



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA**



Valmir Matiello

**A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
A SERVIÇO DA GESTÃO DO PORTIFÓLIO DE CLIENTES
EM UNIDADES REGIONAIS DE REESTRUTURAÇÃO DE ATIVOS
DO BANCO DO BRASIL S. A.**

Porto Alegre, 2007

Valmir Matiello

**A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
A SERVIÇO DA GESTÃO DO PORTIFÓLIO DE CLIENTES
EM UNIDADES REGIONAIS DE REESTRUTURAÇÃO DE ATIVOS
DO BANCO DO BRASIL S. A.**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros

Orientador: Prof^a. Raquel Janissek Muniz

Tutor: Professor Eduardo Henrique Rigoni

Porto Alegre, 2007



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**



TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final: _____

Porto Alegre, ____ de _____ de 2007.

Orientador: Prof^ª. Raquel Janissek Muniz

Tutor: Professor Eduardo Henrique Rigoni

Área de Concentração: Avaliação de Sistemas de Informação

Curso: Especialização

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a tecnologia da informação a serviço da gestão do portfólio de clientes nas URRs do Banco do Brasil. Está delimitado pela análise dos softwares ACP e CACS, em uso nas URRs. Justifica-se pela necessidade de investigar meios para melhorar a gestão do portfólio de clientes e, em consequência disso, aumentar a produtividade das URRs. Tem como objetivo principal avaliar se os sistemas de informação ACP e CACS estão contribuindo para a eficácia dos serviços das URRs. Como objetivo secundário, busca-se estudar metodologias de avaliação de sistemas de informação; descrever benefícios desejáveis proporcionados por sistemas de informação, avaliar o grau de satisfação dos usuários dos sistemas e verificar o grau de adequação dos sistemas CACS e ACP, quanto ao atendimento das necessidades de gestão das carteiras de clientes e das URRs. Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo quantitativo-descritivo, e utiliza o método estatístico para a obtenção, processamento e validação dos dados. O método empregado foi o de um levantamento de informações (*survey*) e a coleta de dados obedeceu à concepção dos estudos transversais. Como instrumentos de coleta, foram utilizados questionários auto-aplicáveis, preenchidos por funcionários das s. Responderam aos questionários, 33 funcionários. O questionário foi elaborado com 12 questões do modelo de Torkzadeh e Doll (1999) e mais 18 questões elaboradas a partir do referencial teórico. O instrumento foi formado por oito grupamentos, a partir de 29 afirmações respondidas em escala likert e adicionalmente, mais uma questão de múltipla escolha. Quanto ao desempenho, destaca-se com melhor nível de eficácia para o sistema ACP, o grupamento Controle Gerencial, com eficácia aproximada de 80% e Gestão, com moderada eficácia. Para o sistema CACS, o melhor desempenho ficou com os grupamentos Controle Gerencial e Gestão, que atingiram apenas moderada eficácia. Como ineficazes para ambos os sistemas, o grupamento **Participação**.

Palavras chave: Avaliação de sistemas. *Survey*

LISTA DE ABREVIATURAS

ACP – Acompanhamento e Controle de Processos

CACS – Computer Assisted Collection System

ISO – International Organization for Standardization

SI – Sistemas de Informação

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

TI - Tecnologia da Informação

URR – Unidade Regional de Reestruturação

LIC – Livro de Instruções Codificadas

DIRAO – Diretoria de Reestruturação de Ativos

SUMÁRIO

RESUMO	3
LISTA DE ABREVIATURAS.....	4
SUMÁRIO.....	0
1 INTRODUÇÃO	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 A ERA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	10
2.2 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS DA INFORMAÇÃO	12
2.3 DESENVOLVIMENTO, CLASSIFICAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	12
2.4 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	13
2.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – SIG	14
2.6 ESTILOS DE GERÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....	16
2.7 A INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	17
2.8 COMO OBTER COMPETITIVIDADE PELA GESTÃO DE TI	18
2.9 AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	19
2.9.1 Artigo de Torkezadeh e Doll	20
2.10 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	26
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	27
3.3 ETAPAS DA PESQUISA	28
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.4.1 População.....	28
3.4.2 Unidade de análise	29
3.4.3 Amostra e procedimentos de amostragem	30
3.5 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	30
3.5.1 Pré-teste do instrumento de pesquisa	32
3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	32
3.7 ANÁLISE DOS DADOS	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	35
4.2 RESULTADOS DE AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS ACP E CACS.....	36
4.2.1 Análise do critério Produtividade.....	37
4.2.2 Análise do critério Inovação	38
4.2.3 Análise do critério Satisfação do Cliente	39
4.2.4 Análise do critério Controle Gerencial	40
4.2.5 Análise do critério Gestão.....	41
4.2.6 Análise do critério Funções Desejáveis	43
4.2.7 Análise do critério Participação	44
4.2.8 Análise do critério Satisfação do Usuário	45
4.2.9 Análise da questão que avalia o estilo de gestão da informação	46
5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	47
5.1 SISTEMA ACP.....	47
5.2 SISTEMA CACS	48
5.3 O ESTILO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	49
5.4 CONCLUSÕES	50
5.5 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	51
5.6 RECOMENDAÇÕES	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXO – INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO	56

1 INTRODUÇÃO

O Banco do Brasil é uma sociedade anônima de capital aberto e economia mista, com sede em Brasília (DF), cujo principal acionista é o governo federal, mas que também conta com acionistas minoritários. Foi criado por D. João VI, em 12 de outubro de 1808, iniciando suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Ao longo da sua história, o Banco do Brasil passou por vários modelos de gestão societária, nos quais a União teve papel decisivo no posicionamento institucional, negocial e organizacional do Conglomerado. O atual modelo volta-se para a sedimentação da empresa como grande conglomerado financeiro voltado para o Atacado, Varejo e Governo.

A Revista Informationweek, em sua edição de número 173, de 14 de dezembro de 2006, destaca que o setor financeiro é a menina dos olhos de qualquer fornecedor de tecnologia. Bancos encontram-se entre os principais focos de atuação, pois é o segmento da economia que tem o maior investimento em tecnologia da informação. Isso se justifica pela profunda dependência que os bancos demonstram em desenvolver sistemas de gestão, segurança, controle orçamentário, relacionamento com clientes, transparência para os investidores e para os órgãos regulatórios, crescimento do volume de transações e tudo isso passa necessariamente por TI. Esse mercado, no qual o Banco do Brasil está inserido, destaca-se por abrigar concorrência acirrada, calcada na competência dos bancos em produzir lucros a partir da intermediação financeira e comercialização de produtos e serviços. Fidelizar o cliente é assunto de suma importância nesse contexto, haja vista que a cada novo produto consumido, maior o vínculo do cliente com a instituição, além do que, conquistar novos clientes é muito mais dispendioso.

Em busca de maiores fatias do mercado, com foco no aumento de receitas e redução de custos, os bancos envidaram esforços na informatização, o que alavancou a capacidade de atendimento de suas agências, proporcionando aumento significativo da base de clientes. Com isso, foi possível captar e emprestar mais, o que, somado a fatores de ordem econômica, proporcionou o aumento da quantidade de clientes inadimplentes, clientes estes, que o Banco deseja manter na base de operações normais, tanto quanto possível.

No Banco do Brasil, foram adotados procedimentos diferenciados para condução do processo de cobrança e recuperação de créditos. Clientes inadimplentes com endividamento de até R\$ 100.000,00, tem a condução da cobrança efetuada pelas agências, pela Central de

Atendimento do Banco do Brasil - CABB ou por empresas de cobrança terceirizada. Endividamentos acima de R\$ 100.000,00, tem a condução do processo de cobrança transferida para as Unidades Regionais de Reestruturação de Ativos - URRs, as quais contam com equipes especializadas no tratamento de situações mais complexas, que podem envolver até a customização da solução.

A transferência de condução das dívidas para as URRs ocorre em prazo que, em função do perfil do cliente e das dívidas, pode variar de dez a sessenta dias depois de inadimplida a operação, momento em que o cliente passa a fazer parte de uma lista de trabalho diário, disponibilizada no próprio sistema aos gerentes de setor, encarregados de contatar os clientes. O cliente fica nesta lista, somente até ter regularizadas suas operações.

Em decorrência dos fatores já mencionados, o volume de clientes que passaram a ingressar para condução das URRs têm crescido ao longo do tempo, o que provoca elevação do volume de trabalho e necessidade de soluções rápidas, que minimizem impactos de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa - PCLD.

As URRs são relativamente "jovens" no Banco, pois suas estruturas têm apenas dez anos e contam com bom aparelhamento de hardware. Por fatores diversos, dentre eles a necessidade de customização para tratamento das dívidas, executam de forma manual, muitos procedimentos.

O suporte às atividades de cobrança e recuperação de créditos é dado por um software de mercado, licenciado para o Banco, chamado Computer Assisted Collection System - CACS (Sistema de Cobrança Assistida para Computadores), o qual executa três atividades básicas, a saber: o agendamento de clientes; acompanhamento de clientes; controle gerencial da performance do processo de cobrança.

O gerenciamento das carteiras de clientes e do desempenho das URRs gira em torno do Programa Acompanhamento e Controle de Processos - ACP, o qual tem as entradas de dados efetuadas manualmente, não sendo visível nos demais órgãos do Banco, não interagindo com os demais sistemas corporativos e gerando poucos relatórios e pesquisas para efetiva gestão do portfólio de clientes.

Nesse contexto, origina-se o **tema do presente trabalho**: A tecnologia da informação a serviço da gestão do portfólio de clientes em URRs do Banco do Brasil, **delimitado** pela análise dos softwares em uso nas URRs, em especial o sistema ACP e CACS.

Da mesma forma, emergem os **questionamentos**: Os sistemas CACS e ACP estão contribuindo para a eficácia da gestão das carteiras de clientes das URRs e quais são as deficiências nos sistemas ACP e CACS, para a gestão das carteiras de clientes das URRs?

Tais questionamentos têm como **objetivo principal** avaliar se os sistemas de informação ACP e CACS estão contribuindo para a eficácia dos serviços das URRs.

Como **objetivos secundários**, busca-se estudar metodologias de avaliação de sistemas de informação; descrever benefícios desejáveis proporcionados por sistemas de informação, avaliar o grau de satisfação dos usuários dos sistemas e verificar o grau de adequação dos sistemas CACS e ACP, quanto ao atendimento das necessidades de gestão das carteiras de clientes e das URRs.

Buscando atingir os objetivos acima e responder à questão de pesquisa, realiza-se o presente estudo, **justificado** pela necessidade de investigar meios para melhorar a gestão do portfólio de clientes e, em consequência disso, aumentar a produtividade das URRs. Destaca-se que o processo atual oferece margem para erros e esquecimentos; demanda controle manual das fases de condução do cliente na URR, o que é efetuado por meio de diferentes aplicativos e planilhas, muitos criados pelos próprios gerentes.

Tudo isso causa ineficiência e lentidão no tratamento da carteira de clientes, por afastar o foco do negócio, o que ocasiona maiores impactos de PCLD, gera custos administrativos, diminui a rentabilidade do Banco e o êxito na recuperação do crédito.

Passando-se a **sumarizar o método**, destaca-se que a pesquisa é caracterizada como quantitativo-descritiva e exploratória e o método de investigação utilizado é a *survey*. O objetivo é avaliar, segundo a opinião dos respondentes, com que grau de eficácia os sistemas CACS e ACP estão contribuindo para a produtividade das URRs e auxiliando na gestão das carteiras de clientes. Utilizará uma abordagem do tipo corte transversal, sem considerar a evolução no tempo.

Quanto a **estrutura do trabalho**, no Capítulo 1 foram apresentados introdução, justificativa, questões de pesquisa e objetivos deste trabalho.

Na seqüência, o Capítulo 2 aborda a Fundamentação Teórica que orienta a pesquisa. Neste capítulo são detalhados os títulos A Era da Tecnologia da Informação, Identificação de Necessidades e Requisitos da Informação, Desenvolvimento, Classificação, Apresentação e Distribuição da Informação, Eficiência e eficácia, Sistemas de Informações Gerenciais – SIG, Estilos de gerência da informação, Integração dos Sistemas de Informação, Como obter competitividade pela gestão de Tecnologia da Informação, Avaliação de Sistemas de Informação e Síntese da Fundamentação Teórica.

No Capítulo 3 é abordada a Metodologia de Pesquisa que é empregada no presente estudo. É detalhada a forma de elaboração de toda a pesquisa, destacando as suas fases, onde

se estabelece o tipo de pesquisa, método, etapas, caracterização, amostra, validação do instrumento, coleta e análise dos dados.

Também é descrito o tipo da pesquisa, sendo que a mesma é caracterizada como uma pesquisa do tipo *survey* com propósito descritivo. A unidade de análise da pesquisa é a URR e a unidade respondente é composta por funcionários das URRs. Também foi feita uma descrição dos testes a serem realizados, a fim de se validar o instrumental de pesquisa, dentro do contexto aplicado.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa. No Capítulo 5 são feitas as conclusões, considerações finais que incluem as contribuições de pesquisa, tanto acadêmicas como práticas, as limitações do presente estudo e as recomendações. Por fim, encontram-se as referências bibliográficas e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este Capítulo apresenta os principais conceitos envolvidos na realização desta pesquisa, no intuito de embasar a avaliação dos sistemas ACP e CACS. Destaca-se a evolução, importância, características, e formas de avaliação de sistemas de informação.

