responsabilidade da decisão é inerente ao cargo gerencial. Em complemento, ressalta-se mais

uma vez que apenas a informação de qualidade é que agregará valor à decisão, possibilitando assertividade neste processo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo abordará o método utilizado para a realização da pesquisa, além de caracterizar a unidade de análise, ou seja, a empresa onde foi realizado o presente estudo. Neste sentido, serão detalhadas as bases que nortearam a construção de cada uma das etapas de pesquisa.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE – BANCO DO BRASIL

A história do Banco do Brasil se entremeia na própria história do Brasil, como um ativo participante nos grandes acontecimentos nacionais. Foi fundado por D. João VI em 1808, quando o Brasil passou a ser sede da Coroa, com a vinda da família real.

Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar serviços de mobile-bank, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros. (BANCO DO BRASIL, 2009a).

A estrutura organizacional do Banco do Brasil baseia-se em unidades organizacionais, a saber:

- a) *Estratégicas*: primeiro nível de segmentação de processos e responsabilidades (diretorias, unidades administrativas, gerências autônomas e auditoria interna);
- b) *Táticas*: gerenciam os canais de distribuição a nível regional (superintendências);
- c) *Operacionais*: reúnem as atividades operacionais representativas dos diversos processos do conglomerado, estratificadas em redes.

As redes, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado, por sua vez, são classificadas em:

- a) *Rede de Distribuição Atacado*, compreendendo agências *Corporate* e Empresariais;
- b) *Rede de Distribuição Governo*, abrangendo agências do Setor Público, Governo e Poder Judiciário.

- c) *Rede de Distribuição Varejo*, incluindo agências de varejo, centrais de atendimento remoto, salas de auto-atendimento, rede virtual de atendimento (internet)
- d) *Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão*: equipes especializadas: auditoria, gestão de pessoas, gestão de negócios internacionais, marketing e comunicação;
- e) *Rede de Distribuição Alta Renda*: agências e salas especializadas no atendimento ao público de renda superior a R\$ 10 mil (BANCO DO BRASIL, 2009b).

Especificamente sobre as Agências Empresariais, são unidades organizacionais do nível operacional dedicadas a atender empresas ou grupos de empresas identificados como sendo do segmento médias e grandes empresas (faturamento anual entre R\$ 20 milhões e R\$ 250 milhões). A agência Empresarial Norte Catarinense, situada em Joinville (SC) à rua Luís Niemeyer, 54 – Centro, foi inaugurada em 19/08/2002. Seu quadro de funcionários é composto por 26 funcionários. Por suas características, pratica um atendimento diferenciado a seus clientes, situados em diversas cidades da mesorregião norte catarinense.

Sobre a Tecnologia da Informação no Banco do Brasil, destacamos que a capacidade de processamento da empresa foi quadruplicada nos últimos cinco anos. Já em 2006 era a maior velocidade de processamento entre os bancos da América Latina. Os principais equipamentos do parque tecnológico do BB ficam no Complexo Central de Tecnologia, em Brasília. Nesse local, estão os *mainframes* (grandes computadores) de última geração adquiridos recentemente. Em 2007, a capacidade total de processamento desses equipamentos chegou a 126 mil *mips* (milhão de instruções processadas por segundo). Os investimentos na área de Tecnologia da Informação no Banco do Brasil atingiram nos últimos anos, invariavelmente, valores superiores a R\$ 1 bilhão de reais / ano , o que evidencia o contínuo direcionamento da empresa ao desenvolvimento de seu parque tecnológico. (BANCO DO BRASIL, 2009c)

O Banco do Brasil possui a maior rede de auto-atendimento do Brasil, com cerca de 15,1 mil pontos de atendimento distribuídos por todo o país, em 3,1 mil cidades e 22 países, realizando em tempo real todos os serviços e operações bancárias. (BANCO DO BRASIL, 2009a).

3.2 ETAPAS DO TRABALHO

Aqui será apresentado o processo de construção das etapas do presente trabalho de pesquisa. Inicialmente será focada a metodologia empregada, seqüenciada pela elaboração

dos questionários enviados aos respondentes, posteriormente detalharemos como foi o contato com o público-alvo, e por fim, o envio e recepção de tais questionários.

3.2.1 Metodologia utilizada

Conceituando o método Estudo de Caso, Vilabol (2009) o descreve como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e que pode ser caracterizado como o estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Como características, o autor relata que se trata de um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo, sendo que o pesquisador não pretende intervir sobre a situação, mas dá-la a conhecer tal como ela surge. Porém, o autor ressalta que um estudo de caso não tem que ser meramente descritivo, sendo que o mesmo pode ter um profundo alcance analítico, podendo portanto interrogar a situação. Pode confrontar a situação com outras já conhecidas e com as teorias existentes. Pode ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação. Segundo o autor, as características ou princípios associados ao estudo de caso se superpõem às características gerais da pesquisa qualitativa. Os estudos de caso visam a descoberta, enfatizam a interpretação em contexto, buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, usam uma variedade de fontes de informação, revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas, procuram representar os diferentes pontos de vista presentes numa situação social e utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa. Vilabol (2009) ainda complementa que como trabalhos de investigação, os estudos de caso podem ser essencialmente exploratórios, servindo para obter informação preliminar a cerca do respectivo objeto de interesse. Podem ser fundamentalmente descritivos, tendo como propósito essencial descrever como é o caso em estudo. E, podem ser analíticos, procurando problematizar o seu objeto, construir ou desenvolver nova teoria ou confrontá-la com a teoria já existente. Um trabalho exploratório pode ser necessário com um estudo piloto de uma investigação em larga escala. Um estudo descritivo pode ser necessário

para preparar um programa de intervenção. Mas são os estudos de cunho mais analítico os que podem proporcionar avanço mais significativo do conhecimento.

Fachin (2001, p.42) comenta sobre o estudo de caso como sendo “caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas”. A autora ainda comenta que o direcionamento deste método é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos. Conforme o objetivo da investigação, o número de casos pode ser reduzido a um elemento *caso* ou abranger inúmeros elementos como grupos, subgrupos, empresas, comunidades, instituições e outros. As vezes, uma análise detalhada desses casos selecionados podem contribuir na obtenção de idéias sobre possíveis relações. Sobre a principal função do método estudo de caso, Fachin (2001) relata : “Sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis. Quando assim ocorre, os dados devem ser representados sob a forma de tabelas, quadros, gráficos estatísticos e por meio de uma análise descritiva que os caracterizam”.

Quanto ao método de pesquisa survey, Babbie (1999) comenta que a pesquisa de survey envolve a coleta e quantificação de dados e os dados coletados se tornam fonte permanente de informações. Segundo o autor, a pesquisa survey é lógica, determinista, geral, parcimoniosa e específica, e possui três objetivos: descrição (não explica as diferenças, apenas as descreve), explicação (explica o porquê das preferências pelas variáveis) e exploração (traz outras alternativas sobre os fenômenos).