2.1 A ERA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A partir da Revolução Industrial, o mundo passou por profundas mudanças. Segundo McGee e Prusak (1994), o mundo industrializado passa pela transição da economia industrial para a economia da informação, onde a criação de riquezas e prosperidade tem como força motriz a informação e onde o sucesso é determinado pelo que se sabe e não pelo que se tem.

Nos caminhos da transição, diversos fatores proporcionaram condições para a operação desse fenômeno. Rezende e Abreu (2000) registram que em face da necessidade de integrar os diversos sistemas de acesso a informações, surgiram alternativas de comunicação e compartilhamento, como as redes de computadores, o uso da multimídia e a internet e intranet, que podem conectar os computadores ao redor do globo, independente do tipo de máquina ou sistema.

Reforçando o pensamento da transição, o autor Stewart (1998), descreve a respeito das riquezas físicas da Era Industrial, as quais estão sendo de certo modo, suplantadas pela riqueza da Era da Informação, ou seja, o conhecimento, ativo este, muito mais proeminente do que qualquer dos fatores de produção tradicionais.

É interessante destacar também, a opinião dos autores McGee e Prusak (1994), a respeito da concorrência entre as organizações, numa economia de informação, a qual se baseia na capacidade das organizações em adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Não é a tecnologia, mas sim o seu uso, ou seja, a criação de novos produtos e serviços e melhoria na qualidade do processo decisório em toda a organização, que cria valor adicional. Segundo eles, as organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro.

Como mola mestra dessa transição, a informação é o fator propulsor de um novo mundo, mundo no qual (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) ela é o substrato do conhecimento, como os dados são os substratos da informação. O conhecimento agora é foco principal e seu compartilhamento entre as instituições e entre seus colaboradores gera aprendizagem organizacional.

Para que dados se convertam em informação e esta em conhecimento e decisões, é necessária gestão, o que é confirmado pelos autores McGee e Prusak (1994), segundo os quais, a informação é um ativo que precisa ser administrado, pois ela é infinitamente reutilizável, não se deteriora e nem se deprecia.

A informação está presente em todos os momentos, em volumes e intensidades surpreendentes. Para administrar informações, é necessário um bom aparato tecnológico. Mas isso não basta. Para Davenport (2000), apesar de a tecnologia ser ferramenta poderosa para administrar a informação, boa tecnologia não define boa informação, pois as informações estão em muitas fontes e é importante guiar o usuário até a informação, de forma rápida e segura.

Corroborando essa opinião, McGee e Prusak (1994), salientam que havia uma expectativa de que os investimentos em tecnologia da informação criariam vantagem competitiva substancial, onde os escritórios existiriam sem papéis, com os empregados atuando com poderes para fazer contribuições criativas e significativas ao sucesso das empresas, fatos que pouco se consolidaram. Mais especificamente sobre as instituições financeiras, ressaltam que os orçamentos referentes à tecnologia da informação representam a maior parcela de capital, mas que obter o melhor retorno através da aquisição de valor a partir dos dados que são gerenciados é ponto que ainda não recebeu o mesmo nível de atenção por parte das instituições.

Prosseguindo ainda, McGee e Prusak (1994), também afirmam que o gerenciamento qualitativo da informação e sua difusão por toda organização tem recebido menor nível de atenção, pois as organizações estão erroneamente se concentrando em grandes volumes de dados de informações numéricas referentes às transações de negócios, tratadas por grandes sistemas de processamento de dados, situações que também guardam similaridade com o que se vivencia nas URRs.

2.2 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS DA INFORMAÇÃO

Conforme demonstrado pelos diversos autores, a TI está cada vez mais presente nas organizações e para que se obtenham ganhos de produtividade, é necessário que as informações possam ser utilizadas de forma produtiva em todas as áreas da organização. Tudo indica que seria útil no desenvolvimento de sistemas de informação, a presença do usuário, na condição de consultor que indicaria qual o formato que a informação deve ter quando chegar a ele.

Analisando os requisitos da informação e para que os usuários possam fazer bom uso, é fundamental que ela seja disponibilizada de forma racional, útil e tempestiva. Segundo McGee e Prusak (1994), a identificação de necessidades e requisitos de informação é de certa forma, a mais importante tarefa dentro do processo. Ironicamente, segundo os autores, os que projetam os sistemas, frequentemente agem como se pudessem intuir ou adivinhar a informação necessária a quem estão tentando auxiliar, ignorando opções que poderiam empregar para tornar os sistemas mais estratégicos, integrados e úteis.

Ainda segundo McGee e Prusak (1994), ao se buscar identificar necessidades, deve-se observar a variedade necessária, ou seja, o número de fontes que alimentam o sistema deve ser tão variado quanto o ambiente que se busca interpretar; deve-se ter em mente que os administradores muitas vezes não sabem que a informação existe em algum ponto da empresa ou fora dela e que é necessário ter conhecimento das fontes de informação existentes; deve-se ter um plano sistemático para adquirir a informação de sua fonte e coletá-la.

Dessa forma, os autores tocam em um ponto importantíssimo na elaboração do presente trabalho, pois os sistemas em uso nas URRs poderiam, então, ser melhorados se consultados os verdadeiros interessados, os funcionários.

2.3 DESENVOLVIMENTO, CLASSIFICAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO.

Como já diagnosticado pelos diversos autores, não basta a existência de informação, ela precisa estar disponível, ordenada, priorizada. Confirmando mais uma vez isso, McGee e Prusak (1994), versam a respeito da classificação e armazenamento e discorrem a cerca de

como os usuários poderão ter acesso às informações. Segundo eles, são negligenciados com frequência, pontos como a adaptação do sistema ao modo como os usuários trabalham com a informação, o que poderia ser resolvido com a participação do usuário na elaboração da interface; permitir a classificação da informação por vários ângulos e ter a real dimensão do porte do projeto, pois a informação pode ficar inacessível, sem indicações claras de atalhos para localizá-la. Os autores ainda reforçam que não existe sistema sem o elemento humano e que os projetistas e implementadores de sistemas devem deixar de lado o esoterismo técnico de suas disciplinas e buscar a contribuição de funcionários das áreas usuárias, que devem poder contribuir para o projeto.

Além de permitir a participação de usuários na elaboração da interface, talvez uma estrutura semelhante à descrita por Norris e outros (2001), do sistema Enterprise Resource Planning – ERP (Gestão integrada de Recursos Empresariais) pudesse auxiliar na melhoria dos atuais sistemas das URRs, pois segundo os autores, o ERP é um sistema de canalização de informações, é um conjunto de módulos integrados de software que produz uma abordagem estruturada para a otimização da cadeia de valor interna de uma empresa.

Ainda para os mesmos autores, o referido software, que é uma tecnologia de suporte, interliga os componentes da organização através de um sistema lógico de transmissão e compartilhamento de dados, dessa forma, ele organiza, codifica e padroniza os processos e dados de negócio de uma empresa ou grupo, o que permite à empresa movimentar informações internas com eficiência para que possam ser utilizadas para o suporte de decisões.

2.4 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Para Gonçalves (2006), a eficiência de fato corresponde à solução adequada de uma demanda, dentro dos parâmetros que a condicionam, de forma racional e otimizada. Busca-se com isso conciliar rapidez, economia e durabilidade do resultado.

Para Bezerra Filho (2002) a eficiência pode ser definida como o resultado da relação entre o volume de recursos produzido e o volume de recursos consumidos. Operacionalizar ao menor custo possível, administrar corretamente os bens com boa distribuição do tempo, trabalho e dinheiro. Para Ribeiro (1993), eficiência é fazer bem feito.

Ainda para Bezerra Filho (2002) eficácia ocorre quando os objetivos preestabelecidos são atingidos. A eficácia deveria ser medida pelo grau de cumprimento dos objetivos fixados nos programas de ação. Eficácia é fazer o que precisa ser feito. Segundo o autor, o negócio não é fazer a coisa bem feita, é fazer a coisa certa. Deve-se buscar saber se aquilo que se pretende fazer, realmente é necessário.

Trazendo-se este conceito para a realidade dos sistemas de informação, em especial os sistemas CACS e ACP, objeto da presente pesquisa, buscar-se-á avaliar, se as rotinas e funções são eficazes no dia-a-dia. Ou seja, fazem aquilo que precisa ser feito.

2.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – SIG

É evidente que as empresas necessitam atualmente de dados gerenciais para administrar seus negócios, o que implica em um sistema capaz de fornecer tais informações de forma precisa. Segundo Polloni (2000), antigamente essa necessidade era suprida com a criação de interfaces entre os Sistemas de Informações - SI da área operacional e os SIG, o que tinha como consequência a duplicidade de informações e alto custo de processamento, o que ainda é uma realidade nas URRs, que possuem diversos aplicativos operacionais.

Também são pertinentes ao tema e problema da presente monografia, as definições de Oliveira (1992, pág. 39). Segundo ele, o sistema de informações gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Polloni (2000) informa que um SI, pode evoluir para um SIG, com dados estruturados, sintéticos e trabalhados de forma a dar somente as informações necessárias para o usuário final. Lembra também, que o recurso mais importante para um SIG é o banco de dados, que promove a obtenção de respostas rápidas.

Oliveira (1992), afirma que de modo geral, tem-se dificuldade para avaliar de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações gerenciais, ou seja, a melhoria no processo decisório, mas destaca diversas vantagens que podem ocorrer sob determinadas condições:

- a) redução de custos das operações;
- b) melhoria no acesso às informações;

- c) relatórios mais precisos e rápidos;
- d) melhoria da produtividade;
- e) melhoria nos serviços realizados;
- f) melhoria na tomada de decisões;
- g) estímulo a maior interação entre tomadores de decisões;
- h) melhoria na estrutura organizacional por facilitar o fluxo de informações;
- i) melhoria na estrutura de poder, propiciando poder para os que controlam o sistema;
- j) redução do grau de centralização de decisões;
- k) melhor adaptação da empresa para enfrentarem imprevistos;
- l) otimização na prestação de serviços aos clientes;
- m) melhor interação com fornecedores;
- n) melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários;
- o) aumento no nível de motivação das pessoas envolvidas;
- p) redução dos custos operacionais;
- q) redução da mão-de-obra burocrática;
- r) redução dos níveis hierárquicos.

Ainda Oliveira (1992), reforça que o SIG pode contribuir para a eficácia nas funções gerenciais nas empresas, uma vez que auxilia os executivos a consolidar a qualidade, que compreende além do produto ou serviço final, a satisfação das pessoas no trabalho e na vida pessoal; a produtividade, que para ser atingida necessita de consolidação da filosofia do comprometimento de todos com os resultados e a participação, a qual será uma resultante da qualidade e produtividade.

Reforçando o pensamento acima, Oliveira (1992), afirma que para que a empresa possa usufruir das vantagens básicas do SIG é necessário que alguns aspectos sejam observados, dos quais se destaca o envolvimento da administração, para que o sistema tenha crédito; habilidade dos executivos em identificar as necessidades de informações e tomar decisões com base nelas; constante atualização da base de dados do SIG, para que o mesmo não caia em descrédito e compatibilidade entre custo e benefício. Pode-se dessa forma, concluir que o SIG é de muita valia nas organizações e que por sua utilidade, merece ser considerado no desenvolvimento de qualquer plataforma de trabalho com TI.

2.6 ESTILOS DE GERÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Já por diversas vezes mencionada, a gerência da informação é fator preponderante no sucesso das organizações. A respeito desse fator, McGee e Prusak (1994) definem diversos estilos de gerência da informação. Segundo eles, deve-se tornar um desses estilos explícito e escolhê-lo para que o gerenciamento da informação seja eficaz e realista, pois a manutenção de estilos múltiplos gera confusão para a organização e consome recursos muitas vezes escassos. Diante disso, é importante fazer uma abordagem a respeito de cada estilo mencionado pelos autores McGee e Prusak (1994).

Inicialmente eles destacam a utopia tecnocrática, estilo segundo o qual, a abordagem da informação é feita a partir de uma forte perspectiva tecnológica, que evita uma conceituação de política. Os profissionais de informação se vêem como proprietários da informação, enfatizando a modelagem e classificação da informação, valorizam os mais recentes tipos de hardware e de tecnologias de software e tentam lidar com todas as informações da empresa.

O segundo estilo de gestão da informação, segundo os autores McGee e Prusak (1994) é a anarquia, na qual não há um modelo dominante para o gerenciamento da informação e cada indivíduo cuida de si próprio com seus bancos de dados e seus próprios relatórios. De modo geral, se instala quando os executivos não compreendem a importância da informação comum para um funcionário eficaz. Esse modelo trás muitas desvantagens, pois os números poderão facilmente divergir, as informações poderão ser parciais, inconsistentes.

Um terceiro estilo levantado por McGee e Prusak (1994), é o feudalismo, pelo qual cada executivo em seu departamento, em particular, controla sua área de aquisição, armazenamento e distribuição da informação. Ele determina quais informações deverão chegar ao presidente e até mesmo pode existir uma linguagem diferente em seu feudo, fragmentando o poder da autoridade central em tomar decisões visando o bem comum. Há forte tendência em não dar publicidade às informações negativas referentes ao setor.