Pinsonneault & Kraemer (1993) classificam a pesquisa survey quanto ao seu propósito em :

- a) explanatória : tem como objetivo testar uma teoria e as relações causais; estabelece a existência de relações causais , mas também questiona porque a relação existe;
- b) exploratória : o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos , buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- c) descritiva : buscar identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população ; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação

entre essas distribuições. Neste tipo de survey a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

Pela característica do trabalho a ser desenvolvido, optou-se pela pesquisa *survey*. Essa pesquisa apresenta-se como obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo como representante de uma população, através de uma pesquisa, que neste caso, foi viabilizada através de questionário. O cunho de tal trabalho foi descritivo e explanatório, ao passo que buscou identificar situações e comportamentos envolvendo o tema, bem como relacioná-las com os fundamentos teóricos do trabalho.

3.2.2 Elaboração dos questionários

Para a elaboração do questionário, utilizou-se como base a fundamentação teórica, objetivando detectar os principais pontos aderentes ao trabalho, a serem explorados através dos questionários. Neste processo, ficou definido a elaboração de dois questionários com objetivos distintos, segmentando os respondentes da seguinte forma :

a) questionário A : busca de informações acerca do uso da recente rede interna de computadores instalada na agência. Os respondentes foram todos os funcionários, independente de ser ou não ser participante do quadro decisor da agência.

b) questionário B : busca de informações entre a sintonia da informação com o processo de tomada de decisão pelos gerentes da agência. Os respondentes foram apenas os funcionários participantes do quadro decisor da agência.

Além das questões fechadas, os dois questionários permitiram também aos respondentes relatarem seus próprios comentários e considerações. Os referidos questionários encontram-se no Anexo A.

3.2.3 Contato com o público-alvo

Depois de estruturados os questionários e verificada sua consistência, distribuiu-se os questionários aos respondentes presentes na agência. Como forma de agregar maior conforto

aos respondentes, bem como maior isenção nas respostas, os funcionários foram avisados de que a identificação quando da entrega dos questionários era opcional.

3.2.4 Envio e recepção dos questionários

Os questionários foram entregues individualmente aos respondentes, na forma impressa. Para que surtisse um efeito de padronização, criou-se uma página introdutória com as justificativas que permeavam a elaboração da pesquisa.

Ressalte-se que os funcionários se mostraram interessados e receptivos aos questionários, inclusive tecendo comentários nos campos destinados a tal fim.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A população foco do presente estudo é composta pelos 26 funcionários da agência. Desse universo, excluiu-se apenas o próprio autor da presente pesquisa.

De posse de 25 questionários “A” e 8 questionários “B”, todos devidamente validados, procedeu-se à tabulação das informações em planilha eletrônica, elencando-se as questões respondidas.

4.1 QUESTIONÁRIO “A” – O USO DA REDE INTERNA PELOS FUNCIONÁRIOS

As dez questões pertencentes a este questionário referiam-se ao uso da rede interna de computadores recentemente instalada na agência pelos funcionários.

Questão 1: Qual sua frequência de uso da rede para desempenho de suas atividades?

Tabela 1 – Uso da rede para desempenho das atividades

Opções	Nº absoluto	%
Nunca utilizo	1	4
Eventualmente utilizo	1	4
De 01 a 02 dias na semana	3	12
De 03 a 04 dias na semana	1	4
Utilizo a rede diariamente	19	76

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

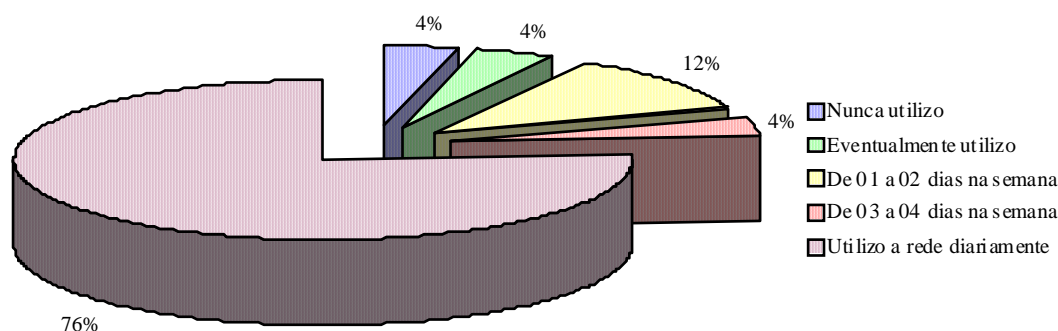


Gráfico 1 – Uso da rede para desempenho das atividades

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Conforme se observa nos dados apresentados, a maioria dos funcionários utiliza diariamente a rede (76%). Porém, sopesamos a existência de 4% dos respondentes que ainda não a utilizam, mas que produzem informações em suas atividades. Tais informações atualmente são disponibilizadas na rede pelo respectivo superior imediato. Considerando a rede interna da agência como um Sistema de Informação, evidencia-se a importância da rede interna de computadores quando Almeida, Gomes & Gomes (2002, p.133) relatam que “as informações que a empresa possui devem estar, de preferência, totalmente integradas, e essa integração deverá ser preferencialmente feita por computadores em rede”.

Questão 2: Qual sua avaliação quanto à facilidade de acesso às informações disponibilizadas em rede ?

Tabela 2 – Facilidade de acesso às informações na rede

Opções	Nº absoluto	%
Excelente	8	33
Boa	14	59
Razoável	2	8
Ruim	0	0
Péssima	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

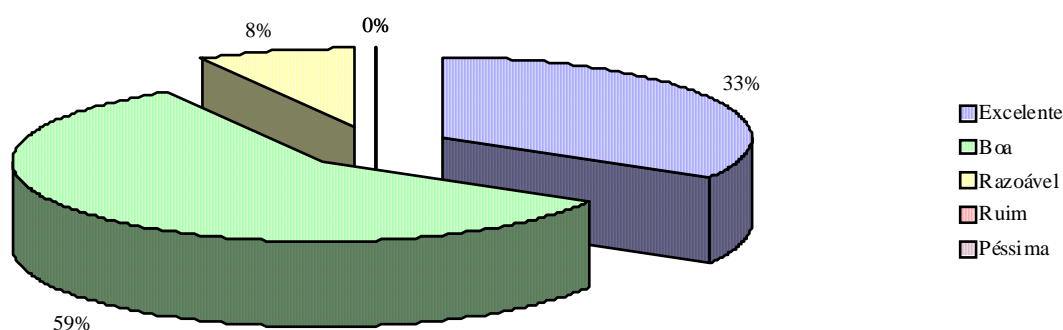


Gráfico 2 – Facilidade de acesso às informações na rede

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Conforme demonstrado, fica evidente que existe facilidade no acesso aos dados e informações da rede, sendo que apenas 8% dos respondentes avaliaram o acesso como razoável. Almeida, Gomes & Gomes (2002) afirmam que a integração por intermédio de computadores em rede permite aos funcionários da empresa o acesso aos dados mais recentes da empresa a qualquer momento.

Questão 3: Quanto a política de uso da rede definida pela dependência (orientações de uso e disponibilização das informações, definição de padrões, etc), qual sua avaliação ?

Tabela 3 – Política de uso da rede definida pela dependência

Opções	Nº absoluto	%
Atende plenamente	4	17
Atende parcialmente, precisando melhorar pouco	17	71
Atende parcialmente, precisando melhorar muito	1	4
Não atende	0	0
Inexiste em nossa agência tal política de uso	2	8

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

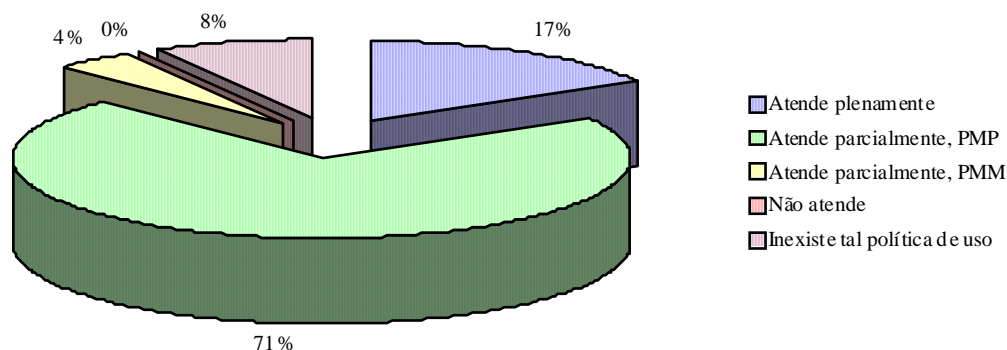


Gráfico 3 – Política de uso da rede definida pela dependência

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Sobre a informação e planejamento, Abreu & Rezende (2006, p. 61) ressaltam : “Essas são as palavras-chaves para organizar as empresas. Somente depois que as empresas sistematizarem, organizarem e oportunizarem as informações por meio de um planejamento adequado, dinâmico e interativo, pode-se pensar em informatização e na configuração do hardware, software, telecomunicações e gestão de dados”.

Tendo em vista que 71% dos funcionários afirmam que a política de uso da rede precisa melhorar pouco, 4% que precisa melhorar muito, e que 8% dos funcionários afirmam que inexiste na agência uma política clara de uso da rede, pode-se inferir que a agência pode continuar desenvolvendo um trabalho de planejamento e estabelecimento de políticas de uso da rede.

Questão 4: Mais especificamente sobre o nível de padronização das informações disponibilizadas na rede, qual sua avaliação ?

Tabela 4 – Nível de padronização das informações da rede

Opções	Nº absoluto	%
Excelente	0	0
Bom	15	63
Razoável	8	33
Ruim	1	4
Péssimo	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

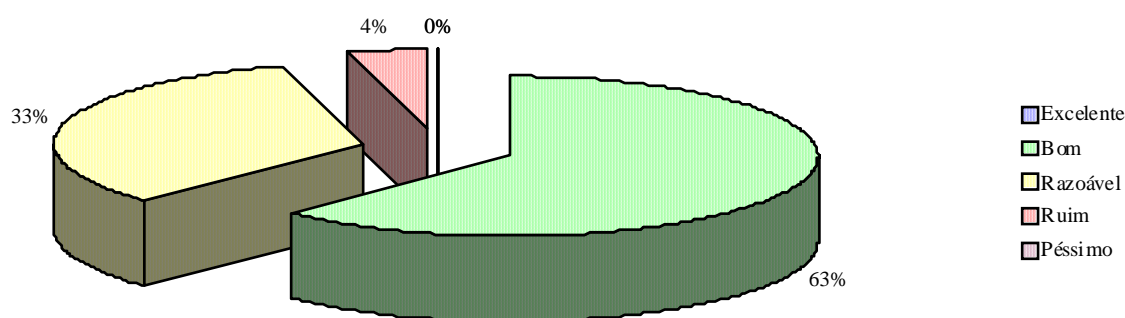


Gráfico 4 - Nível de padronização das informações da rede

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Beuren (2007) ao caracterizar a informação, comenta que tal recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, age integrando as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

Não obstante a importância da informação ora destacada, Abreu & Rezende (2006) fazem uma ligação entre informação e competitividade empresarial quando falam que as empresas que detiverem, organizarem, dominarem e valorizarem mais a informação e o conhecimento do meio ambiente (interno e externo), em que estiverem envolvidas terão mais condições de competitividade nos negócios.

Conforme se observa, não existe um consenso na agência quanto ao nível de padronização das informações disponibilizadas em rede, pois nenhum funcionário avaliou a padronização das informações como excelente, 63% avaliaram como boa a padronização das informações, 33% como razoável e 4% como ruim. Pelo resultado obtido, cria-se um importante *feedback* à agência quanto a importância dada pela mesma ao tratamento das informações de sua responsabilidade.

Questão 5: Na prática, quando você busca na rede informações de sua responsabilidade, você as localiza :

Tabela 5 – Localização de informações de responsabilidade do respondente

Opções	Nº absoluto	%
Sempre	9	37
Na maioria das vezes	9	37
Quase sempre	6	25
Poucas vezes	0	0
Nunca	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

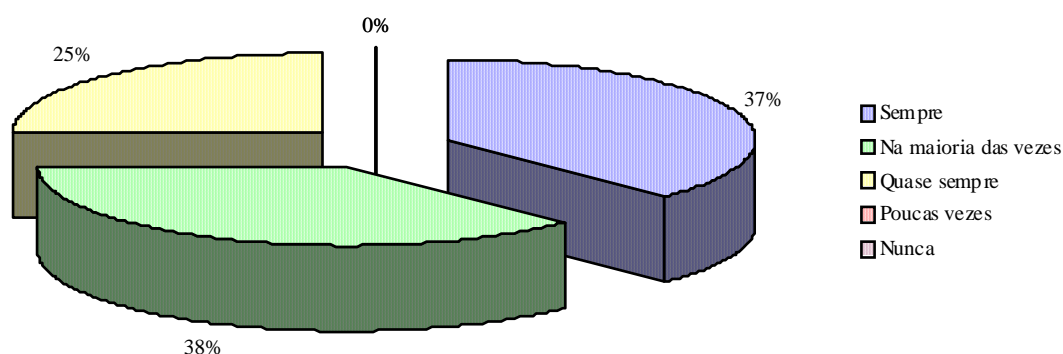


Gráfico 5 – Localização de informações de responsabilidade do respondente

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Questão 6: Na prática, quando você busca na rede informações de responsabilidade de outro funcionário, você as localiza :

Tabela 6 – Localização de informações de responsabilidade de outro funcionário

Opções	Nº absoluto	%
Sempre	2	8
Na maioria das vezes	8	33
Quase sempre	10	42
Poucas vezes	4	17
Nunca	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

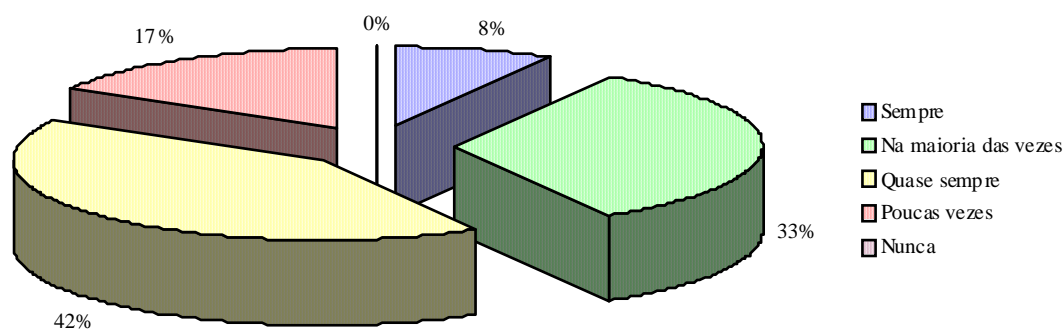


Gráfico 6 – Localização de informações de responsabilidade de outro funcionário

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Questão 7: Quando você disponibiliza uma informação a outro funcionário, percebe que precisa avisá-lo onde ela se localiza na rede ?