Há ainda o estilo monarquia, pelo qual o presidente ou alguém a quem se delegam poderes, dita as normas em relação ao processo através do qual a informação será gerenciada e os departamentos têm pouca autonomia no gerenciamento da informação.

Por fim, se tem o federalismo, estilo que apresenta certo número de características desejáveis e é o modelo preferido, na maioria dos casos. Sua característica principal é o uso

da negociação como forma de reunir as partes. É o modelo que reconhece de forma mais explícita a importância das políticas.

A respeito dos estilos de gerência da informação, McGee e Prusak (1994), afirmam ser importante que a organização escolha um dos modelos e busque incessantemente implementá-lo, sob pena de consumir muitos recursos sem eficácia. Eles julgam como mais indicados os modelos federalista e monarquia, sendo que para o federalismo, exige-se que os administradores negociem entre si, de boa fé, questões relativas à informação evitando reter a informação de forma perigosa.

2.7 A INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação incorporam processos de negócios peculiares a cada organização. A troca de informações é uma necessidade e a integração entre os processos de negócios e os sistemas de informação passa a ser fator que proporciona produtividade às organizações.

Apontando situações em que diferentes setores de uma organização utilizam diferentes sistemas com grande redundância de dados e operações, Leite (1994) destaca como exemplo organizações em que a contabilidade de custos não se utiliza dos dados da contabilidade geral e afirma que isso proliferou quando do surgimento de plataformas de hardware com custo mais acessível. Segundo ele, a integração deve ser sempre perseguida como objetivo.

Ainda Leite (1994), cita que diferentes padrões de armazenamento dificultam a integração de sistemas de diferentes plataformas de software, causando redundância custo associado e má qualidade das informações. No que se refere à tecnologia organizacional, os maiores problemas de integração têm suas raízes na falta de padronização das informações e na falta de padronização de processos.

Com ênfase no volume de informações que permeiam a realidade bancária, cita-se a diretora de tecnologia do Banco do Brasil, Glória Guimarães, que no seminário “Legado e processamento que os bancos demandam” relatou que o Banco do Brasil realiza 760 milhões de transações de conta corrente por mês, possui 945 aplicativos e 411 mil programas, com 122 milhões de linhas de código.

Segundo Martins (2006), as Tecnologias da Informação já permitem definir várias arquiteturas de integração e possibilitam diferentes abordagens para um mesmo problema. Elas suportam e controlam a comunicação entre sistemas heterogêneos, permitindo a sua compatibilidade e integração. Ele realça também, que a integração orientada aos processos organizacionais é fundamental para a real adequação da solução à organização.

Leite (1994) aponta que as soluções administrativas para implementar integrações através de retreinamento e recodificação são geralmente de alto custo. Destaca que a integração planejada seria a integração ideal, isto é, aquela em que os aspectos de interfaceamento entre sistemas são pensados antes que estes sistemas sejam postos em uso.

Por fim, com enfoque ambiental, mas que julga-se aplicável ao presente estudo, a autora Chambel (2007), apresenta-se diversas vantagens que as organizações podem obter, a partir da implementação de um sistema de gestão integrado, dentre as quais, destaca-se:

- a) Otimização de processos de trabalho;
- b) Aumento da produtividade;
- c) Nova dinâmica de gestão;
- d) Redução de custos de implementação e de manutenção pela partilha de estruturas e modos de atuação;
- e) Redução de “compartimentação” na organização, coerente com a gestão por processos porque distribui responsabilidades;
- f) Permite um sistema de informação e gestão único para o processo de tomada de decisão na organização;
- g) Otimização da gestão documental (redução da burocracia);
- h) Redução do número de auditorias externas.

2.8 COMO OBTER COMPETITIVIDADE PELA GESTÃO DE TI

Gerir os Sistemas de Informação de forma a torná-los mais produtivos é um desafio às empresas, especialmente ao Banco do Brasil, pela sua expressiva dimensão e quantidade de sistemas. Planejamento é algo imprescindível nessa tarefa. Segundo Furlan (1991), o planejamento estratégico de SI passa necessariamente pela resposta a três indagações básicas que visam determinar em primeiro lugar, o posicionamento atual da empresa, incluindo uma

verificação da efetividade dos sistemas atuais instalados, ou seja, Onde estamos? Em segundo lugar determinar expectativas dos executivos com relação ao futuro da empresa, ou seja, para onde iremos? Em terceiro lugar, a questão que visa determinar os meios e recursos necessários para que a empresa atinja os seus objetivos, ou seja, como iremos?

O mesmo autor ainda reforça que o planejamento estratégico de sistemas de informação pode oferecer às empresas benefícios como facilidade no direcionamento de alto nível dos SI, de forma a suportar os objetivos da empresa, manter os sistemas atrelados aos planos da organização e maximizar o retorno de investimentos em SI, possibilitando eficácia e eficiência operacional.

2.9 AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Diversos autores manifestam sua opinião a respeito das formas e dificuldades em se avaliar com precisão um sistema de informação. Custodio (1983), descreve aspectos que considera centrais para avaliar sistemas de informação: valor econômico da informação, custo-benefício, custo-eficácia e percepção de valor. Para Oliveira (1992), os fatores importantes para avaliar sistemas de informação são: apuração do nível de atendimento dos objetivos pretendidos; comparações com outros sistemas, na busca de soluções alternativas; apuração de impactos de um conjunto de sistemas e definição de prioridades e análises de custos e benefícios em relação a outros investimentos. Já para Stair (1998), quatro técnicas acabam por ser comumente utilizadas para avaliar sistemas de informação: consenso de grupo; *benchmark*; análise de custo-benefício e avaliação de pontos. Há ainda autores que mencionam técnicas de ponto de equilíbrio, tempo de amortização e de retorno como o caso de Kendall & Kendall (*apud* Rehbein, 2002, p. 32) ou então que o processo de avaliação deve ser conduzido por um grupo de auditoria, como é o caso de Davis e Olson (*apud* Rehbein, 2002, p. 31).

Sant'Ana (2000), apoiado na norma ISO/IEC 9126 (NBR 13596) destaca algumas características de software com qualidade, como a funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, manutenibilidade e portabilidade. A mesma norma ISO/IEC 9126 (NBR 13596), determina que um software tenha sua qualidade definida pelos critérios de auditabilidade, que é a capacidade do software de verificar a integridade dos dados e de rastrear as atualizações de

dados; auto-instrução, que é a capacidade de o programa facultar ao usuário a aprendizagem pela simulação; documentação, como manual e cartão de referências; facilidade de instalação; mensagens, que é a capacidade de gerar mensagens claras para o usuário; navegação, que é a capacidade de caminhar entre funções, respeitando a segurança; padronização, que é a utilização de um modelo único quanto às telas, procedimentos e relatórios; prevenção contra erros, que é a capacidade do programa validar os dados, alertando o usuário quando a operação comprometer os dados e, finalmente, reaproveitamento da entrada de dados, que é a capacidade do programa aproveitar os dados já informados em funções anteriores, sem necessidade de nova entrada.

2.9.1 Artigo de Torkzadeh e Doll

Em seu artigo, os autores Torkzadeh e Doll (1999) destacam que a grande maioria dos trabalhadores atuais que utilizam da TI não são programadores e analistas. São usuários finais dos mais diferentes níveis hierárquicos e não vinculados à área técnica, os quais se tornaram fatores determinantes no sucesso ou fracasso de um sistema de informação. Eles afirmam que acadêmicos e profissionais reconhecem que os efeitos da tecnologia da informação podem ser mensurados pelo impacto no usuário final e desenvolveram um instrumento para tal análise, o qual considera quatro dimensões: **produtividade** de tarefa, **inovação**, **satisfação do cliente** e **controle gerencial**. Os Autores justificam a escolha do impacto ao nível individual pela importância adquirida pelo usuário final, no sucesso da TI e desenvolveram a pesquisa utilizando a opinião dos usuários como estratégia para coleta de dados sobre a tecnologia, onde a tecnologia é avaliada de acordo com o nível de atendimento às suas necessidades.

Manifestando-se a cerca do instrumento desenvolvido pelos autores Torkzadeh e Doll, Borenstein (2000), afirma que esse instrumento apresenta vantagens em comparação aos demais. Segundo ele, o instrumento identifica a natureza multidimensional do impacto do sistema de informação sobre o usuário final. Considera ainda que tal instrumento é apropriado para o uso em pesquisas acadêmicas e que pode ser utilizado em grande variedade de contextos e aplicações.

2.9.1.1 Impacto da tecnologia da informação sobre a produtividade

O estudo da produtividade é um tema contemporâneo do período industrial, que ganhou destaque a partir do trabalho de Frederick Winslow Taylor, que trabalhou o conceito de eficiência industrial pelo aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e, para a obtenção da mesma, reduziu cada ofício a uma seqüência de movimentos elementares que pudessem ser cronometrados, descritos e ensinados a qualquer pessoa que necessitasse aprimorar sua atividade. (Taylor, 1995 *apud* PEREIRA, 2003, p. 30).

Mesmo tendo o início de sua história 50 anos após a publicação do livro *Principles of Scientific Management*, de Frederick Winslow Taylor, a TI teve suas primeiras aplicações montadas a partir do paradigma da Administração Científica. A automatização de tarefas que eram previamente realizadas de forma manual foi a principal mudança proporcionada pela TI nos seus primórdios. (Dellagnelo, 1991; Harris, 2001 *apud* PEREIRA, 2003, p. 30).

A palavra produtividade, conceitualmente, trata da relação existente entre as entradas de capital, trabalho e materiais e as saídas. Segundo Mukhopadhyay *et al.* (*apud* PEREIRA, 2003, p. 30) para se detectar a existência de incrementos na produtividade de uma aplicação deve-se verificar se os benefícios proporcionados pelo investimento realizado são superiores ao seu custo. Assim, para ser obtido incremento na produtividade organizacional, é necessário que ocorra aumento da distância existente entre o somatório do fluxo de entradas e o somatório do fluxo das saídas.

Uma pesquisa que buscou analisar o impacto da TI foi a de Mukhopadhyay *et al.* (*apud* PEREIRA, 2003, p. 30), que detectou significativo crescimento da produtividade e da qualidade a partir do maior uso da automação. Mais especificamente foi evidenciado que a Tecnologia da Informação primeiramente melhora a qualidade, o que, por conseqüência, aumenta a produtividade.

Os Autores Torkzadeh e Doll (1999) avaliam a produtividade com três questões aplicadas aos respondentes, onde se busca saber se o aplicativo ajuda a economizar tempo, se ele aumenta a produtividade e se permite que o usuário execute mais trabalho do que seria possível fazer de outra forma. No instrumento de pesquisa do presente trabalho, as três afirmações são numeradas de um a três formam o grupamento produtividade.

2.9.1.2. Impacto da tecnologia da informação sobre a inovação

Dos Santos e Sussman (*apud* PEREIRA, 2003, p. 32) analisam que o uso da TI no incremento da eficiência organizacional trabalha com o paradigma de se fazer uma mesma coisa de modo mais rápido e barato, independentemente de ser essa a maneira certa de fazê-la. Entretanto, se existe o propósito de permanecer nesse mundo competitivo, as empresas devem ver seu futuro significativamente diferente do presente. Para isso, as organizações podem fazer uso das diversas oportunidades que a TI proporciona e que, até poucas décadas, eram inexistentes. Torkzadeh e Doll (*apud* PEREIRA, 2003, p. 32) concordam com essa necessidade de mudança e afirmam que a análise do impacto da TI não é possível de ser estudada apenas sob o contexto do que os trabalhadores fazem, devendo essa apreciação ser ampliada para a mensuração do quão inovadores são os trabalhadores ao exercerem suas tarefas no seu dia-a-dia de trabalho com sistemas.

É nesse contexto que surge a idéia de inovação. Seu significado refere-se ao longo processo de aprendizagem, busca e exploração, que resulta em novos produtos, novas técnicas, novas formas de organização ou novos mercados. (Lundvall, 1993 *apud* PEREIRA, 2003, p.33). Para isso, é necessária a associação da criatividade e das novas idéias com a iniciativa e a tomada de riscos. Resumidamente, a inovação representa a criação de novas idéias que devem servir para a satisfação de demandas ou para a criação de novas necessidades (Dosi, 1988; Conceição e Heitor, 2000; Dewett e Jones, 2001 *apud* PEREIRA, 2003, p. 33).

Partindo da premissa de que o conhecimento é um dos *inputs*, ou seja, uma das entradas para o desenho de soluções inovadoras e do entendimento de que a TI determina a maneira como a informação é armazenada, transmitida, comunicada, processada e usada, (Dosi, 1988 *apud* PEREIRA, 2003, p. 33) é possível dimensionar o potencial que essa tecnologia tem para facilitar o processo de “descobrir” e “criar” novas idéias que possam ser implementadas para a melhoria do processo produtivo.

Os Autores Torkzadeh e Doll (1999) avaliam a inovação com três questões que devem ser aplicadas aos respondentes, onde se busca saber se o aplicativo sob avaliação ajuda a ter novas idéias, ajuda a encaminhar novas idéias e ajuda a testar novas idéias. No instrumento de pesquisa do presente trabalho, as três afirmações ocupam os números de quatro, cinco e seis e formam o grupamento inovação.