Tabela 7 - Disponibilização e divulgação de informações na rede

Opções	Nº absoluto	%
Sempre	5	21
Na maioria das vezes	12	50
Quase sempre	6	25
Poucas vezes	1	4
Nunca	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

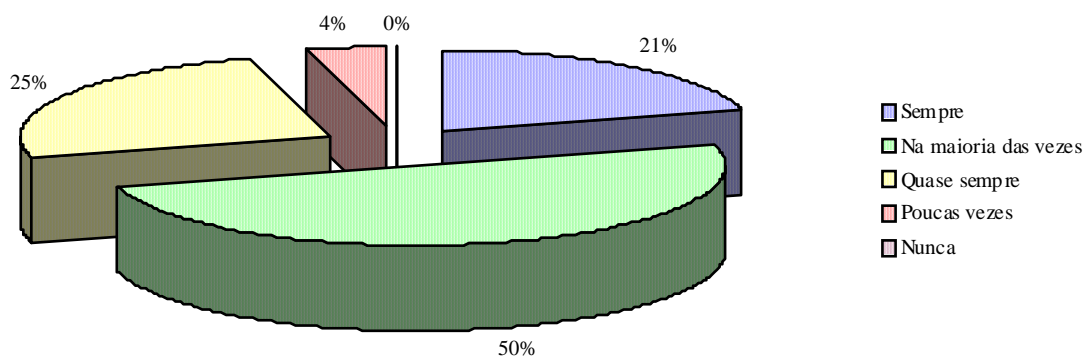


Gráfico 7 – Disponibilização e divulgação de informações na rede

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

As questões 5, 6 e 7 tinham como objetivo mensurar a facilidade de localização das informações integradas à rede interna de computadores.

No conjunto de respostas das três questões, percebe-se que existem dificuldades na localização de informações na rede.

Abreu & Rezende (2006) alertam que as informações apresentam-se em grande volume atualmente, e que são disponibilizadas nos mais diversos meios de comunicação, e portanto exige de todos a seleção e organização das informações para sua efetiva utilização.

Questão 8: Quanto a gestão de informações (controles, planilhas, relatórios, etc) em meio eletrônico e em rede, em comparação com a gestão de informações manual, qual sua avaliação ?

Tabela 8 – Meios utilizados na gestão da informação

Opções	Nº absoluto	%
Predominância de gestão manual, eficiente	0	0
Predominância de gestão manual, ineficiente	1	4
Predominância de gestão eletrônica, eficiente	15	62
Predominância de gestão eletrônica, ineficiente	3	13
Tanto gestão manual como eletrônica, eficientes	2	8
Tanto gestão manual como eletrônica, ineficientes	3	13

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

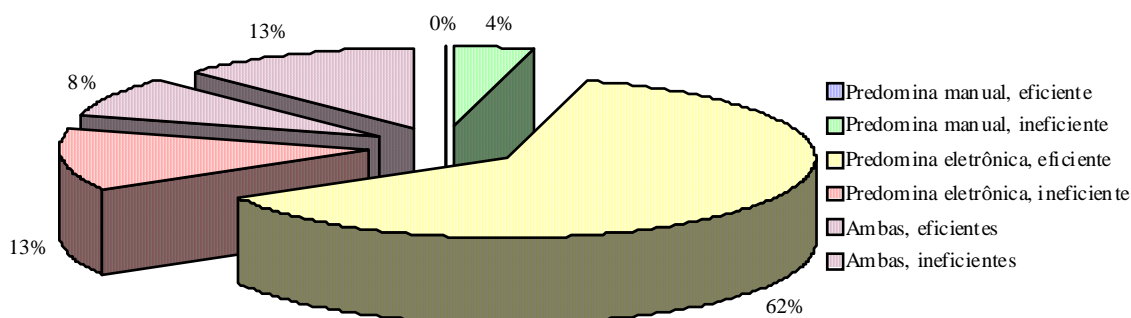


Gráfico 8 – Meios utilizados na gestão da informação

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Considerando que obtivemos respostas destacando a presença de gestão manual da informação na agência, pois a gestão manual, eficiente ou não, compartilhada ou não com a gestão eletrônica, aparece em 25% das respostas, pode-se inferir que o processo de migração da gestão da informação manual para eletrônica ainda não foi concluído na dependência.

Quanto à eficiência na gestão da informação, Abreu & Rezende (2006, p. 110) comentam: “A eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo

para obtê-la e o valor do benefício de seu uso. Os custos associados com a produção da informação são os envolvidos em coleta, processamento e distribuição”.

Sobre a eficácia da gestão da informação, Beuren (2007) comenta que uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão da informação.

Questão 9: No paradigma QUANTIDADE X QUALIDADE das informações na rede, existe :

Tabela 9 – Paradigma Quantidade X Qualidade das informações na rede

Opções	Nº absoluto	%
Equilíbrio entre quantidade e qualidade	11	46
Predomínio de quantidade	12	50
Predomínio de qualidade	1	4

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

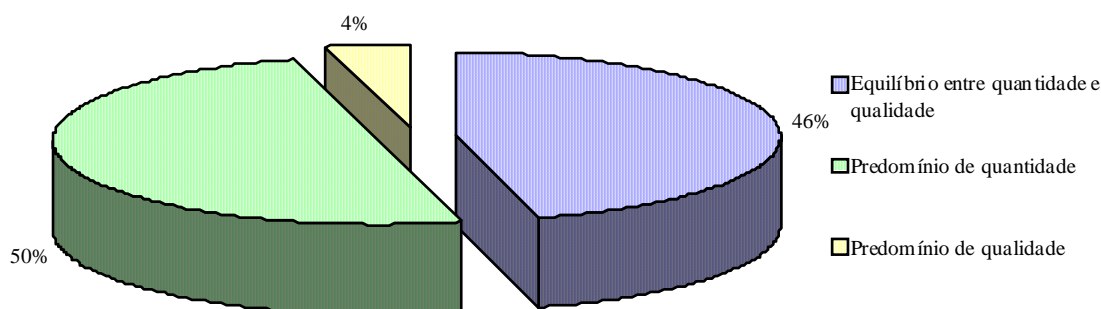


Gráfico 9 – Paradigma Quantidade X Qualidade das informações na rede

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Pelos resultados proporcionados nesta questão, observa-se que 46% dos funcionários afirmam que existe um equilíbrio entre quantidade e qualidade das informações integradas à rede. Por informação de qualidade, Wilkinson e Cerullo (apud Beuren, 2007) tecem seus comentários : “Por sua vez, as informações podem ser consideradas de qualidade quando são relevantes, precisas, acessíveis, concisas, claras, quantificáveis e consistentes”

Porém, o predomínio de quantidade foi respondido por metade dos funcionários, onde pode-se inferir que a preocupação com a qualidade das informações pode estar sendo deixada em segundo plano.

Sobre a abundância de informações nos dias de hoje, causadas pelo grande avanço dos recursos tecnológicos, Beuren (2007) comenta que a natureza dos atuais problemas de

informação encontra-se, principalmente no paradoxo quantidade X qualidade que a tecnologia da informação ajudou a criar. A autora conclui que uma solução para esse problema pode estar na compreensão de que a informação só será útil se atender às necessidades do usuário.

Questão 10 : Finalmente, qual sua avaliação final, numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), quanto a sistematização, organização, padronização e disponibilização das informações colocadas em rede, na dependência ?

Tabela10 – Nota classificatória quanto a gestão da informação na dependência

Opções	Nº absoluto	%
Dez	0	0
Nove	5	21
Oito	7	29
Sete	6	25
Seis	4	17
Cinco	2	8
Menos de cinco	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

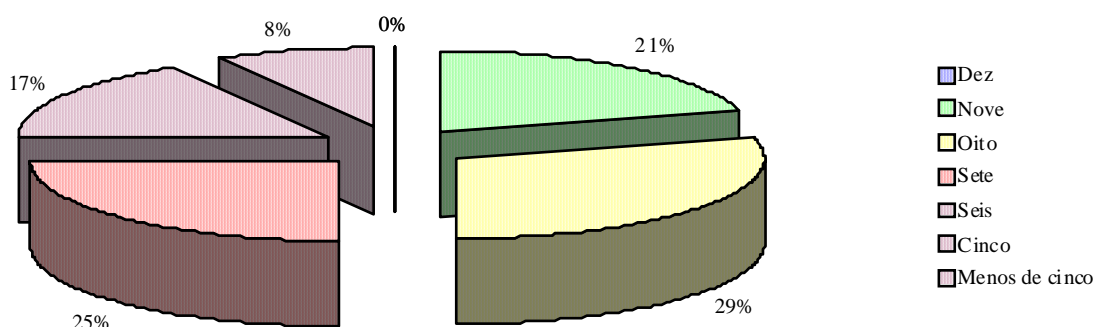


Gráfico 10 – Nota classificatória quanto a gestão da informação na dependência

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Numa escala de zero a dez, a menor nota dada foi cinco. 50% dos funcionários deram nota igual ou superior a oito, 42% nota entre seis e sete. Apenas 8% deram nota cinco. Pode-se inferir, então, que a gestão da informação (sistematização, organização, padronização e disponibilização das informações colocadas na rede) não é classificada de forma unânime como de qualidade pelos funcionários da agência.

Abordando a informação como diferencial competitivo, Gates (1999, p.21) comenta que “a maneira mais significativa de diferenciar sua empresa da concorrência, o único modo de você se distanciar da multidão, é fazer um trabalho destacado com a informação. O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se você vencerá ou perderá”.

4.2 QUESTIONÁRIO “B” – A SINTONIA ENTRE INFORMAÇÃO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PELOS GERENTES NA AGÊNCIA (DECISORES)

As sete questões pertencentes a este questionário referiam-se a sintonia entre a informação e o processo de tomada de decisão pelos gerentes da agência (decisores).

Questão 1: Na sua avaliação, quando do processo de tomada de decisão na dependência, a quantidade de informações :

Tabela 11 - Quantidade de informações no processo de tomada de decisão

Opções	Nº absoluto	%
Atende plenamente	2	25
Atende parcialmente, precisando melhorar pouco	6	75
Atende parcialmente, precisando melhorar muito	0	0
Não atende	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

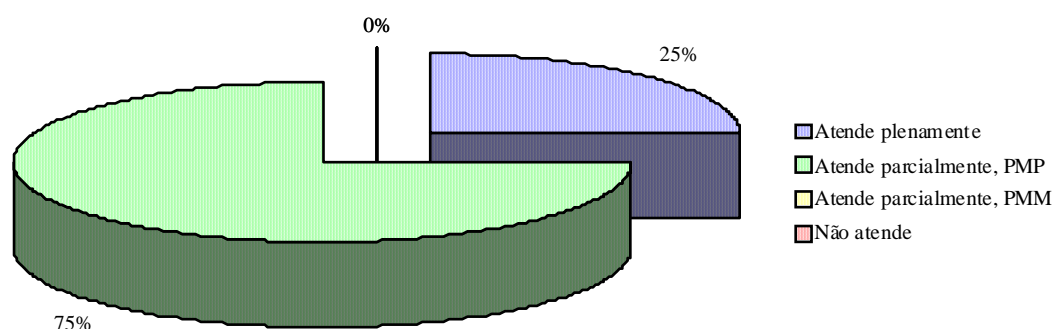


Gráfico 11 – Quantidade de informações no processo de tomada de decisão

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Pelo resultado obtido, a quantidade não atende plenamente 75% dos funcionários decisores da agência, ao passo que apenas 25% responderam que a quantidade atende plenamente.

Quanto a presença da gestão da informação no nível gerencial das empresas, Abreu & Rezende (2006) comenta : “Atualmente, o nível gerencial das empresas não podem ignorar como a organização utiliza a informação, seus principais fluxos de informação, as necessidades de informação em cada nível hierárquico e a competência de seu corpo gestor em administrar estes recursos informacionais.

Questão 2: Na sua avaliação, quando do processo de tomada de decisão na agência, a qualidade das informações (integridade, precisão, atualidade, interpretabilidade e credibilidade):

Tabela 12 - Qualidade das informações no processo de tomada de decisão

Opções	Nº absoluto	%
Atende plenamente	1	13
Atende parcialmente, precisando melhorar pouco	6	74
Atende parcialmente, precisando melhorar muito	1	13
Não atende	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

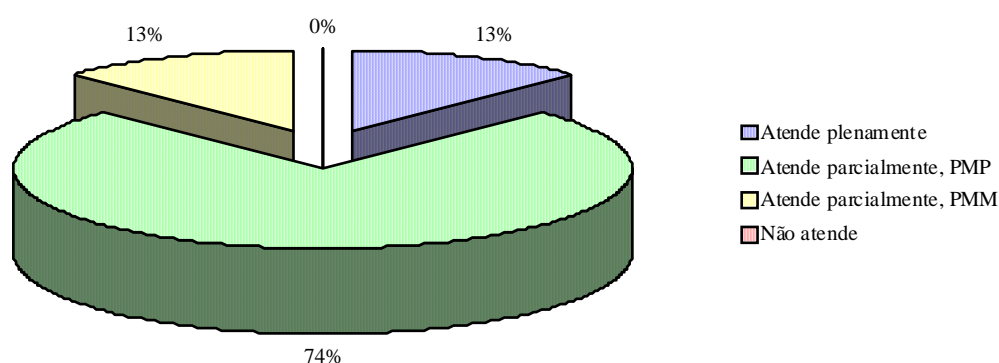


Gráfico 12 – Qualidade de informações no processo de tomada de decisão

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Uma grande parcela dos decisores (74%) entende que a qualidade das informações os atende parcialmente, precisando melhorar pouco, quando do processo de tomada de decisão. Apenas 13% afirmam que a qualidade da informação no processo decisório é plenamente atendida.