2.9.1.3 Impacto da tecnologia da informação sobre o controle gerencial

Henry Fayol (1841-1925), ao estudar as organizações, o fez de maneira mais holística do que seu contemporâneo Frederick Taylor (1854-1915). Primeiramente, ampliou o espectro de análise para além do processo produtivo e incorporou atividades gerenciais, marcando assim o início do curso de administração geral. O fayolismo, nome dado a esta doutrina, teve primordial cuidado em definir o chefe, com o fim de isolar a função direcional das atividades diversas, valendo isso tanto para a indústria quanto para o setor terciário, atividades econômicas, como também para toda ação coletiva organizada. Convencido da necessidade de organizar as empresas de modo racional, Fayol (*apud* PEREIRA, 2003, p. 34), estabeleceu cinco elementos que atendessem às necessidades administrativas de uma organização, que são: a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle, até hoje utilizados, embora tenha sido incrementados por outros autores.

O controle, segundo o autor, consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado e os princípios admitidos. Tem por objetivo assinalar as faltas e os erros para que sejam feitas reparações que evitem posteriores repetições. O controle organizacional pode avaliar coisas, pessoas e atos; além disso, pode adotar o ponto de vista comercial, técnico, financeiro e de segurança. Dessa forma, pode se inferir que a TI pode ocupar um importante papel nesse processo, principalmente através do aumento da capacidade de processamento dos dados necessários à geração de informações que acompanhem o trabalho planejado.

Schwarz (*apud* PEREIRA, 2003, p. 34) realiza a análise de uma série de pesquisas e descobriu que os gerentes perceberam que a TI pode ser um poderoso instrumento no reforço de suas posições, ou seja, ao invés de ser associada com a flexibilidade e a descentralização organizacional ela seria usada no reforço do gerenciamento centralizado e controlado.

No instrumento de pesquisa do presente trabalho, três afirmações ocupam os números de dez a doze e formam o grupamento controle gerencial. Com essas questões, Torkzadeh e Doll (1999) sugerem a avaliação do controle gerencial aplicando aos respondentes questões ou afirmações onde se busca saber se o aplicativo sob análise ajuda a gerência a controlar o processo de trabalho, melhora os controles gerenciais e ajuda a gerência no controle do desempenho.

2.9.1.4 Impacto da tecnologia da informação sobre a satisfação dos clientes

O período pós-industrial tem demonstrado uma crescente preocupação das organizações em relação aos serviços oferecidos aos clientes e uma decrescente ênfase sobre os produtos. Não que eles tenham deixado de ser importantes, mas é público e notório que os produtos passaram a ocupar um papel secundário na satisfação dos consumidores Rust *et al.* (*apud* PEREIRA, 2003, p. 35). A velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo muito impulsionadas pelos avanços da tecnologia da informação, é uma justificativa para essa nova distribuição de forças.

Especificamente sobre a relação entre clientes e bancos, percebe-se um movimento bastante similar. Pode-se datar essa transformação de foco na década de 1990, quando a adoção do caixa automático aproximou a alta tecnologia dos clientes. Para Dos Santos e Sussman (*apud* PEREIRA, 2003, p. 35 e 36), mais do que a implantação de uma máquina, pode-se dizer que o caixa automático fez-se acompanhar de uma mudança na maneira de oferecer os serviços bancários aos clientes. É nesse período que os bancos iniciam o abandono de uma estrutura interna baseada na oferta de serviços e passam a realizar um trabalho direcionado aos clientes. Os seus lucros passam a ser provenientes de relações de longo prazo com o cliente, tornando necessária a mudança de abordagem de “transações de consumo” para “relacionamento um-a-um” (Rust *et al.*, 2001 *apud* PEREIRA, 2003, p. 36). Desmorona, então, a convicção da existência de uma proporção direta entre o número de setores e a qualidade do serviço, e constrói-se a meta de tornar o cliente o centro dos negócios bancários.

Os Autores Torkzadeh e Doll (1999) avaliam a satisfação do cliente com três questões aplicadas aos respondentes, onde se busca saber se o aplicativo sob análise melhora o serviço ao cliente, melhora a satisfação do cliente e ajuda a atender as necessidades do cliente. No instrumento de pesquisa do presente trabalho, as três afirmações ocupam os números de sete a nove e formam o grupamento satisfação do cliente, muito importante na avaliação dos aplicativos, pois os mesmos têm em sua finalidade maior, o atendimento das necessidades dos clientes.

Com base nessas considerações, as quais se mostraram pertinentes e de grande valia, escolheu-se o modelo de Torkzadeh e Doll (1999) para, juntamente com questões de outros autores, realizar-se o presente trabalho.

2.10 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na presente revisão bibliográfica descreveu-se conceitos embasados na opinião de diversos autores, partindo das mudanças que ocorrem nos últimos anos no mundo corporativo, as quais vêm a confirmar que a Era da informação é uma realidade e faz-se necessário administrar com coerência a tal momento. Não basta ter estrutura de redes e comunicação eficientes, é preciso gestão. Nesta Era, o sucesso é determinado pelo que se sabe e não pelo que se têm.

Na mesma linha, verificou-se que é preciso adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz, para dar sustentação ao processo decisório e criar valor pelo uso da informação, tornando-a conhecimento, pelo seu compartilhamento, gerando aprendizagem organizacional. Também se levantou conceitos a cerca do gerenciamento qualitativo da informação, que tem sido erroneamente preterido, em função da preferência dada à análise de números referentes às transações de negócios.

A respeito do desenvolvimento de sistemas de informação, levantou-se a importância da participação do usuário no desenvolvimento dos referidos sistemas, de forma que o software atenda às suas reais necessidades. Para isso é importante que o usuário esteja presente no desenvolvimento do sistema, auxiliando para que a informação seja coletada de tantas fontes quantas sejam possíveis, sendo disponibilizada de forma racional, útil, tempestiva, evitando que ela possa ficar oculta ao usuário.

Discorreu-se também sobre Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), descrevendo algumas características e vantagens que podem decorrer de seu uso, sob determinadas condições. Por fim, também se efetuou o levantamento de estilos de gerência da informação, o que tem como objetivo, delinear o modelo mais adequado de gestão da informação, para melhoria da produtividade das URRs e buscaram-se elementos para subsidiar a avaliação de sistemas de informação, identificando características e deficiências dos mesmos no apoio à gestão e o impacto no usuário final.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa. São apresentados: o tipo de pesquisa; o método da mesma; a caracterização da pesquisa, abrangendo a população pesquisada; a unidade de análise; a amostra e os procedimentos de amostragem. Também são apresentados: o instrumento de pesquisa adotado; os procedimentos de coleta de dados; os procedimentos da análise dos dados e os aspectos relacionados à verificação da validade e da confiabilidade da pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa é caracterizada como quantitativo-descritiva e exploratória e o método de investigação utilizado é a *survey*.

A pesquisa quantitativa é um tipo de pesquisa que é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento de informações, através de técnicas estatísticas desde as mais simples até as mais complexas, atendendo a necessidade de mensuração, representatividade e projeção. Sua utilização se justifica quando se deseja obter resultados que sejam medidas precisas e confiáveis da realidade (disponível em: <http://www.nettown.com.br/pag12.htm>, acesso em: 31/11/2005; RICHARDSON, 1999).

Os objetivos de pesquisas deste tipo podem ser descritivos, exploratórios ou explanatórios, variando conforme as características de determinada população ou fenômeno. Neste caso, o objetivo é avaliar, segundo a opinião dos respondentes, se os sistemas CACS e ACP estão contribuindo para a produtividade das URRs e auxiliando na gestão das carteiras de clientes e qual o nível de eficácia de tal contribuição.

Pode ser avaliado como um estudo exploratório, pois tem a finalidade de desenvolver conceitos e idéias que visem à formulação de problemas mais precisos. Utilizou-se abordagem do tipo corte transversal (*cross-sectional study*), sem considerar a evolução no tempo, por esta ser a concepção descritiva mais comumente utilizada, e por apresentar uma amostragem mais representativa que a dos estudos longitudinais (MALHOTRA, 2002, p.109; GIL, 1995).

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Babbie (1997) todos os métodos de pesquisa social são norteados pelas características gerais da ciência, ou seja, lógica, determinística, generalidade, parcimonialidade, especificidade, verificabilidade empírica, intersubjetividade e abertura a modificações.

Este autor elenca seis métodos de pesquisa científico-sociais que cumprem esses pré-requisitos: *survey*, experimento controlado, análise de conteúdo, análise dos dados existentes, estudo de caso e observação participante.

A pesquisa *survey* é de grande popularidade entre pesquisadores e participa do conjunto de métodos que proporciona o exame científico dos fenômenos sociais e foi selecionada por produzir descrições quantitativas de alguns aspectos da população em estudo, por ser apropriado para estudos descritivos, porque tem uma aplicação simples, por apresentar questões pré-definidas e estruturadas, e também por possibilitar que se obtenham respostas limitadas às alternativas mencionadas e preestabelecidas no instrumento de pesquisa submetido aos respondentes.

Isso requer informação padronizada, a partir de/ou sobre os sujeitos que estão em estudo. Estes aspectos da pesquisa *survey* conduzem a resultados confiáveis. Além disto, os sujeitos do estudo devem ser indivíduos, grupos, organizações ou comunidades; alternativamente, eles também podem ser projetos, aplicações, ou sistemas; em ambas as tipificações de sujeitos, a informação geralmente é coletada sobre uma fração da população estudada, a amostra, preestabelecida no estudo. (MALHOTRA, 2002, p. 179; SCHMID, Disponível em: http://burle.arquit.ufpr.br/~alschmid/TA053/TA053_03_2005.ppt, acesso em: 20/05/2007).

Dessa forma, este estudo utiliza a pesquisa *survey* para a obtenção dos dados, pois questiona e classifica de forma numérica, a percepção dos entrevistados em relação ao tema da pesquisa - a TI a serviço da produtividade nas URRs. Para a análise dos resultados obtidos pela *survey*, utilizou-se a média aritmética simples e desvio padrão, analisados descritivamente.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A busca pelo atingimento dos objetivos do presente trabalho iniciou-se com a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, em que foi feita uma busca de publicações sobre os sistemas de informação, utilizando-se de artigos e livros, cuja importância é significativa, haja vista permitir a ampla cobertura do objeto estudado e a descrição das características e evolução das bases para avaliação de sistemas de informação. Na sequência passou-se a elaboração do instrumento de pesquisa, com a tradução e adaptação do questionário de Torkzadeh e Doll e a elaboração de questões oriundas de textos de outros autores. Isso feito efetuou-se ao pré-teste do instrumento de pesquisa, pelo qual se procedeu a ajustes no instrumento, conforme sugestões dos respondentes e, finalmente, a coleta e análise dos dados, análise dos resultados e elaboração do relatório final.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção são tratados mais detalhadamente os itens referentes à população pesquisada, à unidade de análise selecionada, à amostra objeto da pesquisa e aos procedimentos de amostragem.

3.4.1 População

O universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. A população escolhida para o presente estudo é composta pelos funcionários das URRs do Banco do Brasil. Essa escolha atende à demanda da questão a ser pesquisada.

3.4.2 Unidade de análise

Uma vez que esse estudo quer avaliar os sistemas ACP e CACS nas URRs sob o ponto de vista de seus usuários, este estudo utiliza como unidade de análise os funcionários usuários de tais sistemas nas URRs.

3.4.2.1 Unidades Regionais de Reestruturação de Ativos

Criadas inicialmente com vida útil temporária, na forma de Núcleos de Recuperação de Créditos – NUREC mostraram-se eficazes na atuação e tratamento de operações inadimplidas e evoluíram, ao ponto de ocupar espaço definitivo na estrutura do Banco.

Hoje, as Unidades Regionais de Reestruturação de Ativos – URRs, constituem a rede operacional da Diretoria de Reestruturação de Ativos – DIRAO e são incumbidas do processo de gestão de reestruturação de ativos do Banco, ou seja, respondem pela cobrança e recuperação de créditos inadimplidos.

O quadro de funcionários é especializado, atuando com foco exclusivo na condução de dívidas inadimplidas, ajuizadas ou não, com valor superior a R\$ 100.000,00 e de dívidas de clientes formadores de opinião, de qualquer valor.

São hoje 57 unidades em todo país, com aproximadamente 900 funcionários no total.

Seus quadros contam com escriturários, assistentes de operações, gerentes de setor, auxiliares técnicos e gerentes de unidade.

3.4.2.2 Os Sistemas ACP e CACS

Como foco da pesquisa, tem-se a investigação dos sistemas ACP e CACS, quanto ao seu nível de eficácia na elaboração dos serviços das URR.

É importante salientar que os sistemas em estudo foram instalados em períodos diferentes, sendo o ACP, em 2003 e o Sistema CACS em 2006, este último tendo sido adquirido do mercado e adaptado ao Banco.

O Sistema ACP foi desenvolvido por funcionários da DIRAO e hoje roda na intranet corporativa. Possui as funções de cadastramento de devedores sob condução das URRs e gestão de resultados. É utilizado diariamente na pesquisa de clientes e no registro dos negócios formalizados.