A qualidade da informação no processo decisório evidencia-se, segundo Oliveira (apud Abreu & Rezende, 2006), quando ela possibilita a diminuição do grau de incerteza no processo de tomada de decisão, permitindo a melhoria na qualidade das decisões. Cassarro (apud Abreu & Rezende, 2006) comenta que o responsável pela tomada de decisões deve decidir, mesmo com a possibilidade de errar, e esta tomada de decisão envolve um ciclo de controle, decisão e execução, em que é fundamental a existência de informações apropriadas a cada uma destas fases.

Questão 3: Quando do processo de tomada de decisão na dependência, qual sua avaliação quanto à padronização das informações existentes no processo:

Tabela 13 – Padronização de informações no processo de tomada de decisão

Opções	Nº absoluto	%
Excelente	0	0
Boa	6	74
Razoável	1	13
Ruim	1	13
Péssima	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

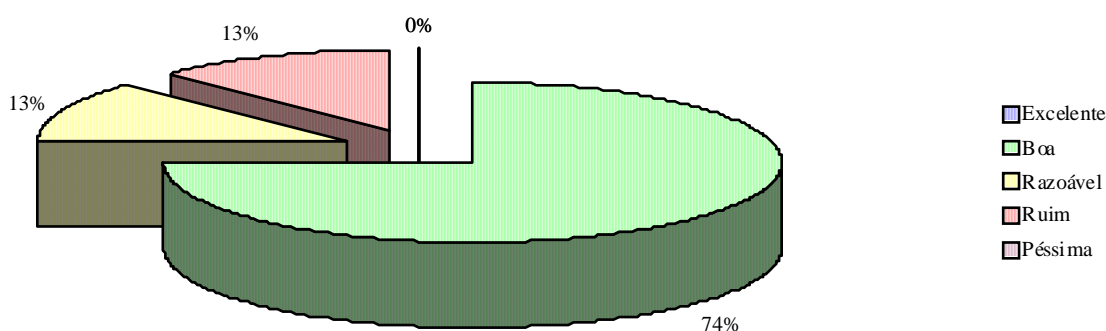


Gráfico 13 – Padronização de informações no processo de tomada de decisão

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Através das respostas, 74% dos decisores afirmaram que a padronização de informações no processo decisório é boa, ao passo que 13% afirmaram ser razoável e 13% afirmaram ser ruim. Considerando que 26% dos decisores não avaliaram de forma satisfatória este item, pode-se inferir que a padronização de informações no processo de tomada de decisão pode ser revisto / reformulado pela agência.

Abreu & Rezende (2006) ressaltam que a utilização e a gestão da informação em seus diversos níveis (estratégico, tático e operacional) favorecerão as decisões, as soluções e a satisfação dos clientes, externos e internos. Rezende (apud Abreu & Rezende, 2006) afirma que as informações são vitais para o cotidiano, a sobrevivência, a perenidade, a rentabilidade e a competitividade da empresa quando estão plenamente integradas a seus processos de gestão, racionalizando procedimentos e auxiliando nas ações e decisões.

Questão 4: Quanto a disposição das informações para fins de tomadas de decisão através de relatórios e sistemas disponibilizados pelo Banco, sua avaliação é :

Tabela 14 – Disposição de informações para fins de tomada de decisão

Opções	Nº absoluto	%
Excelente	0	0
Boa	5	62
Razoável	3	38
Ruim	0	0
Péssima	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

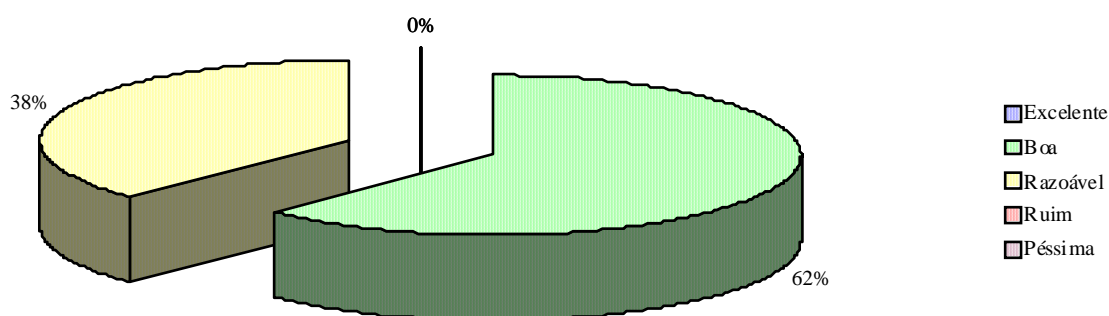


Gráfico 14 – Disposição de informações para fins de tomada de decisão

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Pelo resultado obtido, vemos uma diferença quanto a avaliação da disposição de informações em relatórios e sistemas disponibilizados pelo Banco para fins de tomada de decisão. 62% dos decisores avaliaram a disposição como boa e 38% dos decisores avaliaram a disposição como razoável.

Quanto à disposição das informações para fins de gestão e tomada de decisão, Abreu & Rezende (2006) comentam que os relatórios e as telas são os principais produtos elaborados para tal fim, facilitando assim os processos de tomada de decisão.

Questão 5: Qual a frequência você é demandado de informações que a seu ver, poderiam estar previamente parametrizadas nos sistemas do Banco, pois já são existentes nos mesmos ?

Tabela 15 – Demanda por informações existentes nos sistemas e não parametrizadas

Opções	Nº absoluto	%
Sempre	0	0
Na maioria das vezes	4	50
Quase sempre	2	25
Poucas vezes	2	25
Nunca	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

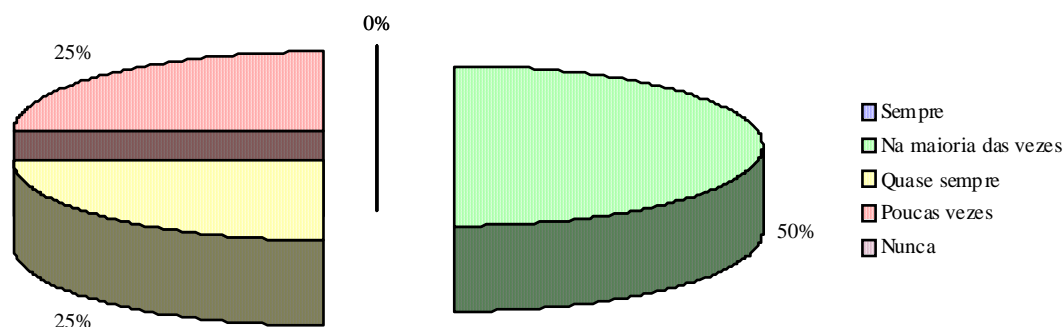


Gráfico 15 – Demanda por informações existentes nos sistemas e não parametrizadas

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Todos os decisores, em algum grau de intensidade, são demandados por informações que constam nos sistemas do Banco, porém não estão previamente parametrizadas pelos sistemas da empresa. Tal fato acarreta perdas para a instituição, tendo em vista que o funcionário precisa coletar individualmente as informações.

Beuren (2007) salienta que a empresa que não tem informações ágeis para fomentar suas decisões estratégicas e a execução das mesmas, estará em desvantagem em relação a outra, do mesmo ambiente, que consegue parametrizar, em um tempo mínimo, suas alternativas de decisões, além de mensurar e reportar o resultado decorrente da decisão tomada.

Questão 6: Em relação ao registro e posterior acompanhamento de uma decisão tomada na dependência, qual sua avaliação sobre o processo ?

Tabela 16 – Registro e posterior acompanhamento das decisões tomadas na dependência

Opções	Nº absoluto	%
Atende plenamente	1	13
Atende parcialmente, precisando melhorar pouco	6	74
Atende parcialmente, precisando melhorar muito	1	13
Não atende	0	0

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

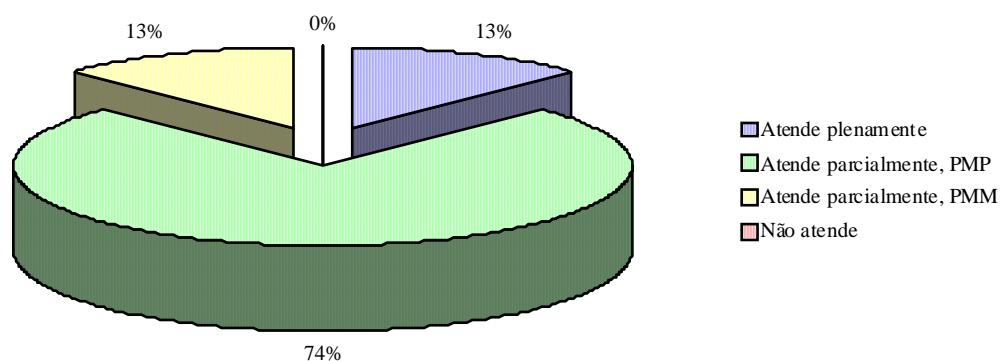


Gráfico 16 – Registro e posterior acompanhamento das decisões tomadas na dependência

Fonte: Questionários entregues pelos respondentes.

Através das respostas, 74% dos decisores afirmaram que o processo de registro e posterior acompanhamento das decisões tomadas na dependência os atende parcialmente, precisando melhorar pouco, ao passo que 13% dos decisores avaliam que o processo atende plenamente, e também 13% avaliam que o processo atende parcialmente, porém que precisa melhorar muito.

De acordo com Beuren (2007, p. 43), “A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais” .

4.3 SUGESTÕES OFERECIDAS PELOS FUNCIONÁRIOS

Deu-se a oportunidade aos respondentes de fornecerem um *feedback* quanto à sua visão de melhorias que pudessem vir a ser implementadas, bem como outros comentários acerca do assunto. Em ambos os questionários obtivemos alguns comentários, sendo que os funcionários se mostraram preocupados e interessados com o assunto. Todos os comentários serviram para destacar que o assunto, apesar de recente, é de grande importância para a agência. Dentre tais comentários, destacamos o da funcionária Juliana Hagemann dos Santos, que expressou preocupação com a grande intensidade de informações transferidas para a rede, sem a contra partida de qualidade. Já o funcionário Alexandre Fernandes sugeriu a criação de formulários e planilhas, que poderiam ser utilizados sistematicamente no processo decisório

da agência. Por fim, os comentários da funcionária Luana Mara Vitali Andrade que viu no assunto um excelente mitigador de retrabalhos, e por consequência, uma ferramenta de ganhos de produtividade nas atividades da agência.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A contribuição que tal estudo possibilitou foi, inequivocamente, saber qual era o grau de aculturação dos funcionários em relação a um dos principais ativos de uma instituição financeira, a informação.

Da avaliação quanto ao uso da rede interna pelos funcionários, percebeu-se que os mesmos mostram-se críticos em relação ao assunto, inclusive apontando algumas sugestões de melhoria ao assunto na agência. Ficou evidente que dada a importância da informação na rotina dos funcionários, sugere-se, complementarmente, que a agência continue a proporcionar a seus funcionários melhorias no ambiente da rede, notadamente quanto à elaboração de políticas de uso, busca do equilíbrio entre quantidade e qualidade da informação e priorização da gestão eletrônica e eficiente da informação.

Como McGee e Prusak (apud Beuren, 2007) argumentam , “embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedade e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-la”.

As mudanças que a Tecnologia da Informação trouxe ao mundo são evidentes e irreversíveis, portanto o processo de aculturação ao assunto Gestão da Informação torna-se premente nas organizações. Sobre a revolução da informação, Neto (2000, p.13) comenta : “ Alguns avanços tecnológicos produzem um grande impacto nas organizações empresariais, inclusive na sociedade como um todo, exigindo uma completa alteração na forma de agir diante desta nova realidade. Atualmente, devido à revolução da informação, uma extraordinária mudança está fazendo com que passemos da sociedade industrial para a sociedade da informação”. Como participantes de uma nova sociedade, baseada na informação, a busca pela competitividade toma outro enfoque, muito mais centrado na gestão da informação. Tal fundamento é reforçado por Gates (1999, p.21), quando o autor aborda a informação como um diferencial competitivo : “a maneira mais significativa de diferenciar sua empresa da concorrência, o único modo de você se distanciar da multidão, é fazer um trabalho destacado com a informação. O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se você vencerá ou perderá”.

Por fim, sugere-se que, gerencialmente, sejam adotadas medidas para a melhora da situação verificada, tais como : inserção do assunto na cultura organizacional da agência,

criação de políticas de uso da rede, contínuo aperfeiçoamento de ferramentas de gestão da informação, tendo sempre como objetivo a busca pela excelência. Sugere-se também que esta pesquisa seja realizada anualmente na agência, para que se possa medir o comportamento do quadro funcional perante o assunto. Pode-se também estender tal pesquisa à outras agências do banco, possibilitando assim comparações sobre o assunto ora desenvolvido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Aline França de & REZENDE, Denis Alcides. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2006.

ALMEIDA, Adiel Teixeira de. GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro & GOMES, Carlos Francisco Simões; Tomada de decisão gerencial – enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisa de Survey. Belo Horizonte : UFMG, 1999.