Quanto ao Sistema CACS, trata-se programa licenciado para o uso do Banco, que fornece suporte automático e parametrizável às atividades de cobrança e recuperação de créditos em atraso, disponível na Intranet corporativa. Ele executa três atividades básicas: agendamento de clientes; acompanhamento de clientes e controle gerencial, que permite acompanhar a performance do processo de cobrança.

3.4.3 Amostra e procedimentos de amostragem

Segundo Hoppen, Lapointe e Moreau, 1996, a amostra é um subconjunto da população, o qual representa as características desse conjunto. Dessa forma, para fins de pesquisa, buscando economia de tempo e coleta de dados mais precisos, escolhe-se o procedimento de amostragem por conveniência, por representar as características da população, por não se ter a pretensão de extrapolar os resultados para toda a população e pelo fato de o pesquisador estar lotado na URR CASCAVEL (PR), mais próximo das demais Unidades pesquisadas. Os dados foram coletados junto a todos os funcionários lotados nas URRs do estado do Paraná, ou seja, Cascavel, Curitiba, Londrina e Maringá, de todos os cargos existentes em tais unidades, ou seja, Gerente de URR, Gerente de Setor, Auxiliar Técnico, Assistente de Negócios e Escriturários.

3.5 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir do artigo de Torkzadeh e Doll e das questões que puderam ser formuladas a partir das referências bibliográficas dos autores mencionados na fundamentação teórica.

O método de avaliação consiste em focar pontos-chaves: Impacto sobre produtividade, sobre inovação, sobre a satisfação do cliente, sobre o controle gerencial, gestão, funções desejáveis, integração, participação, estilo de gerência da informação e satisfação do usuário. Tal avaliação teve o objetivo de verificar se os sistemas contribuem para a eficácia dos serviços das URRs.

O instrumento de pesquisa foi baseado em parte, na metodologia descrita por Torkzadeh e Doll, a qual se materializa em um questionário, com 12 perguntas, as quais compõem quatro construtos: produtividade, inovação de idéias, satisfação do usuário e controle gerencial. Esses construtos se revelam seguros e validados, pois foram aplicados a usuários de nível operacional de média e alta gerência no instrumento original, sendo que a amostragem utilizada permitiu aos autores, a adequada análise estatística do instrumento e questão.

Além do questionário de Torkzadeh e Doll, foram elaboradas mais 18 afirmações a partir do referencial teórico, adaptando-se as mesmas às situações pertinentes nas URRs, que estão agrupadas em cinco outros construtos: **gestão** (Oliveira, 1992; Polloni, 2000; McGee e Prusak, 1994), **funções desejáveis** (Furlan, 1991; Sant’Ana, 2000; Oliveira, 1992; Polloni, 2000; McGee e Prusak, 1994; Norris e outros, 2001), **participação** (McGee e Prusak 1994), **satisfação do usuário** (Oliveira, 1992; McGee e Prusak, 1994) e **estilo de gestão da informação** (McGee e Prusak, 1994). Na questão de número 30, o respondente foi solicitado a assinalar uma única alternativa, de cinco possíveis. Para as demais questões, o respondente foi solicitado a manifestar-se, atribuindo um conceito de 1 a 5, conforme seu nível de concordância com a afirmação apresentada, onde 1 (um) corresponde a discordância total, 2 (dois) corresponde a discordância parcial, 3 (três) corresponde a indiferença, 4 (quatro) corresponde a concordância parcial e 5 (cinco) corresponde a concordância total com a afirmação apresentada. As respostas foram lançadas em um único instrumento, mas em colunas distintas, permitindo dessa forma, que se faça a análise individual dos sistemas em pauta.

Efetou-se, então, um pré-teste com pequeno grupo de pessoas, no qual os respondentes foram instados a fornecer feedback ao pesquisador. As alterações decorrentes deste processo estão listadas a seguir.

3.5.1 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Manuais de metodologia de pesquisa aconselham fazer testes com o desenho de pesquisa, antes do estudo maior (BABBIE, 1999). Sendo assim, nesta fase foi realizado um pré-teste do instrumento de pesquisa, com intuito de verificar a viabilidade de sua aplicação.

Aplicou-se o pré-teste, com colegas da URR de Cascavel (PR), em função de ser o local de trabalho do pesquisador, proporcionando facilidade de *feedback* a respeito dos questionários. Foram escolhidos como respondentes um colega de cada cargo existente, ou seja, um escriturário, um assistente de operações, um auxiliar técnico, um gerente de setor e o gerente da unidade.

As impressões coletadas junto aos colegas que participaram do pré-teste levaram a condensar o questionário para ocupar o espaço de uma única folha, corrigiram alguns erros de gramática, sugeriram criar mais dois tópicos (participação e satisfação do usuário) e a inclusão no cabeçalho, da informação a respeito da área onde está atuando o funcionário (operacional ou negocial). Também se optou, em função das sugestões, por excluir uma questão referente a criação de valor pelo sistemas a partir de seu uso e incluir uma questão referente à satisfação com o desempenho do aplicativo.

Percebeu-se também que nem todos os funcionários utilizam os dois sistemas de forma homogênea, sendo que os funcionários da área negocial responderam com mais facilidade a todas as questões referente aos dois sistemas e os funcionários da área operacional demonstraram mais facilidade para responder às questões referentes ao aplicativo ACP.

3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi feita por meio de questionários auto-aplicáveis, sendo os mesmos entregues por meio impresso aos respondentes, utilizando-se o serviço de malotes do Banco. Foi feita a opção pelo uso de questionários, por estes permitirem que as pessoas os respondam no momento mais conveniente, além de não expor o pesquisador à influência das opiniões e dos aspectos pessoais dos respondentes (GIL, 1999, p.128).

A fim de aumentar a participação dos respondentes, os gerentes das Unidades foram contatados por meio telefônico, informando previamente da pesquisa e buscando sua colaboração para distribuição e coleta dos questionários.

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Uma vez coletados os dados, foi realizada a transcrição das respostas para uma planilha eletrônica - software Excell, sendo a mesma utilizada para tabular os dados e calcular as médias e desvio padrão.

No momento imediatamente anterior a digitação dos dados, realizou-se a purificação da base de dados com a exclusão da amostra, dos questionários mal-preenchidos e possíveis *outliers*¹. Nesta fase, eliminaram-se alguns questionários mal respondidos, chegando-se a um total de 33 questionários válidos para o sistema ACP e 23 questionários válidos para o sistema CACS, os quais constituíram a amostra.

Os resultados dos oito grupamentos: Produtividade, Inovação, Satisfação do Cliente, Controle Gerencial, Gestão, Funções desejáveis, Participação e Satisfação do usuário, são expressos mediante o uso de tabelas explicativas, que descrevem os valores encontrados convertidos na média das variáveis e o desvio-padrão (DP) como medida de dispersão (MALHOTRA, 2001; HAIR *et al.*, 2002).

Quanto a questão que avaliou o estilo de gestão, a mesma foi analisada com base na simples contagem do número de respostas para cada alternativa e considerada como predominante, a com maior número de assinalamentos.

Para a aquisição dos dados, foi adotada a escala apresentada na Seção 3.5 (Desenvolvimento e validação do Instrumento de Pesquisa), representando a intensidade percebida pelos integrantes da amostra em relação a cada afirmação presente no questionário. Esta mesma escala foi utilizada para a classificação das afirmações quanto ao seu nível de eficácia e, para facilitar e padronizar a interpretação das respostas tabuladas, criou-se a escala de convergência conforme Quadro 1.

¹ Uma observação que é substancialmente diferente das outras observações, um valor extremo.

Quadro 1 – Escala para a convergência das opiniões manifestas pelos respondentes

Escore Médio	Nível de Eficácia	Atribuição
[1,0 – 1,5]	1	Falta de eficácia, ou não eficaz (até 10%)
(1,5 – 2,5]	2	Baixo ou pouco eficaz (de 10% até 30%)
(2,5 – 3,5]	3	Moderada ou média eficácia (por volta de 50%)
(3,5 – 4,5]	4	Existe, com eficácia aproximada de 80%.
(4,5 – 5,0]	5	Alto nível de eficácia, ou eficácia de 100%.

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que os níveis são expressos em números inteiros e que as médias obtidas para as afirmações, bem como para os grupamentos, foram números fracionários, foi escolhido o critério matemático de arredondamento para números inteiros.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão descritos os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos de pesquisa e onde os mesmos são interpretados sob a ótica da escala criada na metodologia do presente trabalho. Ao final buscou-se a obtenção de resultados preliminares, a fim de responder ao objetivo principal e aos objetivos secundários.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com a aplicação do questionário, coletaram-se dados demográficos resumidos abaixo, referentes aos tempos de banco e idades dos funcionários lotados nas URRs de Cascavel, Londrina, Maringá e Curitiba, os quais estão resumidos na tabela 1, abaixo, com a finalidade de determinar o perfil dos respondentes da pesquisa:

Tabela 1 – Resumo dos dados demográficos pesquisados

Cargo do respondente	Número de respondentes	Idade	Tempo médio de Banco
Escriturário	8	41,8	18,5
Assistente de operações	11	39,6	16,9
Auxiliar técnico	1	54,0	24,0
Gerente de Setor	10	45,9	23,5
Gerente de URR	1	49,0	30,0
Não informaram	2	41,8	18,5
Média geral		46,0	22,6

A média geral de idade dos funcionários respondentes é de 46,0 anos e o tempo médio de banco dos mesmos é de 22,6 anos. Responderam aos questionários 12 funcionários da URR Cascavel, 7 da URR Curitiba, 10 da URR Londrina e 4 da URR Maringá, sendo que no total 12 são da área operacional e 21 da área negocial.

4.2 RESULTADOS DE AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS ACP E CACS

Tendo em vista que o instrumento de pesquisa foi elaborado agrupando as questões sob oito critérios distintos e mais uma questão de múltipla escolha, resume-se abaixo, a avaliação dos sistemas CACS e ACP sob tal enfoque e passa-se a análise dos resultados. A questão de número 30, de múltipla escolha, tem o objetivo de identificar qual o estilo de gestão da informação que prevalece hoje nas URRs sob estudo e é analisada detidamente no título 4.2.9.

Tabela 2 - Estatística descritiva dos grupamentos objeto de pesquisa

ACP	Média	Desvio-padrão	CACS	Média	Desvio-padrão
Produtividade	2,6	1,2	Produtividade	2,7	0,9
Inovação	2,1	1,1	Inovação	2,4	0,9
Satisfação do cliente	2,7	1,2	Satisfação do Cliente	2,9	1,0
Controle Gerencial	3,9	0,9	Controle Gerencial	3,4	1,2
Gestão	3,5	0,9	Gestão	3,2	1,0
Funções desejáveis	2,6	1,2	Funções Desejáveis	2,7	1,2
Participação	1,5	0,9	Participação	1,5	0,8
Satisfação do usuário	3,0	1,0	Satisfação do Usuário	2,6	1,0
Nota: Tabulação sobre 33 observações			Nota: Tabulação sobre 23 observações		

Analisando os dados da tabela 2, verifica-se que o sistema ACP apresenta para o grupamento Participação (média: 1,5; dp: 0,9) total falta de eficácia na opinião dos respondentes. Para o grupamento Inovação (média: 2,1; dp: 1,1) o sistema ACP apresenta baixo índice de eficácia. Já para os grupamentos Produtividade (média: 2,6; dp: 1,2), Satisfação do Cliente (média: 2,7; dp: 1,2), Gestão (média: 3,5; dp: 0,9), Funções Desejáveis (média: 2,6; dp: 1,2) e Satisfação do Usuário (média: 3,0; dp: 1,0) o desempenho na opinião dos respondentes atinge moderada eficácia. Por fim, para o grupamento Controle Gerencial (média: 3,9; dp: 0,9), o sistema ACP obteve grau de eficácia aproximado de 80%.

Passando-se a analisar o sistema CACS, verifica-se que o grupamento participação (média: 1,5; dp: 0,8) tem total falta de eficácia. Para o grupamento Inovação (média: 2,4; dp: 0,9) os resultados indicam que nestes quesitos o sistema CACS é pouco eficaz. Ainda

observando as opiniões a respeito do sistema CACS, verifica-se que os grupamentos Produtividade (média: 2,7; dp: 0,9), Satisfação do Cliente (média: 2,9; dp: 1,0), Controle gerencial (média: 3,4; dp: 1,2), Gestão (média: 3,2; dp: 1,0), Funções desejáveis (média: 2,7; dp: 1,2) e Satisfação do Usuário (média: 2,6; dp: 1,0) alcançam moderada eficácia na opinião dos respondentes.

4.2.1 Análise do critério Produtividade

O critério Produtividade busca avaliação dos respondentes a respeito do desempenho dos sistemas ACP e CACS quanto a economia de tempo, melhoria de produtividade e volume de trabalho executado.

Tabela 3 – Estatística descritiva dos itens que compõem o critério Produtividade

Produtividade ACP		Número de ocorrências						
	Afirmção	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 1	Este aplicativo me ajuda a economizar tempo	8	6	7	11	1	2,7	1,3
Q 2	Este aplicativo aumenta minha produtividade	10	7	6	9	1	2,5	1,3
Q 3	Este aplicativo permite executar mais trabalho do que seria possível de outra forma	9	8	9	7	0	2,5	1,2
Média do critério Produtividade							2,6	1,2

Produtividade CACS		Número de ocorrências						
	Afirmção	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 1	Este aplicativo me ajuda a economizar tempo	4	4	13	2	0	2,6	0,9
Q 2	Este aplicativo aumenta minha produtividade	3	5	13	2	0	2,6	0,8
Q 3	Este aplicativo permite executar mais trabalho do que seria possível de outra forma	4	7	9	2	1	2,5	1,0
Média do critério Produtividade							2,6	0,9

Inicialmente passa-se a analisar as afirmações a cerca da produtividade para o sistema ACP. A afirmação Q1 (média: 2,7; dp: 1,3) obteve em função das respostas a classificação como sendo de eficácia média quanto a ajuda do aplicativo em economizar tempo, com maior quantidade de respostas no nível 4. Também a afirmação Q2 (média: 2,5; dp: 1,3) obteve a classificação como de não eficaz quanto a aumentar a produtividade dos respondentes, destacando que o maior volume de respostas se concentra na faixa da discordância total para com a afirmação. Por fim, ainda para o sistema ACP, descreve-se a Q3 (média: 2,5; dp: 1,2) para a qual a classificação é de não eficaz para com a possibilidade de elaborar mais trabalho do que de outra forma.

Para o sistema CACS as afirmações Q1 (média: 2,6; dp: 0,9) e Q2 (média: 2,6; dp: 0,8) há predominância de respostas na faixa da indiferença, onde o respondente não concorda totalmente nem discorda totalmente da afirmação, classificando como de desempenho médio as afirmações quanto a eficácia na produtividade proporcionada pelo aplicativo. Para a afirmação Q3 (média: 2,5; dp: 1,0), o nível obtido é de baixa eficácia.

4.2.2 Análise do critério Inovação

O critério Inovação busca avaliar, segundo a opinião dos respondentes das URRs de Curitiba, Maringá, Cascavel e Londrina, ou seja, a amostra pesquisada, a eficácia proporcionado pelos aplicativos ACP e CACS para ter novas idéias, encaminhar novas idéias e testar novas idéias em seu dia-a-dia de trabalho.

Tabela 4 – Estatística descritiva dos itens que compõem o critério Inovação

Inovação ACP		Número de ocorrências						
	Afirmação	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 4	Este aplicativo me ajuda a ter novas idéias	14	7	6	5	1	2,2	1,2
Q 5	Este aplicativo me ajuda a encaminhar novas idéias	14	6	11	2	0	2,0	1,0
Q 6	Este aplicativo me ajuda a testar novas idéias	13	6	12	2	0	2,1	1,0
Média do critério Inovação							2,1	1,1

Inovação CACS		Número de ocorrências						
Afirmação		1	2	3	4	5	Média	DP
Q 4	Este aplicativo me ajuda a ter novas idéias	4	6	10	2	1	2,6	1,0
Q 5	Este aplicativo me ajuda a encaminhar novas idéias	4	8	9	2	0	2,4	0,9
Q 6	Este aplicativo me ajuda a testar novas idéias	5	7	10	1	0	2,3	0,9
Média do critério Inovação							2,4	0,9

Para o sistema ACP, as afirmações Q4 (média: 2,2; dp: 1,2), Q5 (média 2,0; dp:1,0) e Q6 (média: 2,1; dp: 1,0) receberam o maior volume de respostas na faixa 1, com discordância total quanto as afirmações a respeito de ter, encaminhar e testas novas idéias indicando que o software não é eficaz no quesito inovação. Já para o sistema CACS as afirmações Q4 (média: 2,6; dp: 1,0), Q5 (média: 2,4; dp: 0,9) e Q6 (média: 2,3; dp: 0,9) apresentam desempenho de média eficácia quanto a ter, encaminhar e testar novas idéias e seu maior volume de respostas está na faixa da indiferença, indicando desempenho mediano no estímulo a inovação.

4.2.3 Análise do critério Satisfação do Cliente

O critério Satisfação do Cliente busca avaliar a opinião dos respondentes a respeito do suporte proporcionado pelos aplicativos ACP e CACS quanto a melhoria no atendimento ao cliente e na satisfação das necessidades dos mesmos.

Tabela 5 – Estatística descritiva dos itens que compõem o critério Satisfação do Cliente

Satisfação do Cliente ACP		Número de ocorrências						
Afirmação		1	2	3	4	5	Média	DP
Q 7	Este aplicativo melhora o serviço ao cliente	6	8	8	8	3	2,8	1,2
Q 8	Este aplicativo melhora a satisfação do cliente	7	7	11	7	1	2,7	1,2
Q 9	Este aplicativo me ajuda a atender as necessidades do cliente	6	8	10	7	2	2,7	1,1
Média do critério Satisfação do Cliente							2,7	1,2

Satisfação do Cliente CACS		Número de ocorrências						
	Afirmiação	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 7	Este aplicativo melhora o serviço ao cliente	3	5	6	9	0	2,9	1,1
Q 8	Este aplicativo melhora a satisfação do cliente	3	4	10	6	0	2,8	0,9
Q 9	Este aplicativo me ajuda a atender as necessidades do cliente	2	6	9	5	1	2,9	1,0
Média do critério Satisfação do Cliente							2,9	1,0

Para o sistema ACP, o resultado da tabulação das afirmações Q7 (média: 2,8; dp: 1,2), Q8 (média: 2,7; dp: 1,2) e Q9 (média 2,7; dp: 1,1) indica moderada eficácia quanto ao apoio prestado pelo aplicativo na melhora, satisfação e atendimento às necessidades do cliente. Também para o aplicativo CACS, para as afirmações Q7 (média: 2,9; dp:1,1), Q8 (média: 2,8; dp: 0,9) e Q9 (média: 2,9; dp:1,0), verifica-se a moderada eficácia no apoio prestado pelo aplicativo na melhora, satisfação e atendimento às necessidades do cliente das URRs, segundo a opinião dos respondentes.

4.2.4 Análise do critério Controle Gerencial

O critério Controle Gerencial busca avaliar a opinião dos respondentes a respeito do suporte proporcionado pelos aplicativos ACP e CACS quanto a melhoria nos controles gerenciais.

Tabela 6 – Estatística descritiva dos itens que compõem o critério Controle Gerencial

Controle Gerencial ACP		Número de ocorrências						
	Afirmiação	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 10	Este aplicativo ajuda a gerência a controlar o processo de trabalho	0	3	5	15	10	4,0	0,9
Q 11	Este aplicativo melhora os controles gerenciais	0	3	4	16	10	4,0	0,9
Q 12	Este aplicativo ajuda a gerência no controle do desempenho	1	3	3	19	7	3,8	1,0
Média do critério Controle Gerencial							4,0	0,9

Controle Gerencial CACS		Número de ocorrências						
	Afirmção	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 10	Este aplicativo ajuda a gerência a controlar o processo de trabalho	3	0	3	16	1	3,5	1,1
Q 11	Este aplicativo melhora os controles gerenciais	3	2	3	12	3	3,4	1,2
Q 12	Este aplicativo ajuda a gerência no controle do desempenho	3	3	3	12	2	3,3	1,2
Média do critério Controle Gerencial							3,4	1,2

Analisando o desempenho apurado para o aplicativo ACP nas afirmações Q10 (média: 4,0; dp:0,9), Q11 (média: 4,0; dp: 0,9) e Q12 (média: 3,8; dp:1,0) verifica-se que nas três questões do grupamento atinge-se o nível de eficácia de 80% quanto a gerenciar e controlar o processo de trabalho, melhorar os controles e gerir o desempenho. Já para o sistema CACS, com as afirmações Q10 (média: 3,5; dp:1,1), Q11 (média: 3,4; dp: 1,2) e Q12 (média: 3,3; dp:1,2), verifica-se que o desempenho quanto a gerenciar e controlar o processo de trabalho, melhorar os controles e gerir o desempenho atinge pontuação de média eficácia.

4.2.5 Análise do critério Gestão

O critério Gestão busca avaliar na opinião dos respondentes o suporte proporcionado pelos aplicativos ACP e CACS quanto a melhoria proporcionada na gestão das URRs.

Tabela 7 – Estatística descritiva dos itens que compõem o critério Gestão

Gestão ACP		Número de ocorrências						
	Afirmção	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 13	Este aplicativo fornece suporte necessário à gestão das carteiras de clientes	2	1	9	17	4	3,6	1,0
Q 14	Este aplicativo fornece suporte necessário na elaboração de estratégias	1	3	15	13	1	3,3	0,8
Q 15	Este aplicativo fornece suporte necessário ao processo decisório	3	4	12	13	1	3,1	1,0
Q 16	Este aplicativo fornece as informações importantes para gestão das carteiras	2	2	10	15	4	3,5	1,0
Q 17	Este aplicativo supre as necessidades de informação no tratamento de clientes	1	9	9	12	2	3,1	1,0
Q 18	Este aplicativo fornece suporte necessário às necessidades de estatísticas	1	1	4	17	10	4,0	0,9
Média do critério Gestão							3,5	0,9

Gestão CACS		Número de ocorrências						
	Afirmção	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 13	Este aplicativo fornece suporte necessário à gestão das carteiras de clientes	3	4	6	10	0	3,0	1,1
Q 14	Este aplicativo fornece suporte necessário na elaboração de estratégias	1	4	9	9	0	3,1	0,9
Q 15	Este aplicativo fornece suporte necessário ao processo decisório	2	3	8	9	1	3,2	1,0
Q 16	Este aplicativo fornece as informações importantes para gestão das carteiras	2	3	6	11	1	3,3	1,0
Q 17	Este aplicativo supre as necessidades de informação no tratamento de clientes	1	5	6	11	0	3,2	0,9
Q 18	Este aplicativo fornece suporte necessário às necessidades de estatísticas	2	2	11	3	5	3,3	1,1
Média do critério Gestão							3,2	1,0

Analisando as respostas às afirmações do sistema **ACP**, visualiza-se que para as afirmações Q14 (média: 3,3; dp: 0,8), Q15 (média: 3,1; dp: 1,0), Q16 (média: 3,5; dp: 1,0), Q17 (média: 3,1; dp: 1,0) o sistema atinge o grau de **moderada eficácia** quanto a fornecer suporte na elaboração de estratégias, ao processo decisório, fornecer informações para a gestão das carteiras e informação para tratamento de clientes. Ainda o sistema **ACP**, para as afirmações Q13 (média: 3,6; dp: 1,0) e Q18 (média: 4,0; dp:0,9) atinge o grau de **80% de eficácia** em oferecer suporte a gestão de carteiras de clientes e às necessidades de estatísticas. Passando a analisar o sistema **CACS**, verifica-se que as afirmações Q13 (média: 3,0; dp: 1,1), Q14 (média: 3,1; dp: 0,9), Q15 (média: 3,2; dp: 1,0), Q16 (média: 3,3; dp: 1,0), Q17 (média: 3,2; dp:0,9) e Q18 (média: 3,3; dp: 1,1) atingiram nível de **eficácia moderado** na opinião dos respondentes, quanto a fornecer suporte necessário a gestão das carteiras, elaboração de estratégias, processo decisório, levantamento de informações importantes ao processo decisório e gestão de carteiras, necessidade de informação no tratamento de clientes e necessidades de estatísticas.

4.2.6 Análise do critério Funções Desejáveis

O critério Funções Desejáveis busca avaliar a opinião dos respondentes a respeito do nível de eficácia do suporte proporcionado pelos aplicativos ACP e CACS quanto as funções que são necessárias no dia-a-dia das URRs, e que deveriam compor o recursos dos referidos sistemas.

Tabela 8 – Estatística descritiva dos itens que compõem o critério Funções Desejáveis

Funções Desejáveis ACP		Número de ocorrências						
	Afirmção	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 19	Este aplicativo da ênfase suficiente às informações qualitativas	3	10	7	13	0	2,9	1,0
Q 20	Neste aplicativo estão contempladas todas as rotinas de que necessito	8	10	6	7	1	2,4	1,2
Q 21	Este aplicativo dispensa o uso de planilhas e controles paralelos	17	5	4	6	1	2,1	1,3
Q 22	Neste aplicativo encontro facilmente as informações que necessito	5	10	4	11	3	2,9	1,3
Q 23	Neste aplicativo identifico grupos de clientes de determinado perfil	5	11	5	10	2	2,8	1,2
Q 24	Este aplicativo da ênfase suficiente às informações quantitativas	4	5	7	13	4	3,2	1,2
Q 25	Este aplicativo está integrado aos demais sistemas do Banco	16	8	4	5	0	1,9	1,1
Média do critério Funções Desejáveis							2,6	1,2

Funções Desejáveis CACS		Número de ocorrências						
	Afirmção	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 19	Este aplicativo da ênfase suficiente às informações qualitativas	3	3	8	8	1	3,0	1,1
Q 20	Neste aplicativo estão contempladas todas as rotinas de que necessito	5	8	7	3	0	2,3	1,0
Q 21	Este aplicativo dispensa o uso de planilhas e controles paralelos	9	6	4	3	1	2,2	1,2
Q 22	Neste aplicativo encontro facilmente as informações que necessito	5	5	5	7	1	2,7	1,2
Q 23	Neste aplicativo identifico grupos de clientes de determinado perfil	5	6	5	6	1	2,6	1,2
Q 24	Este aplicativo da ênfase suficiente às informações quantitativas	5	4	10	3	1	2,6	1,1
Q 25	Este aplicativo está integrado aos demais sistemas do Banco	4	3	3	10	3	3,2	1,3
Média do critério Funções Desejáveis							2,7	1,2

Analisando se o Sistema **ACP**, para as afirmações Q20 (média: 2,4; dp: 1,2), Q21 (média: 2,1; dp:1,3) e Q25 (média: 1,9; dp:1,1) verifica-se o atingimento do nível de **pouca eficácia** quanto a existência de todas as rotinas necessárias, dispensar o uso de planilhas e controles paralelos e integração aos demais sistemas do banco. Ainda o sistema **ACP**, avaliado quanto as afirmações Q19 (média: 2,9; dp: 1,0), Q22 (média: 2,9; dp: 1,3), Q23 (média: 2,8; dp: 1,2) e Q24 (média: 3,2; dp: 1,2), o mesmo atinge o nível de **eficácia moderada** para ênfase às informações qualitativas e quantitativas, facilidade na localização das informações e identificações de clientes de determinado perfil, segundo a opinião dos respondentes.

Passando-se a analisar o sistema **CACS**, verifica-se que as afirmações Q20 (média: 2,3; dp:1,0) e Q21 (média: 2,2; dp: 1,2) atingem o nível de **pouca eficácia** quanto a contemplar todas as rotinas necessárias ao usuário e dispensar o uso de planilhas e controles paralelos. Já para as afirmações Q19 (média: 3,0; dp: 1,1), Q22 (média: 2,7; dp: 1,2), Q23 (média: 2,6; dp: 1,2), Q24 (média: 2,6; dp: 1,1) e Q25 (média: 3,2; dp: 1,3), o aplicativo **CACS** atinge nível de **moderada eficácia**.

4.2.7 Análise do critério Participação

O critério Participação busca avaliar a opinião dos respondentes a respeito de oportunidades oferecidas para influenciar e auxiliar no desenvolvimento dos sistemas em pauta.

Tabela 9 – Estatística descritiva dos itens que compõem o critério Participação

Participação ACP		Número de ocorrências					Média	DP
	Afirmação	1	2	3	4	5		
Q 26	Já fui consultado a respeito do tipo de informação que necessito para trabalhar	23	6	3	1	0	1,4	0,8
Q 27	Já fui consultado a respeito da necessidade de novos sistemas ou rotinas	20	7	4	2	0	1,6	0,9
Q 28	A participação dos usuários no desenvolvimento do sistema não é útil	22	8	1	0	2	1,5	1,0
Média do critério Participação							1,5	0,9

Participação CACS		Número de ocorrências						
	Afirmção	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 26	Já fui consultado a respeito do tipo de informação que necessito para trabalhar	17	5	1	0	0	1,3	0,6
Q 27	Já fui consultado a respeito da necessidade de novos sistemas ou rotinas	16	6	1	0	0	1,3	0,6
Q 28	A participação dos usuários no desenvolvimento do sistema não é útil	15	4	1	1	2	1,7	1,3
Média do critério Participação							1,5	0,8

Quanto ao sistema **ACP**, as afirmações Q26 (média: 1,4; dp: 0,8) e Q28 (média: 1,5; dp: 1,0) classificam-se como de **falta de eficácia** em consultar os usuários a respeito do tipo de informação que necessitam para trabalhar e participação dos usuários no desenvolvimento do sistema. Para a afirmação Q27 (média: 1,6; dp: 0,9) o sistema **ACP** obteve o desempenho de **pouca eficácia** em consultar os usuários a respeito da necessidade de novos sistemas ou rotinas para as tarefas executadas naquele aplicativo.

Analisando o desempenho do sistema **CACS**, verifica-se que as afirmações Q26 (média: 1,3; dp 0,6) e Q27 (média: 1,3; dp: 0,6) o sistema atinge nível de total **falta de eficácia** quanto a consultas aos usuários a respeito da necessidade de informações. A afirmação Q28 (média: 1,7; dp: 1,3) denota que o **CACS** obteve nível de **pouca eficácia** quanto a opinião dos usuários em ser útil a sua participação no desenvolvimento das características e funções do sistema.

4.2.8 Análise do critério Satisfação do Usuário

O critério visa avaliar a opinião dos respondentes a respeito do nível de satisfação dos mesmos enquanto usuários dos aplicativos **ACP** e **CACS**.

Tabela 10 – Estatística descritiva dos itens que compõem o critério Satisfação do Usuário

Satisfação do Usuário ACP		Número de ocorrências						
	Afirmção	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 29	Estou satisfeito com o desempenho deste sistema	3	7	10	12	1	3,0	1,0
Média do critério Satisfação do Usuário							3,0	1,0

Satisfação do Usuário CACS		Número de ocorrências						
	Afirmiação	1	2	3	4	5	Média	DP
Q 29	Estou satisfeito com o desempenho deste sistema	4	7	7	8	0	2,6	1,0
Média do critério Satisfação do Usuário							2,6	1,0

Quanto ao sistema ACP, a Q29 (média: 3,0; dp: 1,0) classifica-se como de moderada eficácia quanto a satisfação do usuário com o sistema.

Para o sistema CACS, a Q29 (média: 2,6; dp: 1,0), também atinge o nível de moderada eficácia quanto a satisfação do usuário com o sistema.

4.2.9 Análise da questão que avalia o estilo de gestão da informação

Tabela 11 – Estatística descritiva das respostas a questão Estilo de Gestão da Informação

Satisfação do Usuário CACS		Número de ocorrências
	Afirmiação	
Q 30	Cada individuo cuida de si próprio, com seus bancos de dados e seus próprios relatórios.	4
	Negocia-se como forma de reunir as partes, reconhecendo de forma explícita a importância das políticas.	4
	Alguém dita normas em relação ao processo e as unidades tem pouca autonomia ao gerenciar a informação.	14
	Há forte perspectiva tecnológica. Não há conceituação de política. Os profissionais de informação se vêem como proprietários da informação.	1
	Cada gerente em sua célula controla sua área de aquisição, armazenamento e distribuição da informação. Ele determina quais informações deverão chegar ao Gerente da unidade e até mesmo pode existir uma linguagem diferente em seu feudo, fragmentando o poder da autoridade central em tomar decisões.	10

Verifica-se, conforme apurado com base nas referencias bibliográficas, que a opinião dos respondentes indica maior concentração de respostas no estilo **monarquia** seguido em segundo lugar pelo estilo **feudalismo**.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Neste capítulo pretende-se mostrar os resultados mais relevantes da pesquisa de avaliação dos sistemas CACS e ACP, ponderar a respeito do atingimento dos objetivos geral e específicos, discorrer sobre as eventuais limitações encontradas para a realização do trabalho e oferecer recomendações baseadas nas conclusões da presente pesquisa.

5.1 SISTEMA ACP

Buscando analisar e destacar inicialmente os melhores resultados obtidos pelo sistema ACP, citamos os grupamentos Controle Gerencial (média: 3,9; dp: 0,9) e Gestão (média: 3,5; dp: 0,9), os quais obtiveram as melhores médias da pesquisa, com menor desvio padrão. O grupamento Controle Gerencial atingiu o nível de eficácia de 80%, indicando que o sistema tem bom nível de eficácia neste grupamento ao contribuir para controlar o portfólio de clientes das URRs. O grupamento Gestão, com o segundo melhor desempenho, atingiu nível de eficácia médio.

Prosseguindo com a análise dos sistemas ACP, verifica-se que os grupamentos Satisfação do usuário (média: 3,0; dp: 1,0), Funções desejáveis (média: 2,6; dp 1,2), Satisfação do Cliente (média: 2,7; dp: 1,2) e Produtividade (média: 2,6; dp: 1,2) atingiram níveis de baixa eficácia na gestão das carteiras das URRs. Destes grupamentos, destacamos a afirmação **este aplicativo está integrado aos demais sistemas do banco** (média: 1,9; dp: 1,1) que aborda a questão da troca de informações, ou seja, a integração com os demais sistemas do banco, onde 73% dos respondentes assinalaram suas respostas nas faixas de discordância total e parcial. Conforme Davenport (2000) é importante guiar o usuário até a informação. Segundo Martins (2006) a integração orientada aos processos organizacionais é fundamental para a real adequação da solução à organização.

Destaca-se ainda a afirmação **este aplicativo dispensa o uso de planilhas e controles paralelos** (média: 2,1; dp: 1,3), onde 70% dos respondentes apontaram seu nível de discordância quanto ao aplicativo prover as necessidades de planilhas paralelas para acompanhamento de situações diárias. Utilizar um software para controle de processos e ainda

necessitar alimentar planilhas a parte, demanda tempo, reduz a produtividade e diminui a confiabilidade das informações.

Por fim, destaca-se de forma negativa, o grupamento Participação, para o qual foram atingidas as piores notas na opinião dos respondentes. O grupamento compõe-se das afirmações **já fui consultado a respeito do tipo de informação que necessito para trabalhar** (média: 1,4; dp: 0,8), **já fui consultado a respeito da necessidade de novos sistemas ou rotinas** (média: 1,6; dp: 0,9) e **a participação dos usuários no desenvolvimento do sistema não é útil** (média: 1,5; dp: 1,0), classificando o aplicativo como de nenhuma eficácia quanto a participação dos funcionários no desenvolvimento do sistema.

5.2 SISTEMA CACS

Analisando o desempenho do sistema CACS frente a pesquisa, destacam-se como de melhor desempenho os grupamentos Controle Gerencial (média: 3,4; dp: 1,2) e Gestão (média: 3,2; dp: 1,0), onde podemos ressaltar a afirmação **este aplicativo ajuda a gerencia a Controlar o processo de trabalho** (média: 3,5; dp:1,1) como de melhor desempenho do sistema CACS, em toda pesquisa. A afirmação mencionada versa sobre o auxílio que o aplicativo proporciona a gerencia no controle do processo de trabalho, com nível de eficácia atingido moderado.

O pior desempenho do aplicativo CACS verifica-se no grupamento Participação (média: 1,5; dp: 0,9), com as afirmações **já fui consultado a respeito do tipo de informação que necessito para trabalhar** (média: 1,3; dp: 0,6), **já fui consultado a respeito da necessidade de novos sistemas ou rotinas** (média: 1,3; dp: 0,6) e **a participação dos usuários no desenvolvimento do sistema não é útil** (média: 1,7; dp: 1,3). Este nível de pontuação atingida indica que o aplicativo, neste item, não tem eficácia alguma, ou seja, os funcionários, interessados no processo e atingidos diretamente na sua produtividade, não são consultados a respeito do sistema e das informações que necessitam.

A literatura é rica em opiniões de autores que versam a respeito da importância da presença da opinião do usuário no desenvolvimento de bons sistemas de informação, como é o caso de McGee e Prusak (1994). Estes autores afirmam que os que projetam os sistemas, frequentemente agem como se pudessem intuir ou adivinhar a informação necessária a quem

estão tentando auxiliar, ignorando opções que poderiam empregar para tornar os sistemas mais estratégicos, integrados e úteis.

5.3 O ESTILO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Quanto a questão de estilo de gestão da informação, incluída na fundamentação teórica calcada nos registros de McGee e Prusak (1994), destacaram-se dois estilos específicos. Com maior número de apontamentos, o estilo **monarquia** revela-se o mais proeminente. O estilo de gestão da informação monarquia é aquele pelo qual o presidente ou alguém a quem se delegam poderes, dita as normas em relação ao processo através do qual a informação será gerenciada e os departamentos têm pouca autonomia no gerenciamento da informação.

Em segundo lugar, foi apontado o estilo **feudalismo**, pelo qual cada executivo em seu departamento, em particular, controla sua área de aquisição, armazenamento e distribuição da informação. Ele determina quais informações deverão chegar ao presidente e até mesmo pode existir uma linguagem diferente em seu feudo, fragmentando o poder da autoridade central em tomar decisões visando o bem comum. Há forte tendência em não dar publicidade às informações negativas referentes ao setor. Este estilo, segundo os autores, não é recomendável, pois criam-se ilhas de informação.

Dentre os dois mais votados (feudalismo e monarquia) os autores recomendam o estilo monarquia, por esse estilo permitir que os líderes da empresa definam o fluxo das informações através da empresa. Eles reforçam que é muito importante que a organização escolha um dos modelos e busque incessantemente implementá-lo, sob pena de consumir muitos recursos sem eficácia.

Pela prática diária vivenciada na URR, pelo autor, pode-se afirmar que o estilo feudalista nasce das falhas existentes nos aplicativos ACP e CACS, em não prover todas as informações necessárias, daí cada gerente organiza sua base de dados e controles paralelos e passa a cuidar do seu feudo, divulgando a informação que interessa, no formato que melhor lhe interessa. É importante que os dirigentes da empresa tenham consciência de que a própria informação é um importante instrumento de poder, na medida em que os indivíduos podem retê-la e assim influenciar o processo de tomada de decisão estratégica.

5.4 CONCLUSÕES

Analisados os dados da pesquisa, é importante ressaltar o tema do presente trabalho, que é calcado na tecnologia da informação a serviço da gestão do portfólio de clientes das URRs. Dessa forma, respondendo às questões de pesquisa, verificou-se que os sistemas em uso, ACP e CACS, vêm cumprindo seu papel com moderada eficácia, deixando lacunas em diversos grupamentos da pesquisa, em função de suas deficiências, como a questão das inovações, produtividade, satisfação do cliente e funções desejáveis.

Muitos desses itens poderiam ser sanados caso se fizesse uso da participação dos funcionários na elaboração dos parâmetros de informações necessária ao dia-a-dia das URRs, ficando claro que ambos os sistemas poderiam fazer mais pela produtividade, em especial quando se ressalta que em nenhum item da pesquisa, os sistemas atingiram nível de eficácia pleno e o melhor desempenho dos sistemas ACP e CACS foi nas afirmações a cerca de controles gerencial e gestão.

É de se registrar que o desempenho verificado foi no nível gerencial, mas que individualmente, os funcionários informam que se utilizam de controles pessoais paralelos para ter acesso as informações nos formatos necessários. Isso reforça o fraco desempenho em atender as necessidades do usuário final, com informações qualitativas, fato registrado como negativo pelos autores Mcgee e Prusak (1994), que afirmam que as organizações estão erroneamente se concentrando em grandes volumes de dados de informações numéricas referentes às transações de negócios, tratadas por grandes sistemas de processamento de dados, esquecendo a informação qualitativa, útil para o usuário final.

Há também a distorção causada no estilo de gestão da informação, que se mostra falho em permitir a coexistência de duas fortes correntes, uma no estilo monarquista, corretamente implementada e a segunda, a feudalista, que nasce das deficiências dos sistemas objeto do presente estudo. Todos esses fatores levam a conclusão de que os sistemas ACP e CACS são úteis, mas poderiam ser mais eficazes, o que é corroborado pelos baixos níveis de satisfação com o desempenho dos sistemas mencionados, manifestados pelos usuários por meio dos instrumentos de pesquisa.

5.5 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O estudo permitiu o atingimento dos objetivos principal, avaliando se os sistemas de informação ACP e CACS contribuem para a eficácia dos serviços das URRs. Também os objetivos secundários foram atingidos, ou seja, estudar metodologias de avaliação de sistemas de informação; descrever benefícios desejáveis proporcionados por sistemas de informação, avaliar o grau de satisfação dos usuários dos sistemas ACP e CACS e verificar o grau de adequação dos sistemas quanto ao atendimento das necessidades de gestão das carteiras de clientes e das URRs.

Igualmente, o estudo permitiu responder as questões de pesquisa, que versam sobre as deficiências dos sistemas CACS e ACP e que buscam evidenciar se os mesmos estão contribuindo para a eficácia da gestão das carteiras de clientes das URRs. Além disso, o estudo permitiu o aprendizado do autor a cerca do tema e a geração de diversos *feedbacks* para a Diretoria de Reestruturação de Ativos, a respeito do percepção de seus funcionários quanto ao desempenho dos sistemas ACP e CACS.

5.6 RECOMENDAÇÕES

Como recomendações, pode se deixar a firme necessidade de desenvolvimento de novas versões dos sistemas objeto do presente estudo (ACP e CACS), a serem elaboradas com a participação dos funcionários que utilizam os sistemas, buscando focar a produtividade, e eliminação de controles paralelos. Também se sugere a busca ao estímulo da inovação e a satisfação do usuário e do cliente, que pode ser conseguido com a interação permanente entre as URRs e os setores que desenvolvem os sistemas, pois o cenário é dinâmico e necessita *feedbacks* constantes. Os funcionários podem ser estimulados a sugerir formas de economizar tempo. Podem sugerir rotinas que automatizem procedimentos feitos de forma manual e outros sistemas onde se possam buscar dados já existentes, para melhorar o desempenho dos sistemas em pauta..

Da experiência pessoal do autor em mais de três anos de URR, pode-se sugerir que os sistemas disponibilizem relatórios gerenciais, com evolução do tratamento de clientes, tempo

médio das negociações, tempo médio de ajuizamento de processos, status do cliente (se em negociação, ainda por contatar, negociado, em ajuizamento, ajuizado), bem como lista dos clientes que nunca foram contatados, etc. Igualmente, podem-se desenvolver rotinas para buscar no portfólio de clientes, aqueles que tenham uma atividade comum, por exemplo, agricultores, empresas do ramo de confecções, madeireiras e, dessa forma, traçar uma estratégia para atendê-los, pois a postura atual valoriza mais as informações quantitativas (metas, valores, saldos), conforme diagnosticado por McGee e Prusak (1994).

Por fim, a recomendação de que se busque a integração dos sistemas ACP e CACS e demais sistemas do Banco, como por exemplo, o sistema Clientes, com o qual se teria dados atuais de endereços, restrições, etc. Ainda com ênfase na integração, poderia se buscar a troca de dados com escritórios de advogados terceirizados, de forma que possibilitasse consultar a situação efetiva dos processos, indicando se há penhoras, contas judiciais e demais procedimentos, agilizando assim, a tomada de informações para subsidiar análises e tratamento de propostas, bem como a deflagração de novas negociações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR-13596: Tecnologia de Informação – Avaliação de produto de software - Características de qualidade e diretrizes para o seu uso**. Rio de Janeiro : ABNT, abril 1996 10 pp.(versão brasileira da Norma ISO/IEC 9126, 1991)
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BEZERRA FILHO, J. E. **Uma metodologia para avaliação da eficiência e eficácia na gestão de recursos públicos**. Enanpad 2002.
- BORENSTEIN, D. et al. **Medindo a satisfação de usuários de um sistema de apoio a decisão**. In. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24. **Anais**. Florianópolis, 2000.
- CHAMBEL, Silvia. **As Vantagens da Integração de Sistemas Qualidade, Ambiente e Segurança**. Disponível em <http://www.ideiasambientais.com.pt/artigos>. Acesso em 09 de setembro de 2007.
- CONCEIÇÃO, P. e HEITOR, M. V. **Knowledge interaction towards inclusive learning: promoting systems of innovation and competence building**. *Technological Forecasting and Social Change*, 69, p.641-651, 2002.
- CORREIO ELETRÔNICO. AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS DO BANCO DO BRASIL S.A., 02/03/2007 - **Legado é fardo ou diferencial para os bancos?**
- CUSTODIO, I. **Avaliação de Sistemas de Informação: Um modelo para auxiliar na escolha de métodos e técnicas**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v 18, n 4, p 6-17, 1983.
- DELLAGNELO, E. H. L. **O impacto da informática na divisão do trabalho: um estudo de caso**. Salvador: XV ENAMPAD, Vol. 5, 1991. p. 93-109.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. 3ª. ed. São Paulo. Futura, 2000.
- DEWETT, T e JONES, G. R. **The role of information technology in the organization: a review, model and assessment**. *Journal of Management*, 27, p.313-346, 2001.
- DOS SANTOS, B. e SUSSMAN, L. **Improving the return on IT investment: the productivity paradox**. *International Journal of Information Management*, 20, p.429-440, 2000.
- DOSI, G. **Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation**. *Journal of Economic Literature*, v. XXVI, p.1120-1171, set. 1988.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

- FREITAS H., BALLAZ B. e MOSCAROLA J. **Avaliação de Sistemas de Informações**. São Paulo (SP): Rausp. V. 29, n4, Outubro-Dezembro 1994, p 36-55.
- FURLAN, J. D. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo. Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, A. L. **Gestão Moderna** - Publicado em 16.11.2006, no site: <http://www.duplipensar.net/teletela.html>.
- NORRIS, G. *et al.* **E-Business e ERP: transformando a empresa**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2001.
- HAIR, J. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 5ª edição. Prentice Hall, 2002.
- HARRIS, L. **The IT productivity paradox – evidence from the UK retail banking industry**. *New Technology, Work and Employment*, 16:1, p.35-48, 2001.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. **Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação** READ – Revista Eletrônica em Administração. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, ed. 3, vol. 2, n. 2, novembro de 1996.
- INFORMATION WEEK, Edição 173, de 14 de dezembro de 2006.
- LEITE, Julio César S. P. **Organização Federativa de Sistemas de Informação**. UERJ. Disponível em: <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/1994/bb36/organizacao.htm>. Acesso em 07 de setembro de 2007.
- LUNDEVALL, B. **National system of innovation**. London: Pinter, 1993
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª. Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001:2002.
- MARTINS, V. M. M. **Integração de sistemas de informação: perspectivas, normas e abordagens**, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/5657>
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro. Campus, 1994.
- MUKHOPADHYAY T.; RAJIV, S., SRINIVASAN K. **Information technology impact on process output and quality**. *Management Science*, v.43, n.12, p.1645-1659, dez. 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro. Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo. Atlas. 1992.

- PEREIRA, Maria Tereza Flores. **Impacto da Tecnologia da Informação sobre o processo de trabalho individual**: estudo em um grande banco brasileiro. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- POLLONI, Enrico G. F. **Administrando Sistemas de Informação** - São Paulo. Futura, 2000.
- REHBEIN, A. R. Dissertação de Mestrado em Controladoria – **Avaliação de Sistemas de Informação**. Porto Alegre, 2002.
- REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo. Atlas, 2000.
- RIBEIRO, Lair. **O sucesso não ocorre por acaso**. Rio de Janeiro. Objetiva, 1993.
- RICHARDSON, *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3a.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SANTANA, M.L. **Avaliação da Qualidade de Produtos de Software**. ITI, São Paulo, 2000.
- STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação**. LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: 6ª edição. Rio de Janeiro. Campus, 1998.
- SCHWARZ, G. M. **Organizational hierarchy adaptation and information technology**. *Information and Organization*, 12, p.153-182, 2002.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- TORKZADEH, A. G.; DOLL, W. J. The development of a toll for measuring the perceived impact of information technology on work. *Omega*, **The International Journal off Management Science**, n 27, p. 327-339, 1999.

ANEXO – INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - MBA - Gestão de Negócios Financeiros

Nome: (opcional) _____ Idade: _____ anos. Tempo de Banco: _____ anos.

Localização URR: () Cascavel () Curitiba () Londrina () Maringá Área: () Operacional () Negocial

Função: () Escriturário () Assistente de operações () Auxiliar Técnico () Gerente de Setor () Gerente de URR () Outros _____

Avaliação dos sistemas ACP e CACS

Em todas as afirmações utilize a escala que segue e assinale com um X a alternativa que lhe parece mais adequada

1- Discordância total; 2- Discordância parcial; 3- Indiferença; 4- Concordância parcial; 5- Concordância total

	ACP					CACS				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Produtividade										
1 –Este aplicativo me ajuda a economizar tempo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2 –Este aplicativo aumenta minha produtividade.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3 –Este aplicativo permite executar mais trabalho do que seria possível de outra forma.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inovação										
4 –Este aplicativo me ajuda a ter novas idéias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5 –Este aplicativo me ajuda a encaminhar novas idéias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6 –Este aplicativo me ajuda a testar novas idéias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Satisfação do Cliente										
7 –Este aplicativo melhora o serviço ao cliente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8 –Este aplicativo melhora a satisfação do cliente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9 –Este aplicativo me ajuda a atender as necessidades do cliente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Controle Gerencial										
10-Este aplicativo ajuda a gerência a controlar o processo de trabalho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11-Este aplicativo melhora os controles gerenciais.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12-Este aplicativo ajuda a gerência no controle do desempenho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gestão										
13-Este aplicativo fornece suporte necessário à gestão das carteiras de clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14-Este aplicativo fornece suporte necessário na elaboração de estratégias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15-Este aplicativo fornece suporte necessário ao processo decisório.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16-Este aplicativo fornece as informações importantes para gestão das carteiras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17-Este aplicativo supre as necessidades de informação no tratamento de clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18-Este aplicativo fornece suporte necessário às necessidades de estatísticas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Funções desejáveis										
19-Este aplicativo dá ênfase suficiente às informações qualitativas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20-Neste aplicativo estão contempladas todas as rotinas que necessito.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21-Este aplicativo dispensa o uso de planilhas e controles paralelos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22-Neste aplicativo encontro facilmente as informações que necessito.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23-Neste aplicativo identifico grupos de clientes de determinado perfil.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24-Este aplicativo dá ênfase suficiente às informações quantitativas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25-Este aplicativo está integrado aos demais sistemas do Banco.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Participação										
26-Já fui consultado a respeito do tipo de informação que necessito para trabalhar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27-Já fui consultado a respeito da necessidade de novos sistemas ou rotinas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28-A participação dos usuários no desenvolvimento do sistema não é útil.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Satisfação do usuário										
29- Estou satisfeito com o desempenho deste sistema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30-A respeito do estilo de gestão da informação , qual alternativa melhor retrata sua unidade:										
() Cada indivíduo cuida de si próprio, com seus bancos de dados e seus próprios relatórios.										
() Negocia-se como forma de reunir as partes, reconhecendo de forma explícita a importância das políticas.										
() Alguém dita normas em relação ao processo e as unidades tem pouca autonomia ao gerenciar a informação.										
() Há forte perspectiva tecnológica. Não há conceituação de política. Os profissionais de informação se vêem como proprietários da informação.										
() Cada gerente em sua célula controla sua área de aquisição, armazenamento e distribuição da informação. Ele determina quais informações deverão chegar ao Gerente da unidade e até mesmo pode existir uma linguagem diferente em seu feudo, fragmentando o poder da autoridade central em tomar decisões.										