BANCO DO BRASIL. Retrato da Empresa. Disponível em:<<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=691&codigoMenu=3095>>. Acesso em 01 fev. 2009a.

_____.Livro de instruções codificadas : estrutura organizacional – macroestrutura, unidades operacionais. Joinville (acesso *on line*), 30 jan. 2009b.

_____. Relatório Anual. Disponível em: < <http://www.bb.com.br/portalbb/page22,136,3433,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=10805&codigoMenu=214>>. Acesso em 28 fev. 2009c.

BERNI, Mauro Tadeu. Operação e concessão de crédito. São Paulo: Atlas, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. Gerenciamento da informação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da Informação. São Paulo : Futura, 2001.

FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. São Paulo : Saraiva, 2001.

FREITAS, Henrique M. R. de. A informação como ferramenta gerencial. [s.l.]: Ortiz, 1993.

GATES, Bill. A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital. São Paulo: Cia. das Letras, 1999.

GOVINDARAJAN, Robert N. Anthony. Sistema de informação gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, Manoel Agrasso. Tecnologia da informação : manual de sobrevivência da nova empresa. São Paulo : Villipress, 2000.

PINSONNEAULT, Alain & KRAEMER, Kenneth L. Survey Research Methodology in Mis : an assessment. Journal of Management Information Systems, 1993.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento de sistemas de informação e informática. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P. Administração - mudanças e perspectivas. São Paulo : Saraiva, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. Análise de crédito – concessão e gerência de empréstimos. 5. ed. São Paulo: Altas, 2000.

SILVA, José Pereira da. Gestão e análise de risco de crédito. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VILABOL. Disponível em <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>>. Acesso em 01 mar. 2009.

ANEXOS

ANEXO A
QUESTIONÁRIOS ENTREGUES AOS RESPONDENTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

PESQUISA SOBRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Prezado (a) colega :

Como funcionário da Agência Empresarial Norte Catarinense do Banco do Brasil S/A e atualmente aluno do MBA em Gestão de Negócios Financeiros na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA-UFRGS) tenho, como um dos requisitos para a conclusão do curso a realização de uma monografia, a qual estou concretizando na própria agência, complementando, assim, o processo ensino-aprendizagem.

Neste aspecto, estou direcionando tal atividade na busca de subsídios para a identificação da qualidade da gestão da informação nesta agência , procurando obter informações para um processo de melhoria. A natureza e o caráter desta pesquisa são essencialmente acadêmicos, podendo ser aproveitados como um *feedback* pelo Banco.

Agradeço sua importante participação, colocando-me à sua disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que forem necessários.

Marcio Aleksey Roesler

QUESTIONÁRIO A

Ao responder este questionário tenha em mente o assunto *Gestão da Informação*.

O USO DA REDE INTERNA (RECENTEMENTE INSTALADA) PELOS FUNCIONÁRIOS

01. Qual sua freqüência de uso da rede para desempenho de suas atividades ?
- Nunca utilizo
 Eventualmente utilizo
 De 01 a 02 dias na semana
 De 03 a 04 dias na semana
 Utilizo a rede diariamente
02. Qual sua avaliação quanto à facilidade de acesso às informações disponibilizadas na rede ?
- Excelente
 Boa
 Razoável
 Ruim
 Péssima
03. Quanto a política de uso da rede definida pela dependência (orientações de uso e disponibilização das informações, definição de padrões, etc), qual sua avaliação ?
- Atende plenamente
 Atende parcialmente, precisando melhorar pouco
 Atende parcialmente, precisando melhorar muito
 Não atende
 Inexiste em nossa agência tal política de uso
04. Mais especificamente sobre o nível de padronização das informações disponibilizadas na rede, qual sua avaliação ?
- Excelente
 Bom
 Razoável
 Ruim
 Péssimo
05. Na prática, quando você busca na rede informações de sua responsabilidade, você as localiza :
- Sempre
 Na maioria das vezes
 Quase sempre
 Poucas vezes
 Nunca
06. Na prática, quando você busca na rede informações de responsabilidade de outro funcionário, você as localiza :
- Sempre
 Na maioria das vezes
 Quase sempre
 Poucas vezes
 Nunca
07. Quando você disponibiliza uma informação a outro funcionário, percebe que precisa avisá-lo onde ela se localiza na rede ?
- Sempre
 Na maioria das vezes
 Quase sempre
 Poucas vezes
 Nunca
08. Quanto a gestão de informações (controles, planilhas, relatórios, etc) em meio eletrônico e em rede, em comparação com gestão de informações manuais, qual sua avaliação :
- Predominância de gestão manual, eficiente
 Predominância de gestão manual, ineficiente
 Predominância de gestão eletrônica, eficiente
 Predominância de gestão eletrônica, ineficiente
 Tanto gestão manual como eletrônica, eficientes
 Tanto gestão manual como eletrônica, ineficientes
09. No paradigma QUANTIDADE X QUALIDADE das informações na rede, existe :
- Equilíbrio entre quantidade e qualidade
 Predomínio de quantidade
 Predomínio de qualidade
010. Finalmente, qual sua avaliação final, numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), quanto a sistematização, organização, padronização e disponibilização das informações colocadas em rede, na dependência
- NOTA
011. Outras Considerações – Caso deseje fornecer outras informações (opiniões, sugestões, etc), por gentileza preencha o espaço abaixo:
-

QUESTIONÁRIO B

Ao responder este questionário tenha em mente a importância da Informação no processo decisório

A SINTONIA ENTRE INFORMAÇÃO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PELOS GERENTES NA AGÊNCIA (DECISORES)

01. Na sua avaliação, quando do processo de tomada de decisão na dependência, a **quantidade** de informações:

- Atende plenamente
- Atende parcialmente, precisando melhorar pouco
- Atende parcialmente, precisando melhorar muito
- Não atende

02. Na sua avaliação, quando do processo de tomada de decisão na agência, a **qualidade** das informações (integridade, precisão, atualidade, interpretabilidade e credibilidade) :

- Atende plenamente
- Atende parcialmente, precisando melhorar pouco
- Atende parcialmente, precisando melhorar muito
- Não atende

03. Quando do processo de tomada de decisão na dependência, qual sua avaliação quanto à padronização das informações existentes no processo:

- Excelente
- Boa
- Razoável
- Ruim
- Péssima

04. Quanto a disposição das informações para fins de tomadas de decisão através de relatórios e sistemas disponibilizados pelo Banco, sua avaliação é :

- Excelente
- Boa
- Razoável
- Ruim
- Péssima

05. Qual a frequência você é demandado de informações que a seu ver, poderiam estar previamente parametrizadas nos sistemas do Banco, pois já são existentes nos mesmos :

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Quase sempre
- Poucas Vezes
- Nunca

06. Em relação ao registro e posterior acompanhamento de uma decisão tomada na dependência, qual sua avaliação sobre tal processo :

- Atende plenamente
- Atende parcialmente, precisando melhorar pouco
- Atende parcialmente, precisando melhorar muito
- Não atende

07. Outras Considerações – Caso deseje fornecer outras informações (opiniões, sugestões, etc), por gentileza preencha o espaço abaixo: