



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

**BUSCA E USO DE INFORMAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUSTENTÁVEL NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO,
TÁTICO E OPERACIONAL NO BANCO DO
BRASIL**

FRANCISCO DJALMA DE OLIVEIRA

**BRASÍLIA
DEZEMBRO DE 2008**

FRANCISCO DJALMA DE OLIVEIRA

**BUSCA E USO DE INFORMAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUSTENTÁVEL NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO,
TÁTICO E OPERACIONAL NO BANCO DO
BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

Orientação: Prof. Dr. Emir José Suaiden.

**BRASÍLIA
2008**

O48

Oliveira, Francisco Djalma

Busca e uso de informação para o desenvolvimento regional sustentável nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil / Francisco Djalma de Oliveira. – Brasília : F. D. Oliveira, 2008.

213f

Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Emir José Suaiden.

1. Comportamento Informacional. 2. Busca da Informação; 3. Uso da Informação; 4. Desenvolvimento Sustentável. 5. Banco do Brasil. I. Título

CDU 025.2



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: "Busca e Uso de Informação para o Desenvolvimento Regional Sustentável nos Níveis Estratégico, Tático e Operacional do Banco do Brasil".

Autor: Francisco Djalma de Oliveira.

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

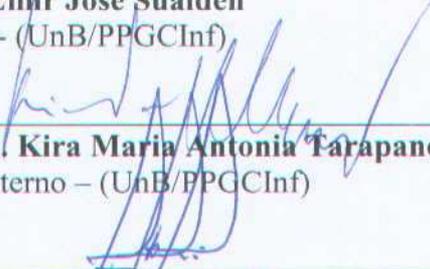
Tese submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor** em Ciência da Informação.

Tese aprovada em: 09 de dezembro 2008.

Aprovado por:



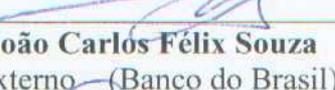
Prof. Dr. Emir José Suaiden
Presidente - (UnB/PPGCIInf)



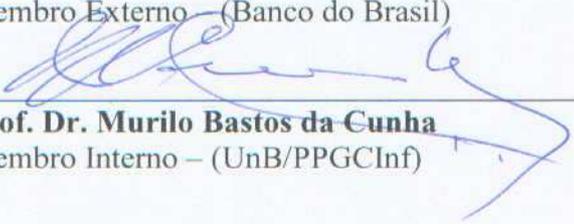
Profa. Dra. Kira Maria Antonia Tarapanoff
Membro Interno - (UnB/PPGCIInf)



Prof. Dr. Henrique Flávio Rodrigues da Silveira
Membro Externo - (Banco Central do Brasil)



Prof. Dr. João Carlos Félix Souza
Membro Externo - (Banco do Brasil)



Prof. Dr. Murilo Bastos da Cunha
Membro Interno - (UnB/PPGCIInf)

Profa. Dra. Cecília Leite Oliveira
Suplente - (IBICT)

Aos meus filhos Davi, Vítor e Marília fontes permanentes de inspiração, que tiveram de conviver com minha quase total ausência nesses últimos meses.

AGRADECIMENTOS

Concluir uma tese de doutorado não é uma tarefa simples e, portanto, é impossível de ser executada apenas com os esforços individuais. Nessa minha caminhada, contei com a ajuda de muitos(as), com os(as) quais sou imensamente grato.

É muito provável que eu não consiga lembrar dos nomes de todos(as) neste momento, mas, sem dúvida, aqueles(as) que contribuíram nessa jornada fazem parte de minha história.

Tenho um reconhecimento especial:

Ao professor e orientador Emir, pelo profissionalismo, ponderação e aconselhamento desde o período de aluno especial, até os últimos detalhes da tese;

À professora Kira e ao professor Henrique, pela clareza do direcionamento na banca de qualificação;

Aos professores do Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID, em especial Suzana, pelas dicas metodológicas; Sely, pelas primeiras discussões do projeto; e Murilo, pelas lições dos Estudos de Usuários;

A Juci e Martha, pela presteza com que sempre me atenderam na secretaria do CID;

Ao colega do Banco do Brasil e professor Joca, pela dica no projeto e ajuda na compreensão estatística dos números da pesquisa;

Aos colegas da turma do doutorado, em especial Tereza e Rinalda, pelo companheirismo e troca de ideia durante todo o curso;

A Glauco e Dedé, meus superiores no Banco do Brasil, pela tolerância, confiança e compreensão;

Aos colegas do BB que me apoiaram sem limites e em todas as horas: Isaías, Arthur, Zimmer, Marquinho, Erika, Marília, Jean, Carlos Cesar, Igor, Douglas, Léa, Karine, Patrick e Hugo Brandão. Sou muito grato a vocês;

Aos colegas da Gerência Executiva de DRS Frazão, Éder, Nonatinho, Garcia, Mírian e Luciano que foram extremamente prestativos no fornecimento de todos os dados dos quais precisei;

Aos colegas Edson Correa, Marco Aurélio, Liliane e Eliane Mathiulli, integrantes da primeira equipe do DRS, pelos inéditos e valiosos depoimentos. Eliane Mathiulli, em particular, era de quem primeiro eu lembrava para tirar minhas dúvidas sobre o DRS;

À Raquel Coimbra, pela presteza e competência como trabalhou o *abstrat*;

Ao meu irmão Dvandro, pela eficiente e primeira discussão dos resultados da pesquisa;

À minha companheira Val. Durante todo curso, segurou a barra com dois filhos pequenos e socorreu-me sempre nas constantes idas e voltas das discussões do meu projeto, dos resultados da pesquisa e da formatação final da tese;

Mas todos esses apoios seriam em vão, se eu não tivesse contado com o olhar Divino que sempre me deu coragem e determinação para acreditar que eu conseguiria chegar até aqui.

*Para navegar contra a corrente são
necessárias condições raras: espírito de
aventura, coragem, perseverança e paixão.*

Nise da Silveira

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo elaborar modelo teórico de busca e uso de informações sobre desenvolvimento sustentável nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil. Para tanto, foi feita pesquisa com funcionários dos três níveis, utilizando abordagem qualitativa e quantitativa, em quatro estudos. No primeiro, denominado Estudo Prévio, fez-se investigação com os primeiros funcionários que participaram da formulação da Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS. No segundo, o público pesquisado foi formado por funcionários da organização que ocupam posição estratégica relacionada ao DRS. O terceiro teve como público os gerentes de DRS, lotados nas Superintendências estaduais de Varejo e Governo. E, no quarto estudo, o público foi formado por 1.048 gerentes de agência que elaboraram Diagnósticos e Planos de Negócios DRS no primeiro semestre de 2008. Nos Estudos Prévio, 2 e 3 foram feitas entrevistas em profundidade; e no Estudo 4, além de entrevistas, foi aplicado um questionário.

Com relação à Ciência da Informação, o estudo procura contribuir para o acúmulo do conhecimento sobre comportamento informacional, no que se refere à perspectiva de relacionamento entre níveis hierárquicos organizacionais, assim como na aplicação dos conceitos dessa área de estudo em tema e setor específicos: ações para o desenvolvimento sustentável na indústria bancária. O modelo desenvolvido partiu do conhecimento já acumulado nesse campo, com proposição de integração das principais elaborações teóricas.

Como principais resultados da pesquisa destaca-se a integração entre os níveis hierárquicos, com as relações efetuadas de acordo o fluxo informacional definido. Nos níveis estratégico e tático, há ênfase no contato pessoal como canal e nas informações internas e ascendentes como principais fontes de informações, e no nível operacional, além desses aspectos, há grande utilização das informações sobre as atividades econômicas das localidades, sobre os parceiros e há valorização da informação completa como característica mais importante da boa informação.

Palavras-chave: 1. Comportamento Informacional. 2. Busca da Informação; 3. Uso da Informação; 4. Desenvolvimento Sustentável. 5. Banco do Brasil.

ABSTRACT

The objective of this research was to create a theoretical model for seeking and using information on sustainable development at the strategic, tactical and operational levels in Banco do Brasil. To achieve this, the research, which was carried out with employees from those three levels, applied a qualitative and quantitative approach in four studies. In the first study, called the preliminary study, the researched audience comprised of the organization's employees who had worked at the Sustainable Regional Development (SRD) Business Strategy formation. In the second, the audience constituted the employees who have a strategic position connected with the SRD. In the third, the audience was made up of the SRD managers who are in-charge of the state Retail and Government Superintendences. In the fourth, the audience was composed of 1.048 branch managers who devised the Diagnosis and Business Plans in the first semester of 2008. In the first, second and third, in-depth interviews were carried out, while, in the fourth, besides interviews, a questionnaire was answered.

With regard to the Information Science, the research aimed at contributing to the accumulation of the knowledge of informational behaviour, not only with respect to the perspective of relationships between hierarchical organizational levels, but also to the application of the concepts of this area in specific theme and sectors: actions for the sustainable development in the banking industry. The developed model originated from the knowledge already collected and stored in this field, with the aim of integrating its main elaborated theories.

Among the principal findings of the research was the most noticeable, the integration between hierarchical levels, which took place in accordance with the defined flow of informational. At the strategic and tactical levels, emphasis was made on personal contacts as a channel, and on internal and ascending information as the main sources of information. At the operational level, in addition to these aspects, there was a great use of information about the local economic activities, the partners, and the value given to complete information as the most relevant feature of good information.

Key-words: 1. information behaviour; 2. information seeking; 3. information use; 4. sustainable development.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	14
LISTA DE QUADROS.....	15
LISTA DE FIGURAS	16
LISTA DE FIGURAS	16
LISTA DE TABELAS	17
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	19

PARTE 1 - Introdução

1. INTRODUÇÃO.....	21
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	21
1.2 OBJETIVO GERAL	24
1.2.1 <i>Objetivos específicos</i>	24
1.3 INSERÇÃO DO TEMA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....	24
1.4 JUSTIFICATIVA	26
1.5 ESTRUTURA DA TESE	27

PARTE 2 - Marco Teórico

2. REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A SUSTENTABILIDADE	30
2.1.1 <i>As forças que modelam a sociedade da informação</i>	31
2.1.2 <i>A responsabilidade social empresarial</i>	35
2.1.3 <i>Os desafios do desenvolvimento regional sustentável</i>	36
2.2 AS PARTICULARIDADES DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	41
2.3 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL: ESTUDOS DAS NECESSIDADES, BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO	44
2.3.1 <i>Modelo de comportamento informacional – T.D. Wilson (1981)</i>	47
2.3.2 <i>Atualização do modelo de comportamento informacional – T.D. Wilson (1996)</i>	53
2.3.3 <i>Teoria do sense-making (DERVIN, 1983; 1992)</i>	54
2.3.4 <i>A emoção na busca da informação - Kuhlthau (1991; 1993a; 1993b)</i>	56
2.3.5 <i>Ambiente de uso da informação - Taylor (1991)</i>	58
2.4 DISCUSSÃO DOS MODELOS DE COMPORTAMENTO INFORMACIONAL	60

3. MODELO PROPOSTO.....	63
3.1. APRESENTAÇÃO DOS COMPONENTES DO MODELO.....	65
3.2. COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO	68
3.3. COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO.....	69
3.4. COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL OPERACIONAL.....	70
3.5. MODELO GERAL PROPOSTO	72
4. CONTEXTO DA PESQUISA.....	74
4.1 A INDÚSTRIA BANCÁRIA NOS DIAS ATUAIS	74
4.2 A PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA BANCÁRIA	75
4.3 DUZENTOS ANOS DO BANCO DO BRASIL	77
4.4 O BANCO DO BRASIL E A ESTRATÉGIA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL.....	79
4.4.1 <i>Evolução da estrutura organizacional voltada ao DRS</i>	81
4.4.2 <i>Capacitação para o DRS: curso presencial interno, MBA, DVD e fascículo PROFI</i>	82
4.4.3 <i>Trabalhos acadêmicos: monografias, dissertações e teses sobre EN DRS do Banco do Brasil</i>	84

PARTE 3 - Metodologia

5. METODOLOGIA	87
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	87
5.2 ESTUDO PRÉVIO.....	90
5.3 ESTUDO 2: COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO.....	90
5.3.1 <i>Universo e amostra do Estudo 2</i>	91
5.4. ESTUDO 3: COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO	91
5.4.1 <i>Universo e amostra do Estudo 3</i>	91
5.5. ESTUDO 4: COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL OPERACIONAL.....	92
5.5.1 <i>População e amostra do Estudo 4</i>	92
5.5.2 <i>Instrumento de coleta de dados – fase quantitativa do Estudo 4</i>	92
5.6. ANÁLISE DOS DADOS	94
5.5. SÍNTESE DA METODOLOGIA.....	95

PARTE 4 - Resultados e Conclusões

6. ESTUDO PRÉVIO.....	98
6.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	98
6.1.1 <i>Fatores que contribuíram para a criação e desenvolvimento da Estratégia Negocial DRS:</i>	99
6.1.2 <i>Diferenciais da metodologia DRS</i>	101
6.1.3 <i>Dificuldades encontradas na implementação da EN -DRS</i>	103

6.1.4 Fatores mais relevantes que compõem o contexto informacional do ambiente no qual se inserem os atores da Estratégia Negocial DRS.....	104
6.1.5 Forma de lidar com as dimensões econômica, social, ambiental e cultural.....	105
6.1.6 Processo de escolha da atividade produtiva.....	106
6.2 CONCLUSÃO DO ESTUDO PRÉVIO	108

7. ESTUDO 2 - MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO110

7.1 CONTEXTO DA NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO	110
7.2 TIPOS DE INFORMAÇÕES	112
7.3 FONTES DE INFORMAÇÕES	113
7.4 CANAIS DE INFORMAÇÕES	116
7.5 FATORES QUE INTERFEREM NA ELABORAÇÃO DAS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS.....	118
7.6 O ENFOQUE DAS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL, AMBIENTAL E CULTURAL	120
7.7 CONCLUSÃO SOBRE O COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO	122

8. ESTUDO 3 – MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO125

8.1 CONTEXTO DA NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO	125
8.2 TIPOS DE INFORMAÇÕES	127
8.3 FONTES DE INFORMAÇÕES	128
8.4 CANAIS DE INFORMAÇÕES	130
8.5 FATORES QUE INTERFEREM NAS ATIVIDADES DO NÍVEL TÁTICO.....	130
8.6 O ENFOQUE DAS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL, AMBIENTAL E CULTURAL.....	132
8.7 CONCLUSÃO SOBRE O COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO	133

9. ESTUDO 4 – MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL OPERACIONAL136

9.1 CONTEXTO DA NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO	136
9.2 DADOS DA AMOSTRA.....	137
9.2.1 Sexo, tempo de banco, tempo como gerente de agência e escolaridade.....	137
9.2.2 Região e tipo de DRS.....	140
9.3 TIPO DE INFORMAÇÃO	141
9.3.1 Tipo de informação: comparativo por região e tipo de DRS.....	143
9.4 PROPÓSITO DE USO DA INFORMAÇÃO	145
9.4.1 Propósito de uso da informação: comparativo por região e tipo de DRS	146
9.5 FONTES INTERNAS DE INFORMAÇÃO.....	147
9.5.1 Fontes internas de informação: comparativo por região e tipo de DRS.....	148
9.6 FONTES EXTERNAS DE INFORMAÇÃO.....	149

9.6.1 Fontes externas de informação: comparativo por região e tipo de DRS.....	151
9.7 CANAIS DE INFORMAÇÃO	152
9.7.1 Canais de informação: comparativo por região e tipo de DRS.....	154
9.8 IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL, AMBIENTAL E CULTURAL.....	155
9.8.1 Dimensões do DRS: comparativo por região e tipo de DRS.....	157
9.9 IMPORTÂNCIA DOS FATORES QUE INTERFEREM NA ELABORAÇÃO DOS DPNS/DRS.....	158
9.9.1 Importância dos fatores que interferem na elaboração dos DPNS/DRS: comparativo por região e tipo de DRS.....	158
9.10 IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO VALIOSA QUANDO DA ELABORAÇÃO DOS DPNS/DRS.....	160
9.11 COMENTÁRIOS: QUESTÃO ABERTA	163
9.12 CONCLUSÃO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL OPERACIONAL.....	167
10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	170
10.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	176
ANEXO A – ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DO BANCO DO BRASIL COM DESTAQUE PARA ÁREAS QUE TRATAM DO DRS.....	184
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O ESTUDO PRÉVIO	184
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO ESTUDO 2.....	186
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO ESTUDO 3.....	187
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO ESTUDO 4.	188
APÊNDICE E – CARTA AOS GERENTES	189
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NO ESTUDO 4.....	190
APÊNDICE G – ANÁLISE DE VARIANCIA (ANOVA) ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL “SEXO”	197
APÊNDICE H – ANÁLISE DE VARIANCIA (ANOVA) ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL “TEMPO DE BANCO”	202
APÊNDICE I – ANÁLISE DE VARIANCIA (ANOVA) ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL “TEMPO COMO GERENTE”	205
APÊNDICE J – ANÁLISE DE VARIANCIA (ANOVA) ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”	208
APÊNDICE K – ANÁLISE DE VARIANCIA (ANOVA) ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL “REGIÃO BRASILEIRA”	209
APÊNDICE L – ANÁLISE DE VARIANCIA (ANOVA) ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL “TIPO DE DRS”	211

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 9.1 – TIPOS DE INFORMAÇÃO UTILIZADA PELO NÍVEL OPERACIONAL.....	142
GRÁFICO 9.2 – PROPÓSITO DE USO DE INFORMAÇÕES NO NÍVEL OPERACIONAL	145
GRÁFICO 9.3 – FONTES INTERNAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELO NÍVEL OPERACIONAL.....	147
GRÁFICO 9.4 – FONTES EXTERNAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELO NÍVEL OPERACIONAL.....	150
GRÁFICO 9.5 – CANAIS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS PELO NÍVEL OPERACIONAL.....	153
GRÁFICO 9.6 – IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES DO DRS PARA O NÍVEL OPERACIONAL.....	156
GRÁFICO 9.7 – IMPORTÂNCIA DOS FATORES QUE INTERFEREM NA ELABORAÇÃO DE DPN/DRS PARA O NÍVEL OPERACIONAL.....	158
GRÁFICO 9.8 - IMPORTÂNCIA PARA O NÍVEL OPERACIONAL DAS CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO VALIOSA.	161
GRÁFICO 9.9 – CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO VALIOSA MAIS IMPORTANTE PARA O NÍVEL OPERACIONAL (EM PERCENTUAL).	162
GRÁFICO 9.10 – CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO VALIOSA MENOS IMPORTANTE PARA O NÍVEL OPERACIONAL (EM PERCENTUAL).	163

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO VALIOSA	42
QUADRO 2.2 – COMPARAÇÃO ENTRE OS PARADIGMAS TRADICIONAL E ALTERNATIVO DOS ESTUDOS DE USUÁRIOS	45
QUADRO 2.3 - MAPA DOS ESTUDOS SOBRE NECESSIDADE E USOS DA INFORMAÇÃO.....	46
QUADRO 2.4 – PROCESSO DE BUSCA DA INFORMAÇÃO	57
QUADRO 2.5 – AMBIENTES DO USO DA INFORMAÇÃO	59
QUADRO 3.1 – COMPONENTES DO MODELO POR TIPO DE ESTUDO.....	65
QUADRO 5.1. – ETAPAS E COMPONENTES DA PESQUISA	96

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 – CICLO DE VIDA ESTENDIDO	34
FIGURA 2.2 - MODELO DE COMPORTAMENTO INFORMACIONAL	48
FIGURA 2.3 – MODELO DE WILSON PARA O COMPORTAMENTO DE BUSCA DA INFORMAÇÃO.....	50
FIGURA 2.4 - MODELO DE COMPORTAMENTO INFORMACIONAL	54
FIGURA 2.5 - ESTRUTURA DO SENSE-MAKING	55
FIGURA 2.6 - ESTRUTURA DO SENSE-MAKING MODIFICADA	55
FIGURA 3.1 – COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO.....	69
FIGURA 3.2 – COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO.....	70
FIGURA 3.3 – COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL OPERACIONAL	71
FIGURA 3.4 – MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL NO BANCO DO BRASIL, RELACIONADO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.	73
FIGURA 4.1 - SÍNTESE DO MAPEAMENTO HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL	78
FIGURA 7.1 – MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO	124
FIGURA 8.1 – MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO	135
FIGURA 9.1 – MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL OPERACIONAL	169
FIGURA 10.1 – MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL NO BANCO DO BRASIL	176

LISTA DE TABELAS

TABELA 9.1 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA E DO NÚMERO TOTAL DE GERENTES POR SEXO.....	137
TABELA 9.2 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR TEMPO DE BANCO	137
TABELA 9.3 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA E DO UNIVERSO EM ESTUDO POR ESCOLARIDADE.....	138
TABELA 9.4 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR TEMPO COMO GERENTE DE AGÊNCIA BB	138
TABELA 9.5 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA E POPULAÇÃO POR REGIÃO BRASILEIRA	140
TABELA 9.6 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA E POPULAÇÃO POR TIPO DE DRS	140
TABELA 9.7 – TIPO DE INFORMAÇÃO UTILIZADA PELO NÍVEL OPERACIONAL POR REGIÃO BRASILEIRA.....	143
TABELA 9.8 – TIPOS DE INFORMAÇÃO UTILIZADA PELO NÍVEL OPERACIONAL POR TIPO DE DRS	144
TABELA 9.9 – PROPÓSITO DE USO DE INFORMAÇÕES NO NÍVEL OPERACIONAL POR REGIÃO BRASILEIRA.....	146
TABELA 9.10 – PROPÓSITO DE USO DE INFORMAÇÕES NO NÍVEL OPERACIONAL POR TIPO DE DRS	147
TABELA 9.11 – FONTES INTERNAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELO NÍVEL OPERACIONAL POR REGIÃO	148
TABELA 9.12 – FONTES INTERNAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELO NÍVEL OPERACIONAL POR TIPO DE DRS	149
TABELA 9.13 – FONTES EXTERNAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELO NÍVEL OPERACIONAL POR REGIÃO	151
TABELA 9.14 – FONTES EXTERNAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELO NÍVEL OPERACIONAL POR TIPO DE DRS	152
TABELA 9.15 – CANAIS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS PELO NÍVEL OPERACIONAL POR REGIÃO.....	154
TABELA 9.16 – CANAIS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS PELO NÍVEL OPERACIONAL POR TIPO DE DRS	155

TABELA 9.17 – IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES DO DRS PARA O NÍVEL OPERACIONAL POR REGIÃO	157
TABELA 9.18 – IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL, AMBIENTAL E CULTURAL, POR TIPO DE DRS.....	157
TABELA 9.19 – IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELO NÍVEL OPERACIONAL AOS FATORES QUE INTERFEREM NA ELABORAÇÃO DOS DPNs/DRS, POR REGIÃO	159
TABELA 9.20 – IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELO NÍVEL OPERACIONAL AOS FATORES QUE INTERFEREM NA ELABORAÇÃO DOS DPNs/DRS, POR TIPO DE DRS.	160

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
ATR – Assistente Técnico-Rural
BACEN – Banco Central do Brasil
BB – Banco do Brasil
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CMN – Conselho Monetário Nacional
CSO – Centro de Serviços Operacionais
DPN – Diagnóstico e Plano de Negócio
DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável
ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EN DRS – Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável
FBB – Fundação Banco do Brasil
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IFC – *International Finance Corporation*
IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
INEPAD – Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LIC – Livro de Instruções Codificadas
MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário
ONGs – Organizações Não Governamentais
PROFI – Programa Profissionalização
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIAGRO – Sistema de Agronegócios
SISBB – Sistema Banco do Brasil
SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito
TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação
TVBB – Televisão Interna do Banco do Brasil

Parte I

INTRODUÇÃO

Capítulo 1 **INTRODUÇÃO**

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Na sociedade da informação, capacidades como as de criar, inovar e aprender se tornaram mais relevantes do que a posse de bens físicos. Hoje, em todos os campos do conhecimento e setores sociais, os intangíveis sobressaem-se diante dos ativos físicos, tradicionalmente tidos como mais importantes (BELL, 1977; CASTELLS, 1999, 2000 e 2001; DE MASI, 1999; DRUCKER, 1993; HERCOVICI, 2007; LEV, 2004; STEHR, 1994; TARAPANOFF, 2006).

Na dinâmica das organizações, as formas de obtenção, processamento e uso das informações passaram a ser fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. Conhecer os fatores e variáveis que interferem em cada uma dessas etapas tornou-se decisivo para o sucesso de qualquer organização.

Mesmo contendo uma dimensão objetiva, da informação em si, é sobre a interação pessoa-informação, ou sobre o significado atribuído à informação pelos indivíduos, que se concentra a maior parte dos estudos mais recentes sobre o tema. Na atribuição de sentido às informações, pesa o contexto no qual se encontra a pessoa envolvida, os meios que favorecem o contato com a informação, além das variáveis de cunho cognitivo, métodos lógicos e intuitivos presentes por ocasião do uso da informação (CHOO, 2006; HILDRETH E KIMBLE, 2002).

Em grandes organizações, com vários níveis de decisão e atuação em diferentes contextos socioeconômicos, estudar interações entre esses níveis, identificando características desses contextos, se mostra fundamental para o uso efetivo da informação. Na implementação da estratégia, uma informação relevante para os níveis organizacionais responsáveis por sua execução é aquela proveniente de escalões mais elevados, sob a forma de orientações ou diretrizes estratégicas.

Se a necessidade de estudar relações entre níveis hierárquicos para melhorar o uso da informação existe em organizações de qualquer natureza ou ramo de atividade, nas instituições bancárias, que utilizam intensamente informações e que têm nestas uma forma de diferenciar-se no mercado, a necessidade de ter pleno conhecimento dos fluxos de informações intra e interníveis hierárquicos e dos comportamentos informacionais de seus atores, torna-se ainda mais relevante.

As instituições bancárias atuam em um mercado de intensa concorrência. Para tanto, entre outras estratégias, buscam o aumento da base de clientes, desenvolvem diversas ações visando à manutenção, ou fidelização, dessa base e diversificam constantemente seu portfólio de produtos e serviços. Mais recentemente, uma prática que se tornou comum entre os bancos, foi o desenvolvimento de ações relacionadas à sustentabilidade econômica, social e ambiental. São vários programas e iniciativas, que vão desde as práticas de filantropia ao desenvolvimento de programas de responsabilidade socioambiental de amplo escopo e natureza diversa.

Em virtude da exclusão social em que vivem grandes contingentes de pessoas no mundo inteiro e da gravidade da situação do planeta, confirmada em vários estudos atuais sobre o futuro das condições ambientais, o conjunto da sociedade se mobiliza em busca de soluções, tornando-se frequente a cobrança, pela própria sociedade, de atuação socialmente responsável por parte dos diferentes atores sociais. As organizações bancárias aparecem, assim, como protagonistas de muitas dessas ações.

O Banco do Brasil desempenha papel de destaque nesse contexto, seja pelo número expressivo de ações de responsabilidade socioambiental empreendidas, seja pela influência que exerce na própria dinâmica do Sistema Financeiro Nacional. Dentre as ações de responsabilidade socioambiental, ressalta-se a Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável (EN DRS), empreendida com o objetivo de intensificar a atuação do Banco no aspecto socioambiental, dando ênfase à dimensão local, ou regional, do desenvolvimento.

Diante desse quadro, um problema identificado e que se pretende estudar no presente trabalho é o delineamento da forma como se processam a busca e uso da informação para o desenvolvimento sustentável nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil, sendo as diretrizes estratégicas um produto do primeiro nível e um recurso informacional relevante para os demais, especialmente para o nível tático; e as orientações técnico-negociais o ponto de ligação deste nível com o nível operacional. Constitui-se, assim, como dimensão

fundamental do problema de pesquisa a verificação das características e da maneira como se processa a transferência dessa informação específica entre os níveis hierárquicos.

Dessa forma, a pesquisa se propõe a responder as seguintes questões:

- a) **Quais as semelhanças e diferenças existentes entre os níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil, quanto aos contextos e comportamentos dos usuários da informação para o desenvolvimento sustentável?**
- b) **Como é feita a transferência informacional entre os níveis hierárquicos?**
- c) **Qual a influência das informações recebidas sob a forma de orientações técnico-negociais no comportamento informacional dos integrantes do nível operacional?**

Dada a abrangência e importância crescente da EN DRS no Banco do Brasil, a presente pesquisa estabelece foco no estudo dos comportamentos informacionais dos seus principais atores, quando do desenvolvimento de ações no âmbito dessa Estratégia, embora existam outras iniciativas de responsabilidade socioambiental da empresa, classificadas como: a) *práticas administrativas e negociais com responsabilidade socioambiental*: programas de ascensão profissional, combate ao trabalho escravo, adoção de modelos universais de prestação de contas em sustentabilidade etc.; e b) *investimentos sociais privados*: na maior parte, ações sob a coordenação da Fundação Banco do Brasil, como por exemplo, o programa BB Educar – educação de jovens e adultos, e o desenvolvimento de tecnologias sociais.

A frente de atuação do Banco do Brasil na questão da sustentabilidade, na qual se insere a Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável (EN DRS), é denominada de *negócios com foco no desenvolvimento sustentável*.

No âmbito da Ciência da Informação, uma das principais vertentes de estudo do desenvolvimento local são os fluxos de informações que o condicionam e as interações ocorridas no campo pessoal entre os envolvidos e também entre empresas. As redes sociais que configuram o capital social, propiciam um fluxo de informação, e geração de conhecimento, capazes de impulsionar o desenvolvimento local, que apresenta, por sua vez, características particulares com combinações específicas nas dimensões física, social, econômica, cultural, política e institucional (ALBAGLI E MACIEL, 2004; BARQUERO, 1999; FREY e OLIVEIRA, 2006; MARTELETO e OLIVEIRA E SILVA, 2004).

A dinâmica local molda-se, portanto, com vetores próprios e diferentes daqueles genéricos ou supostamente globalizantes. A compreensão da preponderância do local será adotada como perspectiva de análise de contexto deste estudo.

1.2 OBJETIVO GERAL

Elaborar modelo teórico de busca e uso de informações sobre desenvolvimento sustentável nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil, analisando a ligação entre eles, com evidência para o fluxo de informações na forma de diretrizes estratégicas e orientações técnico-negociais.

1.2.1 Objetivos específicos

- Analisar os componentes de busca e uso da informação, nos níveis estratégico e tático, utilizados na formulação, encaminhamento e desdobramento das diretrizes estratégicas e orientações técnico-negociais;
- Analisar as variáveis que interferem no processo de busca e uso da informação, para elaboração dos Diagnósticos e Planos de Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável (DPNs/DRS), no nível operacional;
- Comparar os comportamentos e a forma como se dá o fluxo informacional entre os níveis hierárquicos;
- Verificar a influência das orientações técnico-negociais no processo de elaboração dos Diagnósticos e Planos de Negócios DRS.

1.3 INSERÇÃO DO TEMA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Por se tratar de investigação do comportamento de indivíduos em relação à identificação de necessidades, à busca e à utilização da informação, o tema se enquadra no campo de estudo de usuários. Tais estudos caracterizam-se pela identificação e mapeamento dos interesses, necessidades e hábitos de busca e uso de informação por determinado público-alvo.

O assunto é analisado em várias áreas do conhecimento. Em Ciência da Informação, são reconhecidas as revisões apresentadas nos relatórios *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, que tratam do tema apresentando os elementos essenciais dos seus tópicos de estudos, as características relevantes e principais tendências.

Os estudos das necessidades dos usuários são feitos a partir de duas perspectivas ou abordagens: tradicional e alternativa (DERVIN e NILAN, 1986). Na primeira, os trabalhos são realizados sob a ótica do sistema de informação ou biblioteca, enquanto que na abordagem alternativa os estudos são desenvolvidos sob a perspectiva do usuário.

É nessa segunda abordagem que se insere o presente trabalho. Conhecidos também como "abordagem centrada no usuário" ou "abordagem da percepção do usuário", estes novos estudos de comportamento de usuários se caracterizam por: 1) incorporar a dimensão subjetiva na análise da natureza da informação; 2) observar o ser humano como ser construtivo e ativo; 3) considerar o indivíduo orientado situacionalmente; 4) visualizar holisticamente as experiências do indivíduo; 5) focalizar os aspectos cognitivos envolvidos; 6) analisar sistematicamente a individualidade das pessoas; e 7) empregar maior orientação qualitativa (DERVIN e NILAN, 1986).

Qualquer tentativa de descrever padrões de busca de informação deve admitir o indivíduo como o centro do fenômeno e considerar a visão, necessidades, opiniões e dados desse indivíduo como elementos significantes e influentes que merecem investigação. Necessidades de informação devem ser definidas em plano individual, destacando-se atenção para o tempo e espaço específicos experimentados pelo indivíduo no campo particular.

Outra dimensão de grande relevância nos estudos do comportamento informacional dos indivíduos é o contexto no qual este ocorre. Courtright (2007) faz minuciosa revisão da literatura que aborda o tema "contexto informacional". A autora destaca, dentre as tendências nessa área, a análise do contexto feita a partir do entendimento e ação das pessoas, ou seja, a partir do ponto de vista do ator da informação.

Além de identificar métodos e hábitos de busca de informação para satisfação de necessidades dos indivíduos, e como consequência dessa prática, os estudos de usuários têm como objetivo verificar se tais necessidades estão sendo atendidas pelos sistemas de informação. Os estudos servem, portanto, como insumos na avaliação dos sistemas, co-responsabilizando os usuários no seu planejamento e desenvolvimento (FIGUEIREDO, 1994).

1.4 JUSTIFICATIVA

A área de estudo de usuários dentro da Ciência da Informação vem se desenvolvendo há mais de cinquenta anos e é crescente a vinculação de pesquisas que fundamentam suas análises sob a perspectiva do usuário.

O modelo desenvolvido e testado no presente trabalho partiu do conhecimento já acumulado nesse campo, com proposição de integração das principais elaborações teóricas dessa área de estudo. Além disso, apresenta duas dimensões novas: 1) a visualização do comportamento informacional em diferentes níveis hierárquicos da organização e a ligação entre eles; e 2) a identificação de componentes informacionais relacionados ao desenvolvimento sustentável.

O ambiente de estudo é a indústria bancária que tem se apresentado como um dos setores econômicos de maior dinamicidade, haja vista a intensa concorrência que se verifica entre os atores e a forte influência nas práticas de gestão organizacional como um todo, notadamente aquelas com uso intensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

O estudo faz um mapeamento das informações relativas ao desenvolvimento sustentável, que ganhou evidência nos últimos tempos, em virtude da emergência da adoção de práticas – tanto pelos indivíduos, quanto pelas organizações –, que respeitam o meio ambiente, promovem a inclusão social, sem abandonar, do ponto de vista das empresas, a dimensão econômica.

Assim, com relação à Ciência da Informação, o estudo procura contribuir para o acúmulo do conhecimento no âmbito do comportamento informacional, no que tange à perspectiva de integração entre níveis hierárquicos organizacionais, bem como da aplicação dos conceitos dessa área de estudo em tema e setor específicos: ações para o desenvolvimento sustentável na indústria bancária.

O modelo testado partiu das necessidades identificadas pelos usuários, relacionando a informação obtida com o uso dela. Insere-se, portanto, nas linhas de estudo mais atuais sobre o tema que vão além do mero mapeamento do comportamento de busca e incorporam as razões, ou propósitos de uso da informação.

Como contribuição prática do estudo, pode ser sinalizada sua aplicação no gerenciamento da informação na organização em estudo, assim como em outras organizações que desenvolvam ações dessa natureza, uma vez que permite identificar as informações

relevantes nesse contexto, a forma de obtenção empregada, as dificuldades encontradas, além, sobretudo, da verificação da interação entre os níveis hierárquicos e eventuais lacunas e descontinuidade no fluxo de informação.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho está dividido em quatro partes, abrangendo um total de dez capítulos. Nesta primeira parte, conforme visto, o Capítulo 1 faz a introdução da tese, abordando todos os componentes do seu escopo: delimitação do problema; definição de objetivos geral e específicos; discussão sobre a inserção do tema em ciência da informação; justificativa do estudo; além desta seção de estrutura da tese.

Na segunda parte, o Marco Teórico é subdividido nos Capítulos 2, 3 e 4, intitulados Revisão de Literatura, Modelo Proposto e Contexto da Pesquisa, respectivamente. O Capítulo 2 analisa as forças que modelam a sociedade da informação, a responsabilidade social empresarial e os desafios do Desenvolvimento Regional Sustentável. Ainda nesse capítulo faz-se uma discussão sobre as particularidades da informação estratégica e sobre as principais contribuições teóricas que tratam do comportamento informacional. O Capítulo 3 apresenta o modelo teórico proposto por esta pesquisa para o mapeamento do comportamento informacional para o desenvolvimento regional sustentável e seus componentes nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil. O Capítulo 4 situa a pesquisa no *locus* bancário e, especificamente, no Banco do Brasil; analisa a indústria bancária nos dias atuais, suas práticas de sustentabilidade, além de abordar em grandes passagens a história da instituição objeto desta pesquisa, que em 2008 comemora o aniversário de duzentos anos. Faz-se também uma análise específica da estratégia que Banco do Brasil utiliza na sua atuação voltada para o desenvolvimento regional sustentável.

Na terceira parte, é apresentado o Capítulo 5, da metodologia, no qual se faz a caracterização da pesquisa e a sua estrutura operacional embasada em quatro etapas complementares de estudos: Estudo Prévio e os Estudos do Comportamento Informacional nos níveis estratégico, tático e operacional.

Na quarta e última parte, os Resultados e Conclusões são discutidos nos Capítulos de 6 a 10. O Capítulo 6 apresenta o Estudo Prévio, no qual a análise das entrevistas estrutura as conclusões parciais relativas aos fatores que contribuíram para a criação e desenvolvimento da Estratégia Negocial DRS, os diferenciais dessa Estratégia de atuação, as dificuldades encontradas na sua implementação, os fatores mais relevantes que compõem o contexto

informacional relativo ao DRS, as formas de lidar com as dimensões econômica, social, ambiental e cultural do DRS, bem como a escolha da atividade produtiva.

Os Capítulos 7 e 8 discutem o comportamento informacional nos níveis estratégico e tático, respectivamente. Neles, são analisados o contexto da necessidade de informação, os tipos, fontes, e canais de informação, bem como os fatores que interferem na elaboração das diretrizes estratégicas e orientações técnico-negociais, além do enfoque das dimensões do DRS.

No Capítulo 9, é analisado o comportamento informacional do nível operacional e os resultados da pesquisa são descritos tomando por base o modelo de análise proposto: contexto das necessidades de informações, tipos, propósitos de uso, fontes internas e externas, canais de informação, importância das dimensões do DRS, além dos fatores que interferem na elaboração do DPN/DRS e da avaliação sobre as características da informação valiosa.

Por fim, o Capítulo 10 apresenta as conclusões gerais e as recomendações deste trabalho, resumindo o comportamento informacional relacionado ao desenvolvimento regional sustentável, nos três níveis hierárquicos do Banco do Brasil.

Parte II

MARCO TEÓRICO

Capítulo 2

REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura que trata dos temas do presente trabalho está subdividida em três partes. Na primeira, é feito um levantamento das principais contribuições teóricas sobre os componentes e forças que impulsionam a chamada Sociedade da Informação. Ainda na primeira parte, em virtude de seu surgimento concomitante a este novo formato de sociedade, será abordada a dinâmica social que levou ao movimento de responsabilidade social empreendido nas organizações. Em virtude de decorrer deste, e como um de seus principais elementos formadores, serão enfocadas, também, as dimensões sobre as quais se assentam os conceitos e práticas relacionados à sustentabilidade e, em caráter mais específico, ao desenvolvimento regional sustentável.

A segunda parte desta revisão apresenta um mapeamento das principais elaborações sobre informação estratégica, uma vez que a Estratégia Negocial DRS, objeto desse estudo, mobiliza informações para um posicionamento competitivo da organização de maneira sustentável no presente e no futuro.

Por fim, na terceira parte, mostrar-se-á os principais modelos e teorias do comportamento informacional, apresentando as diversas formulações a partir de uma visão integrada e sequencial dos estudos sobre necessidades, busca e uso da informação.

2.1 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A SUSTENTABILIDADE

Passou-se chamar de Sociedade da Informação a uma nova configuração social, econômica, tecnológica e cultural, surgida a partir da segunda metade do século XX, resultada de uma forma diferente de atuação social e de trabalho, bem como no surgimento de novas

formas de comunicação, tendo a informação como principal matéria-prima, ou um insumo básico, comparável à energia que alimenta os sistemas (TARAPANOFF, 2001).

Esse movimento de transformação dos componentes básicos da economia, quando enfatizado sob os aspectos da produção social, foi caracterizado também como a passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Para Drucker (1999), a sociedade pós-industrial surge da realidade resultante da sociedade industrial como o aumento da expectativa de vida da população, o desenvolvimento tecnológico e a difusão da escolarização e da mídia. O traço marcante da era pós-industrial, contudo, é a hegemonia dos serviços sobre a produção industrial e agrícola (DE MASI, 1999).

Simultaneamente ao advento da sociedade da informação e da sociedade pós-industrial, mas não diretamente vinculado aos seus efeitos, percebe-se, na sociedade atual, um movimento significativo dos indivíduos e organizações sociais no sentido de valorização de hábitos e práticas relacionadas à preservação da natureza e à utilização de ações socioambientalmente responsáveis. Embora tenha raízes em período anterior, esse comportamento trouxe para o centro do debate contemporâneo, e das práticas organizacionais, questões relativas à responsabilidade social das empresas, o respeito ao meio ambiente, o desenvolvimento local e, numa perspectiva mais atual, o desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade.

2.1.1 As forças que modelam a sociedade da informação

Os avanços nas telecomunicações, o desenvolvimento de novos materiais e a intensa presença de novas tecnologias da informação impulsionaram um novo modo de produção baseado na informação, configurando o que se passou a chamar de “era da informação”. Essa era deu forma à sociedade da informação que apresenta escopo e moldura bem distintos da sociedade industrial, característica do período anterior. A preponderância do capital e trabalho cedeu lugar à informação e ao conhecimento, que se concretiza com novas e constantemente atualizadas tecnologias de produção, armazenamento e distribuição da informação (BELL, 1977; CASTELLS, 1999, 2000 e 2001; MCGEE e PRUSAK, 1995; NAISBITT e ABURDENE, 1986; TARAPANOFF, 2006; WILSON, 2006b).

Segundo Castells (1999), apesar de sempre ter desempenhado papel fundamental para a economia, a informação tornou-se, agora, o próprio produto do processo produtivo. Deixa, portanto, de ser apenas insumo e transforma-se em resultado a ser alcançado. Suaiden (2007), destaca a importância do conhecimento e o papel transformador das inovações

tecnológicas como elementos centrais da nova estrutura econômica e sua relevância na sociedade atual e no desenvolvimento dos países. Para o autor:

O XXI é o século da tecnologia e da informação, época na qual o conhecimento é o elemento central da estrutura econômica que está surgindo, e a inovação o principal veículo para transformar o valor em conhecimento. A criação deste e sua incorporação a inovações tecnológicas são instrumentos cruciais para o desenvolvimento sustentável de qualquer nação. (SUAIDEN, 2007, p. 252)

No âmbito das organizações, entre os grandes desafios advindos com a sociedade da informação, ressalta-se a necessidade da busca da melhor utilização da informação nos processos de planejamento e tomada de decisões (CHOO, 2006; JÄRVELIN e WILSON, 2003; WILSON 1999, 1981). As informações são componentes fundamentais no processo de planejamento e de tomada de decisão gerencial do ponto de vista operacional – no dia-a-dia – e, sobretudo, têm papel relevante nas definições estratégicas.

Tarapanoff (2006, p. 30) destaca essa relação entre informação e planejamento estratégico organizacional, ao analisar a complementaridade dos processos relativos à informação, conhecimento e inteligência. Para a autora, “a inteligência (estratégica) pode ser considerada síntese do processo de trabalho da informação e do conhecimento, gerando conhecimento novo capaz de indicar novos caminhos para a empresa”.

Nesse sentido, diante da diversidade e amplitude dos componentes informacionais, torna-se fundamental, por parte das organizações, o estabelecimento de prioridades no que diz respeito ao uso da informação. A definição de foco ou a delimitação do tipo de informação requerida constitui-se em necessidade para o seu bom uso. Para Choo (2006), a atenção a aspecto específico da informação se dá em função da ênfase que a organização atribui a determinado assunto.

Segundo esse autor, como há limitações de tempo, de recursos e, acima de tudo, de energia intelectual para identificar as alternativas, prever as consequências e esclarecer as preferências, a atenção torna-se um recurso escasso, que influencia a decisão, assim como a quantidade e a qualidade da informação na qual ela se baseia (CHOO, 2006).

Ainda sobre a importância da atenção que deve ser dada aos conteúdos informacionais, Davenport *et al* (2004) destacam o desenvolvimento desigual das tecnologias, e das formas de disponibilização da informação, em comparação com o que foi feito para o

desenvolvimento da atenção humana. Para o autor, no universo organizacional, é preciso que a gestão da atenção seja tratada de maneira especial:

Se as organizações pretendem assegurar-se de que suas informações mais importantes sejam efetivamente vistas e gerem ações, devem começar a se preocupar com a gestão da atenção, isto é, compreender o foco da atenção e ajudar os empregados a direcioná-la de maneira eficaz (DAVENPORT *et al*, 2004, p. 59).

Por tudo isso, se fortalecem as práticas relacionadas ao Gerenciamento da Informação, que Choo (1998) conceitua como um processo cíclico representado por seis fases distintas, mas inter-relacionadas: identificação de necessidades informacionais, aquisição de informação, organização e armazenagem da informação, desenvolvimento de produtos e serviços informacionais, distribuição da informação e uso da informação.

Cabe destacar nessa conceituação de Choo (1998) a inclusão do uso da informação entre as práticas do gerenciamento da informação. O pressuposto, aqui, parece ser o fato de que a apropriação da informação – o seu uso propriamente dito – relaciona-se diretamente com as etapas iniciais do gerenciamento da informação, o que torna necessária a sua inclusão no ciclo informacional, uma vez que interfere na formatação e delineamento das etapas anteriores do processo. Ponjuan Dante (1998) também inclui o uso da informação como uma das etapas do ciclo da informação, cuja gestão é a própria aplicação no ambiente organizacional.

Wilson (2006a), no entanto, considera que o uso da informação é incluído no ciclo de vida “estendido”, conforme Figura 2.1.

Para o autor, o uso da informação – seu compartilhamento e aplicação – não faz parte das atenções da gestão da informação, em si, haja vista o que acontece depois da entrega da informação para o usuário depender de muitos fatores, tais como o “clima organizacional, os sistemas de recompensas, a cultura organizacional e assim por diante – todos fora do controle do gestor da informação” (WILSON, 2006a, p. 54).

Mesmo reconhecendo a pertinência da observação de Wilson (2006a), as abordagens de outros autores, dentre os quais Choo (1998) e Ponjuan Dante (1998) citados acima, parecem mais apropriadas no contexto da gestão da informação mais amplo, uma vez que o gestor da informação precisa dar atenção e incluir entre suas ações as consequências da gestão da informação, o seu uso, portanto.

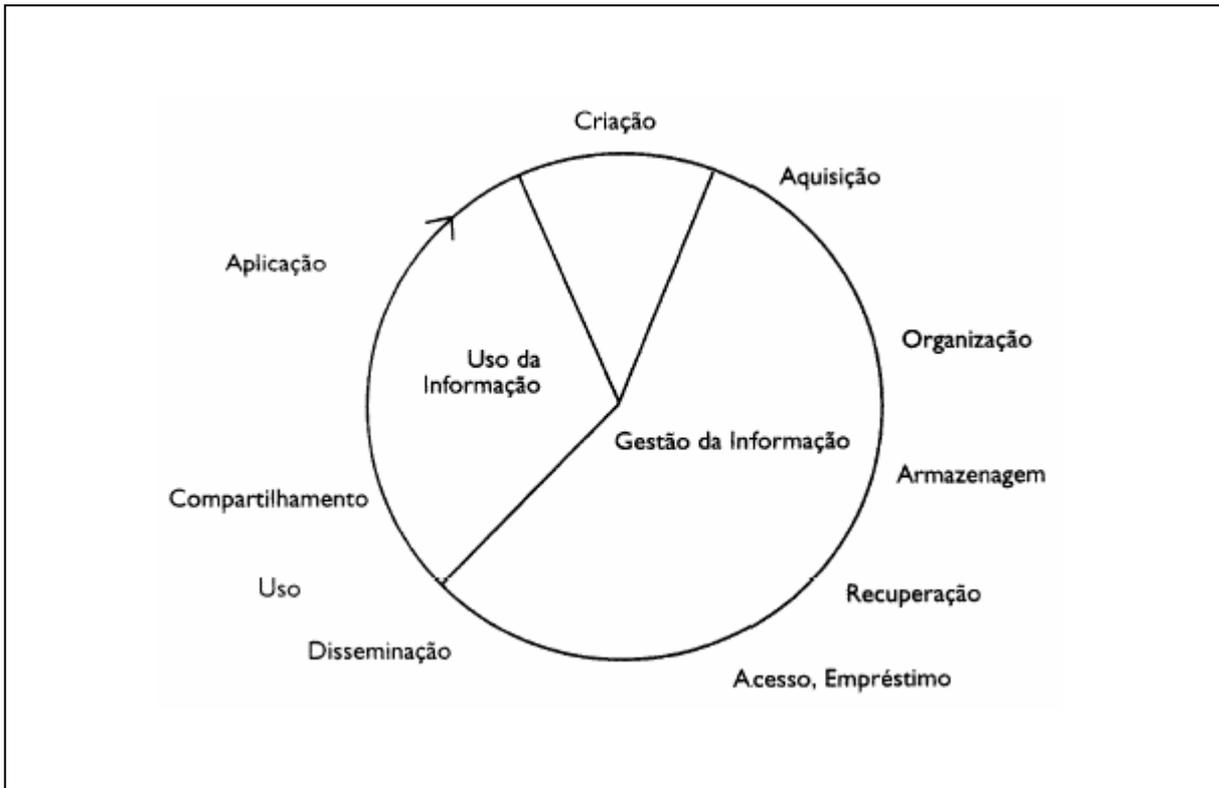


Figura 2.1 – Ciclo de vida estendido
 Fonte: WILSON, 2006a, p. 53

A necessidade de que o gerenciamento da informação se dê a partir das ênfases organizacionais em temas, ou assuntos, que orientem e otimizem o monitoramento ambiental, também é destacada por Davenport (1998). Para o autor, é preciso definir um conteúdo específico sobre o qual a organização estabelecerá o foco de atenção. Esse conteúdo pode ser informação sobre produtos, clientes, concorrentes etc., de modo que os esforços de acompanhamento do mercado sejam mais eficazes.

Em resumo, percebe-se que a era marcada pela preponderância da informação exige das organizações novas atitudes e práticas relacionadas à identificação de maneiras de otimizar o seu uso como recurso fundamental capaz de lhes assegurar sobrevivência duradoura. Como visto anteriormente, não diretamente vinculadas à sociedade da informação, mas se constituindo também em importante dimensão da realidade atual, consolidam-se, no âmbito organizacional, diversas práticas relativas à responsabilidade social empresarial.

2.1.2 A responsabilidade social empresarial

A responsabilidade social empresarial ou corporativa diz respeito a uma postura das empresas que agrega à necessidade de obtenção do lucro – objetivo maior dos acionistas –, outros objetivos de interesse dos demais públicos com os quais interage: clientes, fornecedores, funcionários e sociedade. Incorpora, assim, aos negócios da organização, dentre outras, ações de preservação do meio ambiente e respeito à sociedade na qual se insere.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social conceitua a responsabilidade social empresarial como:

“A forma de gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da empresa com os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS, 2005, p. 5).

A maior preocupação das empresas com as questões sociais e ambientais e a incorporação dos “anseios dos agentes sociais no plano de negócios das corporações”, segundo Tenório (2006, p.14), corresponde ao advento da sociedade pós-industrial, onde as empresas passaram a apresentar múltiplos objetivos, não apenas o econômico, introduzindo de forma mais clara a contribuição para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. No primeiro momento do processo evolutivo da atuação social das empresas, o caráter era estritamente econômico, baseado em suas funções tradicionais de gerar lucro, criar empregos, pagar impostos e cumprir suas obrigações legais.

Embora o delineamento da atuação social das empresas com objetivos definidos em várias dimensões tenha surgido efetivamente a partir da segunda metade do Século XX, suas raízes estão no início daquele século, com o chamado filantropismo empresarial. A filantropia empresarial caracteriza-se por ações assistencialistas, caridosas, executadas, na maioria das vezes, de forma eventual – não contínuas. Além do filantropismo, desenvolveram-se, ao longo dos anos, diversos conceitos relacionados a tais práticas como: voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável (TENÓRIO, 2006).

A literatura sobre o assunto mostra que a diferença entre esses conceitos está, em geral, nas ênfases que são dadas a algum elemento particular da atuação social empresarial. Os conceitos de voluntariado empresarial e cidadania corporativa, utilizados algumas vezes

até como sinônimos, fazem referência à adoção de programas sociais de cunho comunitário nas áreas de saúde e educação, por exemplo, e ao incentivo do trabalho voluntário por parte dos empregados.

O conceito utilizado com mais frequência nos últimos anos tem sido mesmo o de responsabilidade social empresarial, baseando-se numa atenção para os públicos externos e internos e incorporando ao negócio da empresa, ou à sua dimensão econômica, as dimensões social e ambiental. O Banco do Brasil utiliza a expressão *responsabilidade socioambiental*, apresentando as perspectivas social e ambiental no conceito, e dando destaque ao segundo componente, que não recebe evidência, pelo menos na expressão literal, quando tratado apenas como responsabilidade social.

Para efeito do presente trabalho, é importante destacar a relação entre os conceitos responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Para Barbieri (2007, p. 103-104):

Com o movimento pelo desenvolvimento sustentável, o debate sobre responsabilidade adquire novas perspectivas. A inclusão da dimensão social e ambiental como componentes da responsabilidade social das organizações cria uma ponte com o conceito de organização sustentável, aquela que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social.

A organização sustentável, entendida como aquela cujas ações buscam o desenvolvimento sustentável, aparece, assim, como um objetivo a ser atingido, tendo para tanto que adotar entre suas práticas a de responsabilidade social. Nas palavras do Instituto Ethos (2006, p.8), “entre as iniciativas que visam pôr em prática o desenvolvimento sustentável está o exercício da responsabilidade social empresarial (RSE)”.

A responsabilidade social é, portanto, o meio pelo qual as organizações cumprem sua parte na empreitada global de busca do desenvolvimento sustentável como objetivo a ser alcançado pela Humanidade e que se apresenta como um novo modo de conceber o desenvolvimento que está sendo construído coletivamente por meio de um movimento de caráter planetário (BARBIERI, 2007).

2.1.3 Os desafios do desenvolvimento regional sustentável

A expressão desenvolvimento sustentável foi formalmente utilizada pela primeira vez em 1987, por ocasião do lançamento do Relatório Brundland (*Our Common Future*) pela

Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas. O fato culminou um processo iniciado nos anos 60, com discussões sobre os riscos de degradação do meio ambiente. Outros fatos marcantes na evolução da sociedade rumo ao que se chama hoje de sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, foram a publicação, em 1972, no auge da crise do petróleo, dos estudos *The Limits to Growth* pelo Clube de Roma; e a realização em Estocolmo, também em 1972, da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano.

Hoje o tema está no centro das atenções de indivíduos, empresas e nações. Nessa última esfera é notório o destaque que é dado aos relatórios sobre a situação do planeta, de sua crescente degradação e emissão de resíduos poluentes na atmosfera. Gore (2006) apresenta estudo com os principais pontos de degradação da natureza no mundo, a partir da intensificação do aquecimento global.

Por outro lado, como reação a essa tendência, crescem também as ações pela preservação e dos tratados internacionais relacionados à melhoria das condições climáticas no planeta, como o protocolo de Quioto, que entrou em vigor em 2005 e estabelece metas de redução da emissão de gases poluentes.

O conceito de desenvolvimento sustentável é muito amplo e envolve diversos aspectos. O Relatório Brundland, de 1987, traz um conceito que o sintetiza de forma emblemática: “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas” (CMMAD, 1988, p. 46).

Percebe-se, por esse conceito, que a questão ambiental não é a única dimensão presente quando se aborda a temática ‘desenvolvimento sustentável’, ou ‘sustentabilidade’. Para “atender às necessidades do presente” outras dimensões, além da ambiental, se fazem necessárias como a econômica, social e cultural, da forma como tratadas pelo Banco do Brasil e adiante detalhada. Além dessas, encontram-se na literatura outras dimensões como a política e a territorial, apontadas, por exemplo, por Sachs (2004), que inclui nessa última a perspectiva cultural. Assim, esse autor formula seus estudos de desenvolvimento regional sustentável com base em cinco dimensões: econômica, social, ambiental, política e territorial.

Ainda com relação ao conceito de desenvolvimento sustentável, embora aquele do Relatório Brundland seja usado em praticamente todo o mundo e pelos vários tipos de organizações – principalmente depois da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, chamada também de

Cúpula da Terra ou Rio-92 – o que se percebe é que, em virtude das ênfases diferenciadas e motivadores diversos, o conceito de desenvolvimento sustentável, como abordagem social, não ficou imune às críticas, tanto no que diz respeito ao conceito em si, quanto à sua operacionalização.

No que se refere ao conceito, Barbieri (2007) apresenta algumas dessas críticas, ressaltando as relativas à imprecisão das palavras sustentável e desenvolvimento. Esta última é usada como uma etapa posterior, ou mais avançada, do que o crescimento. Tem natureza qualitativa, enquanto que o crescimento tem mais associado a si uma dimensão quantitativa. Assim, conforme observa Daly (1991), ao tratar de crescimento econômico como um dos objetivos do desenvolvimento sustentável, o Relatório Bruntland estaria sendo contraditório, uma vez que utiliza conceitos com objetivos diferentes.

O conceito sustentável é também impreciso. Um aspecto da falta de clareza é a indefinição quanto à dimensão temporal. Por quanto tempo seria sustentável o desenvolvimento? Por essa razão, os países de língua francesa preferem a palavra “duradouro” ou “durável” (durable), por trazerem mais fortemente a ideia de continuidade e um horizonte temporal de longo prazo (VILLENEUVE, 1998).

Sobre a operacionalização do desenvolvimento sustentável, as críticas são dirigidas, principalmente, às dificuldades de se conciliar as várias dimensões que ele encerra. De fato, o que se vê, ainda, é um predomínio da dimensão econômica sobre as demais, haja vista, por exemplo, o atual modelo de crescimento de alguns países. Os Estados Unidos recusam assinar o acordo que limita a emissão de gases poluentes pelas nações. O mesmo problema é também verificado em economias emergentes, como a China, que consegue elevadas taxas de crescimento, mas às custas de sérios problemas ambientais.

Ou seja, o que se apresenta para as populações das várias partes do mundo é que às dimensões econômica, social, ambiental e cultural – as principais perspectivas consideradas nas abordagens do tema – não é dada a mesma importância relativa, quando da aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável. Esse aspecto, sem dúvida, o fragiliza, sobretudo porque a plena adoção do conceito de desenvolvimento sustentável pressupõe a integração e equidade entre seus vários componentes.

Essa mesma realidade pode ser percebida no universo das organizações no qual as iniciativas direcionadas às questões sociais e ambientais são subordinadas às questões econômicas, o que sugere que muitas dessas iniciativas são tomadas tendo como principal

motivador o atendimento a uma demanda da sociedade cada vez mais consciente, mas, por não ter fundamentação sólida nos princípios que a movem, não dá a devida atenção à harmonia e conciliação das várias dimensões.

Em que pese a pertinência dessas críticas, o que se observa é a plena utilização do conceito de desenvolvimento sustentável pelos países e organizações e, embora tenha várias razões como força motivadora, é notório o aumento de práticas relacionadas ao assunto, o que representa, em última instância, ganhos para a toda sociedade.

Abordando a questão da administração pública, sob o aspecto do desenvolvimento sustentável, Frey e Oliveira (2006) fazem considerações sobre o conhecimento técnico, administrativo, e o conhecimento local – ou regional –, elaborado a partir do cotidiano das pessoas.

O que é visto, em geral, na prática das instituições, é uma valorização do conhecimento técnico, tido como universal, supostamente superior àqueles que são gerados nas interações sociais. O que os estudos contemporâneos têm demonstrado, no entanto, é que o conhecimento local não apenas precisa ser considerado, mas ser trabalhado como peça fundamental na compreensão da realidade na qual os cidadãos e cidadãs convivem e trocam experiências.

Para Frey e Oliveira (2006), essas dimensões do conhecimento são complementares e precisam caminhar juntas. Para eles, é necessária uma “aproximação entre racionalidade técnico-administrativa e racionalidade social do mundo da vida como primeiro passo na busca de uma sintonia entre essas duas esferas de ação e na sustentação de um regime diferenciado de governança urbana de caráter interativo” (FREY e OLIVEIRA, 2006, p. 290).

Outro aspecto muito ressaltado nos estudos atuais da Ciência da Informação sobre a importância do conhecimento e desenvolvimento local se relaciona com a influência das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na configuração dos componentes produtivos e distributivos dos bens materiais e imateriais. É comum vincular-se diretamente as novas TICs à quebra de fronteiras ou a uma preponderância de um mundo globalizado, com a percepção de pouca diferenciação das dimensões espaço e tempo. Tudo pode acontecer em qualquer lugar e ser acompanhado instantaneamente em qualquer parte do mundo.

Isso, contudo, não significa o declínio da importância da dimensão territorial. Albagli e Maciel (2004, p. 10) constatam que “as atuais mudanças técnico-econômicas, ditas ‘globalizantes’, têm sido acompanhadas da valorização das diferenças socioespaciais”. Para as

autoras, diante das novas tecnologias que dão suporte e aceleram o processo de globalização, “o local redefine-se, ganhando densidade ‘comunicacional’ e técnica, tanto como nó das redes de comunicação global, quanto pela sua dinâmica interna”.

Verifica-se, assim, que a dimensão local guarda grande importância na composição dos elementos constituintes da realidade, uma vez que o processo de globalização e o avanço das redes telemáticas mostraram-se incapazes de incorporar na sua dinâmica o conjunto dos países, regiões e segmentos sociais. Mesmo tendo formado uma nova base técnica que viabilizou o aumento expressivo da produção e circulação de bens informacionais, as novas TICs não possibilitaram a distribuição do conhecimento estratégico, a ponto de eliminarem as desigualdades sociais e territoriais.

Outra linha de análise do desenvolvimento local são as redes e o uso da informação para geração do conhecimento que as promove. As redes são estabelecidas tanto entre os indivíduos, quanto entre empresas, quando se formam os chamados *clusters*, ou Arranjos Produtivos Locais (APLs). Marteleto e Oliveira E Silva (2004) ressaltam que as duas dimensões – individual e organizacional - são complementares. Para esses pesquisadores, no âmbito individual, pesam os laços de amizade e conhecimento que são relevantes para os contatos profissionais, enquanto que para as empresas e organizações, “os laços econômicos são os objetos da investigação” (MARTELETO e OLIVEIRA E SILVA, 2004. p. 47).

Os autores tratam, também, das transformações pelas quais passaram as teorias de desenvolvimento regional. Para eles, o fato foi provocado pelo surgimento de regiões dinâmicas constituindo um novo paradigma industrial, no qual “os ativos intangíveis passaram a ser mais importantes do que os tangíveis, e a flexibilidade e capacidade de se antecipar a mudanças no ambiente passaram a ser características fundamentais das empresas”. Além disso, “a análise se desloca da empresa individual para o ambiente que a envolve, especialmente as redes de relacionamento existentes entre os atores” (MARTELETO E SILVA, 2004, p. 47).

Verifica-se, assim, a importância do relacional na constituição das condições que impulsionam o desenvolvimento regional. Tanto no campo pessoal, quanto nas empresas, principalmente para as pequenas e médias, o compartilhamento de recursos, com destaque para a troca de informações e conhecimento, potencializa suas ações, fortalecendo-as mutuamente. A dimensão social emerge, portanto, como centro de atenção prioritário nos estudos sobre desenvolvimento regional, uma vez que a estreita interação entre os atores dá

forma a uma nova realidade, potencialmente mais rica do que as atuações isoladas de indivíduos e empresas.

2.2 AS PARTICULARIDADES DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Analisando a evolução da ciência da informação, Robredo (2003) fez levantamento dos temas abordados no *Journal of the American Society for Information Science e Technology (JASIST)*. Entre os tópicos apresentados, destaca-se o tema Gestão, Economia e Marketing, que tem como um dos seus sub-tópicos o “uso estratégico da informação” – objeto deste estudo.

Usar estrategicamente a informação, por parte das organizações, significa utilizá-la com todo potencial de transformação e geração de valor que ela tem. Significa desenvolver ações deliberadas que permitam o seu gerenciamento, uma vez que sendo um bem, “a informação pode e deve ser gerenciada”, com o principal objetivo de “identificar e potencializar os recursos informacionais da organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais” (TARAPANOFF, 2001, p. 44).

Frishammar (2003) define informação estratégica como aquela que é adquirida e utilizada para fundamentar o processo de tomada de decisão estratégica na organização. Ou seja, são aquelas informações que permitem à organização se posicionar competitivamente no presente e, sobretudo, projetar-se de maneira sustentável no futuro.

Como uma variante da terminologia de informação estratégica, mas mantendo o mesmo sentido, Stair e Reynolds (2006) fazem referência ao que chamam de informações valiosas. Para os autores,

O valor da informação está diretamente ligado a como ela auxilia os tomadores de decisões a atingirem seus objetivos organizacionais. Por exemplo, o valor da informação poderia ser medido pelo tempo necessário para tomar uma decisão ou pelo aumento dos lucros de uma companhia (STAIR e REYNOLDS, 2006, p. 7).

Os autores apresentam relação de onze características das informações valiosas, conforme Quadro 2.1, a seguir.

Alguns autores utilizam essas características para fundamentação de seus estudos. Pimenta (2007), por exemplo, utilizou-as como base de avaliação dos impactos de assimetria

de informação na atuação de estrategistas e decisores nos procedimentos adotados pela ANEEL de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.

Quadro 2.1 – Características da informação valiosa

Característica	Definições
1 – Precisa	não contém erro
2 – Completa	contém todos os fatos relevantes
3 – Econômica	não demandou custo excessivo na sua disponibilização
4 – Flexível	poderá ser usada para uma variedade de propósitos
5 – Confiável	os métodos de coleta e a origem são conhecidos
6 – Relevante	essencial para o processo de tomada de decisão
7 – Simple	de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas.
8 – Pontual	disponibilizada dentro do prazo estipulado
9 – Verificável	possível de se conferir e assegurar de que está correta
10 – Acessível	de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados
11 – Segura	o acesso só é permitido aos usuários autorizados

Fonte: Stair e Reynolds (2006, p. 6-7), adaptado pelo autor

Informações mais específicas, relacionadas às atividades que a empresa desenvolve diretamente, são conhecidas como “informações para negócio”. Para Montalli e Campello (1997), elas servem para subsidiar o gerenciamento das empresas nos aspectos voltados à companhia, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado.

No presente trabalho, as informações que serão estudadas são prioritariamente aquelas de natureza estratégica, uma vez que as informações utilizadas nos processos e definições do DRS, até mesmo as emitidas pelo nível tático na forma de orientações técnico-negociais, têm o papel de posicionar competitivamente a empresa.

Para melhor delineamento da informação estratégica, cabem considerações sobre a própria definição de estratégia como prática organizacional, cujo conteúdo passou por um processo evolutivo e mudança de concepção ao longo do tempo. De uma maneira geral, pode-se, baseado em Bertero *et al* (2003), distinguir três momentos distintos para o seu uso, na realidade brasileira.

O primeiro momento, empregado nos anos 1960 e 1970, diz respeito à perspectiva de estratégia vista como planejamento, onde os esforços se concentravam em sistematização, coordenação e controle. A estratégia era tida como formulação, ficando a implementação a cargo da estrutura e processos operacionais.

O segundo momento é marcado pelo lançamento, em 1980, da obra *Competitive Strategy*, por Michael Porter. A essência da estratégia, para Porter, é “posicionar” a empresa o tempo todo em seu ramo de atividade. “Os sistemas de informação e o formato dos instrumentos de gestão estratégica apresentam dados que permitem a comparação do desempenho da empresa com o de seus concorrentes, a partir de uma diversidade de variáveis ou aspectos” (BERTERO *et al*, 2003, p. 50).

No terceiro momento, com aplicação a partir dos anos 90, consolida-se o entendimento de que a área é de Gestão Estratégica e não mais de Planejamento Estratégico, como percebida nos anos 60 e 70. A formulação, revisão e implementação da estratégia agora estão juntas. A separação entre o pensar e o agir, própria do fordismo, mas ainda presente nos momentos anteriores, dá lugar a uma prática onde a responsabilidade pela gestão é de todos.

A informação estratégica, dessa forma, da maneira como tratada no presente trabalho, compreende a estratégia como um processo emergente, que incorpora a noção de aprendizagem a partir de sua implementação (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000) e que incorpora as visões atuais de um processo mais ligado ao futuro do que ao passado (SCHWARTZ, 1991; SCHWARTZ e GIBB, 1999; SCHWARTZ, LEYDEN E HYATT, 1999; PRAHALAD e HAMEL, 1994).

Nas abordagens dos estudos sobre a informação, merece destaque o direcionamento da atenção dos pesquisadores sobre os componentes do processo e do conteúdo informacional. Fernandez-Molina (1994) apresenta a informação sob dois aspectos: um objetivo e outro subjetivo. O primeiro enfoca os elementos estruturais da informação em si, enquanto o segundo trata dos aspectos presentes na pessoa do receptor, que vão definir a maneira como este percebe a informação.

Classificação similar é também elaborada por Choo (1998) quando se refere à informação como recurso e como processo. Como recurso, a informação é algo estático, concluído, que reside em um documento, um sistema ou qualquer outro artefato. Já a informação como processo parte do entendimento que a informação não existe por si só. Há a necessidade de um agente para dar-lhe sentido, por meio de sentimentos, pensamentos e ação.

Tanto Fernandez-Molina (1994), quanto Choo (1998) consideram as duas dimensões complementares. Nada obstante grande parte dos estudos atuais direcionarem o foco para os aspectos mais subjetivos, é sobre a interação com o objeto, a informação em si, que a atribuição de significado se estabelece. É preciso, portanto, destacar a importância do contexto – social, psicológico, ambiental – no qual encontra-se o usuário da informação, uma vez que os aspectos situacionais interferem diretamente na forma como aquele vê e incorpora a informação, conforme será visto no item que se segue.

2.3 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL: ESTUDOS DAS NECESSIDADES, BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO

No presente trabalho, “comportamento informacional” é definido como o conjunto de atividades que uma pessoa pode empreender quando identifica suas necessidades de informação, as diversas formas de busca dessas informações, além do seu uso e transferência.

Estudos sobre como as pessoas se comportam quando buscam e usam a informação remontam a 1948, por ocasião da Conferência sobre Informação Científica da Royal Society, quando foram apresentados dois trabalhos: um acerca do comportamento de busca de informação de cientistas britânicos, e o outro sobre o uso da biblioteca do Museu de Ciência de Londres (WILSON, 1999; CHOO, 2003).

Um grande número de pesquisa foi feito ao longo deste período tratando o tema sobre os mais diversos aspectos. Há vários estudos que fazem revisão da literatura sobre o tema destacando-se aquelas do *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST): Menzel (1966); Herner & Herner (1967); Allen (1969); Lipetz (1970), Lin & Garvey (1972); Martyn (1974); Crawford (1978); Dervin & Nilan (1986); e Hewins (1990).

Em um desses trabalhos que se tornaram mais conhecidos, Dervin e Nilan (1986) fazem considerações sobre a orientação dos estudos. Segundos esses autores, os estudos das necessidades e uso da informação vão de uma orientação aos sistemas, até a orientação para os usuários.

Os estudos orientados aos sistemas examinam as características da relação dos respondentes (usuário ou potencial usuário de um sistema de informação) com os sistemas: 1) quantidade de sistemas utilizados; 2) barreiras para o uso do sistema de informação; e 3) relatório de satisfação com os atributos do sistema e condições de acessos.

Em virtude de expressões fundamentais nos estudos de usuários como “necessidades de informação” e “uso de informação” se apresentarem indefinidas e de forma inter-relacionadas nos vários estudos sobre o tema, Dervin e Nilan (1986) não consideram adequado o estabelecimento de padrão de definição desses termos. Assim, com base no que os estudos sugerem ser evidência de necessidades, os autores apontam seis diferentes abordagens de estudos orientados para os sistemas, presentes na literatura: 1) Demanda nos sistemas ou recursos; 2) Consciências dos serviços (*the awareness approach*); 3) Satisfação ou insatisfação; 4) Prioridades para o desenvolvimento dos serviços; 5) Perfil da comunidade; e 6) Interesses, atividades e membros de um grupo.

Com relação aos estudos voltados para os usuários, Dervin e Nilan (1986) tratam da questão sob a forma de mudança de paradigma. Na revisão de literatura realizada por eles, foram encontrados vários estudos que tiveram como referência novas premissas, configurando a noção de um outro paradigma. Um paradigma “alternativo” em contraposição ao “tradicional”, cujos nomes não trazem conotação de bom ou ruim, mas apenas caracterizam uma abordagem diferente. A partir do texto dos autores, elaborou-se o Quadro 2.2 que resume as seis categorias utilizadas para diferenciação dos dois paradigmas, permitindo assim uma comparação mais direta entre eles.

Quadro 2.2 – Comparação entre os paradigmas tradicional e alternativo dos estudos de usuários

<i>CATEGORIA</i>	<i>PARADIGMA TRADICIONAL</i>	<i>PARADIGMA ALTERNATIVO</i>
Natureza da informação	Objetiva	Objetiva Subjetiva
Comportamento do usuário	Mecanicista, passivo	Construtivista, ativo
Predição do comportamento	Descreve o comportamento do usuário para aplicar em várias situações.	Orientação situacional. Para cada situação um tipo de comportamento diferente é esperado.
Visualização do contexto	Atômico, específico	Holístico, global
Avaliação do comportamento do usuário	Comportamento externalizado, que pode ser mais facilmente medido e acompanhado	Comportamento cognitivo
Produto da observação	Individualidade sistemática, comportamento pode ser previsto	Individualidade caótica, o comportamento individual não pode ser previsto

Fonte: Dervin e Nilan, 1986

Além dessas categorias, os autores ressaltam que o paradigma tradicional costuma utilizar técnicas de pesquisas essencialmente quantitativas, enquanto que o paradigma

alternativo costuma utilizar técnicas qualitativas para complementar as aproximações quantitativas.

Choo (2003) também realizou um mapeamento dos estudos sobre necessidades e usos da informação, conforme apresentado no Quadro 2.3. O quadro mostra no eixo horizontal a orientação da pesquisa, que vai de “orientada ao sistema” até “orientada ao usuário” - mesma diferenciação apresentada por Dervin e Nilan (1986) - e no eixo vertical, os objetivos da pesquisa, indo da tarefa/atividade até o estágio “integrativo”.

Quadro 2.3 - Mapa dos estudos sobre necessidade e usos da informação

OBJETIVO DA PESQUISA	<i>Integrativo</i>	Busca e armazenamento da informação (T. Saracevic et al, 1988)	Modelo de criação de significado (B. Dervin, 1983; 1992)
	<i>Tarefa/atividade</i>	Modelo STI de busca de informação (C.K. Mick et al, 1980)	Processo de busca da informação (C. C. Kuhlthau, 1988; 1991; 1993)
OBJETIVO DA PESQUISA	<i>Integrativo</i>	Serviços Sociais (INISS) (T. D. Wilson & D. R. Streatfield, 1977; T. D. Wilson et al., 1979; D. R. Streatfield & T. D. Wilson, 1982)	Ambiente do uso da informação R. S. Taylor, 1986; 1991)
	<i>Tarefa/atividade</i>	Médicos e Profissionais da Saúde (R. B. Haynes et al., 1988)	Modelos do usuário da informação (T. D. Wilson, 1981; 1994)
OBJETIVO DA PESQUISA	<i>Integrativo</i>	Necessidades de informação dos cidadãos (C. Chen & P. Hermon, 1980; C. Chen, 1982; C. Chen & L. B. Burger, 1984)	Estado de conhecimento anômalo (N. J. Belkin, 1980; N. J. Belkin et al, 1982)
	<i>Tarefa/atividade</i>	Cientistas Sociais (Infross) (M.B. Line et al, 1971; B. Skelton, 1973)	Modelo Comportamental (D. Ellis, 1989)
OBJETIVO DA PESQUISA	<i>Integrativo</i>	Cientistas e tecnólogos (S. Herner, 1954; J. Martyn, 1964; Auerbach Corporation, 1965; H. Menzel, 1966; V. Rosenberg, 1967; P. G. Gerstberger & T. J. Allen, 1968; R. S. Rosenbloom & F. W. Wolek, 1970; J. M. Kremer, 1980; T. E. Pinelli, 1991)	Funcionários do governo (N. Caplan et al., 1975)
	<i>Tarefa/atividade</i>		Engenheiros R&D (Estudos MIT) (T. J. Allen, 1977)
		<i>Sistema</i>	<i>Usuário</i>
ORIENTAÇÃO DA PESQUISA			

Fonte: Choo, 2003 (Adaptado)

A orientação para o sistema vê a informação como algo objetivo, determinada por si e independente, portanto, do indivíduo. Nas pesquisas com essa orientação são examinados como a informação flui pelos sistemas e como podem ser facilitados o acesso e o compartilhamento de informações. Já a orientação para o usuário parte da premissa que a informação é uma construção individual, subjetiva, e que acontece na mente das pessoas

(usuários de sistemas). Uma mesma informação objetiva pode ter várias interpretações, uma vez que estas se dão na mente das pessoas, que apresentam quadro conceitual prévio e experiências distintas. As pesquisas orientadas para os usuários investigam, de maneira geral, as necessidades cognitivas e psicológicas dos indivíduos, e como elas afetam a busca, o uso e a forma como se dão a transferência e a disseminação da informação (CHOO, 2003).

Quanto às dimensões do eixo vertical, objetivos da pesquisa, a diferenciação dos extremos está na abrangência do estudo em si. Enquanto na orientação para a tarefa é dada ênfase a alguma atividade do processo de busca como a “descoberta de fatos”, “busca de literatura” ou “uso de banco de dados on-line”, por exemplo, a pesquisa integrativa abrange o processo de busca e utilização da informação como um todo. Para Choo (2003, p. 70):

Os objetivos [dos estudos integrativos] incluem entender a situação ou o contexto que levou ao reconhecimento da necessidade de informação, examinar as atividades de busca e armazenamento da informação e analisar como a informação é utilizada para resolver problemas, tomar decisões e criar significado.

O modelo proposto na presente pesquisa tem uma orientação voltada para o usuário e um caráter integrativo. Por isso, nessa revisão de literatura dar-se-á ênfase àqueles estudos localizados no quadrante superior direito do Quadro 2.3.

2.3.1 Modelo de comportamento informacional – T.D. Wilson (1981)

O pioneiro na apresentação de modelos de comportamento informacional foi Thomas Wilson, em 1981. Na ocasião, o autor ressaltava que o objetivo não era apresentar um modelo do comportamento de busca de informação, mas despertar atenção para as “inter-relações entre os conceitos usados no campo de estudos de usuários” (WILSON, 1981, p. 4).

A relevância do modelo apresentado por Wilson (1981) pode ser aferida a partir de estudo feito por Bawden (2006) sobre as citações daquele trabalho. Segundo este autor, nas mais importantes publicações da área da Ciência da Informação, desde a sua publicação, o artigo escrito por Wilson (1981) foi citado mais de cem vezes, sendo que o maior número de citações por ano, onze, ocorreu em 2003 e 2005, mostrando que o interesse pelo artigo continua até os dias atuais.

No modelo, apresentado na Figura 2.2, Wilson (1981) parte da compreensão de que a busca por informação surge a partir de uma necessidade humana. É o desejo de satisfazer essa necessidade que desperta os indivíduos para a procura por informação. Ou seja, não há

necessidade de informação por si só. A informação satisfaz uma necessidade humana. O autor chega a sugerir que “é aconselhável substituir o termo ‘necessidade de informação’ por um vocabulário mais profissional, utilizando a expressão ‘busca de informação para satisfação de necessidades’” (WILSON, 1981, p. 9).

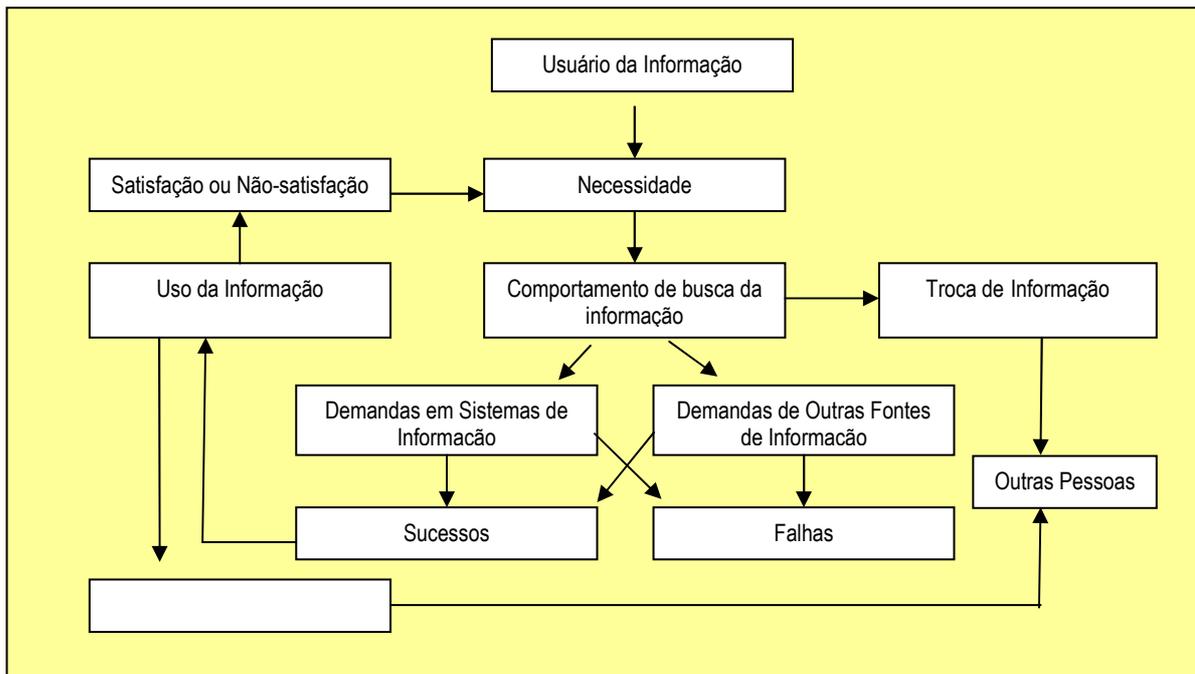


Figura 2.2 - Modelo de comportamento informacional
Fonte: (WILSON, 1981, p. 4).

Quando a busca por informações leva a demandas, o modelo destaca que essas, além de ocorrerem nos sistemas ditos tradicionais, como bibliotecas ou centros de informações, podem também se dar em outras fontes como Agência de Estado, e até mesmo “agência de venda de carros”, fontes que não têm a finalidade principal de fornecer serviços de informações.

Com relação ao uso da informação, Wilson (1981) o apresenta condicionado ao sucesso obtido na busca da informação. Caso fracasse a tentativa de encontrar a informação, o processo pára.

Outro componente relevante apresentado no modelo é a troca de informação com outras pessoas. O uso da informação pode ser para a satisfação da necessidade do próprio indivíduo, como também pode servir para transferência para terceiros.

Esse é um aspecto inovador, uma vez que a ênfase, até então, era nos sistemas formais de informação, onde o fluxo de informação se dá em uma única direção indivíduo-sistema. O pressuposto, utilizado por Wilson (1981), é que o fluxo da informação se dá em mão dupla. Não há um provedor e um receptor específicos e inertes em seus papéis e, sim, uma situação onde ambos fornecem e recebem informações. Estudos posteriores, como Marcella e Baxter (2005) e Talja e Hansen (2006) reforçam essa tese da quebra da compreensão do fluxo linear do provedor de informação.

Um aspecto não representado no diagrama, mas mencionado neste artigo escrito por Wilson (1981), diz respeito a fracassos que podem também ocorrer no contato com outras pessoas, da mesma forma que ocorrem nas demandas por informações nos sistemas tradicionais e não-tradicionais provedores de informação.

Apresentando separadamente o processo de busca por informações, Wilson (1981) detalha o contexto da necessidade de informação formado por forças do ambiente, do papel social e das necessidades pessoais de natureza psicológicas, afetivas e cognitivas, como o ponto de partida do processo de busca. O comportamento de busca sofre interferência, na visão do autor, de barreiras de natureza pessoal, interpessoal e ambiental, que fazem com que a busca por informação não ocorra imediatamente ao aparecimento da necessidade. Esse fluxo está apresentado na Figura 2.3.

O modelo desenvolvido por Wilson (1981), em que pese sua importância e o fato de apresentar aspectos inusitados e pelo reconhecimento de sua relevância pela comunidade científica, não ficou imune a críticas. Bawden (2006), por exemplo, faz considerações nesse sentido. O primeiro aspecto apontado pelo autor, diz respeito ao problema identificado por Wilson (1981), sobre as várias definições para o termo “informação”. Segundo Bawden (2006), Wilson não oferece solução específica para o problema. Apenas anos depois, em 2003, é que Wilson apresentaria a proposição de que o conceito de informação deveria ser tratado a partir de diferentes níveis de integração, fato antes sugerido por outros autores:

A ideia de Wilson (2001) que a integração [do conceito de informação] deve ser alcançada por meio de uma abordagem fenomenológica do comportamento informacional parece digno de adoção e desenvolvimento por outros teóricos (BAWDEN, 2006, p. 673).

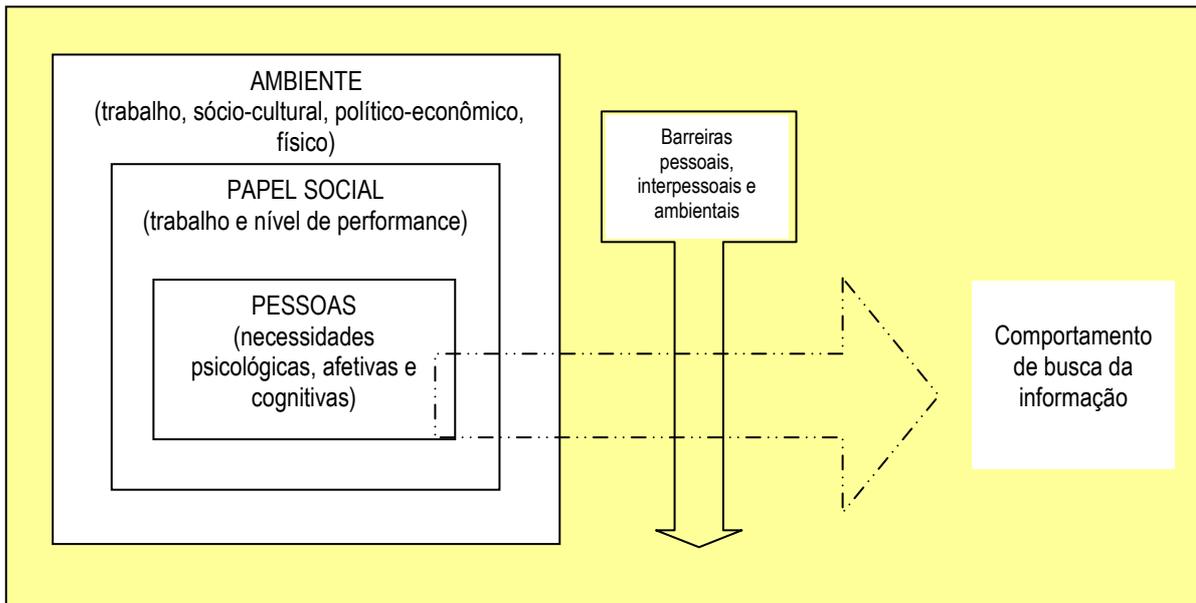


Figura 2.3 – Modelo de Wilson para o comportamento de busca da informação
 Fonte: Wilson, 1981 (Adaptado)

Outro ponto criticado por Bawden (2006) foi o método adotado por Wilson na proposição do modelo de comportamento informacional. Para aquele autor, Wilson partiu do nada, quando a postura cientificamente mais adequada, segundo ele, seria validar ou melhorar modelos já existentes. Isso, para Bawden (2006), contudo, reflete um problema no desenvolvimento de teoria na ciência da informação, cujas abordagens apresentam natureza mais humanista do que científicas, quando assim são adotadas.

Continuando sua análise, o autor observa que embora Wilson (1981) tenha sinalizado para a inadequada utilização da expressão “necessidade de informação”, o que parece é que não foi dada, por parte da comunidade científica, muita atenção ao alerta, haja vista a grande utilização da expressão nos anos seguintes. Segundo o autor, a expressão “necessidade(s) de informação” é encontrada nos títulos ou resumos de mais de 600 artigos na base de dados *Library and Information Science Abstracts*, até 2005. Entretanto, reconhece Bawden (2006, p. 675), “há, hoje, indubitavelmente, a aceitação generalizada de que a obtenção da informação não é, para a maior parte das pessoas, um fim em si mesmo”.

No tópico conclusão, apresentado como “consequências”, Wilson (1981) trata da pesquisa na área de estudo de usuários, apontando pelos menos três mudanças que estavam acontecendo nesse âmbito:

1 - um movimento em direção à pesquisa qualitativa, como alternativa ou complemento aos métodos quantitativos;

2 - um “estreitamento” do foco da pesquisa, com utilização de estudos “em profundidade” com grupos bem-definidos, para determinar os fatores mais relevantes do comportamento de busca e uso da informação, além de valorizar o contexto no qual a pesquisa se realiza, em vez de aplicação generalizada da teoria;

3 - um alargamento da perspectiva conceitual do comportamento do usuário, indo além puramente do conceito de informação, incluindo ideias provenientes da psicologia e sociologia.

Sobre essas mudanças, Bawden (2006) observa que a primeira delas certamente tem se verificado. As pesquisas qualitativas são, atualmente, mais comuns do que as quantitativas nos estudos do comportamento informacional. Aplicadas isoladamente, ou em conjunto com abordagens quantitativas – como empregada na presente pesquisa -, o fato é que as abordagens qualitativas são mais utilizadas atualmente. Apesar desse avanço, o autor ressalta que ainda há recuos, com utilização, em alguns casos, de abordagens puramente quantitativas. Comenta, entretanto, que se trata de processo normal, uma vez que os paradigmas mudam lentamente.

Com relação às duas outras mudanças, houve menos aceitação, segundo Bawden (2006). Para ele, certamente podem-se encontrar exemplos de estudos em profundidade, mas não são a norma nos estudos de comportamento informacional. Da mesma forma, é verdadeiro afirmar que os conceitos e métodos das ciências sociais têm permeado a ciência da informação, mas observa, contudo, que não se constituem em prioridade por parte dos pesquisadores. A dimensão social da informação, e o valor dos métodos investigativos das ciências sociais são, atualmente, mais reconhecidos do que em 1981. Entretanto, “o lugar da ciência da informação no espectro acadêmico está longe de ser claro” (BAWDEN, 2006, p. 676).

No artigo “*Revisiting user studies and information needs*”, publicado na mesma edição do *Journal of Documentation*, no qual Bawden apresentara seus comentários, Wilson (2006b) responde àquele autor de uma maneira global, sem abordar especificamente cada um dos itens analisados.

Inicialmente, numa provável alusão ao comentário feito por Bawden, de que partira “do nada”, Wilson (2006b) destaca que os conceitos apresentados em seu artigo “*On user studies and information needs*”, de 1981, “não podem ser adequadamente entendidos sem alguma consciência de sua pré-história” (WILSON, 2006b, p. 680).

O autor relata que quando o artigo foi publicado, estava finalizando o maior projeto de pesquisa que havia dirigido, na área de comunicação e fluxo de informação no departamento de serviço social do governo local, no qual passara cinco anos. A experiência com esse projeto orientara suas ideias, embora, segundo ele, algumas já tivessem surgido e sido utilizadas em suas aulas, uma década antes.

É sobre o tópico “consequências”, entretanto, que Wilson (2006b) desenvolve mais seus comentários. Segundo ele, os métodos qualitativos não são os únicos para investigar os fenômenos da informação. Os métodos quantitativos têm um papel a desempenhar. O autor confirma, assim, seu ponto de vista prévio, em que apontava o crescimento da adoção das abordagens qualitativas, sem, contudo, substituir integralmente as quantitativas, incorporando, alternativamente, a noção de complementaridade entre as abordagens. “Existe a necessidade de múltiplos métodos de pesquisa, de preferência à fixação a uma simples categoria de método” (WILSON, 2006b, p. 681).

Com relação ao pouco crescimento das investigações “em profundidade” em grupos específicos, o autor ressalta que seria importante questionar por que isso acontece. Para ele, a razão pode ser atribuída ao sucesso da área de pesquisa acadêmica “comportamento humano informacional”, que trouxe uma proliferação de trabalhos de pequena escala. Esse fato vai de encontro ao desenvolvimento de programas de pesquisa em profundidade. Um dos problemas advindos com essa realidade é a pouca relação entre os trabalhos, além do baixo potencial de aproveitamento das pesquisas em muitas organizações, uma vez que o mundo do trabalho oferece contextos de uso de informação muito diferentes entre uma organização e outra.

Sobre a afirmação de que os conceitos e métodos das ciências sociais não se constituíram em prioridade por parte dos pesquisadores e o lugar da ciência da informação está longe de ser claro, Wilson (2006b, p. 682) afirma que:

A ciência da informação como um campo, ou estudo, ou uma disciplina vive agora sob mais forte ameaça como um tópico coerente dentro dos estudos de biblioteconomia ou estudos da informação do que era quando eu identifiquei a potencial ameaça em 1981...A ‘era da informação’ trouxe uma ‘democratização’ de interesses em todos os aspectos da informação, seja a produção, fluxo, uso e comportamento informacional de uma forma geral. A *worldwide web* e seu sucesso como um sistema dominante de comunicação trouxe o tema informação para a atenção dos governantes, agências de fundos de pesquisa, mídia e para todas disciplinas sob o sol.

Percebe-se, assim, que a compreensão de Wilson (2006b) é que as mudanças ocorridas com o advento da sociedade da informação colocaram a informação no centro das atenções e, portanto, sujeita a estudos, investigações e abordagens das mais diferentes origens. Esse fato, contudo, não traz em si nada de particular para a ciência da informação. Movimentos de acomodações, fusões, declínios e ascensões são verificados em todas as áreas acadêmicas. Com a ciência da informação não seria diferente.

2.3.2 Atualização do modelo de comportamento informacional – T.D. Wilson (1996)

Em 1996, Wilson atualizou o modelo que havia apresentado em 1981. Segundo o autor, uma grande revisão, empreendida a partir de pesquisas em outras áreas, além da ciência da informação: tomada de decisão, psicologia, inovação, comunicação da saúde e perfil do consumidor (WILSON, 1999).

No modelo atualizado, Figura 2.4, o autor manteve a estrutura básica do modelo de 1981, cujo foco continua sendo na necessidade de informação. Algumas mudanças, entretanto, foram implementadas a partir do modelo proposto originalmente:

- O uso da expressão “variáveis intervenientes” sugere que seu impacto pode ser tanto no suporte do uso da informação, quanto previamente ao uso;
- No comportamento de busca de informação houve incremento de outros componentes, onde a “busca ativa” é o foco de atenção;
- O “processamento e uso da informação” é uma parte necessária do feedback do processo para constatação se as necessidades de informação foram atendidas;
- Inclusão de três relevantes ideias teóricas: stress/cópia, risco/recompensa e aprendizagem social, com a personificação do conceito de auto-eficácia (WILSON, 1999).

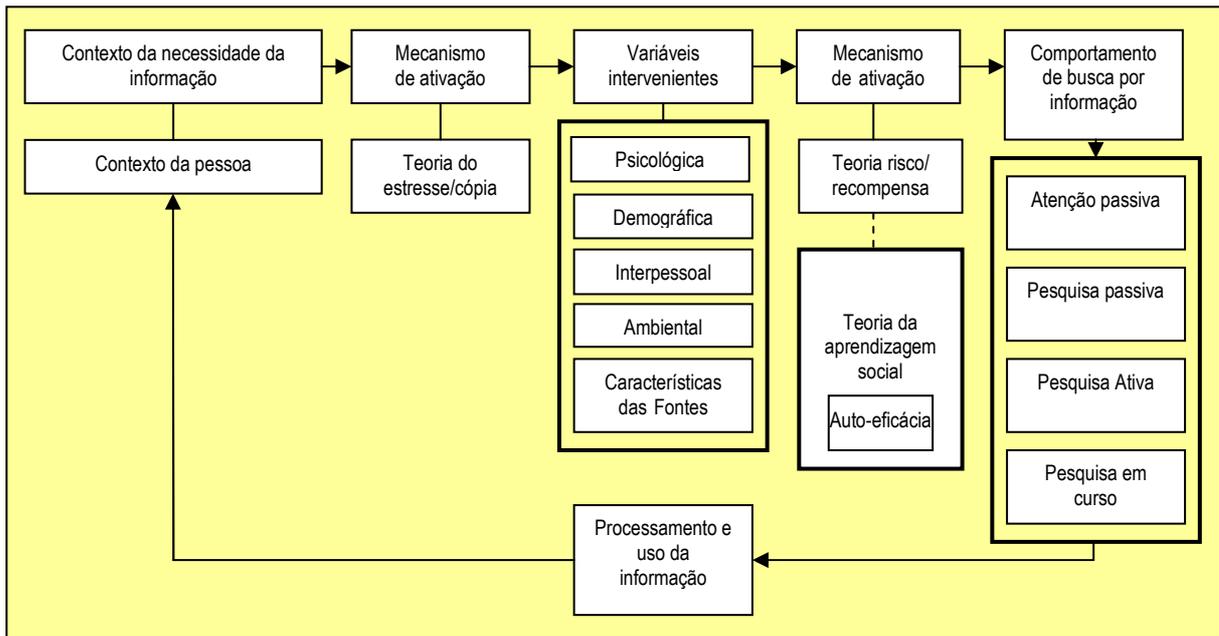


Figura 2.4 - Modelo de comportamento informacional
 Fonte: Wilson (1999)

2.3.3. Teoria do sense-making (DERVIN, 1983; 1992)

A teoria do *sense-making* (Dervin, 1983; 1992) pode ser resumida como uma perspectiva teórica ou um conjunto de métodos de pesquisa que percebe a informação como uma construção do pensamento e sentimento do usuário e também como um instrumento para utilização diante dos vazios, ou lacunas, que um indivíduo pode encontrar na realidade. Mais do que um simples modelo de comportamento de busca de informação, a teoria deve ser encarada como uma abordagem metodológica de criação de significado.

Dervin (1983; 1992) estruturou a teoria do *sense-making* em termos de uma metáfora apoiada em quatro elementos constituintes: 1) uma situação, localizada no tempo e no espaço, que define o contexto no qual as questões ligadas às necessidades de informações ocorrem; 2) uma lacuna (*gap*), existente entre a situação atual e a situação desejada; 3) um resultado (*outcome*), que é a consequência do processo de *sense-making*; e 4) uma ponte que faz a conexão entre a situação e o resultado. A autora apresenta esses elementos na forma de um triângulo, Figura 2.5, com a lacuna e a ponte ocupando um dos seus eixos.

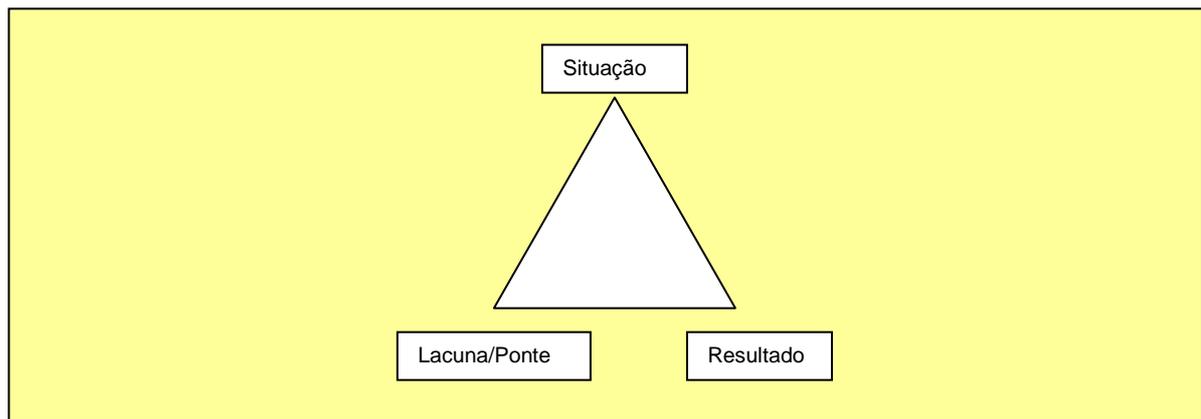


Figura 2.5 - Estrutura do sense-making
Fonte: Dervin, 1983

Fazendo considerações sobre a metáfora de Dervin (1983), Wilson (1999) apresenta outra representação gráfica para a combinação dos elementos da teoria, com a justificativa de melhor aplicar a noção de ‘ponte’ entre a situação e o resultado, conforme demonstrado na Figura 2.6. O autor considera ainda que:

A ‘força’ do modelo de Dervin (1983) está nas consequências metodológicas, uma vez que, em termos de comportamento informacional, ele pode conduzir o modo de questionamento que revela a natureza da situação problema, a extensão de como a informação serve de ponte entre a lacuna de incerteza, confusão etc. e a natureza dos resultados do uso da informação (WILSON, 1999, p.253).



Figura 2.6 - Estrutura do sense-making modificada
Fonte: Wilson (1999)

As várias pesquisas que se referenciam nessa perspectiva teórica buscam definir categorias universais do comportamento de busca e uso da informação, por meio da

identificação da maneira como as pessoas percebem e agem frente aos vazios cognitivos. Com relação ao uso da informação, ou como as pessoas colocam em prática as informações recebidas, Dervin (1992) apresenta o seguinte grupo de categorias: criar ideias, encontrar direções, adquirir capacidades, obter apoio, motivar-se, conectar-se, acalmar-se, sentir prazer e alcançar objetivos.

A teoria do *sense-making* representa, portanto, uma abordagem de criação de significado por meio de uma metáfora cognitiva do processamento e uso da informação. Diante dos vazios cognitivos – que impedem a pessoa de ir em frente, num dado contexto espaço-temporal, – as pessoas são impelidas a desenvolverem estratégias para transpô-los. Essas estratégias – de definir e transpor o vazio cognitivo – são, em geral, as responsáveis pelo comportamento informacional do indivíduo.

2.3.4 A emoção na busca da informação - Kuhlthau (1991; 1993a; 1993b)

O modelo desenvolvido por Kuhlthau (1991; 1993a; 1993b) acrescenta componentes emocionais ao processo de busca da informação. O pressuposto é que as necessidades cognitivas estão envoltas em um campo de emoções, de modo que as necessidades não são apenas pensadas racionalmente, mas também sentidas. A autora define, inicialmente, os estágios nos quais a busca da informação se dá, a tarefa apropriada em cada um desses estágios, assim como os sentimentos que os usuários apresentam nas várias situações, conforme apresentado no Quadro 2.4.

A autora destaca que os sentimentos de incerteza variam ao longo do processo de busca da informação. Para ela, a incerteza é um estado cognitivo que costuma trazer como consequência alguns sentimentos como ansiedade e insegurança. Nas fases de iniciação ou de exploração, por exemplo, quando não há clareza do que se objetiva e quando há expansão do entendimento do tema, respectivamente, é comum o aparecimento de dúvida e o aumento resultante da ansiedade.

Quadro 2.4 – Processo de busca da informação

ESTÁGIO	TAREFA APROPRIADA	SENTIMENTOS
1. Iniciação	Reconhecimento da necessidade de informação	Insegurança
2. Seleção	Identificação de um tema geral	Otimismo
3. Exploração	Investigar as informações sobre o tema geral	Confusão, frustração, dúvida
4. Formulação	Formular o foco	Clareza
5. Coleta	Reunir as informações pertencentes ao foco	Senso de direção, confiança
6. Apresentação	Completar a busca de informação	Alívio, satisfação, desapontamento

Fonte: Kuhlthau (1991; 1993a; 1993b).

Kuhlthau (1993a; 1993b) aponta, ainda, as implicações do que ela chamou “princípios de incerteza” na busca da informação, por meio de seis corolários:

1 – Construção de conhecimento e significado. O usuário elabora o significado a partir das informações encontradas, o que faz passar de um estágio de incerteza para um estágio de confiança, à medida que a busca se processa;

2 – A formulação de um foco no processo de busca é um ato de reflexão que resulta de relacionar e interpretar as informações encontradas com o objetivo de definir uma área na qual a busca deve se concentrar;

3 – As informações encontradas podem ser redundantes ou originais. As informações redundantes – já conhecidas dos usuários –, quando em excesso, geram aborrecimento; enquanto que as informações originais – que ampliam o conhecimento do usuário –, uma vez excessivas, causam ansiedade;

4 – O estado de espírito do usuário varia de uma postura investigativa para uma postura indicativa. A postura investigativa gera atitudes mais expansivas ou exploratórias e são comuns nos primeiros estágios do processo de busca, enquanto que a postura indicativa gera atitudes conclusivas ou específicas e aparecem na fase final do processo;

5 – O processo de busca se dá a partir das escolhas pessoais dos usuários, que se baseiam em suas expectativas sobre as fontes a serem utilizadas, o tipo de informação que se busca, assim como das estratégias empregadas;

6 - O interesse e a motivação do usuário crescem à proporção que a busca se processa. O interesse é maior no final do processo de busca, uma vez que o usuário já tem bem definido o seu objetivo e tem clareza dos tópicos de sua pesquisa.

Em resumo, a teoria apresentada por Kuhlthau (1991, 1993a, 1993b) enriquece os estudos sobre comportamento informacional, na medida em que agrega a dimensão emocional ao processo de busca da informação. Os estados emocionais presentes nesse processo de busca influenciam a maneira como os indivíduos processam e usam a informação. Os sentimentos vivenciados pelos usuários se modificam e se alternam ao longo do processo, à proporção que o problema fica mais bem definido, o foco é estabelecido e as informações são encontradas. Sentimentos de dúvidas, frustrações e ansiedade, dão lugar a sentimentos de alívio, satisfação e senso de direção, à medida que se obtém clareza do caminho e sucesso na busca de informações.

2.3.5 Ambiente de uso da informação - Taylor (1991)

Além dos aspectos cognitivos e emocionais, explorados, respectivamente, por Dervin (1983; 1992) e Kuhlthau (1991, 1993a; 1993b), conforme visto acima, outra dimensão que compõe o quadro de análise do processo de busca e uso da informação é o ambiente, ou o contexto, no qual esse processo acontece. Como a informação não é estática e não existe por si só, e sim, a partir da interação com as pessoas, a análise do contexto no qual essa interação se dá é fundamental para o perfeito entendimento do comportamento informacional, uma vez que ele - o contexto - determina as condições, formatos e características do processo de busca e uso da informação.

Taylor (1991) agrupa os elementos do ambiente de uso da informação em quatro categorias: grupos de pessoas, características dos problemas encontrados, características do ambiente de trabalho e condicionantes da solução de problemas, cujo detalhamento pode ser visto na Quadro 2.5.

Segundo Taylor (1991), as pessoas quando integrantes de grupos apresentam características comuns que fazem com que suas relações com os componentes informacionais sejam próximas. A formação da identidade do grupo é feita a partir do convívio, aprendida informalmente, mas pode ser reforçada com a educação ou treinamento profissional. O autor identifica quatro grupos de pessoas: profissionais (engenheiros, advogados, professores etc.); empresários (fazendeiros, pequenos negociantes etc.); grupos de interesse (consumidores,

lobistas, grupos étnicos e culturais etc); e grupos socioeconômicos especiais (deficientes, idosos etc.).

Quadro 2.5 – Ambientes do uso da informação

<i>GRUPOS DE PESSOAS</i>	<i>PROBLEMAS TÍPICOS</i>	<i>AMBIENTE DE TRABALHO</i>	<i>SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</i>
1. Profissionais 2. Empresários 3. Grupos de interesse 4. Grupos sócio-econômicos especiais	- Os problemas são dinâmicos; - Diferentes tipos de problemas são criados em virtude da profissão, cargo, condição social etc. - As dimensões do problema determinam os critérios para julgar o valor da informação	- Estrutura e estilo da organização; - Campo de interesse; - Acesso à informação; - História, experiência.	- Pressupostos sobre o que constitui a resolução de um problema; - Modos de uso da informação; - Atributos da informação esperados para solucionar um problema

Fonte: Taylor, 1991.

Várias pesquisas foram feitas buscando vincular características demográficas como formação, profissão etc. com aspectos do comportamento informacional, como tipo de canal utilizado na busca de informação, uso de redes sociais, atitudes diante das novas tecnologias, entre outros. Cientistas e engenheiros, por exemplo, preferem as mídias impressas, como jornais e livros, enquanto os administradores valorizam mais os encontros pessoais e conversas telefônicas (TAYLOR, 1991).

As características dos problemas que ocorrem com frequência moldam a forma como os grupos interagem com eles, com as necessidades de informações geradas e com as estratégias de busca da informação para resolvê-los. Miranda (2007), ao estudar as necessidades de informação e sua relação com competências informacionais de supervisores de instituição financeira, identificou que para esse grupo de profissionais o problema diz respeito ao controle do risco na atividade financeira. Para a autora,

Eles [os problemas] são solucionados administrando-se sua variedade por meio de uma partição em diferentes itens de problema e estabelecendo um processo de trabalho para cada um deles. Cada processo de trabalho busca responder uma das questões básicas dos supervisores. A informação é processada de acordo com regras internas, com ajuda da tecnologia da informação (MIRANDA, 2007, p. 219).

Da mesma forma, as características do ambiente de trabalho, sejam físicas ou sociais, e também da organização como um todo ou de uma unidade em particular, condicionam as atitudes dos indivíduos, ou grupos, com relação à informação, bem como sua disponibilidade e estrutura requerida. Organizações fortemente hierarquizadas, por exemplo, tendem a desenvolver culturas, e por extensão ambientes, mais restritivos com relação ao livre fluxo de informação.

Por fim, a categoria solução de problemas é apresentada por Taylor (1991) como resultado de um processo de compreensão coletiva, como ponto de partida, do conceito de problema pela organização. A partir daí, e também como fruto de elaboração coletiva, são compartilhados os caminhos definidos pelo grupo, ou pela organização, como os mais fáceis de serem percorridos para resolução dos problemas. Esses caminhos geram um repertório de informações úteis para solucionar os problemas identificados, assim como um conjunto de estratégias para encontrá-las que, pelo fato de contribuir na agilidade do processo de busca e uso da informação, moldam o próprio comportamento informacional da organização.

2.4 DISCUSSÃO DOS MODELOS DE COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

Os modelos apresentados neste trabalho – Dervin (1983; 1992), Kuhlthau (1991, 1993a; 1993b), Taylor (1991) e Wilson (1981; 1996) – abordam vários aspectos do comportamento informacional, no que diz respeito à busca e ao uso da informação. Tratam de questões específicas, dando ênfase a certos elementos particulares, o que os fazem mais complementares do que conflitantes.

Assim, foram estudadas as formas como os indivíduos percebem e se articulam para transpor os vazios que encontram na realidade – abordagem cognitiva (DERVIN 1983; 1992). Foram vistos os diferentes estados emocionais que acompanham o processo de busca da informação (KUHALTHAU 1991; 1993a; 1993b), e analisou-se como a compreensão compartilhada da natureza do trabalho por grupos de pessoas relaciona-se com o uso da informação (TAYLOR, 1991).

Wilson (1999) apresenta uma análise comparativa dos modelos de Dervin (1983; 1992), Kuhlthau (1991;1993a;1993b), e Ellis (1989)¹. Para o autor, as várias áreas da pesquisa dentro do campo comportamento informacional, podem ser vistas como uma série de “campos

¹ Com objetivo de delimitar a análise da literatura, deixou-se de detalhar, no presente trabalho, os estudos de Ellis (1989), em virtude de não estar incluído no quadrante definido aqui como prioritário para análise, conforme Quadro 2.3.

agrupados”. O autor propõe um agrupamento em torno de três níveis: comportamento informacional, comportamento de busca da informação e comportamento de pesquisa da informação. Este último – definido como o comportamento do micronível, empregado pelo usuário na interação com sistema de informação de todos os tipos –, está inserido como subconjunto do comportamento de busca de informação, que por sua vez é um subconjunto do comportamento informacional, apresentado como o mais geral campo de investigação, englobando todos os demais.

Ainda segundo Wilson (1999), na proposição de modelos de comportamento informacional, o uso da informação tem recebido uma atenção menor, por parte dos pesquisadores, do que o estudo da busca de informação. Outro aspecto destacado é que todos os estudos mais recentes de comportamento de busca da informação têm dado importância crescente às redes pessoais de relacionamento.

De fato, o que se observa atualmente é que, diante da grande quantidade de informações disponíveis e da facilidade de sua circulação, os contatos pessoais possibilitam o acesso mais direto àqueles conteúdos que mais interessam aos usuários, além de também ser maior a relevância desses conteúdos, uma vez que se tratam de informações primárias.

No que tange ao acesso via computador, o crescimento da importância das redes de relacionamento sugere, entre outras opções, possibilidade de adaptações nos sistemas de recuperação de informação para que incorporem rotinas que permitam aos usuários colocar-se em contato com outros interessados na mesma área de pesquisa e facilitem a navegação, mostrando rotas seguidas por outros pesquisadores (WILSON, 1999).

Ainda fazendo referência aos modelos analisados, Wilson (1999) faz considerações sobre a presença de *feedback* no todo ou em partes dessas proposições. Para ele, embora não apareçam claramente como elemento, pode-se perceber, na realidade, que nos estágios apontados por Kuhlthau, por exemplo, pode-se retornar a qualquer momento ao estágio precedente, a partir do resultado do problema experimentado ou de novas informações encontradas. Da mesma forma, no modelo de Dervin, a pessoa ao se mover de uma situação para o resultado, pode, como consequência da informação encontrada, necessitar rever a situação inicial e proceder de diferente maneira com o intuito de chegar ao resultado pretendido.

Embora não tenha sido incluído na revisão feita por Wilson (1999), o modelo apresentado por Taylor (1991) é de notória relevância para os estudos do comportamento

informativa por trazer a reflexão sobre a importância do ambiente nesse comportamento. Ao abordar as representações de situações problemáticas que cercam o ambiente de uso da informação, Taylor (1991) enriquece sobremaneira os estudos nesse campo do conhecimento humano, alertando para a importância de que no levantamento das necessidades de informação, além das necessidades do sujeito, em si, fossem também incluídas as demandas da situação.

Por fim, cabe ressaltar a grande contribuição e relevância dos modelos propostos por Wilson. No modelo apresentado em 1981, além do pioneirismo na criação de um modelo de comportamento informativo, por si só destacável, o autor aponta aspectos fundamentais para o conhecimento nesse campo de estudo, como, por exemplo: 1) a abordagem da necessidade de informação como preponderante no processo de busca da informação; 2) as demandas em outros sistemas e não somente naqueles tidos como tradicionais; e 3) a transferência de informações para outras pessoas. No modelo atualizado em 1996, Wilson incorpora as contribuições de outros estudos, o que o torna ainda mais representativo, conforme destacado anteriormente. Por todos esses elementos, o modelo a ser apresentado nesta tese tem no pensamento de Wilson, o principal referencial.

Capítulo 3

MODELO PROPOSTO

O modelo de comportamento informacional relacionado ao desenvolvimento sustentável, elaborado a partir da presente pesquisa, tem como base teórica aqueles apresentados por Wilson (1996) e por Taylor (1991). Ressalte-se que, conforme registrado no capítulo anterior, o modelo de Wilson já incorporara as ideias apresentadas por Dervin (1983; 1992), Kuhlthau (1991, 1993a; 1993b), Ellis (1989) e por ele próprio, no seu primeiro modelo, de 1981.

Esses modelos fundamentam o apresentado no presente trabalho nos aspectos relativos à existência de variáveis independentes que configuram e determinam o contexto das necessidades de informação, na incorporação da perspectiva do propósito de uso da informação, e no conceito bastante explorado de feedback entre as partes integrantes do modelo, ou seja, a existência de “mão-dupla”, ou caminho de duplo sentido, no fluxo de informações.

Do modelo sugerido por Taylor (1991), utiliza-se o entendimento do ambiente como componente fundamental para delineamento e compreensão do processo de busca e uso de informação. De fato, como aponta o autor, as características do trabalho do usuário e os requisitos e normas que orientam esse trabalho, entre outros aspectos do ambiente organizacional, estão na origem dos elementos formadores do comportamento informacional dos indivíduos que nele interagem.

De ambos os modelos, traz-se, ainda, o conceito e incorpora-se a ideia do componente **contato informal** e das **redes de relacionamento interpessoal** no processo de busca e uso da informação.

O contexto da necessidade de informação é considerado componente central no modelo proposto, uma vez que o comportamento informacional dos atores é plenamente dependente do contexto do qual fazem parte. O ponto de partida para essa compreensão é o

fato de que a necessidade de informação não existe por si só, mas determinada pelo ambiente no qual os indivíduos desempenham suas atividades.

A opção teórica adotada no presente trabalho admite o contexto como um “significado construído: a pessoa em contexto” e um “contexto relacional”, da forma como apresentado por Courtright (2007). A autora destaca a diferenciação dessas formas de abordar o contexto da maneira de tratá-lo como “recipiente” (*container*). Para ela, a abordagem caracterizada como “a pessoa em contexto” examina o contexto a partir do ponto de vista dos atores da informação. Nessa mesma linha, o “contexto relacional” preconiza que o contexto não pode ser separado dos seus participantes.

Assim, buscou-se trazer para o modelo que ora se apresenta o entendimento de que o contexto se faz, diferentemente da compreensão, também presente na literatura, de um contexto objetivo, que existe independente das pessoas que nele atuam.

Para verificação da consistência do modelo, optou-se por aplicá-lo no âmbito da Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil. A escolha dessa iniciativa foi feita em virtude de sua estruturação dentro da organização com atribuições bem delimitadas nos três níveis da organização: Estratégico, Tático e Operacional.

No que toca à execução da pesquisa em si, a ser detalhada no Capítulo 5 – Metodologia, em virtude da utilização de técnica e abordagem específicas em momentos distintos de seu desenvolvimento, optou-se por elaborar o modelo geral a partir da integração de quatro Estudos complementares e executados sequencialmente, chamados de Estudo Prévio e Estudos 2, 3 e 4.

Os Estudos 2 e 3 tiveram como objetivo identificar o comportamento informacional nos níveis estratégico e tático da Empresa, respectivamente; enquanto que o Estudo 4 o fez para o nível operacional. O Quadro 3.1 traz os componentes do modelo de cada uma dessas três últimas etapas.

Quadro 3.1 – Componentes do modelo por tipo de estudo

<i>COMPONENTES DO MODELO</i>	<i>ESTUDO 2</i>	<i>ESTUDO 3</i>	<i>ESTUDO 4</i>
1 - Contexto da necessidade de informações	X	X	X
2 – Fontes de informações	X	X	X
3 – Canais de acesso à informação	X	X	X
4 – Fatores que interferem na decisão	X	X	X
5 - Informações de programas existentes	X	X	X
6 - Tipos de informações necessárias para a definição de estratégias para o DRS e o propósito de uso	X		
7 - Tipos de informações necessárias para o encaminhamento e desdobramento das diretrizes estratégicas em orientações técnico-negociais e o propósito de uso		X	
8 - Contribuição da informação “orientação técnico-negocial” para decisão			X
9 - Tipos de informações necessárias para a efetivação do Diagnóstico e Plano de Negócio DRS e propósito de uso			X
10 - Visão social, negocial e ambiental dos gerentes			X

Fonte: próprio autor

3.1. APRESENTAÇÃO DOS COMPONENTES DO MODELO

a) Contexto da necessidade de informação

O contexto da necessidade de informação é formado pelas forças que atuam nas dimensões ambiental, do papel social e da pessoa – da forma proposta por Wilson (1981) – que resultam na geração de necessidades de informação. Estas, por sua vez, são entendidas como o estado cognitivo, provocado pelo desejo de criar ideias, encontrar direções, adquirir capacidades, obter apoio, motivar-se, conectar-se, acalmar-se, sentir prazer e alcançar objetivos (DERVIN, 1992).

b) Fontes de informações

São as pessoas, entidades ou instituições, que proveem as informações demandadas pelos gestores nos três níveis hierárquicos. Podem ser internas e/ou externas. As internas são pessoas ou órgãos da própria organização, enquanto que as externas podem ser clientes da instituição bancária, parceiros, fornecedores de produtos e serviços ou até mesmo concorrentes diretos e indiretos. Embora tratando especificamente do universo da Ciência e Tecnologia, Cunha (2001) apresenta vasto levantamento de fontes de informações. Algumas dessas também são usadas no ambiente organizacional, como um todo, e, portanto, foram utilizadas como referência inicial no questionário do Estudo 4, complementando a lista das fontes identificadas na etapa qualitativa desse Estudo.

c) Canais de acesso a informações

São os meios pelos quais a informação é obtida. São exemplos de canais atualmente em uso nas organizações: e-mail, Internet, Intranet, telefonemas, jornais, boletins, reuniões departamentais e contatos pessoais individuais. Nesse aspecto, em particular, foram identificados os tipos, formas e características das interações entre as pessoas.

d) Fatores que interferem na decisão

São forças ambientais que moldam o contexto do comportamento informacional, ns três níveis hierárquicos. Podem ser citados como exemplo: questões políticas, cultura organizacional, impacto socioeconômico da decisão etc.

e) Informações de programas existentes

Informações advindas do próprio programa por meio dos planos executados. São informações como resultados, dificuldades, número de famílias atendidas, potencial de negócios etc. É a utilização do feedback do programa. Para os níveis estratégico e tático, constituem-se em informações ascendentes e são utilizadas, em grande medida, de forma agregada, ou seja, informações do conjunto dos planos implementados ou em fase de implementação. No nível tático, as informações referem-se aos planos de um Estado determinado, enquanto o nível estratégico trabalha com os dados de abrangência nacional.

Para o nível operacional, essas informações servem de insumos para as próprias agências que coordenaram ou aprovaram os planos de DRS, assim como para outros gerentes de agência que eventualmente se ponham em contato com essas informações.

f) Tipos de informações/propósito de uso

Os tipos dizem respeito à natureza da informação que é utilizada. Foram adotados, como ponto de partida, aqueles apresentados por Miranda (1999), que aponta sete tipos de informações estratégicas, em geral, ligadas ao macroambiente de atuação da empresa: clientes, concorrentes, aspectos culturais, ambiente demográfico, aspectos econômicos/financeiros, fornecedores e ambiente político/governamental.

Para não ficar apenas com o mapeamento do tipo de informação utilizada, foi vista a finalidade para a qual esta é buscada, ou seu propósito de uso, na linha do atendimento das necessidades apontadas por Dervin (1992), e citadas no item “a” acima.

g) Diretrizes estratégicas

São as diretrizes formuladas pelo nível estratégico, que balizam os procedimentos, prioridades e áreas de atenção tanto para o nível tático, diretamente, quanto para o nível operacional, em última instância.

h) Orientações técnico-negociais

São as recomendações provenientes do nível tático, dirigidas às agências (nível operacional), que servem de insumo fundamental para execução das ações da EN DRS.

Dada a relevância desse componente informacional, uma vez que é o fato dinamizador e controlador da execução dos Planos de Negócios DRS, será verificada com detalhes a percepção dos gerentes quanto aos principais elementos dessa informação. Utilizar-se-á, para tanto, as características da boa informação, ou informação valiosa, sugeridas por Stair e Reynolds (2006, p. 6-7).

i) Visão social, negocial e ambiental dos gerentes

Variável presente apenas no nível operacional que tem como objetivo verificar a importância relativa atribuída pelos gerentes às dimensões social, negocial e ambiental, quando da formalização dos planos de negócios de DRS.

3.2. COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO

O nível estratégico é formado pelos escalões superiores de decisão da organização. É o responsável pelas definições mais importantes da Empresa. Na presente pesquisa, constituíram-se como público aqueles funcionários que ocupam posição estratégica relacionada ao Desenvolvimento Regional Sustentável: um vice-presidente, um diretor, um gerente executivo e quatro gerentes de Divisão.

Como estrutura estratégica específica, há uma gerência executiva, vinculada à Diretoria Menor Renda, que trata exclusivamente do DRS. Ressalte-se que desde sua criação, em 2005, até maio de 2008, essa gerência era subordinada diretamente ao Conselho Diretor - instância máxima de decisão executiva na empresa - que se responsabilizava pela formulação de diretrizes e definições estratégicas da iniciativa.

O organograma simplificado da Instituição, com destaque para as áreas responsáveis pelo DRS, é apresentado no Anexo A.

A Diretoria Menor Renda foi criada com o objetivo de aperfeiçoar o foco organizacional de atuação com o público de menor renda, obtendo especialização e ganho de eficiência, além do aprimoramento nos produtos e serviços ofertados especialmente para esse segmento.

A Figura 3.1 traz o modelo teórico do comportamento informacional no nível estratégico, denominado aqui como Estudo 2.

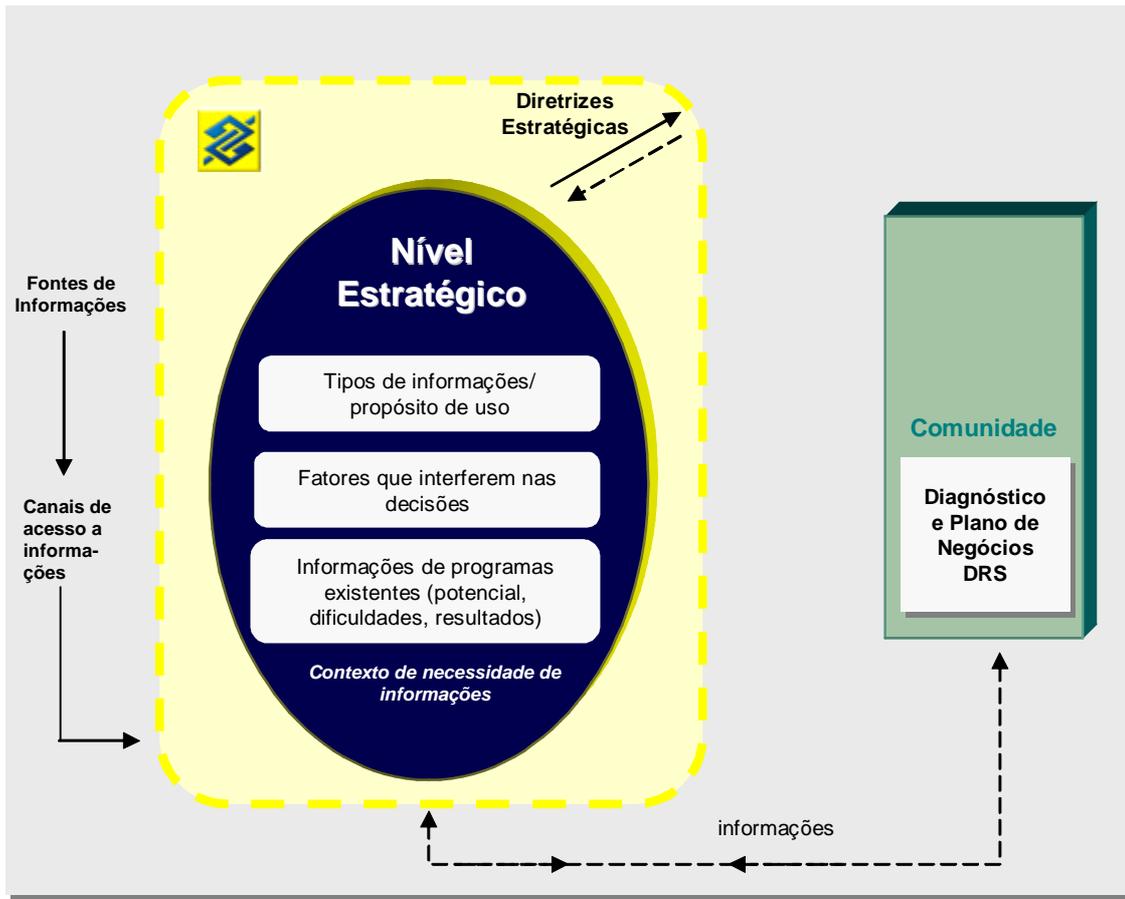


Figura 3.1 – Comportamento informacional no nível estratégico
 Fonte: próprio autor

3.3. COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO

No nível tático, formado pelas superintendências, existe uma estrutura constituída por um Gerente de DRS e mais três ou quatro funcionários, dependendo do tamanho e volume de negócios do Estado, responsável exclusivamente pelo trabalho de coordenação e encaminhamento das ações do DRS em cada Estado. Esse nível hierárquico desempenha função relevante na implementação das ações do DRS. Contribui para o processo por meio do repasse da metodologia da estratégia, do desdobramento e adequações das diretrizes estratégicas, do suporte operacional, além do apoio institucional na articulação com os agentes externos.

No papel de repassadora das diretrizes estratégicas, as superintendências, por meio da Gerência DRS, ganham destaque no que se refere à integração dos níveis hierárquicos, pois são a elas que se dirigem os gerentes de agência na busca de apoio para o desempenho de suas atividades. A proximidade física entre essas instâncias, também contribui para o estreitamento das relações.

Graficamente, conforme apresentado na Figura 3.2, Estudo 3, o nível tático recebe como um dos insumos informacionais as diretrizes oriundas do nível estratégico e tem como um dos seus produtos as orientações técnico-negociais direcionadas às agências, nível operacional.

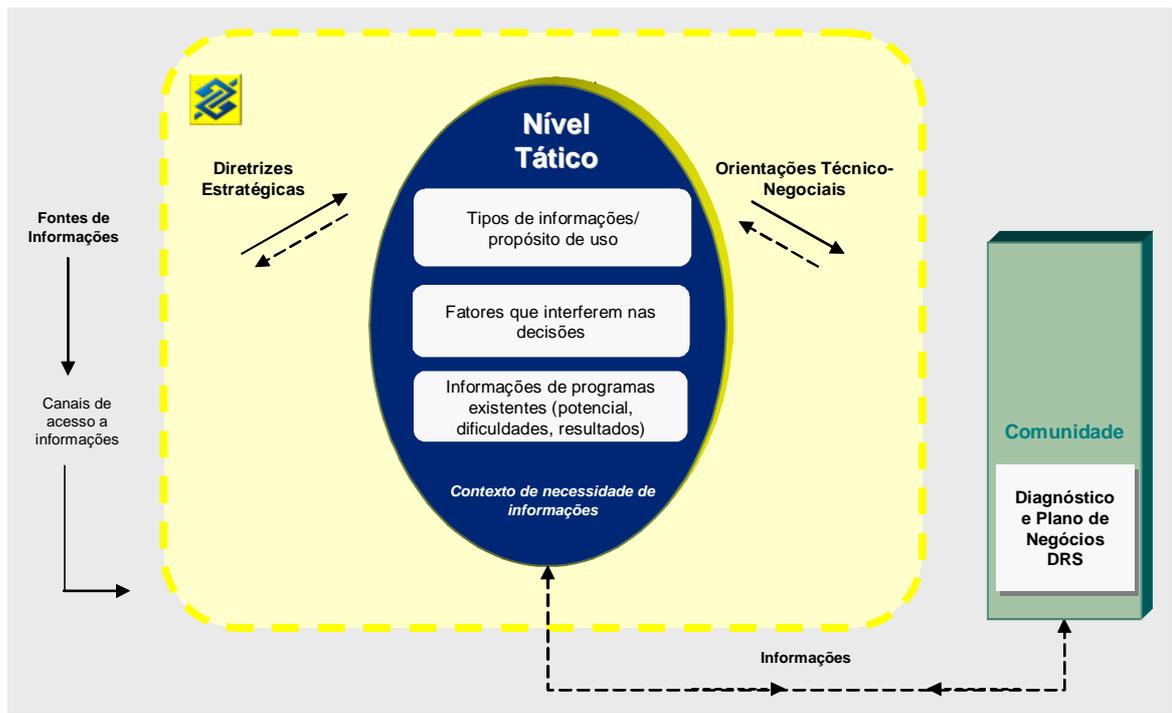


Figura 3.2 – Comportamento informacional no nível tático
Fonte: próprio autor

3.4. COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL OPERACIONAL

O nível operacional é formado pelas agências, responsáveis pela implementação das estratégicas, elaboração dos Diagnósticos e Planos de Negócios DRS e coordenação de todo processo. É o nível que executa as atividades relativas à EN DRS.

Como as atribuições gerenciais relativas ao DRS nas Agências cabem ao primeiro gestor, será deste que se estudará o comportamento informacional. Dentre outras exigências relativas à função gerencial, destacam-se as seguintes atribuições dos gerentes, ligadas ao programa DRS: a) definição das áreas e mercados de atuação; b) identificação dos agentes sociais com os quais realizar parcerias; c) elaboração do plano de DRS em si; e d) articulação e coordenação das ações dos agentes sociais envolvidos nas atividades escolhidas. É nesse nível, portanto, que são tomadas as decisões que põem a Estratégia em funcionamento.

A Figura 3.3 traz o modelo teórico do comportamento informacional no nível operacional, caracterizado aqui como Estudo 4.

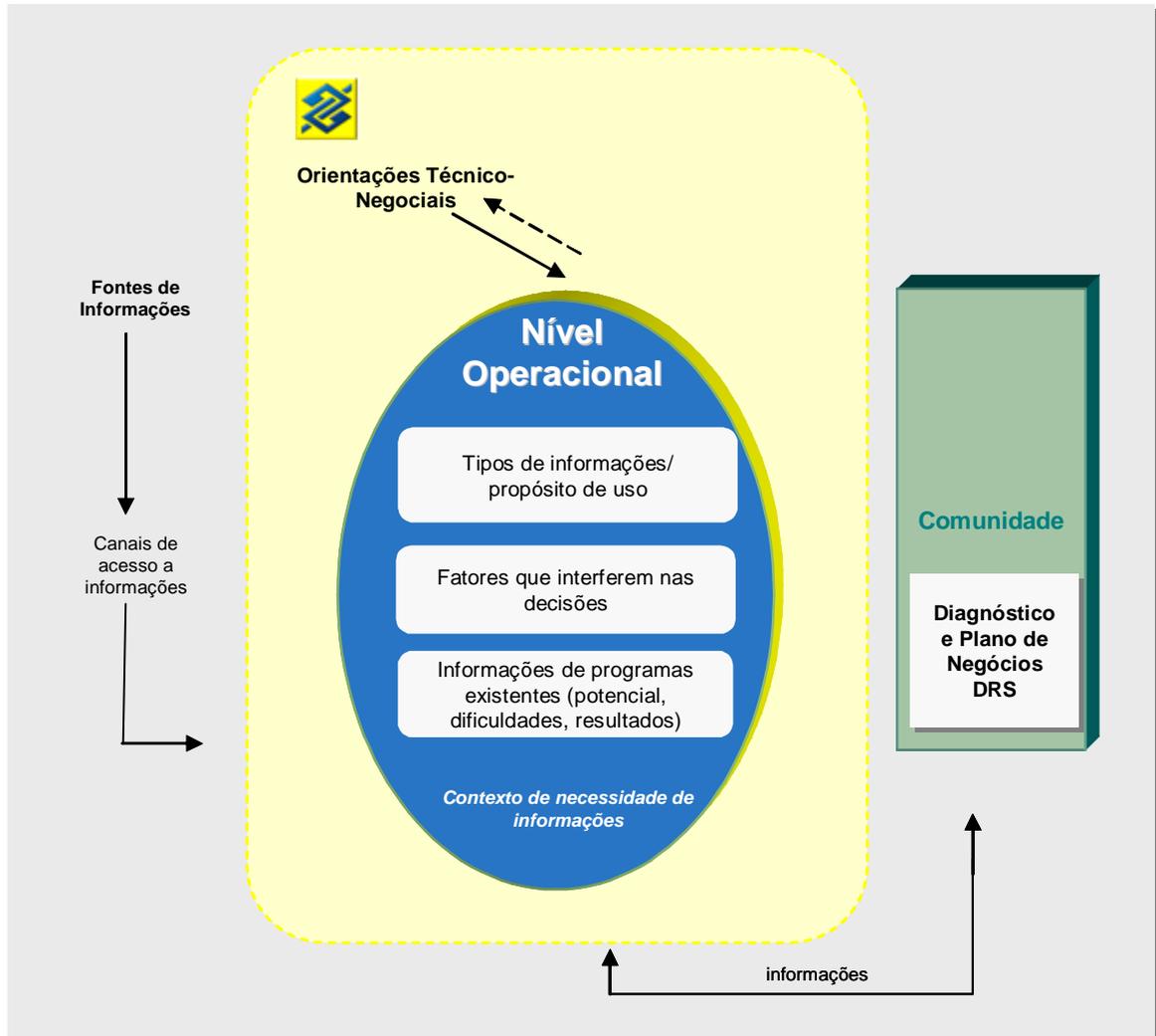


Figura 3.3 – Comportamento informacional no nível operacional
Fonte: próprio autor

O Diagnóstico e o Plano de Negócios DRS, apresentados no modelo como resultados da interação das demais variáveis, é constituído por propostas de ações definidas a partir da análise do diagnóstico da situação e elaborado pelos vários intervenientes da comunidade na qual a estratégia será desenvolvida, atores sociais, que interagem no âmbito da atividade econômica.

3.5. MODELO GERAL PROPOSTO

O modelo geral desta pesquisa reúne, portanto, os Estudos 2, 3 e 4. Apresenta os condicionantes do contexto informacional em que se inserem os níveis estratégico, tático e operacional na organização e mostra as relações entre eles. Aponta em destaque que a interação entre os esses níveis é feita a partir das diretrizes estratégicas e das orientações técnico-negociais, fontes de informação preponderantes para o nível tático e para o nível operacional, respectivamente.

A Figura 3.4 traz o modelo teórico do comportamento informacional nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil, relacionado ao desenvolvimento sustentável.

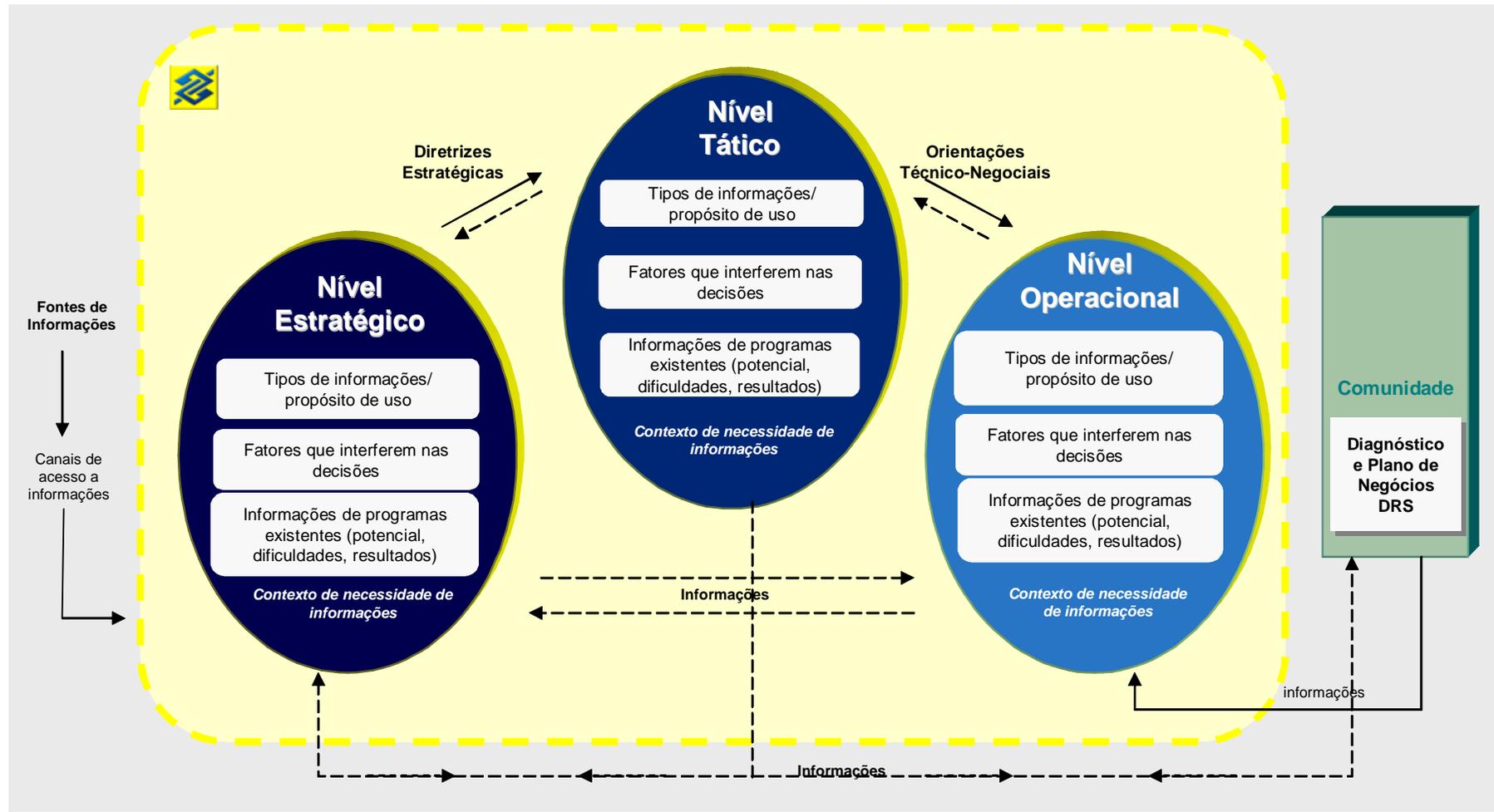


Figura 3.4 – Modelo do comportamento informacional nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil, relacionado ao desenvolvimento sustentável.

Fonte: próprio autor

Capítulo 4

CONTEXTO DA PESQUISA

4.1 A INDÚSTRIA BANCÁRIA NOS DIAS ATUAIS

A indústria bancária é formada pelo conjunto das instituições do sistema financeiro responsáveis pela intermediação financeira (captação *versus* aplicação) e prestação de serviços na área bancária. O Sistema Financeiro Nacional foi instituído pela Lei 4.595, de 31.12.1964, que dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias. Essa lei, que também criou o Banco Central do Brasil, inspirou-se na lei bancária americana, que estrutura o sistema financeiro de forma segmentada, com o Banco Central no posto de regulador e supervisor do sistema.

É um setor em plena expansão na economia brasileira, auferindo uma das maiores lucratividades empresariais. Segundo dados do Banco Central, ao final de setembro de 2008, existiam no Brasil 160 Instituições financeiras, assim distribuídas: 139 bancos múltiplos, 20 bancos comerciais e uma Caixa Econômica. Um traço marcante nesse contexto é o movimento de fusões e aquisições entre as instituições financeiras. Em 1994, o número de bancos com atuação no Brasil era de 246. Em setembro de 2008, o número reduziu-se para 160, uma diminuição de 35%, nesse período (BANCO CENTRAL, 2008).

O setor é caracterizado por fortes investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação, estando na vanguarda no uso dessas novas tecnologias. É marcado, também, por um processo de intensa concorrência, com disputa, entre os bancos, nos mais diferentes segmentos de mercado e áreas de negócios. São frequentes as ações direcionadas à base de clientes dos concorrentes, com o oferecimento de produtos, serviços e condições diferenciadas de atendimento, com o propósito de atrair novos clientes, fonte de receitas e perpetuação da lucratividade.

Além dessa prática, já tradicional na indústria bancária, cresce atualmente uma nova forma de atuação que são as operações com não-correntistas. Em geral, os bancos criaram ou adquiriram financeiras já existentes no mercado, com o objetivo de atuarem com os

demandantes de financiamento, sem a necessidade de que sejam seus clientes. Um ramo que tem se destacado com esse tipo de operações, ultimamente, é o de financiamento de veículos.

Ainda com o propósito de relacionar-se com clientes não-correntista, os bancos têm formalizado parcerias com empresas não-bancárias, facilitando o acesso a esse público, com claros ganhos de eficiência operacional. Assim, podem ser citadas como exemplos, a parceira do Bradesco com as lojas C & A; a do Itaú com a Rede Extra/Pão-de-Açúcar; o Unibanco com o Magazine Luiza; e o Banco do Brasil com as Lojas Maia e Novo Mundo, entre outras.

Com o fim do regime inflacionário e com a redução das taxas de juros, que geravam ganhos fáceis, os bancos sentiram a necessidade de redirecionar seu foco de atuação para, principalmente: intensificação da oferta de crédito; prestação de serviços; oferta de produtos não-bancários, como aqueles ligados à área de seguridade; e até mesmo atuação em áreas mais sofisticadas como as assessorias financeiras e a gestão de risco.

Diante de um quadro no qual as pessoas com melhores condições de vida já estão bancarizadas, os bancos passaram a desenvolver ações no sentido da inclusão bancária de pessoas até então à margem do sistema. Foi nesse contexto que cresceram os investimentos em microcrédito e o apoio às micro e pequenas empresas. Nesse ponto, em particular – o da inclusão bancária – o Sistema Financeiro Nacional tem incentivo governamental, uma vez que são ações coerentes com a linha de governo adotada no momento. Podem ser citadas como exemplos, as metas de contas simplificadas para o Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Esse movimento, no entanto, não é restrito aos bancos públicos. A maior parte dos bancos privados também desenvolve ações nesse sentido, como é o caso do Bradesco que criou banco Postal em parceria do com a ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Essa situação de intensa concorrência da indústria bancária brasileira atualmente, que tende a se acentuar com contornos supranacionais com o recente alcance do grau de investimento pelo Brasil, e sua necessidade de manter-se alinhada com os sentimentos da sociedade, justificam em grande medida a adoção de um conjunto de práticas relacionadas à sustentabilidade.

4.2 A PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA BANCÁRIA

De uma maneira geral, as práticas de sustentabilidade na indústria bancária estão mais vinculadas às questões ambientais do que às outras dimensões da sustentabilidade. Algumas ações com caráter eminentemente social são, na maioria dos casos, transferidas para

fundações mantidas pelos bancos, como a Fundação Bradesco, Fundação Itaú e Fundação Banco do Brasil, que coordenam vários programas relacionados à educação, cultura, esporte e geração de trabalho e renda.

No que tange à adoção de práticas ambientalmente corretas, pode-se considerar que a maior motivação para os bancos partiu da possibilidade de sua co-responsabilização por atitudes de empresas com as quais negociava – risco indireto. Ou seja, os bancos passaram também a responder pelas atitudes daquelas empresas que lhes tomavam empréstimos, tendo chegado a haver caso de imputação de pena para banco nos EUA, diante de tal co-responsabilização².

Diferentemente das ações sociais fora do negócio da empresa, chamada de filantropia, as práticas de responsabilidade social se vinculam ao negócio em si da empresa. No caso dos bancos, uma vinculação clara diz respeito ao fornecimento de crédito, negócio principal da atividade bancária. Um marco, nesse sentido, foi a elaboração, em 2003, dos chamados Princípios do Equador, um conjunto de critérios de análise de risco socioambiental no financiamento de projetos acima de US\$ 50 milhões (reduzido para US\$ 10 milhões, em 2006) (BANCO DO BRASIL; MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE [200-?]).

Os “Princípios” surgiram como iniciativa do Banco Mundial e o International Finance Corporation (IFC), em conjunto com uma série de bancos privados, e versam sobre avaliações ambientais, proteção a habitats naturais, gerenciamento de pragas, segurança de barragens, dentre outras ações de conservação e proteção ambiental. Os bancos comprometem-se em seguir as diretrizes por meio de adesão ao tratado. Até agosto de 2007, 44 instituições bancárias mundialmente já haviam feito adesões, dentre elas o Banco do Brasil, Itaú, Bradesco, Unibanco, ABN, Santander e HSBC.

Outro aspecto que merece consideração sobre a forma como os bancos trabalham com esse tema é a grande exploração em publicidade. O ABN se destaca com grandes investimentos nessa área, buscando firmar-se como o banco que prioriza a sustentabilidade. O Banco do Brasil lançou campanha onde propunha que as pessoas e organizações pudessem tomar pelo menos três atitudes ambientalmente responsáveis a cada dia. Em novembro de 2007, o Bradesco criou o Banco do Planeta, num claro objetivo de associar sua imagem à ideia de preservação do ambiente.

² Em 1990, a justiça considerou a Fleet Factors Corporation responsável pelos danos ambientais causados por um tomador de crédito, com a justificativa de que o banco tinha condições de interferir na gestão de resíduos do tomador de crédito (TOSINI, 2005).

4.3 DUZENTOS ANOS DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808, ano da transferência da corte Portuguesa para o Brasil, com o objetivo principal de dotar Portugal de um banco emissor de moeda. A criação de um banco se fazia necessária, na ocasião, em virtude do declínio irremediável da mineração brasileira, causa principal da insuficiência do meio circulante em Portugal (MELO FRANCO, 1979).

Segundo Melo Franco (1979, p. 18), naquele ano, a abertura dos portos brasileiros aos navios de todas as nações e o aumento das despesas com a família real faziam com que aumentasse a necessidade do numerário existente:

“Como resultado da abertura dos portos do Brasil, intensificou-se enormemente a vida comercial. E isso não seria possível sem o aparecimento de um abundante meio de troca, isto é, sem o aparecimento do Banco do Brasil com o seu papel-moeda”.

Durante os 200 anos de história, o Banco do Brasil passou por diferentes fases no tocante à sua estrutura jurídica e, conseqüentemente, ao seu papel social de banco público, emissor de moeda e agente de desenvolvimento. Em 1829, chegou a ser extinto. Entre 1851 e 1853, o nome Banco do Brasil foi utilizado por um banco particular de propriedade de Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá. Em 1853, por interesse do governo brasileiro, o Banco do Brasil de Mauá se funde com outra casa bancária do Rio de Janeiro, dando origem ao segundo Banco do Brasil (PACHECO, 1979).

Vários outros movimentos que envolveram fusões no sistema financeiro nacional e modificação do papel do Banco do Brasil se sucederam ao longo do tempo. Para simplificar a explanação sobre esses eventos, uma vez que não é objeto primordial do presente trabalho fazer todo o resgate da história do Banco do Brasil, cabe considerar a Reforma Bancária de 1964, que extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), criou o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central do Brasil (Bacen) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE, hoje BNDES).

Para Medeiros *et al.* (2008, p. 86), a Reforma Bancária de 1964 representou para o Banco do Brasil “um ponto de inflexão muito importante no sentido de gerar as condições que influenciaram os contornos estruturais e operacionais nos períodos seguintes”.

Os autores sintetizam na Figura 4.1, as alterações ocorridas na forma de atuação, no modelo de negócio, no público-alvo e nas principais ações desenvolvidas pelo Banco do Brasil, desde 1964, até os dias atuais. Mostra, também, os motores econômicos e as regras básicas, espécie de orientação estratégica, com as quais o Banco direciona suas ações.

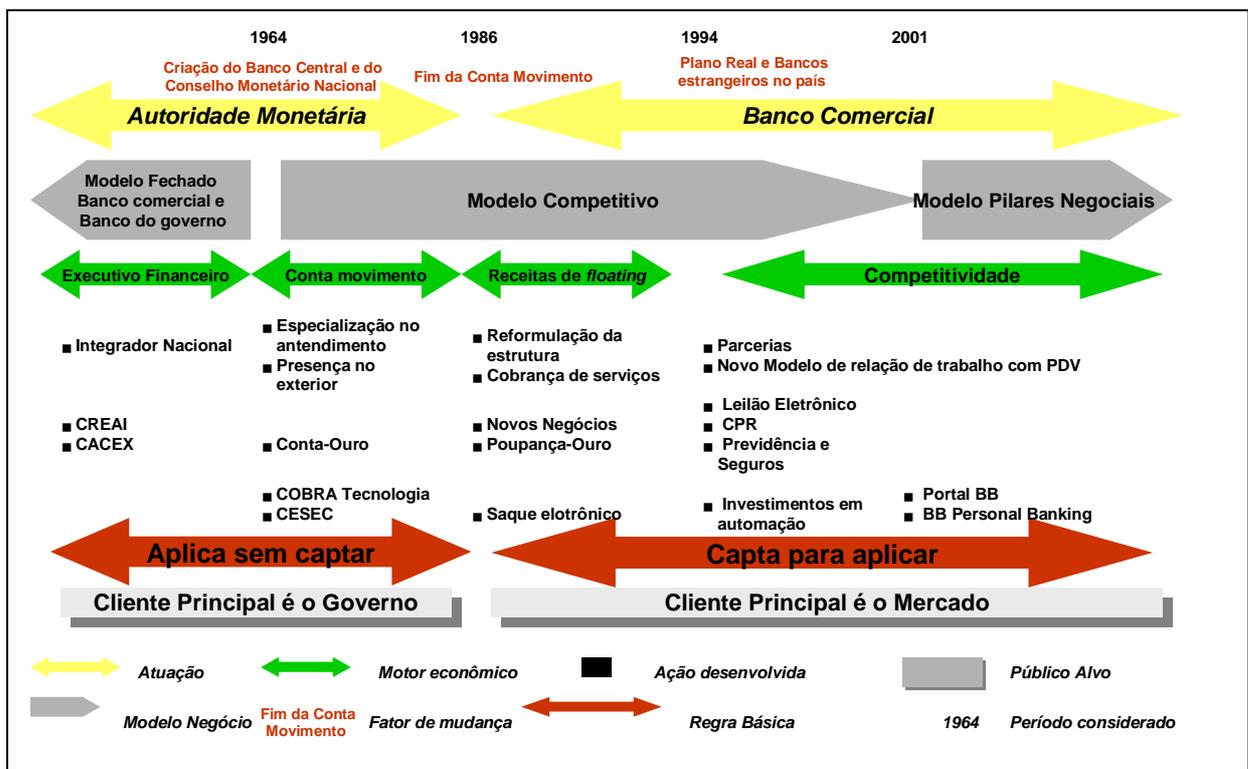


Figura 4.1 - Síntese do mapeamento histórico do Banco do Brasil

Fonte: Medeiros *et al.* (2008, p.104)

Merece destaque nessa trajetória, o fim da conta-movimento ocorrido em 1986. A conta-movimento era um mecanismo de suprimento de recursos para operações do interesse do governo. Sempre que havia necessidade, o Banco do Brasil acessava-a para fazer frente àquelas obrigações. O seu encerramento exigiu do Banco uma nova postura no que se refere ao modelo de negócio, totalmente diferente da praticada até então. Assim, a configuração de banco comercial ficou mais nítida, com a adoção de um modelo competitivo, tendo o mercado como cliente principal.

Para comemorar os 200 anos de sua criação, o Banco do Brasil definiu várias atividades de mobilização dos funcionários e uma vasta programação pelos estados brasileiros ao longo de 2008. Além disso, estipulou oito grandes desafios negociais e de processos internos, capazes de alavancar a organização para um período de mais duzentos anos, conforme chamativo empregado na divulgação das ações.

Em setembro de 2008, o Banco contava com 30,1 milhões de clientes, 16.108 pontos de atendimento, 39.918 terminais de autoatendimento, estava presente com rede física em 3.100 cidades brasileiras e em 23 países. Detinha à época, liderança em vários indicadores da atividade bancária como: Depósitos Totais (R\$ 230,1 bilhões); Captação (R\$ 315,7 bilhões); Crédito Consignado (R\$ 14,5 bilhões) e Câmbio Exportação (R\$ 41,8 bilhões) (BANCO DO BRASIL, 2008).

4.4 O BANCO DO BRASIL E A ESTRATÉGIA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

A Estratégia de Negócios Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil (EN DRS), também conhecida como metodologia negocial DRS, foi implementada em dezembro de 2003, a partir da identificação da necessidade de uma intervenção articulada em setores e regiões carentes da sociedade, com a finalidade de desenvolver o potencial econômico, promovendo a inclusão social e respeitando o meio ambiente. A EN DRS está fundamentada, assim, em três pilares principais: econômico, social e ambiental. Posteriormente, um quarto pilar foi agregado: o cultural.

A nomenclatura “Estratégia Negocial”, cabe considerar, foi adotada por conferir à iniciativa um caráter atemporal e perene, diferentemente de “Projeto” que tem prazo delimitado ou, até mesmo “Programa”, que pode remeter à mesma ideia, até pelo fato de não mais existir, atualmente, na organização estudada, diversos Programas outrora fortes. O conceito de Estratégia, por sua vez, permeia toda organização e perpassa todas as áreas da empresa, com maior influência sobre as atitudes dos funcionários.

A premissa fundamental dessa Estratégia Negocial é que as ações visando ao desenvolvimento regional precisam da interveniência de vários atores sociais. Por isso, o Banco do Brasil desempenha o papel de coordenação da atuação desses atores, buscando a sinergia em cada uma de suas especializações, numa atitude denominada internamente de “concertação”.

Os objetivos diretos do Programa DRS são (BANCO DO BRASIL, 2005, p.24):

- 1) Democratizar o acesso ao crédito (bancarização);
- 2) Gerar trabalho e renda (capital empreendedor);
- 3) Estimular e aperfeiçoar a capacidade de organização social (capital social);
- 4) Fortalecer e aprimorar a atividade produtiva (capital humano, social, natural e empreendedor).

Para implementação da Estratégia Negocial, foi desenvolvida uma metodologia com um conjunto de fases, assentada em uma tipologia de organização produtiva em rede, de forma a criar parâmetros facilitadores do diagnóstico das comunidades. O ciclo pressuposto pela metodologia é composto das seguintes fases:

1) *Informações locais* – conhecimento sobre o mercado e sobre a dinâmica social da comunidade e da região;

2) *Seleção da Atividade Produtiva* – processo de escolha da atividade produtiva, objetivando alcançar o desenvolvimento regional sustentável;

3) *Diagnóstico* – levantamento de informações econômicas, sociais e ambientais da atividade produtiva selecionada (negócio) e dos intervenientes, realizado pela Equipe de Trabalho DRS;

4) *Plano de Negócios DRS* – Plano contendo propostas de ações, eleitas a partir da análise do diagnóstico, a serem implementadas pelos diversos intervenientes da atividade produtiva;

5) *Metodologia de análise* – Dinâmica desenvolvida para possibilitar a análise da viabilidade econômica, social e ambiental da atividade produtiva selecionada;

6) *Implementação* – Colocação em prática das ações listadas no Plano de Negócios DRS;

7) *Monitoramento* – acompanhamento das ações, por meio do gerenciamento do processo, do plano e da carteira;

8) *Avaliação* – parte do acompanhamento das ações, visando à verificação do alcance dos objetivos, medindo, sobretudo, resultados finais como a alteração na qualidade de vida das pessoas envolvidas (BANCO DO BRASIL, 2005).

O modelo teórico a ser desenvolvido no presente trabalho, buscará contribuir diretamente com a metodologia da Estratégia de Negócios DRS, notadamente nos itens 1 e 3, que dizem respeito diretamente à busca e ao uso da informação.

4.4.1 Evolução da estrutura organizacional voltada ao DRS

Do ponto de vista de definição de diretrizes estratégicas e estrutura organizacional da área encarregada do tema na empresa, a Estratégia Negocial DRS passou por diferentes situações nos seus cinco anos de existência. O primeiro passo foi a aprovação, em 26.08.2003, de Grupo de Trabalho com o objetivo de definir estratégias para otimizar a participação do Banco em soluções de desenvolvimento sustentável, mediante ações específicas para diferentes potencialidades regionais.

Em 06.04.2004, o Conselho Diretor do Banco aprovou a ampliação do Grupo de Trabalho, assim como melhores condições de logística, com a finalidade de ajustá-lo às novas demandas de estruturação e implementação da Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável na empresa.

A partir dos resultados do Grupo de Trabalho, nos quais delimitou-se o conceito de desenvolvimento regional sustentável como aquele que permite a independência da comunidade, por meio de parceria, flexibilidade e diversidade de ações economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente corretas e culturalmente diversificadas, o Banco do Brasil avaliou, na ocasião, que algumas ações, necessárias à consolidação da estratégia de atuação, ainda precisavam ser desenvolvidas.

Dessa forma, em 14.06.2005, foi encerrado o Grupo de Trabalho e criada a Gerência Executiva de Desenvolvimento Regional Sustentável, vinculada diretamente ao Presidente do Banco, demonstrando para a organização sua grande importância e caráter estratégico.

A Gerência Executiva foi criada com o objetivo de consolidar a estratégia de atuação do Banco do Brasil no Desenvolvimento Regional Sustentável, tendo as seguintes áreas internas: Estudos de potencialidade regionais; Estratégias de Desenvolvimento Regional Sustentável; Parcerias e ações apoiadoras; e Monitoramento e acompanhamento.

Ainda com relação à estruturação da área que trata do DRS no Banco do Brasil, dois outros movimentos merecem destaque: a) a criação das gerências de DRS nas superintendências estaduais, de cujos titulares é estudado o comportamento informacional

nesta pesquisa – Estudo 3, nível tático – , em 16.01.2007; e b) a criação da Diretoria Menor Renda, a qual ficou subordinada a Gerência Executiva de DRS, cuja decisão foi homologada pelo Conselho de Administração da instituição em reunião de 20.06.2008.

As gerências de DRS nas superintendências, que conta com um gerente e três ou quatro analistas, dependendo do tamanho do Estado, deram uma nova dinâmica ao trabalho. Mesmo tendo uma atenção especial das superintendências antes da criação dessa estrutura, o acompanhamento não era feito de forma exclusiva, o quê, de certa forma, diminuía a eficácia na sua execução. A existência de funcionários com função específica e deliberada para tratar da Estratégia Negocial potencializou as ações e o acompanhamento dos Diagnósticos e Planos de Negócios desenvolvidos.

Quanto ao segundo movimento – o da vinculação da Gerência Executiva DRS à Diretoria de Menor Renda – em virtude do pouco tempo de criação desta, ainda não é possível dimensionar os seus impactos na Estratégia Negocial. Contudo, pode-se constatar que a existência de um Diretor aumenta a representatividade institucional da área, trazendo, entre outras vantagens, benefícios no que tange a facilidades no fluxo de demandas internas e maior presença em órgãos colegiados e comitês estratégicos.

4.4.2 Capacitação para o DRS: curso presencial interno, MBA, DVD e fascículo PROFIT³

O Banco do Brasil dá grande ênfase às ações de capacitação dos funcionários para o desempenho das atividades relacionadas ao Desenvolvimento Regional Sustentável. Dentre essas ações, destacam-se o curso interno DRS, elaborado em parceria da Gerência Executiva de DRS com a Diretoria de Gestão de Pessoas; e o MBA Executivo em Gestão e Negócio do Desenvolvimento Regional Sustentável, disponibilizado em parceria do Banco do Brasil com o consórcio formado pelo Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (INEPAD) e três Universidades Federais: da Bahia, do Mato Grosso, e de Lavras (MG).

O curso interno DRS é ministrado por educadores da própria instituição no formato presencial com carga horária de 24 horas e tem como público prioritário os gerentes de agência e funcionários que irão operacionalizar a metodologia DRS. Pelo menos um funcionário em cada agência, denominado operador de DRS, além do gerente, deve ser

³ Revista do Programa Profissionalização (Profi). O Programa é uma iniciativa voltada para capacitação dos funcionários do Banco do Brasil e disseminação interna de informações.

capacitado para essa função antes de a agência iniciar os trabalhos de elaboração do Diagnóstico e Plano de Negócio.

Como a EN se baseia na articulação com agentes da comunidade, denominados parceiros, o curso é também ministrado a estes, com a finalidade de capacitá-los, uma vez que a EN tem como filosofia o envolvimento de todos para a produção e elaboração coletiva.

O curso é dividido em 12 Unidades que abordam como principais assuntos os conceitos-chave da sustentabilidade e do DRS; os direcionamentos do Banco do Brasil para o DRS; a vivência de situações em que se pratica a concertação; e todas as etapas e fundamentos para elaboração do Diagnóstico e Plano de Negócios.

Quanto ao MBA Executivo em Gestão e Negócio do Desenvolvimento Regional Sustentável, em novembro de 2008, estava em sua segunda turma. A primeira, ainda em andamento, iniciou no segundo semestre de 2006 e conta com 1.915 alunos. A segunda turma tem início previsto para março de 2009 e terá 500 alunos do Banco do Brasil, todos já matriculados. O MBA tem como objetivo desenvolver competências profissionais visando dotar o Banco de funcionários aptos a responderem às demandas e oportunidades de mercado.

Outro material que contribui para a capacitação dos funcionários é um vídeo-aula, em DVD, elaborado em maio de 2006 e disponibilizado para todas as agências do Banco. Nele, teóricos renomados no assunto discorrem sobre os principais conceitos relativos ao tema e são detalhadas a metodologia e a forma de operacionalização da Estratégia Negocial DRS. São também veiculados casos de sucesso da implementação da EN em diversas atividades econômicas e ocorridos em várias regiões do País.

Também considerado material de formação e também de divulgação da EN DRS, o fascículo PROFI é uma revista, editada como um dos itens do Programa Profissionalização⁴, que tem como objetivo disseminar o assunto internamente à organização e capacitar os funcionários.

Escrito em linguagem coloquial, o fascículo traz um histórico do programa DRS, e explicações didáticas sobre os principais conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável.

⁴ Detalhes sobre o Programa Profissionalização podem ser vistos em Oliveira (1998).

4.4.3 Trabalhos acadêmicos: monografias, dissertações e teses sobre EN DRS do Banco do Brasil

Foi feito um levantamento de trabalhos publicados sobre a Estratégia Negocial DRS nos bancos de teses e dissertações das principais universidades brasileiras; no portal Capes; e nas bibliotecas internas do Banco do Brasil que disponibilizam seus acervos para o público externo⁵, a partir de 2004.

O maior número de publicações foi encontrado nas bibliotecas do Banco. Referem-se, na grande maioria, a trabalhos escritos por funcionários: quatro monografias de especialização, duas dissertações de mestrado e uma tese de doutorado.

Sobre as monografias espera-se um grande crescimento nesses números, com as finalizações dos trabalhos do MBA - DRS previstos para novembro e dezembro de 2008.

Sobre as dissertações, Barros (2007) propôs em sua pesquisa verificar se as dimensões econômica, social, ambiental, política e territorial, relacionadas ao DRS, estavam presentes nas ações do Banco do Brasil. As conclusões indicaram que existe uma maior simetria entre as ações do Banco e as apreensões teóricas do DRS nas dimensões econômica e territorial, enquanto que nas dimensões social, ambiental e política parecem estar sendo pouco consideradas nas ações de DRS do Banco do Brasil.

Na outra dissertação, Andrioni (2008) abordou o desenvolvimento sustentável, analisando a relação entre a intervenção econômico-social e o ethos predominante no grupo social, no contexto das ações produtivas e de atenção social. Entre outros resultados, propõe que as parcerias, mesmo para os grupos que possuem certa densidade do tecido social, podem ser a determinante da materialização de utopias. Conclui que o desenvolvimento de modelos de avaliação pode permitir aos alocadores de recursos identificar a natureza de ações e investimentos mais oportunos ao ambiente social para que seu desenvolvimento econômico seja alcançado de forma sustentável.

⁵ O Banco do Brasil tem duas bibliotecas que disponibilizam material para os usuários: a biblioteca da Gerência Regional de Gestão de Pessoas, em Brasília; e a biblioteca do Centro Cultural Banco do Brasil, no Rio de Janeiro. As bibliotecas das Diretorias Jurídica, Agronegócio, Tecnologia e da Auditoria Interna são de uso restrito dessas áreas.

Na tese de doutorado, Meneses (2007) avaliou uma ação educativa, integrante da metodologia da EN DRS do Banco do Brasil. Os resultados do estudo não foram conclusivos, mas indicaram pouca efetividade entre os treinamentos na metodologia da EN DRS do Banco e o número de projetos aprovados / implementados.

Parte III

METODOLOGIA

Capítulo 5 **METODOLOGIA**

Com o objetivo de “elaborar modelo teórico de busca e uso de informações sobre desenvolvimento sustentável nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil”, a pesquisa foi feita sobre o ambiente informacional no qual se insere a Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável (EN DRS).

A opção em se trabalhar com essa Estratégia justifica-se, em primeiro lugar, pela necessidade de se estabelecer um foco de estudo: comportamento informacional voltado para o desenvolvimento sustentável. Além disso, referida iniciativa recebe grande atenção da organização, tem abrangência nacional e dimensão estratégica dado o foco no desenvolvimento das regiões mais pobres do país, apresentando, conseqüentemente, forte conteúdo de inclusão social. Além desses aspectos internos à organização, o assunto desenvolvimento sustentável tem importância ressaltada atualmente, uma vez que é crescente a cobrança da sociedade por práticas socioambientalmente responsáveis tanto da parte dos indivíduos quanto das empresas.

Outro aspecto que contribuiu para a escolha da EN DRS foi o fato de, na sua estrutura de decisões, possuir instâncias diferenciadas e com papéis bem definidos, condição para que fosse comparado o comportamento informacional entre níveis hierárquicos.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa utiliza as abordagens qualitativa e quantitativa. Conforme comentado no capítulo de revisão de literatura, percebe-se atualmente uma tendência em combinar essas duas perspectivas nas pesquisas que se desenvolvem no âmbito da Ciência da Informação, em particular nas investigações relativas a Estudo de Usuários. É crescente o uso das abordagens qualitativas, que é verificado mais como forma de complemento às pesquisas quantitativas, do que na sua substituição (WILSON, 2006b, 1981; BAWDEN, 2006).

Minayo (2007, p. 22) reforça esse ponto de vista ao afirmar que:

Os dois tipos de abordagem – qualitativa e quantitativa – e os dados delas advindos não são incompatíveis. Entre eles há uma oposição complementar

que, quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riqueza de informação, aprofundamento e maior fidedignidade interpretativa.

Embora tenha parcela da investigação ancorada em métodos quantitativos, é com a abordagem qualitativa que se processa a maior parte dessa pesquisa. Tendo como uma de suas principais características a imersão do pesquisador no contexto e a utilização da perspectiva interpretativa (BRADLEY, 1993; KAPLAN & DUCHON, 1988), essa abordagem mostrou-se mais adequada na busca do conhecimento no presente trabalho, uma vez que o próprio modelo proposto tem, na delimitação do contexto das necessidades de informação, um dos seus elementos essenciais de explicação.

Para Liebscher (1998), os métodos qualitativos são mais utilizados quando a definição do contexto social e cultural se configura em componente fundamental da pesquisa. O entendimento do comportamento informacional de atores com papéis organizacionais diferentes – executivos, gerentes de DRS e gerentes de agência, no caso da presente pesquisa – pressupõe necessariamente a adoção dessa abordagem para compreensão do contexto no qual exercem suas atividades e conseqüentemente demandam e usam informações.

Por sua vez, a abordagem quantitativa está mais associada a estudos com inferência a partir de amostras, estudos confirmatórios, representação numérica e análise estatística (PATTON, 1980; WILDEMUTH, 1993). Descrevem e explicam fenômenos que “produzem regularidades, são recorrentes e exteriores aos sujeitos” (MINAYO 2007, p. 22) e vão desde a produção de fatos à determinação de correlações entre variáveis selecionadas (TRIPODI *et al.*, 1975).

Dessa forma, para um entendimento mais aprofundado dos aspectos que envolvem a busca e uso da informação sobre o desenvolvimento sustentável nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil, optou-se em adotar as duas abordagens, notadamente em um dos módulos da pesquisa, como se verá adiante.

Segundo o grau de interpretação dos dados obtidos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que é utilizada para identificar e obter informações sobre as características do problema comportamento informacional nos diferentes níveis hierárquicos. Na pesquisa descritiva, o conhecimento adquirido identifica o fato, descreve-o e caracteriza-o (COLLIS e HUSSEY, 2005; ABRAMO, 1979). Para o Estudo 4, e ainda segundo esse critério, a pesquisa também é mensurativa, uma vez que, além de descrever o fato do comportamento

informacional, dimensiona quantitativamente seus principais componentes. Acrescenta, portanto, essa característica à condição de ser igualmente interpretativa e inferencial.

Embora a Estratégia DRS seja razoavelmente conhecida na organização, assim como a sua forma de operacionalização, alguns aspectos, notadamente aqueles relacionados à busca e ao uso da informação necessária à sua execução, são ainda obscuros, ou pouco determinados. Por isso, com o propósito de ter maior aproximação com esse tema específico, adotou-se tanto na fase preliminar do estudo – adiante detalhada – quanto no Estudo 4, investigações gerais prévias sobre o comportamento informacional dos atores, o que deu ao trabalho também a condição de pesquisa exploratória. Babbie (1986) assinala que este tipo de pesquisa tem a finalidade de explorar um tópico, ganhar familiaridade com assunto. Para esse autor, o seu uso é típico quando o pesquisador examina um novo interesse ou quando o objeto de estudo é relativamente novo e pouco entendido, caso verificado nesta pesquisa.

No que diz respeito ao alcance temporal, o presente trabalho é classificado como interseccional. Ou seja, os dados foram coletados em um momento pontual. Refletem, assim, o comportamento informacional dos atores envolvidos com o desenvolvimento sustentável no primeiro semestre de 2008. Com relação a esse critério os estudos também podem ser longitudinais, nos quais os dados são coletados em mais de um ponto da escala de tempo, ou de uma sucessão de momentos temporais, visando ao entendimento do fenômeno ao longo do tempo (RICHARDSON *et al.*, 1999).

Por fim, quanto ao critério da utilização dos resultados, a pesquisa é aplicada, uma vez que os seus resultados poderão ser utilizados de imediato no gerenciamento da informação da Estratégia Negocial DRS. Conceitualmente, a pesquisa aplicada é marcada por ter interesse prático. Tem como objetivo a produção de conhecimento que tenha aplicação prática e é dirigida à solução de problema específico (COLLIS e HUSSEY, 2005; MARCONI e LAKATOS, 2008).

Em virtude da adoção de abordagens, técnicas e públicos diferenciados, a identificação do comportamento informacional nesta pesquisa foi estruturada em quatro módulos, chamados de Estudo Prévio e Estudos 2, 3 e 4, conforme visto anteriormente, e detalhados, a seguir.

5.2 ESTUDO PRÉVIO

Os estudos nessa etapa tiveram a finalidade de aproximação com o assunto e levantamento de dados sobre a EN DRS. Fez-se, no primeiro momento, uma análise dos documentos já produzidos no âmbito da Estratégia como notas técnicas de aprovação e reestruturação da gerência DRS; material de curso presencial; DVDs com eventos de capacitação de gerentes; e monografias, dissertações e teses sobre o assunto.

Além da análise dos documentos, fez-se também cinco entrevistas semi-estruturadas com funcionários que integraram a equipe inicial da Estratégia DRS ou foram responsáveis pela formatação da estrutura organizacional da área. O roteiro da entrevista é apresentado no Apêndice A. Tal procedimento possibilitou colher as percepções dos funcionários que protagonizaram as primeiras ações relacionadas a essa iniciativa, sobre as razões que contribuíram para a sua criação e desenvolvimento, as principais dificuldades encontradas na sua estruturação e os fatores mais relevantes que compõem o contexto informacional do ambiente no qual se inserem os atores da EN DRS.

Os resultados obtidos nessa etapa serviram para elaborar os instrumentos e roteiros utilizados nas etapas seguintes da pesquisa - Estudos 2, 3 e 4..

5.3 ESTUDO 2: COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO

O objetivo do Estudo 2 foi identificar o comportamento informacional no nível estratégico por meio do mapeamento dos elementos e variáveis que interferem na definição de diretrizes para a EN DRS.

Empregou-se, nessa etapa, uma abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semi-estruturadas com os executivos e principais funcionários responsáveis pelo assunto na organização. O roteiro da entrevista é apresentado no Apêndice B.

Para melhor identificação do uso da informação, foi utilizada a técnica do incidente crítico⁶, como técnica complementar, relacionada à tomada de decisão mais recente envolvendo definição de diretriz estratégica. Referida diretriz representa uma das resultantes das ações dos funcionários no nível estratégico e que delimitam o seu comportamento informacional, ora estudado.

⁶ A técnica do “Incidente crítico” consiste em obter informações sobre incidente (evento ou acontecimento) que ocorreu dentro de um período de tempo determinado ou situação específica. Tem a finalidade de direcionar o respondente para um momento específico, ou situação real, evitando assim a dispersão no tempo e espaço (FOTI, 2003).

A diretriz estratégica assume, assim, no modelo proposto, uma posição de resultado, ou ponto de chegada, sob a ótica do nível estratégico; e ponto de partida, se observada na perspectiva do nível tático. Funciona, portanto, como elo entre esses níveis hierárquicos. Embora as estratégias, em geral, sejam de aplicação no nível operacional, o fluxo normal é que elas sejam encaminhadas, processadas e distribuídas, via nível tático.

5.3.1 Universo e amostra do Estudo 2

O Universo dessa etapa da pesquisa foi composto pelos funcionários da organização que ocupam posição estratégica relacionada ao Desenvolvimento Regional Sustentável: um vice-presidente, um gerente executivo e quatro gerentes de Divisão. Por se tratar de um número pequeno, foram entrevistados os seis funcionários.

5.4. ESTUDO 3: COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO

O objetivo do Estudo 3 foi identificar o comportamento informacional no nível tático a partir do mapeamento dos fatores e variáveis que interferem na definição das orientações emitidas para o nível operacional.

A exemplo do nível estratégico, adotou-se também neste estudo uma abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de segmento DRS, lotados nas Superintendências estaduais de Varejo e Governo. O roteiro da entrevista é apresentado no Apêndice C.

Neste estudo também utilizou-se a técnica do incidente crítico, direcionando os respondentes para a situação em que foi formulada e emitida a orientação mais recente para os gerentes de agência. Essas ações constituem-se nas principais atividades no nível tático e, portanto, fortes delimitadoras do contexto informacional no qual se inserem.

5.4.1 Universo e amostra do Estudo 3

O Universo dessa etapa foi formado pelos 24 gerentes de segmento DRS lotados nas Superintendências de Varejo e Governo. Para garantir a representatividade regional na amostra, foi entrevistado um gerente por região geográfica brasileira dos seguintes Estados da Federação: Pará, Rio Grande do Norte, Distrito Federal, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

5.5. ESTUDO 4: COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL OPERACIONAL

O Estudo 4 teve como objetivo identificar o comportamento informacional no nível operacional – gerentes de agências –, por meio do mapeamento dos elementos e variáveis que interferem na elaboração dos Diagnósticos e Planos de Negócios do DRS – DPNs/DRS.

Utilizou-se tanto abordagem qualitativa como quantitativa. No primeiro momento, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gerentes de agência para identificação de variáveis centrais do comportamento informacional desses atores. O roteiro utilizado nessas entrevistas é apresentado no Apêndice D.

As variáveis identificadas nas entrevistas serviram de base para elaboração do questionário, utilizado na etapa quantitativa: *survey*⁷ com os gerentes de agência responsáveis pela elaboração dos DPNs/DRS.

Também nessa etapa – tanto na fase qualitativa, quanto na quantitativa –, fez-se uso da técnica do incidente crítico, que foi, nesse caso, a elaboração e aprovação dos DPNs.

5.5.1 População e amostra do Estudo 4

A população da pesquisa dessa etapa correspondeu aos gerentes de agências que tiveram os Diagnósticos e Planos de Negócios DRS (DPNs/DRS) elaborados no primeiro semestre de 2008: 1.048 casos. Esse recorte permitiu a delimitação do público e, por utilizar o DPN mais recentemente elaborado, facilitou a lembrança dos gerentes quanto aos conteúdos informacionais utilizados.

Sobre a amostra, na fase qualitativa, foram entrevistados seis gerentes de agência, sendo dois da região Centro-Oeste, e um das demais regiões do País. Na fase quantitativa, os questionários foram enviados para os 1.048 gerentes e foram respondidos integralmente 568 questionários (54,2 % de taxa de retorno).

5.5.2 Instrumento de coleta de dados – fase quantitativa do Estudo 4

O instrumento utilizado para coleta de dados na fase quantitativa dessa etapa foi um questionário com perguntas fechadas e uma pergunta aberta, disponibilizado via web na Intranet Corporativa da organização. Para facilitar o trabalho dos respondentes, foi enviada

⁷ *Survey* é um tipo particular de pesquisa social empírica, utilizado para descrição, explicação e exploração de determinado fenômeno (BABBIE, 1999). “Os métodos de *survey* são usados para estudar um segmento ou parcela – uma amostra – de uma população, para fazer estimativas sobre a natureza da população total da qual a amostra foi selecionada” (*Ibid*, p.113).

correspondência a todos os gerentes (Apêndice E), em duas ocasiões, com um link que permitia o acesso ao questionário.

Com a finalidade de dar mais consistência ao processo quantitativo posterior, foi realizada aplicação de teste piloto com uma amostra de 24 funcionários pertencentes ao público-alvo da pesquisa lotados nas várias regiões do País. Buscou-se verificar, com o teste, a clareza dos enunciados das questões, o tempo médio de resposta do instrumento e a eventual correlação entre as variáveis.

A aplicação do teste-piloto também possibilitou a obtenção de sugestões de variáveis como tipo de informação, fonte e canal que não tinham sido identificadas na fase qualitativa. Solicitou-se, ainda, que os respondentes fizessem comentários sobre o instrumento. No geral, os comentários foram de aprovação quanto à clareza dos enunciados, mas houve algumas sugestões de melhoria, resultando na versão final apresentada no Apêndice F. O tempo médio para o preenchimento das respostas ficou em dezessete minutos e não foram encontradas correlações entre as variáveis.

Nas perguntas demográficas, foram identificados os dados relativos a sexo, tempo de Banco, tempo como gerente de agência e escolaridade dos gestores de agências, responsáveis pela elaboração dos DPNs/DRS.

De uma maneira geral, as questões apresentadas nesse campo buscaram identificar o perfil individual do gestor, suas atividades e, sobretudo, o contexto no qual atua.

Com relação ao perfil individual do gestor, Soares (2003), estudando o comportamento de gestores em empresas de base tecnológica, verificou que a formação acadêmica e a função exercida são variáveis importantes na composição do perfil individual de busca e uso da informação. No presente trabalho, como foram estudados apenas os gerentes de agência, não foi perguntada a função exercida, já que se tratava da mesma função para todos os casos. Forma, portanto, o contexto informacional desses funcionários, as atribuições próprias da função gerencial. O que se buscou foi saber o que há de específico com relação ao comportamento informacional direcionado ao desenvolvimento sustentável.

As atividades desempenhadas pelo gerente moldam fortemente o seu comportamento informacional, uma vez que as informações buscadas têm a finalidade de satisfazer as necessidades para o exercício da função gerencial.

Além do mapeamento do comportamento informacional dos gerentes das agências, relacionado ao desenvolvimento sustentável, feito pela identificação das fontes, dos canais,

dos tipos de informações utilizadas etc., foi também verificada a percepção deles quanto às dimensões da EN DRS – econômica, social, ambiental e cultural –, ao propósito de uso da informação e aos fatores que interferem na elaboração dos DPNs.

Por fim, verificou-se a importância atribuída pelos gerentes a cada uma das características da informação valiosa apresentadas por Stair e Reynolds (2006) e abordadas no Capítulo 2.

5.6. ANÁLISE DOS DADOS

Nos Estudos Prévio e nos Estudos 2 e 3 utilizou-se como técnica de análise dos dados a Análise de Conteúdo. A opção por esse método se deu em virtude de sua consolidação como ferramenta de análise e pela adequação com o objeto em estudo nesta pesquisa.

De fato, conforme observa Bardin (1995), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter indicadores que permitem a inferência sobre as condições de produção e recepção das mensagens. Referidas condições são tratadas no modelo proposto nesta pesquisa na perspectiva de formação do contexto sobre o qual as necessidades de informação se desenvolvem. Esse aspecto da evidência do contexto é reforçado por Franco (2007, p. 12). Para a autora, “torna-se indispensável considerar que a emissão de mensagens sejam elas verbais, silenciosas ou simbólicas, está necessariamente vinculada às **condições contextuais de seus produtores**” (grifo do autor).

A possibilidade da inferência propiciada pela análise de conteúdo significa que sua utilização como ferramenta de análise leva a aspectos não declarados na mensagem. Vai, portanto, além das aparências do que é formalmente dito. A inferência é, no entendimento de Franco (2007, p. 29), “o procedimento intermediário que vai permitir a passagem, explícita e controlada, da descrição à interpretação”. Deve ser considerado, ainda, conforme destaca Clemente (2008), não apenas os aspectos semânticos da língua, mas também a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens.

Do ponto de vista operacional, a análise dos dados das três primeiras etapas da pesquisa seguiu o caminho normalmente utilizado nas pesquisas qualitativas, no qual as grandes massas de dados são quebradas em unidades menores e, sem seguida, reagrupadas em categorias que se relacionam entre si de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos (BRADLEY, 1993).

Os dados foram, portanto, ordenados, organizados em padrões, categorias e unidades básicas descritivas. A interpretação envolveu atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando por relacionamentos entre as dimensões descritivas (PATTON, 1980).

Com relação à análise dos dados coletados na fase quantitativa do Estudo 4 – *survey*, com aplicação de questionário –, foi empregada técnica de estatística descritiva e teste de hipótese paramétrico, para verificar a significância das diferenças entre as médias das variáveis. Para dar maior confiabilidade aos resultados, foram aplicados dois tipos de testes: Análise de Variância (ANOVA) e teste para a média populacional, ambas com hipótese rejeitada no nível de significância 0,05.

Com o objetivo de verificar a existência de relações entre as variáveis apresentadas no instrumento, utilizou-se as técnicas de análise de correlação e análise fatorial, mas não foram encontradas relações entre as variáveis, seja dentro de cada tópicos – tipo de informação, fontes, canais etc. – seja na comparação entre todas as variáveis.

5.5. SÍNTESE DA METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza abordagens qualitativa e quantitativa e classifica-se como pesquisa descritiva, mensurativa, exploratória, aplicada e de alcance temporal interseccional.

Está estruturada em quatro módulos denominados de Estudo Prévio e Estudos 2, 3 e 4, que investigam, respectivamente, o comportamento de busca e uso de informações para o desenvolvimento sustentável nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil.

Com relação à análise dos dados, utiliza-se a técnica de Análise de Conteúdo para a fase qualitativa e técnica de estatísticas descritiva e multivariada para a fase quantitativa.

O Quadro 5.1. apresenta o sumário das quatro etapas e os principais componentes da pesquisa: abordagem, método/técnica de pesquisa, instrumento de coleta de dados, técnica complementar de coleta dos dados, técnica de análise dos dados, universo da pesquisa e produto resultante de cada uma das etapas.

Quadro 5.1. – Etapas e componentes da pesquisa

<i>Componentes da pesquisa</i> Etapas	<i>Abordagem</i>	<i>Método/ Técnica de pesquisa</i>	<i>Instrumento de coleta dos dados</i>	<i>Técnica complementar de coleta dos dados</i>	<i>Técnica de análise dos dados</i>	<i>Universo</i>	<i>Produto</i>
Estudo Prévio	Qualitativa	Análise documental e Entrevista semi-estruturada	Ficha de trabalho e guia de entrevista	-	Análise de Conteúdo	Primeira equipe que trabalhou na EN DRS	Elementos para fundamentar as próximas etapas da pesquisa
Estudo 2	Qualitativa	Entrevista semi-estruturada	Guia de entrevista	Incidente crítico	Análise de Conteúdo	Executivos e funcionários responsáveis pela definição de diretrizes estratégicas	Modelo do comportamento informacional no nível estratégico
Estudo 3	Qualitativa	Entrevista semi-estruturada	Guia de entrevista	Incidente crítico	Análise de Conteúdo	Gerentes de DRS lotados nas superintendências	Modelo do comportamento informacional no nível tático
Estudo 4	Qualitativa e quantitativa	Entrevista semi-estruturada e <i>survey</i>	Guia de entrevista e questionário	Incidente crítico	Análise de Conteúdo e Técnicas estatísticas (descritiva e multivariada)	Gerentes de agência com planos DRS aprovados no primeiro semestre de 2008	Modelo do comportamento informacional no nível operacional

Fonte: próprio autor.

Parte IV

RESULTADOS E **CONCLUSÕES**

Capítulo 6 **ESTUDO PRÉVIO**

Essa etapa da pesquisa teve como objetivo buscar informações já existentes na organização sobre a Estratégia Negocial DRS (EN DRS), com o propósito de compreender melhor o tema e obter mais elementos para fundamentar os Estudos 2, 3 e 4, subsequentes. Operacionalmente, foi dividida em duas partes.

Na primeira, realizou-se uma análise dos principais documentos já produzidos no âmbito da EN DRS: Notas Técnicas, material do curso DRS, DVDs, monografias, dissertações e teses sobre o assunto. Na segunda parte, realizou-se entrevistas em profundidade com cinco funcionários que fizeram parte da equipe inicial que trabalhou na EN e um funcionário da área responsável pela estrutura organizacional.

Para ter uma sequência de assuntos que possibilitem um melhor acompanhamento e compreensão do leitor sobre o conjunto desse trabalho, a parte da pesquisa referente à análise documental foi apresentada no Capítulo 4, item 4.4. Apresentar-se-á, a seguir, a análise das entrevistas.

6.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS⁸

Nas entrevistas feitas nessa etapa, buscou-se identificar: a) os fatores que contribuíram para criação e desenvolvimento da Estratégia Negocial DRS; b) os diferenciais dessa metodologia de abordagem de negócios; c) as dificuldades encontradas na implementação da EN; d) os fatores mais relevantes que compõem o contexto informacional do ambiente no qual se inserem os atores da Estratégia Negocial DRS; e) a forma de a organização lidar com as dimensões econômica, social e ambiental; e f) o processo de escolha da atividade produtiva.

⁸ As Unidades de Análise serão listadas na forma de itens numéricos (6.1.1, 6.1.2 etc.), em negrito, e a interpretação e inferência serão feitas simultaneamente às descrições dos entrevistados. Em vários itens são incluídas sub-unidades, grafadas em ordem alfabéticas e em itálico (*a,b,c...*).

6.1.1 Fatores que contribuíram para a criação e desenvolvimento da Estratégia Negocial DRS:

a) Retomada do crescimento econômico do País e necessidade de inclusão social

No final de 2003, a economia brasileira começava a estabilizar-se, debelando os focos da crise econômica apresentados no ano anterior e nos meses iniciais daquele ano. Os principais indicadores macroeconômicos davam sinais de que a economia entraria numa trajetória de melhoras contínuas: o Produto Interno Bruto começava a crescer; a inflação e a taxa nominal de câmbio convergiam para as metas fixadas pelo Conselho Monetário Nacional; e a taxa de juros básica da economia iniciava um ciclo de declínio.

Havia necessidade, contudo, do ponto de vista governamental, de ações advindas da sociedade civil que pudessem reforçar a retomada do crescimento. Esse aspecto é destacado pelo entrevistado 2, para quem “o governo – no final de 2003 - precisava do apoio das empresas, em especial das públicas e de economia mista, para alavancar o processo de desenvolvimento”.

Referido apoio trazia consigo, ainda sob a visão governamental, a necessidade de outro componente: a inclusão social. O fato de ter um caráter mais voltado às classes populares fazia com que as diretrizes do governo iniciado em janeiro de 2003, ligasse a retomada do crescimento econômico ao incremento de políticas sociais.

Assim, as demandas para o Banco do Brasil, na época, se diferenciavam substancialmente daquelas verificadas em anos anteriores. O governo federal esperava do Banco uma atuação que, sem comprometer seu desempenho econômico-financeiro, fosse marcante no sentido da promoção de ações com caráter social, que gerassem emprego e renda, favorecendo o crescimento com inclusão social.

Diante disso, diversas iniciativas foram dinamizadas ou passaram a ser desenvolvidas pelas várias áreas da Empresa. O entrevistado 3 lembra que “no início do primeiro mandato do atual governo, o Banco viveu uma efervescência muito grande de iniciativas que visavam aproximar a organização de questões sociais voltadas para o desenvolvimento”. Os entrevistados 2, 3 e 6 citam, entre estas, as ações ligadas ao Programa Fome Zero⁹, a abordagem de atuação com as cadeias produtivas e Arranjos Produtivos Locais (APLs), a democratização do crédito, além das ações de caráter social exclusivas da Fundação Banco do Brasil.

Essas iniciativas visavam atender ao anseio governamental e tinham como objetivo apoiar ações dirigidas aos segmentos mais fragilizados da sociedade, por meio de uma efetiva contribuição para o crescimento da economia nacional e a propagação e distribuição de renda no País. Tais ações, no entanto, eram empreendidas pelo Banco de forma “desarticulada”, conforme assinala o entrevistado 3, para quem:

As ações [de cunho social e voltadas para atender às demandas governamentais] eram feitas a partir de iniciativa de alguns gestores que, percebendo a indicação estratégica, pontualmente, identificavam oportunidades e agiam na sua direção.

Tornava-se necessária, no entendimento da alta direção do Banco do Brasil, uma atuação que fosse mais efetiva e que potencializasse o conjunto dessas ações. Percebia-se que o Banco havia avançado no sentido de se posicionar como banco de mercado, mais profissional, obtendo bons resultados, com adoção de governança corporativa, ampliação de produtos e clientes e especialização no atendimento aos diversos segmentos de clientes. Era preciso, então, na compreensão da alta direção da empresa, e conforme relatado pelo entrevistado 3, avançar também na perspectiva de um banco voltado para as questões sociais, que apoiasse mais firmemente o desenvolvimento do País.

b) Necessidade de se trabalhar com as três dimensões: econômica, social e ambiental.

Era percebida também, na ocasião, que a atuação social do Banco do Brasil, embora existente desde muitos anos, ficava deslocada das atividades centrais da empresa, ou à margem do negócio da instituição, conforme lembrou a entrevistada 6. Tornava-se necessária,

⁹ Programa do governo federal, lançado em 2003, com o objetivo de combater o problema da fome nas camadas mais pobres da sociedade.

diante desse fato, e coerente com o propósito de potencializar a atuação social, uma integração dessas abordagens – econômica e social – buscando sinergia e complementaridade.

Outra dimensão que começava também a se fortalecer nas discussões da empresa era a ambiental. Em virtude de uma série de transformações em curso na sociedade, em particular o movimento que exigia das organizações uma postura de responsabilidade social, e o crescente apelo pela preservação do meio ambiente, o Banco do Brasil identificava a necessidade de empreender ações mais efetivas nessa área. É assim que, em abril de 2003, foi criada a Unidade de Responsabilidade Socioambiental e Relações com os Funcionários, transformada em Diretoria em junho de 2004.

A necessidade de inclusão social – impulsionada prioritariamente pela implementação de políticas de geração de trabalho e renda, a partir da retomada do crescimento econômico do País – e a atuação baseada na integração das dimensões econômica, social e ambiental formam, portanto, o contexto e constituem-se nas razões do surgimento da Estratégia Negocial DRS. Uma forma de fazer negócio, e não apenas um “Programa”, que inclui em sua concepção analítica e operacional as várias iniciativas existentes até então na organização, potencializando-as com a eliminação de redundâncias e ganhos advindos com a atuação articulada.

Cabe registrar que a dimensão cultural não era considerada integralmente quando da estruturação inicial da EN DRS, vindo a ser incluída apenas posteriormente.

6.1.2 Diferenciais da metodologia DRS

a) Busca da sustentabilidade: a negação do assistencialismo

Um primeiro aspecto de diferenciação da metodologia DRS de outras já empregadas na instituição, muito ressaltado pelos entrevistados, é o fato de o DRS tratar-se de uma linha de ação que tem como filosofia dotar as comunidades de condições para autosustentar-se. Afasta, assim, qualquer conotação assistencialista. Esse aspecto é citado pelos entrevistados 1, 2 e 6 para quem a EN DRS é claramente uma metodologia para contribuir com as comunidades no seu processo de emancipação, tendo, portanto, uma lógica de longo prazo.

A busca da sustentabilidade é verificada no próprio processo de planejamento de uma Estratégia Negocial DRS, no qual é feita uma série de questionamentos sobre os fatores

envolvidos são feitos, com o objetivo de obter a maior sinergia e otimização das ações. Sobre esse aspecto, a entrevistada 1 comenta:

Para desenvolver a apicultura numa determinada região, por exemplo, precisa-se de colméias, de caixas, de insumos...Precisa-se de capacitação de mão-de-obra, de entrepostos de mel, de local para produzir. Vai beneficiar ou não? Quem está estudando o mercado exterior? Como está o embargo ao mel brasileiro? Em que quantidade e qualidade se tem que produzir? O que tem de pesquisa sobre a produção de mel? Como estão as Universidades?

Percebe-se uma preocupação muito abrangente, com um escopo que vai desde as questões básicas ligadas ao material utilizado, passando por questões de logística e de super-estrutura, como a capacitação dos envolvidos e o conhecimento produzido sobre a atividade. Um claro entendimento de que uma abordagem, para ser sustentável, requer uma atuação em múltiplas frentes e dimensões da realidade.

b) Abordagem das cadeias produtiva e de valores

Outro diferencial da metodologia, lembrado pelos entrevistados 2 e 6, diz respeito à análise de uma determinada atividade econômica a partir de sua cadeia produtiva, baseada no entendimento que as atividades se comunicam, têm elos. Esse fato permite identificar complementaridades e eventuais gargalos ao longo da cadeia, tornando mais efetiva a abordagem, uma vez que a análise isolada de uma atividade pode deixar de considerar fatores intervenientes, afastados dessa atividade e aparentemente pouco relacionados, mas de grande impacto no seu desempenho global.

A entrevistada 6 destaca que “às vezes, tem atividades que estão distantes da atividade-fim, mas que são muito importantes”. Ilustra seu ponto de vista com o exemplo da cadeia do cinema, cujo espectro de atividades é muito amplo. “Em geral, as cadeias ligadas à cultura têm um escopo abrangente”, afirma.

A entrevistada 1 ressalta que, atualmente, as cadeias produtivas são trabalhadas “uma de cada vez”, mas o objetivo é, no futuro, ter várias cadeias integradas, buscando trabalhar com a cadeia de valor, abordagem mais ampla do que aquela referente à cadeia produtiva, uma vez que a cadeia de valor inclui todos os pontos da cadeia produtiva e busca agregação de valor em cada uma delas, com o objetivo de evitar que o valor possa se concentrar em um único ou em poucos pontos dessa cadeia. O objetivo é distribuir o valor ao longo da cadeia.

c) Tangibilização do conceito de sustentabilidade

Um terceiro aspecto que também pode ser considerado como diferencial da metodologia está relacionado à própria existência da iniciativa. A EN DRS trouxe para a prática um conceito genérico e pouco executado, restrito, muitas vezes, apenas ao discurso de algumas empresas. A abordagem conseguiu “tangibilizar o conceito da sustentabilidade na prática, transformou-o em prática”, conforme cita a entrevistada 6.

6.1.3 Dificuldades encontradas na implementação da EN -DRS

a) Assimetria de entendimento do conceito da EN DRS

Uma dificuldade verificada na implementação da EN DRS está relacionada ao fato de ser um conceito novo para a organização, o que traz assimetrias de entendimento de sua importância e formas práticas de operacionalização. Dentre outros efeitos dessas assimetrias podem ser citadas as ênfases diferenciadas que são dadas pelas agências na execução da EN e o não-aproveitamento da totalidade dos benefícios por ela gerados.

Tratando desse problema, e já apontando possível solução, a entrevistada 6 destaca que a “comunicação – interna e externa – é fundamental”. Para ela, o Banco do Brasil “não está sabendo potencializar a EN-DRS. Não tem um plano de comunicação para o DRS. Falta uma estratégia de comunicação”. Continua afirmando que há necessidade de uma comunicação mais focada, dirigida aos funcionários e ao público externo de maneira mais determinada. Hoje, segundo essa entrevistada, “a comunicação voltada para o DRS está misturada com outras coisas”, o que resulta na constatação de que “as agências ainda têm dificuldade de entender o que é o DRS”.

b) Complexidade do aplicativo para operacionalização da EN DRS

Outra dificuldade apontada por alguns entrevistados é a complexidade de operacionalização do aplicativo desenvolvido para registro de informações e acompanhamento das ações do DRS. Para os entrevistados 6 e 20, o aplicativo é pesado e exige algumas informações desnecessárias. Uma das limitações é a “dificuldade de se trabalhar a lógica das cadeias produtivas, os elos entre as atividades”, afirma a entrevistada 6,

que continua salientando que “se quisermos mudar uma cultura, o aplicativo tem que ser algo amigável, atrativo”.

Merece destaque um aspecto abordado pela entrevistada 6, relativo ao cuidado de se evitar “matar a Estratégia DRS”. A necessidade de um aplicativo mais leve não deve significar a perda de suas principais funcionalidades e eventual desvio do eixo estratégico definido. Ou seja, deve-se buscar mais facilidades operacionais para o aplicativo, mas é fundamental deixar as “amarras necessárias para não sair do direcionamento”. Essa preocupação é muito relevante, principalmente em se tratando de estágio de consolidação dessa EN e homogeneização na disseminação e compartilhamento de informações. Se há flexibilidade excessiva, nesse momento, ainda segundo a entrevistada, corre-se o risco de perdas na formação de uma cultura voltada para o Desenvolvimento Regional Sustentável.

6.1.4 Fatores mais relevantes que compõem o contexto informacional do ambiente no qual se inserem os atores da Estratégia Negocial DRS.

a) Ênfase na participação da comunidade

A metodologia da Estratégia Negocial DRS tem como um de seus pilares de sustentação a participação da comunidade na qual está inserida. Tal participação se dá em vários aspectos e momentos do processo de implementação da EN, envolvendo, dentre outras ações: a) elaboração do diagnóstico da realidade; b) formulação do plano de negócios; c) alocação de recursos; e d) acompanhamento das ações definidas.

Sobre esse aspecto, a entrevistada 1 salienta que:

Em todo processo, nós não temos decisão unilateral do Banco (...) Faz parte dos treinamentos dos gerentes e das pessoas que participam do processo que ouçam mais as comunidades e os parceiros.

É um processo de construção coletiva que, embora rico nas formulações, proposição de ações e obtenção de resultados, traz consigo as dificuldades inerentes aos processos que envolvem muitos interesses. Dentre essas dificuldades, a entrevistada 1 aponta a necessidade de gerenciamento das expectativas geradas com a presença do Banco do Brasil e seu papel de liderança do processo. Como são feitas várias reuniões prévias, discussões do rumo a ser seguido e delineamento de atividades a cargo dos parceiros, entre outras iniciativas, é inevitável que gerem expectativas, com as quais, segundo a entrevistada, “devemos ficar

atentos para não frustrá-las”. É o caso, por exemplo, continua, de “às vezes precisarmos iniciar as ações do plano, antes mesmo de ter concluída a análise de risco. É claro, quando envolve crédito do Banco, se espera, mas há outras ações que na prática são iniciadas, exatamente para atender as expectativas que são enormes”.

b) Papel do Banco do Brasil no processo.

Por ter como um de seus fundamentos a articulação de vários agentes sociais, a metodologia da Estratégia Negocial DRS trabalha com o processo de *concertação*, termo utilizado internamente para caracterizar a condição de ser harmônico, a exemplo de uma orquestra que faz um concerto. Ou seja, uma harmonização da atuação de vários agentes sociais, como prefeituras, entidades de assistência técnica, sindicatos, ONGs entre outros, com linhas de atuação diferentes e com interesses muitas vezes contraditórios. Articular essas forças requer um papel institucional de credibilidade, atributo vinculado à imagem do Banco do Brasil na sociedade, principalmente na região nordeste e em municípios menores, conforme destaca a entrevistada 7.

A funcionária discorre sobre esse aspecto afirmando que “as pessoas confiam no que a gente fala. O que a gente fala é lei”. Continua com um depoimento ilustrativo da importância do gerente de uma agência do Banco do Brasil no interior no Nordeste: “Da cidade de onde eu venho no Maranhão, o prefeito não fazia nenhuma solenidade sem a minha presença. Ele não começava sem a minha presença. Eu subia nos palanques. Eu era autoridade”.

Finaliza ressaltando que o papel de liderança exercido pelo Banco do Brasil na articulação dos agentes sociais é de fundamental importância para o sucesso das ações e que tal fato é muito percebido pelas comunidades. A entrevistada ilustra essa consideração, citando o comentário, feito a ela, por um funcionário de uma instituição pública: “Não tem outra instituição para fazer o que vocês do Banco do Brasil estão fazendo”.

6.1.5 Forma de lidar com as dimensões econômica, social, ambiental e cultural

Para vários entrevistados, a atenção equilibrada entre essas quatro dimensões constitui-se num grande desafio para o Banco do Brasil, em todos os seus níveis hierárquicos.

Em virtude de ser um banco e, portanto, ter tido durante toda sua existência a atuação empresarial diretamente ligada ao aspecto econômico-financeiro, a compreensão das outras dimensões ainda não foi integralmente incorporada na organização. “Na análise de risco, por exemplo, há muito tempo tem-se uma metodologia de apuração do risco econômico-financeiro, mas só agora estamos começando a apurá-lo sob os aspectos sociais e ambientais”, ressalta a entrevistada 1. Ainda não é feita a análise de risco sob o aspecto cultural.

A entrevistada 6 é mais enfática ao afirmar que:

Embora esteja no discurso institucional, por conta de toda essa movimentação, da incorporação dessas palavrinhas no dia-a-dia do Banco, os funcionários até têm o conhecimento do que isso significa, mas ainda não conseguem visualizar isso de fato dentro do negócio do Banco. O social ainda é algo filantrópico, não está dentro do negócio do Banco. O ambiental é tido ainda como empecilho para o negócio do Banco. Ainda existe uma confusão. O econômico é o que interessa. O cultural tem uma certa dificuldade... Como podemos utilizar o que tem a ver com o Banco? Não é só patrocinar evento folclórico. Vai muito além disso.

Percebe-se, a partir dessas observações, que não há ainda a plena integração das quatro dimensões. Contudo, no entendimento de alguns entrevistados, pode-se notar uma evolução na forma como o Banco tem trabalhado com essas perspectivas. A própria apuração dos riscos social e ambiental, e o aumento do peso dessas dimensões na metodologia de avaliação do risco da atividade, é exemplo desse avanço, aponta a entrevistada 1. Para ela, “se uma determinada atividade exige licença ambiental e ainda não tem, ela tem que ser devolvida [para a agência]... Não deve nem ser atribuído um nível de risco, já que seria altíssimo. Então, a atividade é devolvida para ser reformulada, de modo a se adequar às exigências ambientais”.

6.1.6 Processo de escolha da atividade produtiva

Conforme visto acima, a escolha da atividade produtiva é um processo coletivo, feito em parceria da Agência do Banco do Brasil com a comunidade. Em virtude da necessidade de uma visão global das várias iniciativas existentes na sua área de atuação, também já destacada anteriormente, há necessidade de validação da atividade pela Superintendência estadual de varejo e governo.

Embora caiba às Superintendências, em última instância, a definição da atividade produtiva, neste processo de escolha é fundamental a iniciativa da agência e dos parceiros. A entrevistada 8 é enfática ao afirmar que “quando a agência escolhe, ela cuida”. De fato, ao

participar do processo de escolha da atividade, afasta-se possíveis componentes que sugiram imposição, aumentando, portanto, a possibilidade de um envolvimento maior de todos.

A entrevistada 6, com o olhar da superintendência, aponta o avanço que houve no processo de escolha da atividade ao longo do tempo:

O processo, hoje, está melhor do que antes, está mais maduro. A gente só pode validar uma atividade se realmente tiver conhecimento do local, do Estado, do que está acontecendo, das forças, dos atores, das características, da história, da cultura. Para acertar, precisa-se saber quem é quem, estar com o olho clínico. Isso não se faz de um dia para o outro. Hoje, se conhece melhor os parceiros. Estamos aprimorando as informações importantes para definir a atividade. É importante se olhar para identificar a atividade.

Outro elemento de destaque no processo de escolha da atividade produtiva é o incentivo à diversificação das atividades. Mesmo reconhecendo a dificuldade de se trabalhar com mais de uma atividade, o que leva à abordagem de uma por vez, conforme mencionado, a entrevistada 1 afirma que “nós não trabalhamos nunca com a ideia de monocultura ou de monoatividade”.

Esse aspecto é de muita relevância e amplamente coerente com a filosofia da sustentabilidade, que se ancora, de fato, numa intervenção global do ambiente produtivo e não apenas no desenvolvimento das atividades centrais, cujo procedimento, além de trazer contribuição limitada em termos de número de pessoas envolvidas e consequente impacto negativo na geração de trabalho e renda, traz, em si, o risco do esgotamento da atividade.

Ao mapear as atividades produtivas de uma determinada cadeia, assim como o delineamento das ligações entre elas, a metodologia da Estratégia Negocial DRS – por meio de um conjunto de ações articuladas e dimensionadas com metas e responsáveis – faz com que o “Diagnóstico e o Plano de Negócios elaborados se constituam no próprio plano do desenvolvimento daquela atividade produtiva na região”, conforme enfatiza a entrevista 1.

Cabe também destacar a mudança ocorrida no processo de aprovação da atividade produtiva escolhida. Até 2006, a aprovação era feita pela Diretoria de Crédito e pela Gerência Executiva DRS. A partir de 2007, houve uma descentralização desse processo, de modo que não existe mais atualmente a condição processual de “aprovação”. O que se observou na ocasião é que parecia contraditório falar em uma construção coletiva e precisar ter a aprovação por uma de suas partes. A entrevistada 1 pondera: “Se eu (*no sentido de Banco do Brasil*) estou falando em um trabalho participativo, construtivista, em que todos os parceiros entraram com sua *expertise*, como é que o Banco do Brasil vai aprovar ou não aprovar?”.

Assim, o que foi implementado em 2007, e continua em vigor, completa a entrevistada, “é uma atribuição do nível de risco econômico-financeiro, social e ambiental”.

Se a uma determinada atividade for atribuído um nível de risco alto, moderado ou médio em qualquer das três dimensões, a superintendência fará orientação às agências quanto à adoção de medidas que possam minimizar tais riscos. Ou seja, o que há na prática é um processo de busca contínua de melhoria no sentido de encontrar a viabilidade da atividade.

6.2 CONCLUSÃO DO ESTUDO PRÉVIO

A forma de o Banco do Brasil trabalhar com o Desenvolvimento Regional Sustentável ainda é relativamente nova. Embora iniciativas da natureza, mesmo não denominadas como tal, possam ser encontradas há vários anos na organização, foi apenas a partir de 2003, com a criação do Grupo de Trabalho DRS, que essas ações passaram a ter um direcionamento mais definido, articulado e otimizado no âmbito da Empresa.

Como fatores que contribuíram para a implementação dessa metodologia de abordagem negocial estão as diretrizes governamentais de maior envolvimento das empresas públicas no apoio às iniciativas que gerassem emprego e renda, e a necessidade de respostas à crescente demanda da sociedade por ações de responsabilidade socioambiental corporativa.

A forma de abordagem diferenciou-se de outras outrora implementadas, uma vez que tem orientação voltada para a cadeia produtiva e de valor; fundamenta-se na participação da comunidade, haja vista ter como pressuposto que as principais decisões sejam tomadas coletivamente; e uma orientação para a sustentabilidade, superando eventual conotação assistencialista e de curto prazo.

Nesses pouco mais de cinco anos desde a criação do Grupo de Trabalho, a iniciativa robusteceu-se tanto em termos do número de funcionários encarregados diretamente do assunto na organização, quanto em termos dos resultados alcançados com a aplicação da Estratégia Negocial DRS.

No final de outubro de 2008, havia na organização cerca de 130 funcionários com atribuições específicas ligadas ao DRS, considerando aqueles da Direção Geral – nível estratégico –, e aqueles das Superintendências estaduais de Varejo e Governo – nível tático.

Sobre os resultados alcançados, os números são expressivos. Em outubro de 2008, havia 4.380 Planos de Negócios DRS desenvolvidos ou em fase de elaboração e mais de

1.000.000 de famílias beneficiadas, tendo sido esse um dos oito desafios negociais definidos para o ano de aniversário de 200 anos da empresa.

Verifica-se, contudo, um sentimento de que essa forma de abordagem ainda não está completamente consolidada na organização. Há, no entendimento de vários entrevistados, a percepção de que as dimensões social, ambiental e cultural não estão completamente alinhadas à dimensão econômico-financeira. A dimensão cultural, às vezes, sequer é considerada. Há também assimetria de entendimento do conceito de desenvolvimento sustentável, e que a EN DRS não é suficientemente divulgada interna e externamente.

Coerente com esse ponto de vista e, de certa forma, buscando atenuar suas consequências, observa-se, da parte da organização, uma ênfase nas ações de formação e capacitação, fundamentais para o desenvolvimento de cultura favorável e homoganeamente disseminada do pensamento voltado à sustentabilidade.

Capítulo 7
ESTUDO 2 - MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO
NÍVEL ESTRATÉGICO

O nível estratégico no Banco do Brasil é formado pelas Unidades Estratégicas responsáveis pela definição de diretrizes e orientações para os demais níveis hierárquicos da empresa. No levantamento do comportamento informacional dos atores envolvidos com o Desenvolvimento Regional Sustentável, neste nível, mapeou-se o comportamento dos funcionários com posição mais destacada na organização: Vice-Presidente, Diretor, Gerente Executivo e quatro Gerentes de Divisão.

7.1 CONTEXTO DA NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO

O ambiente organizacional no qual acontecem as ações do nível estratégico – Estudo 2 do presente trabalho – é constituído pelos fatores e fluxo de informações relacionados às definições de diretrizes da Estratégia Negocial DRS (EN DRS). Destacam-se, entre estas, a elaboração das metas a serem cumpridas pelas agências; a atenção com a qualidade dos Diagnósticos e Planos de Negócios; a identificação de indicadores que possam aferir os avanços obtidos nas comunidades com DRS; e os próprios resultados numéricos alcançados, como o número de famílias beneficiadas, ou o volume de recursos liberados para os planos em execução.

Nos primeiros anos de implementação da EN DRS, a preocupação estratégica voltou-se prioritariamente para os aspectos quantitativos do DRS. O entrevistado 11 destaca a ênfase dada aos aspectos quantitativos no primeiro momento de implementação da Estratégia, referindo-se, como exemplo, à necessidade de expansão dos planos de negócio DRS e à inclusão de metas numéricas no Acordo de Trabalho, documento estratégico da organização que traz as metas negociais, de melhoria de processos e comportamentais a serem cumpridas por todas Unidades da empresa.

Segundo ele, “nós montamos uma estratégia explorando um potencial cultural da nossa empresa que é incluir metas no Acordo de Trabalho, coisa que não existia até então”.

Ao falar de “exploração do potencial cultural”, o entrevistado se refere à importância atribuída, na organização, ao documento Acordo de Trabalho, uma vez que este representa, na prática, uma forma de avaliar o desempenho profissional das equipes, ou Unidades, com reflexos inclusive na participação dos funcionários no lucro da empresa, forma de remuneração variável adotada semestralmente. Estar no Acordo de Trabalho passa a ser, no entendimento da organização, a senha para a meta ser cumprida ou, no mínimo, exigida com maior intensidade.

Esse fato é abordado pelo entrevistado 13, ao lembrar que a discussão sobre inclusão de metas para o DRS no Acordo de Trabalho, no início, não foi consensual no nível estratégico, mas que, em virtude da importância desse instrumento estratégico, e pelo fato de estar fortemente associado à cultura da empresa, achou-se conveniente incluí-las.

A ênfase nos aspectos quantitativos fez com que essa dimensão ocupasse um grande espaço no rol de indicadores de acompanhamento da EN DRS. Buscando um balanceamento destes indicadores, o nível estratégico começou ultimamente a fortalecer a atenção aos aspectos de acompanhamento qualitativos, visando, além de equilibrar as duas perspectivas, obter maior eficácia dos resultados alcançados. O entrevistado 14 ilustra esse aspecto ao afirmar que “quando a gente dá uma meta quantitativa, normalmente vem alguma coisa que não serve”. Ou seja, em algumas situações, o cumprimento de uma meta puramente quantitativa pode se dar sem a devida atenção à qualidade do que se está computando numericamente.

Por isso, atualmente, conforme destacaram vários entrevistados, o foco de atenção é na gestão, tanto dos Planos de Negócios, quanto dos empreendimentos de DRS. Não basta que os Diagnósticos e Planos de Negócios sejam apenas bem elaborados pelas agências do Banco e parceiros. É fundamental que sejam bem acompanhados, medidos e avaliados. “Se você não montar um modelo de gestão, você compromete a execução do plano”, afirma o entrevistado 11. E no que tange aos empreendimentos em si, é fundamental que tenham condições de se manterem eficazes ao longo do tempo, o que torna necessária uma boa gestão dos processos e recursos envolvidos.

A prioridade passou a ser o reforço dos aspectos da gestão, ou “ao desenvolvimento do capital humano”, como assinala o entrevistado 14, para quem a qualificação dos Planos de Negócios, nesse momento, é o objetivo a ser perseguido, haja vista a necessidade de equilibrar os resultados quantitativos, satisfatoriamente alcançados, com aqueles qualitativos.

O contexto das necessidades de informações do nível estratégico é determinado, dessa forma, pelos elementos que compõem o sistema de gerenciamento global da EN DRS na organização. Dentre os principais aspectos desse gerenciamento, destacam-se aqueles relacionados à definição de metas, ao acompanhamento de resultados e à aferição de níveis de qualidade dos DPN. No momento, é notório o direcionamento do foco de atenção para o aprimoramento da gestão dos DPN e dos empreendimentos, e a consequente obtenção de resultados sustentáveis.

7.2 TIPOS DE INFORMAÇÕES

As informações mais utilizadas pelos atores do nível estratégico são aquelas que possibilitam o acompanhamento das ações em andamento e a identificação de programas ou iniciativas que tragam aperfeiçoamento da Estratégia como um todo.

Geralmente analisadas de forma agregada, essas informações podem ser agrupadas em três blocos:

a) as relacionadas aos Diagnósticos e aos Planos de Negócios em andamento, tais como o número de parceiros, quantidade de ações, quantidade de objetivos, número de famílias beneficiadas (atual e potencial), grau de implementação de ações etc.;

b) as destinadas ao aprimoramento da gestão dos Planos de Negócios e dos próprios empreendimentos, tais como informações sobre auto-avaliação dos planos, modelos de gestão, estilos de gestão, modos de gerenciar entre outras; e

c) as vinculadas à prospecção de novas formas de atuação no desenvolvimento sustentável como, por exemplo, as informações necessárias para atuação no meio urbano, identificadas no momento.

Em virtude de a atenção estratégica estar voltada para os elementos da gestão, conforme visto no tópico precedente, as informações mais demandadas pelos atores do nível estratégico atualmente são aquelas relacionadas a essa função administrativa.

7.3 FONTES DE INFORMAÇÕES

Fontes Externas

Em geral, o nível estratégico utiliza como fonte externa de informação instituições de caráter e atuação nacional e organizações internacionais. Por localizar-se geograficamente em Brasília, o acesso a essas fontes é facilitado, pois várias dessas instituições têm sede, ou representações, na capital federal. Dentre essas, foram citadas pelos entrevistados:

- BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento;
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
- Fundação Banco do Brasil;
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
- IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura;
- Instituto Ethos de Responsabilidade socioambiental;
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada;
- MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário;
- Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
- Secretaria de Assuntos Estratégicos.

Outras fontes externas, como o Banco Central e Universidades, por exemplo, embora não citadas pelos entrevistados, suas necessariamente utilizadas pelo nível estratégico, em virtude de a EN DRS se tratar de iniciativa de um banco e pelas parcerias que tem com várias universidades brasileiras.

Além da facilidade de acesso às informações, em virtude da localização geográfica do nível estratégico, há outro elemento facilitador na obtenção destas que é a propensão das fontes externas em compartilhar informações, como observa o entrevistado 14. Para ele, “o pessoal que trabalha nessa área é um pessoal muito acessível. Eles fazem questão de multiplicar a informação, repassar as informações, eles não seguram a informação”.

Fontes Internas

Os atores do nível estratégico têm como principais fontes de informações as fontes internas, especialmente as agências que alimentam o aplicativo DRS com informações sobre as atividades econômicas desenvolvidas, o número de famílias beneficiadas, as ações a cargo do Banco e dos parceiros etc.

Além das informações disponibilizadas pelas agências, há também os relatórios dos Centros de Serviços Operacionais (CSO), com informações qualitativas, obtidas por amostragem, sobre as avaliações dos beneficiários da Estratégia DRS. Estes são indagados quanto a: a) forma de aplicação da metodologia; b) existência e qualidade de assistência técnica; c) melhoria de produtividade; d) facilidade, ou não, de acesso ao mercado; e) melhoria da associatividade, entre outras perguntas. Foram também consideradas importantes fontes internas para consulta e orientação, os documentos estratégicos como a Estratégia Corporativa/Orientação Geral de Negócios, o Plano Diretor, o Plano de Mercados e, como já citado anteriormente, o Acordo de Trabalho.

- a força da informação ascendente

A metodologia DRS é considerada ainda em elaboração, ou em constante aperfeiçoamento, como se referiram alguns entrevistados. Por essa razão, as informações oriundas das agências, por meio dos registros nos Diagnósticos e Planos de Negócios e, sobretudo, aquelas obtidas diretamente com os funcionários de outros níveis hierárquicos são fundamentais para o aprimoramento da Estratégia.

Sobre esse aspecto, o entrevistado 11 observa:

A motivação [para a proposição de metodologia de gerenciamento do Plano de Negócio] foi o retorno que veio do trabalho que vinha se fazendo, já que a estratégia negocial do DRS é uma estratégia processual que vem se aprimorando a partir das experiências. Então, não é uma coisa estática que a gente formula a estratégia, põe para andar e esquece...Vai medir o resultado dois ou três anos depois. [Ao contrário,] é constantemente medido e constantemente aprimorado. Tampouco é uma forma de atuar que cada gerente atua da forma como quer, que seria a ausência de estratégia. A estratégia é firme. Tem fundamentos filosóficos, metodológicos e operacionais, mas não é rígida, não está engessada. Então se percebeu que na estratégia não havia um modelo de gestão adequado. Por isso está se criando esse modelo. **Com certeza foi com base no retorno que a gente está obtendo.** Constantemente a gente faz essa puxada. Essas reuniões que nós fazemos com os gerentes, as duas que foram realizadas, nós aproveitamos pra colher subsídios (grifo do autor).

O entrevistado 15 faz referência à importância da informação ascendente em virtude da existência de uma grande quantidade de informação que circula na organização e a consequente necessidade de buscar a informação na fonte primária. Segundo ele:

A questão da informação é tão acumulada no Banco [no sentido de excessiva], sem uma linha mais simplificada que você termina optando sempre pela informação de quem está com a “mão na massa”. Eu vou citar o caso do DRS, por exemplo. Normalmente, as informações que eu utilizo sobre o DRS, eu fui buscar com as pessoas que estavam trabalhando lá.

Ao se referir às informações utilizadas para definição dos indicadores de qualidade dos planos de negócios, o entrevistado 16 enfatiza que “foram utilizadas unicamente aquelas informações constantes dos diagnósticos e dos planos de negócios. A fonte única foi essa”. Para ele, segundo afirma, “não importa onde o município está situado, as condições de IDH do município ou o índice de desenvolvimento econômico”, o que se utilizou “foi a informação que a agência nos traz”.

Essa é uma situação particular de uso da informação. Contudo, em que pese a condição específica de servir ao propósito de melhoria intrínseca dos Planos de Negócios, cabe destacar a importância que os atores do nível estratégico, de um modo geral, dão às informações internas.

É importante observar, contudo, que os gerentes de agência estão em contato permanente com várias fontes externas (Prefeituras, Universidades, Sebrae, Associações, Cooperativas, Empresas de Assistência Técnica etc.), o que faz com que as informações que obtenham e registrem nos sistemas internos sejam também utilizadas no nível estratégico, colocando os atores deste nível em contato com essas fontes externas, ainda que indiretamente.

Por fim, cabe considerar o cuidado do nível estratégico com a qualidade da informação ascendente, haja vista sua condição de servir como insumo fundamental para vários processos organizacionais com múltiplos desdobramentos e usos na organização. O entrevistado 16 comenta:

Se a agência não cuida da questão da qualidade da informação que ela está buscando, ela prejudica todo desenvolvimento futuro do processo, como, por

exemplo, as informações destinadas ao Balanço Social do Banco, as informações para a sociedade e para os parceiros.

7.4 CANAIS DE INFORMAÇÕES

O canal mais valorizado pelo nível estratégico na busca de informações para atender às suas necessidades é o contato pessoal direto, feito em visitas às instituições, agências, empreendimentos do DRS, reuniões, encontros, seminários etc. Dos canais eletrônicos, o que é mais utilizado é o SISBB, aplicativo interno que funciona em plataforma alta e, embora tenha recursos gráficos limitados, é amplamente consolidado na organização dada a velocidade de acesso e facilidade de uso. O entrevistado 16 comenta que o SISBB “tem uma forma mais amigável de apresentar as informações”.

Há também, como não poderia ser diferente na realidade atual, grande utilização dos canais de comunicação tradicionais como o e-mail, Intranet Corporativa e Internet, mas com menor uso do que o contato pessoal direto e o SISBB.

- a relevância do contato pessoal

A totalidade dos entrevistados do nível estratégico fez referência à relevância do contato pessoal para conseguir as informações necessárias às suas atividades. O entrevistado 11 faz uma observação muito ilustrativa desse aspecto:

A inter-relação pessoal que se cria com essas pessoas [com as pessoas de outros órgãos ou instituições] facilita para a gente, para eles compreenderem o que a gente quer, porque quando você vai buscar uma informação você tem que saber pedir essa informação. Se não você não recebe ou recebe o que você não quer. Quando você vai pedir uma informação não basta um e-mail, não basta um contato. Você tem que conversar, interagir, criar quase uma amizade, um *link* com aquela pessoa, ou com aquele órgão para ele compreender o que você faz, a partir daí você busca questões aderentes às nossas necessidades.

O entrevistado reforça seu ponto de vista comentando a respeito da necessidade de “criar confiança”, manter, segundo ele, uma “aura de cumplicidade” e, sobretudo, tratar a fonte com respeito, não se apropriando da informação recebida.

Mesmo que o dado que você queira seja um dado técnico de um livro ou de banco de dados você abre essa questão é com o contato interpessoal com a relação interpessoal. Porque quando você não sabe pedir, você pede outra coisa. Às vezes também, você sabe o que pedir, mas não cria aquela “aura de cumplicidade”, vamos dizer entre aspas, aquele anseio deles contribuírem com a gente, aí você também não consegue a informação. Existe isso no mundo corporativo. A gente sabe que existe. Você precisa primeiro “criar a

confiança”. Saber que aquela informação que eles te deram você vai usar, mas que vai reconhecer a fonte, que vai tratá-lo como um parceiro. Não vai se valer da informação dele, ou se apropriar daquele dado que ele te passa.

Outro depoimento que evidencia a importância do contato pessoal para o nível estratégico foi feito pelo entrevistado 14, que atribui a esse canal a condição de ser mais confiável. Para ele,

O meu canal, o canal mais confiável, é o canal direto com a comunidade. É o povo, é o corpo-a-corpo, é esse que me dá mais certeza do que eu estou fazendo, inclusive intervir nos canais virtuais que existe e fazer um debate, porque lá [nas comunidades] é que a gente se alimenta.

Esse mesmo entrevistado reforça seu ponto de vista fazendo referência à relevância da informação primária, cujo acesso, segundo ele, é a única forma de conhecer o que é desenvolvimento sustentável.

Essa fonte primária aí é fundamental. Todo mundo que trabalha com esse tema tem que fazer isso. Eu diria assim, **quem não faz** [o contato pessoal, ou o contato com as comunidades], **não conhece desenvolvimento sustentável** (grifo do autor).

Continua, abordando a questão sob o prisma da separação entre teoria e prática.

Porque são dois mundos. É o mundo da teoria e o mundo da prática. Muitas vezes a gente pensa no mundo teórico, achando que tudo vai dar certo, que tudo é perfeito. Quando você vai na prática, a realidade é outra, porque tem elementos que você não consegue ver [no campo teórico]. É muito bom quando você monta e diz assim: Ah, nós vamos organizar o povo, nós vamos trabalhar a estrutura. Agora tem um elemento, que é o político, tem um elemento que é o elemento psicológico, tem um elemento que ele é a cultura, entendeu? **E você não consegue ver em livros, você não consegue ver em fonte nenhuma**, entendeu? (grifo do autor).

Apesar de fazer uma discussão sobre uma eventual dissonância entre teoria e prática, o entrevistado aponta aspectos importantes da riqueza do contato pessoal e da informação primária. De fato, a observação direta permite compreensões mais próximas da realidade, uma vez que a análise desta é feita a partir das interações dos vários elementos que a integram.

Por sua vez, a entrevistada 12 se refere às interações pessoais como a “humanização da informação”. Para ela, o contato pessoal permite ao demandante de uma informação, por exemplo, justificar as razões do seu pedido, condição necessária para o recebimento posterior

de uma boa informação, ou da informação completa. “Pela via pessoal é maior a possibilidade de se passar exatamente o que se quer... Em geral, nos outros canais há riscos que se processem entendimentos diferentes do que se objetivava inicialmente”, afirma.

O entrevistado 15 faz considerações sobre a importância do contato pessoal na perspectiva de estabelecer canal direto com os funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos e eventualmente resolver problemas:

Ir nas pontas e conversar com eles [com os funcionários do Banco] é fundamental. É uma comunicação que a gente do Banco não faz, mas é importante conversar com eles. Só de você ir conversar, você já resolve um bocado de coisa. Pelo menos dá um ânimo melhor ao funcionário.

Ao comentar que “a gente do Banco não faz” (a comunicação direta com “as pontas”), o entrevistado está usando claramente a força da expressão, pois como ele mesmo falara em outra parte da entrevista, e como sinaliza no restante dessa fala, o contato pessoal, ou “ir às bases” é um procedimento recorrente na sua própria forma de atuação.

Por fim, um outro elemento de valorização do contato pessoal, lembrado pelo entrevistado 13, é a possibilidade de troca entre as partes no momento em que a comunicação se realiza. De fato, a interação direta possibilita o diálogo, fundamental para diminuir ruídos e otimizar a comunicação. O entrevistado cita iniciativa do IICA, ainda em fase de elaboração, que, via videoconferência, vai permitir o contato entre vários agentes do DRS local, assim como interação *on-line* com pessoas de outros países.

7.5 FATORES QUE INTERFEREM NA ELABORAÇÃO DAS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

Um primeiro fator que interfere na elaboração das definições estratégicas relativas ao Desenvolvimento Regional Sustentável, na opinião de alguns entrevistados, diz respeito à visão negocial de curto prazo que ainda predomina na organização. A Estratégia DRS é uma abordagem negocial que requer um espaço temporal de médio e longo prazo para se efetivar, o que, de certa forma, vai de encontro a um pensamento que busca resultados imediatos. O entrevistado 11 comenta esse aspecto, chamando a atenção para a necessidade da mudança de visão em vários níveis da organização:

Hoje nós estamos falando de pensar um pouco mais a médio e longo prazos, ou seja, um plano de desenvolvimento regional, sustentável. Então é preciso a gente mudar um pouco a visão dos nossos administradores, a nossa visão, para ampliar essa visão do que é administrar um banco.

O mesmo entrevistado observa, contudo, que atualmente há sinais organizacionais positivos que apontam para a consolidação da EN DRS e, conseqüentemente, reforçam seu caráter de longo prazo. Refere-se especificamente ao fato desta fazer parte da Estratégia da organização. Segundo ele:

Como o Banco incluiu a estratégia do desenvolvimento na sua Estratégia Corporativa, nos seus documentos corporativos, então isso é uma coisa que veio para ficar.

Outro fator que interfere na elaboração das definições estratégicas diz respeito ao fluxo de informações na organização e à qualidade destas. Para o entrevistado 15, as informações úteis estão perdidas no universo de outras informações nem sempre necessárias. Utilizando linguagem metafórica, ele afirma que:

Na Organização, há falta de informações necessárias, mas há uma roupagem muito grande, sobrando roupa, com as informações que se tem. Aí você perde muito tempo com o acessório. Nós tínhamos que ter no mundo de hoje uma linguagem mais simplificada.

Continua fazendo proposição sobre a forma de comunicação na empresa. Para ele, “a nossa comunicação interna precisa ser enxugada, sem muito arroteio, sem rebuscamento, numa linguagem simples, acessível a todos”. Essa constatação é bem representativa e alinhada com algumas características da “informação valiosa”, apresentadas por Stair e Reynolds (2006) e comentadas na revisão da literatura desta tese.

Um terceiro fator que interfere na elaboração das definições estratégicas está relacionado aos sistemas internos de busca e disponibilização das informações. Para alguns entrevistados, esses sistemas atualmente são falhos e não atendem integralmente às necessidades do nível estratégico. O entrevistado 15 também se manifesta sobre esse assunto, afirmando que:

Os nossos sistemas [de informações] não respondem. Normalmente, quando você precisa de uma informação vai ter que encontrar uma forma de descobrir. Quase vai ter que sair pegando o caderninho de espiral, fazendo as

contas de novo. Nós não temos sistemas suficientes e bons para consolidar informações precisas em muitas áreas. Algumas podem ter, outras não.

Ainda sobre os sistemas de informação, o entrevistado 13 se reporta ao desenvolvimento de solução via Internet que vai possibilitar a participação dos parceiros na disponibilização de informações. Para ele, entre outras vantagens, esse sistema contribuiria para a qualificação das informações.

Essa é uma questão estratégica, inclusive para fazer os planos, qualificar melhor os planos, produzir uma participação maior dos parceiros. É o que a gente está viabilizando agora no segundo semestre de 2008, que é dar ao parceiro a oportunidade de enxergar o DRS via Internet e até de intervir. É um canal que falta para a gente. Que é a ligação com o parceiro. É você ter essa oportunidade. Se a gente tivesse alguns canais de participação direta nos planos, a informação e a qualidade inclusive das nossas estratégias talvez fosse maior.

7.6 O ENFOQUE DAS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL, AMBIENTAL E CULTURAL

Mesmo reconhecendo que nos últimos anos está ocorrendo uma alteração na forma de se trabalhar com as quatro dimensões, no nível estratégico predomina a visão de que, na organização, a dimensão econômica ocupa uma posição de destaque quando comparada às demais dimensões. O entrevistado 16 justifica esse fato a partir da compreensão de que os funcionários do Banco têm mais familiaridade com o conteúdo da dimensão econômica do que com as outras. Para ele, ainda que admitindo não haver uma hierarquia entre elas, há uma aproximação maior com o econômico:

Acho que não tem uma hierarquia. Se a gente pegar assim, na nossa vida pessoal, a gente tem facilidade com alguns temas mais do que outros...Um pouco lá atrás não tinha tanta preocupação com resultado...Com o fim da conta-movimento, com os novos direcionamentos advindos, o gerente passou a focar mais na questão de resultado.

O entrevistado se refere ao posicionamento e forma de atuação adotada pelo Banco do Brasil a partir do fim da conta-movimento em 1986. A conta-movimento era um mecanismo que permitia ao Banco utilizar recursos diretos de Tesouro. Com o fim dessa possibilidade, o Banco teve que adotar postura negocial similar aos demais concorrentes, de acordo com as regras do mercado.

Ele continua relatando sua experiência profissional para reforçar o entendimento de que a inclinação pelo econômico é feita em virtude de maior familiaridade com essa dimensão:

Eu tive uma formação assim também, porque fui gerente de agência, durante muito tempo. Trabalhei com recuperação de crédito... Na Superintendência fui coordenador da equipe que trata da análise de projetos. Na Crédito [Diretoria de Crédito], trabalhei, durante quatro anos, na parte que trata dos sistemas de garantia, de normas de crédito... Então, quando eu olho um projeto, eu olho muito o aspecto econômico e financeiro, antes de pensar e olhar outras questões. Então o gerente vai muito por aí também. **A gente pende para aquilo que tem mais segurança e domina mais...** (grifo do autor).

Os entrevistados 11 e 14 também atribuem à facilidade de trabalhar com a dimensão econômica, o fato desta se apresentar com “maior peso”. Para o primeiro, “o econômico [a dimensão econômica] está no *metiê* do gerente da agência, no DNA dos funcionários”. O segundo associa este aspecto ao fato de serem funcionários de um banco e, portanto, mais afeitos às questões econômicas. “Nós somos uma instituição financeira, nós somos preparados para atuar numa instituição financeira, então obviamente que não poderia ser diferente”, afirma.

Trabalhar o econômico em primeiro plano não é algo prejudicial para a Estratégia DRS. Alguns entrevistados, inclusive, chegam a afirmar que em várias situações foi necessária a inclusão da dimensão econômica, pois alguns projetos tinham apenas a visão social e/ou ambiental. Sobre esse aspecto o entrevistado 14 observa:

Quem trabalha com o tema estava esperando exatamente isso, porque antes o que menos pesava, era o econômico. Porque existiam muitos projetos cujo caráter era muito mais social, muito ambiental, ecológico. Aí se criaram aqueles defensores da ecologia. Mas assim, do que adianta a gente capacitar a pessoa para conservar a floresta amazônica e tudo mais se a pessoa não tem renda? Chega um momento que a pessoa vai ter que derrubar aquela árvore pra comprar o que comer.

Alguns entrevistados, por outro lado, consideram que certos funcionários tendem a olhar com mais atenção para as dimensões social e ambiental em virtude de suas experiências anteriores ou atuais com ações de voluntariado, filantropia, ou movimentos sociais. A esse respeito, o entrevistado 16 assim se manifesta:

Tem uns [funcionários do Banco do Brasil] que têm o caráter de, por exemplo, dar a vida pessoal voltada para o social, que participam de instituição de caridade, trabalho voluntário. Então quando ele vai pegar e

aplicar a ferramenta DRS, digamos que ele tem uma visão de colocar mais o voluntariado, de filantropia, do que a visão econômica. A gente pega alguns “xiitas” e vê que olham a questão ambiental com afinco.

Para o entrevistado é necessário, contudo, equilibrar essas visões. Continua:

Então acho que é você pegar e buscar o equilíbrio... É você dar a mesma importância a um item e a outro... Acho que a maior importância deve ser dada à atividade que ele está apoiando, que cuidado ambiental que deve ter, que cuidado social que tem que ser desenvolvido. E ele apurando, digamos assim, e ter a cabeça aberta para essas questões, que não é só econômico.

O entrevistado 15 pondera sobre essa necessidade de equilíbrio entre as dimensões ao afirmar que é preciso investir no social, pois é este “que garantirá a sustentabilidade do econômico”. Para ele, o envolvimento das comunidades nos processos do DRS (aspecto social) é fator preponderante para o sucesso econômico dos empreendimentos.

Em suma, embora seja observada uma inclinação “natural” para a dimensão econômica, é constatado pelos entrevistados que houve avanço no sentido da inclusão das outras dimensões no pensamento coletivo da organização. Da mesma forma, é vista como positiva a introdução da perspectiva econômica em projetos cujo caráter era exclusivamente social ou ambiental. É recorrente, também, a visão da necessidade de equilíbrio entre essas perspectivas, sintetizada de forma emblemática na fala seguinte do entrevistado 14.

Pego a pessoa que tem todo o acompanhamento de algumas entidades para conservação do meio ambiente, organizo-a dentro de uma atividade produtiva, melhora, coloco tecnologia nova, amplio a produtividade dela. Aí ela começa a vender e tirar daquela produção, daquela venda, o sustento dela, para educar o filho, para saber se comportar no momento social e preservar o meio ambiente. Então a cadeia que a gente cria, que eu vejo, é essa. Sem a questão econômica ela se torna totalmente inviável, como também sem o ambiental e social, não adianta a gente também ter só o econômico, porque cria verdadeiras pessoas para o mata-mata do lucro pelo lucro.

7.7 CONCLUSÃO SOBRE O COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO

O comportamento informacional relacionado ao Desenvolvimento Regional Sustentável, no nível estratégico do Banco do Brasil, é marcado por alguns procedimentos e atitudes verificáveis em quase todos os atores entrevistados. Destaca-se, como um desses consensos, a utilização do canal pessoal para obtenção das informações necessárias às suas atividades.

O contato pessoal é tido como a forma privilegiada para obtenção de informações fidedignas, uma vez que a interação é feita diretamente entre o interessado na informação e as fontes geradoras. Além disso, o contato direto com as fontes ou empreendimentos, nesse caso específico do DRS, possibilita o acesso a informações ainda não divulgadas, ou difíceis de serem, haja vista sua condição de refletirem diversos elementos da realidade local. São informações não encontradas em livros, como assinalou um dos entrevistados.

Outro aspecto que merece destaque é a intensa utilização de informações internas por parte dos atores do nível estratégico. O fato pode ser justificado pela capacidade que o Banco tem em gerar informações a partir de sua própria natureza de atuação empresarial. A organização está presente em todo território nacional e nas principais regiões do mundo e tem atuação nos diferentes setores econômicos e camadas sociais, o que possibilita a geração de informações diversificadas, quantitativa e qualitativamente expressivas e oriundas do nível operacional para utilização em todos os níveis da organização.

Quanto aos tipos de informações utilizadas no nível estratégico, destacam-se aquelas necessárias às atividades de formulação das diretrizes estratégicas do DRS, tendo, no momento, uma atenção voltada aos aspectos de gestão dos Planos de Negócios e dos próprios empreendimentos, em complemento às ações de acompanhamento mais quantitativo, utilizadas na fase inicial de implementação da Estratégia.

Essas atividades de formulação de diretrizes, materializadas em termos de concepção, delineamento e melhorias do DRS, formam, assim, o contexto sobre o qual se apresentam as necessidades informacionais no nível estratégico. Nesse contexto, merecem registro os fatores que interferem na elaboração das diretrizes estratégicas, como as concepções sobre horizonte temporal das ações, na qual ainda prevalece uma visão de curto prazo; o fluxo de informações na organização, considerado inadequado devido ao grande volume de informações sem um filtro daquelas realmente necessárias; e a avaliação do aplicativo operacional da Estratégia, sobre o qual são recorrentes as reclamações por aperfeiçoamento.

Por fim, outro elemento de contexto do comportamento informacional é a visão sobre as dimensões em que se assenta a Estratégia DRS. Há uma compreensão unânime de que a dimensão econômica é mais fortemente levada em consideração quando comparada às dimensões social, ambiental e cultural. Esse fato é entendido como normal e às vezes até benéfico, pois em alguns casos havia apenas as visões social e ambiental, fazendo-se necessária a inclusão da perspectiva econômica. Uma compreensão da necessidade de

equilíbrio entre estas é ponto de vista comum, assim como uma avaliação de que a organização tem caminhado nessa direção.

A Figura 7.1 apresenta os principais elementos do comportamento informacional do nível estratégico do Banco do Brasil relacionado ao Desenvolvimento Regional Sustentável.

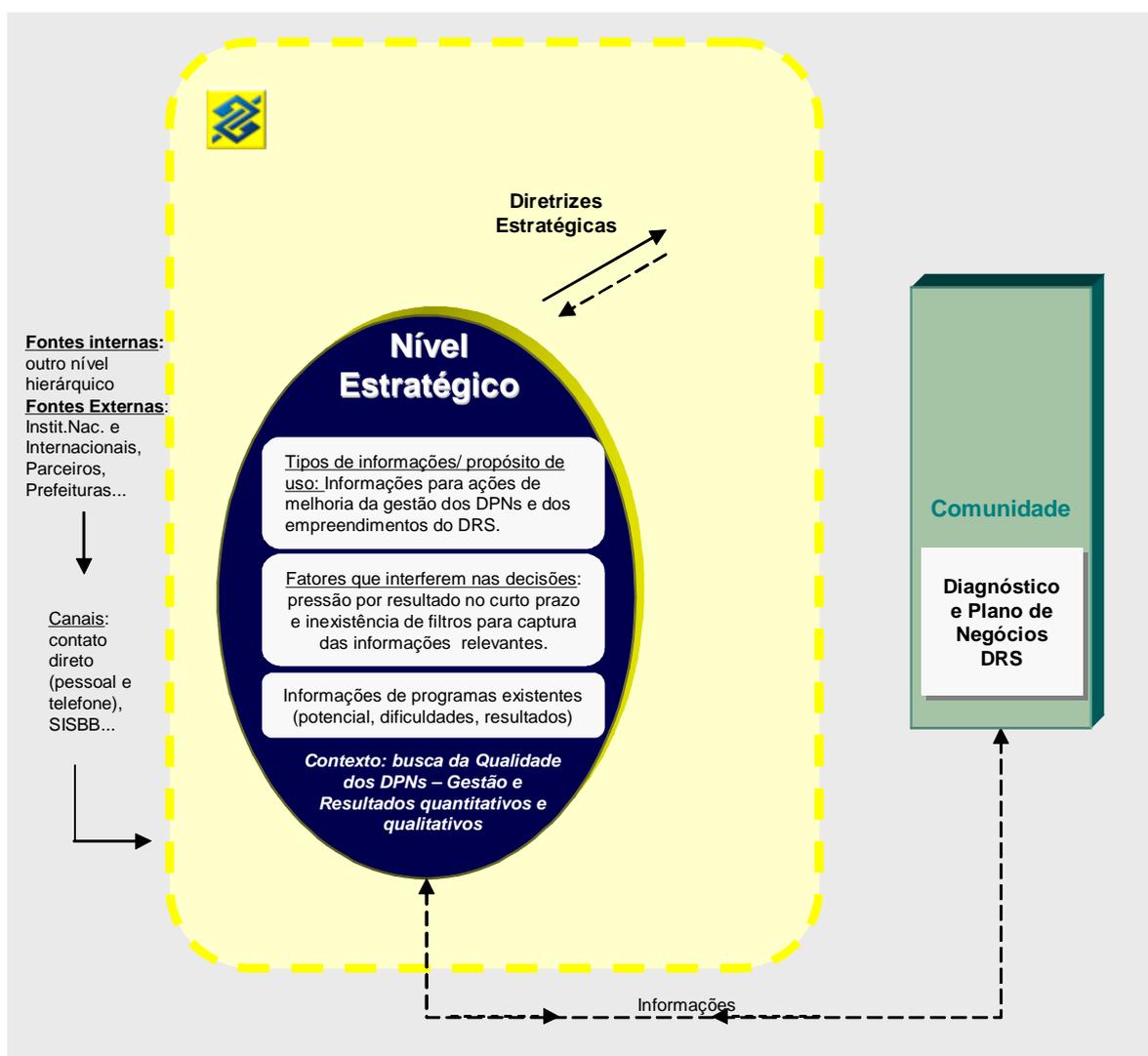


Figura 7.1 – Modelo do comportamento informacional no nível estratégico

Fonte: próprio autor

Capítulo 8

ESTUDO 3 – MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO

O nível tático no Banco do Brasil é formado pelas Superintendências, responsáveis pela condução dos negócios do Banco em espaços regionais delimitados. São agrupadas em dois pilares: as de Varejo e Governo, cuja área de atuação corresponde, em geral, a um Estado da federação¹⁰; e as quatro superintendências de Atacado. Para efeito deste estudo, mapeou-se o comportamento informacional dos gerentes de DRS, cuja vinculação é feita à Superintendência de Varejo e Governo. Dessa forma, ao longo desta seção, menções à Superintendência, ou Super, abreviadamente, se referem unicamente às de Varejo e Governo.

8.1 CONTEXTO DA NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO

Em virtude de sua localização em posição intermediária entre o nível estratégico e o operacional, o nível tático desempenha função preponderante no que se refere à execução do fluxo decisório e de informações na empresa. Tem o papel de repassador das diretrizes estratégicas formuladas no nível estratégico e, por estar mais próximo do nível operacional, é capaz de apresentar aquelas diretrizes de forma detalhada e adaptada às realidades locais. Por estabelecer relacionamento mais frequente com o nível operacional, o nível tático tem maior compreensão e conseqüente melhor encaminhamento das demandas daquele nível hierárquico.

As necessidades informacionais do nível tático surgem, portanto, da necessidade de desempenho efetivo das funções de intermediação de decisões e informações, além de um conjunto de outras ações, cuja iniciativa é da própria Super ou são institucionalmente estabelecidas. Dentre essas últimas, destacam-se: a) a representação do Banco do Brasil no

¹⁰ As Superintendências do Pará e do Mato Grosso, além da área geográfica desses Estados, são também responsáveis pelos Estados do Amapá e de Rondônia, respectivamente. Da mesma forma, a Superintendência do Estado do Amazonas é responsável também por Acre e Roraima. O Estado de São Paulo, por sua vez, tem duas

Estado; b) a identificação e articulação de entidades e instituições potenciais parceiras do DRS no âmbito estadual; e c) a validação da atividade econômica sobre a qual serão feitos o Diagnóstico e o Plano de Negócios nas agências.

Com relação ao papel de articulação de entidades e instituições no âmbito estadual, a atuação da gerência de DRS da Superintendência é imprescindível, haja vista a visão global que essa tem do Estado, o conhecimento sobre as entidades que nele atuam e a prerrogativa de estabelecer parcerias de abrangência estadual. A entrevistada 7 ressalta esse aspecto comentando que “tu [referindo-se à Superintendência] enxergas o todo, porque tu conheces todas as instituições que atuam no Estado”.

A articulação de diferentes agentes sociais em torno de um projeto de desenvolvimento sustentável é um dos principais fundamentos da metodologia DRS. Dada sua condição de representante institucional do Banco no Estado, a participação dos gerentes de DRS das Superintendências nessas tarefas é de grande importância e frequentemente solicitada pelos gerentes de agência. A entrevistada 7 cita uma observação feita por um secretário de município que retrata bem esse aspecto, além de destacar a importância da presença e da iniciativa do Banco do Brasil nesse processo:

A melhor coisa que o Banco fez foi conseguir colocar todas as instituições numa mesma mesa para conversar e para traçar um plano único. Nunca, aqui no meu município, a gente tinha conseguido isso. E nós temos muitos assentamentos, nós temos contatos em Brasília. Mas o Banco conseguiu uma coisa que ninguém tinha conseguido aqui.

A articulação de atores sociais é também abordada pela entrevistada 8 ao afirmar que centraliza na Superintendência os contatos com alguns parceiros institucionais. “A gente mesmo agenda algumas palestras, porque se passar para a mão da agência pode desgastar o parceiro”. A entrevistada se refere ao fato de que a centralização do contato na Super facilita a relação, evita sobrecarga e eventual transtorno na relação com alguns parceiros.

No que tange à validação da atividade econômica escolhida para se empreender um projeto de DRS, conforme destacado anteriormente no estudo prévio, a função da gerência de DRS é também muito importante, uma vez que as escolhas iniciais das atividades pelas agências precisam de uma análise mais ampla, que envolvam, dentre outros fatores, eventuais sobreposições de atividades, aspectos de comercialização dos produtos gerados, tendências

Superintendências. Os demais Estados da federação têm uma Superintendência estadual de Varejo e Governo, o que resulta no total de 24 dessas Unidades Táticas em todo país.

gerais da atividade na região e a logística de distribuição, cujas visões geral e integrada se fazem necessárias e, portanto, difíceis de serem feitas no âmbito apenas de cada agência.

O entrevistado 10 aborda essa questão sob o enfoque da necessidade de um olhar que oriente no sentido da preservação das vocações locais:

Quando eu percebo que o sujeito está fazendo um DRS com alguma atividade meio fora de contexto, eu me preocupo com isso, vou atrás para ver se tem algum fundamento na escolha que justifique isso, senão acabo orientando para voltar para as coisas mais tradicionais da vocação local.

A análise da Superintendência envolve, assim, as potencialidades dos municípios e microrregiões e as complementaridades existentes entre as atividades econômicas escolhidas e os planos em andamento ou em fase de planejamento no Estado. “A Superintendência tem a visão estratégica do Estado e por isso é capaz de dimensionar melhor o conjunto das atividades do DRS”, assinala a entrevistada 1.

Outro aspecto do contexto das necessidades de informação do nível tático diz respeito ao interesse dos gerentes de agências em terem mais uma opinião sobre suas escolhas. O olhar da gerência de DRS da Superintendência, dada sua credibilidade e experiência, apresenta-se de fundamental importância. Os gerentes de agências têm necessidade de “um olhar de fora” para as suas escolhas, conforme observa a entrevistada 8. Esse olhar externo representa um aval para as opções dos gerentes e o compartilhamento da decisão na escolha de determinada linha de atuação, uma vez que não há apenas um caminho a seguir, e a própria Estratégia DRS e sua metodologia ainda se encontram em fase de consolidação.

É esse, portanto, o contexto sobre o qual se processam as necessidades de informações do nível tático. A marca fundamental são as funções de repasse das diretrizes estratégicas, devidamente adaptadas às realidades locais; de representação do Banco no Estado; de mobilização das agências em torno das ações do DRS; e, sobretudo, de articulação geral e estratégica dos agentes sociais com os quais o Banco empreende parcerias.

8.2 TIPOS DE INFORMAÇÕES

As informações utilizadas pelo nível tático são, em geral, aquelas que possibilitam definir soluções relacionadas às funções listadas acima. Como o papel do nível tático é de apoio às agências, as informações utilizadas têm, na sua maioria, a natureza de favorecer essa

ação de suporte, considerando a visão interligada e geral de todo Estado, conforme salientado anteriormente.

Dentre as informações mais utilizadas, foram apontadas aquelas relativas ao mercado, como o preço de insumos e produtos, os consumidores atuais e potenciais, as tendências na produção e consumo dos produtos gerados, o grau de saturação de áreas geográficas etc.

Além das informações de mercado, foram bastante enfatizadas as informações sobre as entidades e instituições com atuação estadual, haja vista a possibilidade de se tornarem futuras parceiras do DRS. Da mesma forma, as informações sobre a presença de órgão de assistência técnica foram muito lembradas, notadamente nas localidades onde são frequentes os DRS rurais. A preocupação, nesse caso particular, é com a continuidade e sustentabilidade dos planos de negócios definidos.

8.3 FONTES DE INFORMAÇÕES

As fontes de informações do nível tático refletem a posição de intermediação do fluxo decisório e de informações na empresa. O nível estratégico, como era de se esperar em virtude da dinâmica natural das organizações, constitui-se em uma das duas principais fontes de informação, seja no repasse das diretrizes estratégicas ou na formulação de demandas pontuais. As principais áreas internas de interação com os gerentes de DRS nas Superintendências são as Diretorias de Menor Renda, de Agronegócios e Tecnologia. Outro órgão com grande interação com aqueles gerentes, de natureza próxima às Diretorias, mas posição distinta na hierarquia da empresa, é a Fundação Banco do Brasil, em virtude dos seus projetos relacionados a causas sociais e conseqüentemente com vínculos com o DRS.

A outra fonte de informação para o nível tático, de importância destacada unanimemente pelos entrevistados, é o nível operacional. As informações oriundas das agências – acessadas via sistema DRS, ou contato direto – a exemplo do que ocorre no nível estratégico, desempenham papel fundamental para as ações do nível tático em virtude de sua grande intensidade de uso. O contato frequente faz com que a Superintendência esteja constantemente sendo atualizada ou buscando informações com essas fontes.

O entrevistado 10 destaca a importância da informação ascendente, com base em um dos pilares da Estratégia DRS que é seu fundamento em informações locais. Para ele:

A informação ascendente é crucial no processo DRS, porque nós estamos trabalhando com atividades, com processo de desenvolvimento local, e muitas vezes as informações sistematizadas não alcançam essa realidade [realidade local]. Então tu precisas descer e buscar a informação lá da base... A informação da base é determinante para a viabilidade dos projetos.

Cabe registrar, entretanto, algumas observações feitas sobre a qualidade da informação interna advinda das agências. A entrevistada 8, por exemplo, afirma que ainda se resente de uma agência dar uma informação sobre o DRS e uma outra agência fornecer uma informação diferente. “É muito doído quando a gente vê uma informação totalmente distorcida vinda de um colega”.

Há também, segundo ela, dúvidas elementares evidenciadas em perguntas do tipo “como é eu faço para entrar no aplicativo DRS? Onde é que eu vejo no *site* do BB sobre DRS”. A entrevistada considera que dúvidas como essas são causadas pela desatenção ainda existente em setores localizados da organização, o que exige ações continuadas de comunicação e esforço coletivo para disseminação dos processos operacionais do DRS.

Um terceiro grupo de fonte de informações para o nível tático são os outros gerentes de DRS em atuação no país inteiro. Organizados em rede, os gerentes estão em frequentes contatos – virtualmente ou em reuniões presenciais –, facilitando o compartilhamento constante de informações. A entrevistada 8 relata que:

Às vezes tem informação de primeira mão sobre algum ministério que disponibiliza um certo recurso, ou sobre a existência de um certo programa etc., que fico sabendo por meio dos colegas de gerência de DRS. Também são comuns as trocas de informações sobre outros parceiros, ou parceiros potenciais.

Outra fonte de informação interna para o nível tático são os Assistentes Técnico-Rural (ATR), agrônomos e veterinários funcionários do Banco que desempenham funções relacionadas às suas profissões e que estão em constante contato com as agências com projetos agropecuários. O entrevistado 10 observa:

Como eles [os ATR] têm uma atuação regional, eles sabem todos os compradores, quem está pagando o quê, onde a atividade está crescendo, onde está reduzindo. Isso é uma informação extremamente relevante.

Mesmo tendo um número maior de fontes internas, várias fontes externas são também utilizadas. Dentre estas, foram relacionadas como principais o Sebrae, o IBGE, as Emater, as Cooperativas, as Empresas de Assistência Técnica e algumas Organizações Não-Governamentais – ONGs, que têm dados “que só elas têm”, conforme ressalta a entrevistada 6.

8.4 CANAIS DE INFORMAÇÕES

Os canais de informações utilizados pelos integrantes do nível tático não diferem muito daqueles utilizados no nível estratégico. Observa-se apenas uma utilização mais intensa do SISBB e do “contato pessoal”. A maior utilização deste último verifica-se em virtude da própria natureza do trabalho no nível tático, mais próximo das instituições e do nível operacional. O entrevistado 9 ilustra esse aspecto comentando que:

Às vezes você vai numa reunião para tratar de um assunto, mas o que você consegue obter de informação fora do assunto e que vale muito mais do que a própria reunião é impressionante. Conversas informais também trazem muitas informações...Contato direto, em reuniões, em eventos de trabalhos com parceiros sejam eles públicos ou privados. Se você vai às vezes numa visita de campo você está colhendo informação. Está enxergando possibilidade de ampliar o seu trabalho.

A entrevistada 6 reforça esse ponto de vista ao afirmar que:

O tempo todo é isso [obter informação via contato pessoal]. Isso é uma coisa que a gente não pode abrir mão. Não tem como abrir mão. A gente tem que fazer muito mais isso, mas às vezes falta tempo. O operacional é muito pesado e prende muito a gente aqui [na Superintendência], mas é por aí que você consegue saber as coisas. É nesse canal que você sabe das coisas. Você tem que ir aos eventos, fazer reunião... É por aí que você descobre os caminhos.

8.5 FATORES QUE INTERFEREM NAS ATIVIDADES DO NÍVEL TÁTICO

Os principais fatores que interferem nas atividades do nível tático, identificados nesta pesquisa, podem ser agrupados em dois blocos. Os relativos à gestão da Estratégia em si; e aqueles relacionados a aspectos operacionais da metodologia DRS.

Sobre a gestão da Estratégia, um ponto de destaque demandado frequentemente pelas agências à Superintendência, bem como da gestão direta desta em alguns casos, diz respeito ao relacionamento com os parceiros. Como um dos pilares da EN DRS é a ação coletiva de

vários atores, a articulação destes, quase sempre, não é feita de forma simples, haja vista os vários interesses que estão em jogo. É importante considerar as dificuldades existentes em virtude da incapacidade de atendimento das expectativas dos beneficiados por parte de alguns parceiros, como assinala a entrevistada 8 “nem sempre o parceiro tem a estrutura e recursos que a gente precisa”.

Ainda relacionado à gestão da Estratégia, outro elemento diz respeito à forma de trabalhar as informações necessárias ao aprimoramento daquela. A entrevistada 6 se ressentiu do pouco tempo para manter contato com entidades e para fazer análise das informações obtidas. Segundo afirma,

Eu sinto falta de poder trabalhar mais a informação...Tem muitas entidades que eu gostaria de fazer contato e que eu não consigo chegar até elas porque falta tempo e depois, tendo esse tempo, você não tem tempo para digerir essa informação, de transformá-la em alguma coisa prática para o nosso trabalho.

A entrevistada considera que a falta de tempo para a análise das informações ocorre em virtude das várias tarefas operacionais que lhe são demandadas e aponta como consequência desse fato, a perda de qualidade do processo de gestão como um todo, ou o empobrecimento do processo, segundo destaca:

As tarefas do dia-a-dia não permitem isso [a análise mais aprofundada das informações]. E isso empobrece o processo [de gestão]...Se você não tiver uma fonte que alimente isso aí, no final, você [o processo] fica muito pobre, porque você fica só na rotina e acaba não trazendo as informações para dentro do seu processo que são importantes para arejar, para oxigenar, para dar alguns direcionamentos importantes, para avaliar alguma coisa que você está fazendo. Falta esse tempo e nesse estágio em que a gente está trabalhando, ainda em construção, é imprescindível.

Quanto aos aspectos operacionais, um fator que interfere nas atividades do nível tático bastante lembrado nas entrevistas é o manuseio do aplicativo DRS. Os gerentes de DRS recebem com muita frequência reclamações sobre a complexidade desse sistema e são comuns os recebimentos de sugestões de alterações emitidas pelas agências e o respectivo repasse para a gerência executiva de DRS. Há, no entendimento do nível tático, boa receptividade por parte dessa instância no sentido de implementar as sugestões mais relevantes mesmo que no médio prazo, uma vez que as modificações no sistema ficam a cargo de outra área.

Também relacionado aos aspectos operacionais, um fator que interfere nas atividades do nível tático se refere à gestão dos atrasos nos planos de negócios DRS motivado pela alta rotatividade de funcionários nas agências e falta de capacitação das equipes responsáveis pelo trabalho. Essas causas estão intimamente relacionadas, uma vez que, conforme apontado em algumas entrevistas, tem-se observado grande rotatividade de funcionários que iniciam determinados planos de DRS, gerando necessidade de capacitação para os novos que irão se encarregar do trabalho, ocasionando atrasos na execução das atividades, o que gera demandas vindas das agências ou necessidade de gestão proativa por parte das Superintendências.

8.6 O ENFOQUE DAS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL, AMBIENTAL E CULTURAL

A exemplo do nível estratégico, a percepção do nível tático para as dimensões do DRS é que há uma preponderância da dimensão econômica sobre as demais. Aqui também é lembrado o fato de ser a estratégia de um banco e, portanto, mais facilmente associado a crédito ou aos aspectos econômico-financeiros de uma maneira geral. Para a entrevistada 6, essa percepção é observada tanto interna como externamente à organização.

Não é só por parte de nós bancários que ainda tem uma visão mais voltada para o econômico. A comunidade quando nos olha, ela também só vê o dinheiro... Nós não temos expertise no ambiental, temos nossas práticas dentro da lei, mas... Quando a gente chega numa comunidade para o processo de concertação, ela fica esperando o crédito. Às vezes até com os parceiros alguns dizem “com quanto o Banco vai entrar”.

A partir do conjunto da elaboração da entrevistada em outros momentos da entrevista, e pelo próprio sentido empreendido na fala acima, depreende-se que seu ponto de vista é de que o Banco, no que tange às práticas ambientais, exerce suas atividades dentro da lei, mas que ainda não é referência nesse campo, ou pelo menos não é visto assim pela comunidade, que o observa praticando apenas as tradicionais atividades de uma instituição bancária.

Essa mesma entrevistada considera, contudo, que essa percepção começa a ser modificada, ainda que em ritmo lento. “Aos poucos estamos sendo enxergados como um elemento de articulação para os outros pilares”, conforme salienta, destacando a condição de o Banco começar a ser visto como agente articulador de ações na comunidade e não apenas como fornecedor de crédito.

O avanço na visão dos funcionários de não ver o DRS como assistencialismo é também verificado no nível tático. A entrevistada 8 observa que “no começo alguns gerentes só conseguiam ver o DRS como assistencialismo”. Continua com uma afirmação que remete à necessidade da interligação das várias dimensões:

Se fosse para olhar só o pilar econômico não precisava de DRS e se fosse para olhar apenas o pilar social e ambiental unicamente ficava lá no voluntariado. Não precisava ser DRS.

No que tange à dimensão cultural, são poucas as manifestações espontâneas sobre sua relação com as demais dimensões. Dentre essas, é bem ilustrativa e didática a observação feita pelo entrevistado 10, que enxerga um problema conceitual na forma como a organização trabalha com esse tema. Para ele,

Os teóricos do desenvolvimento defendem que se deve observar a questão cultural como um ativo do desenvolvimento, e nem sempre é isso que observamos no âmbito da organização. Muita gente quando olha o pilar cultural fica pensando se estão sendo preservadas as bandinhas da localidade, se tem apoio a grupo de dança. Acho que não é isso. Respeitar a questão cultural é não levar tecnologia que agrida o modo de vida das comunidades, é potencializar os modos de fazer tradicionais é não introduzir tecnologias que mudem substancialmente o modo de vida, sem ter uma avaliação precisa do impacto disso. Isso é mais relevante do que simplesmente a gente classificar algumas ações como de natureza cultural e dizer que estamos preservando a cultura local.

O entrevistado sinaliza para uma possível divergência a respeito do modo com que a empresa encara a dimensão cultural. Por ser incipiente no conjunto das dimensões enfocadas e também pelo fato de não ter o mesmo entendimento sobre o seu verdadeiro sentido, conforme destaca o entrevistado, no âmbito do ambiente organizacional do DRS, a dimensão cultural é pouco citada. O que se observa comumente é o discurso da existência de um tripé, no qual se apóia a EN DRS: os empreendimentos devem ser economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente corretos.

8.7 CONCLUSÃO SOBRE O COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL TÁTICO

O comportamento informacional do nível tático do Banco do Brasil relativo ao Desenvolvimento Regional Sustentável difere daquele verificado no nível estratégico apenas pela intensidade e frequência do uso de alguns canais e fontes de informações. Com efeito, o contato pessoal é o canal privilegiado de busca de informação e as fontes internas são as mais utilizadas.

As razões para este fato, conforme ressaltado quando da análise do nível estratégico, é que as informações locais, dada a sua natureza específica, são pouco registradas e catalogadas, fazendo com que a busca direta na fonte seja a forma privilegiada de encontrar uma informação valiosa.

Sobre o uso das informações internas em maior quantidade do que as externas, vale a mesma observação quanto ao fato da existência do acesso indireto a estas últimas, uma vez que os gerentes de agência usam muito os contatos externos para obtenção de informações e repassam-nas para os vários níveis organizacionais.

Tanto o uso do contato pessoal, quanto a utilização das fontes internas, no nível tático, é mais intenso do que no nível estratégico em virtude da localização daquele mais próximo do nível operacional, permitindo um contato mais frequente. Cabe considerar, entretanto, a existência de relação direta dos gerentes de DRS, nível tático, com várias fontes externas, haja vista a necessidade de representação do Banco no Estado e a formação de parcerias com diversas instituições de atuação estadual. Isso torna o nível tático detentor de capital social elevado dada a rede relacional formada, cuja extensão – ampla e plural – é favorecida pela própria dinâmica do seu trabalho.

Essa função de articulação de agentes sociais forma o pano de fundo do contexto informacional no qual são desenvolvidas as ações do nível tático. Outro elemento fundamental desse contexto é a condição de repassador das diretrizes advindas do nível estratégico para o nível operacional, que exige uma releitura e interpretação dessas diretrizes para adaptação às várias realidades locais.

Com relação aos tipos de informações utilizadas, identificou-se que as informações de mercado – preço de produtos, perfil do consumidor, potencial de consumo etc. – são as que têm maior uso, e os fatores relacionados à gestão das parcerias são os que mais interferem nas atividades do nível tático.

Por fim, sobre o enfoque das dimensões do DRS, não se verifica percepção diferente daquela do nível estratégico. A visão aqui também é que a dimensão econômica prepondera sobre as demais e que o entendimento de ser este um fato normal, em se tratando de iniciativa de instituição bancária, é bastante similar ao nível hierárquico superior. Há, da mesma forma, um discurso que procura incentivar a valorização do equilíbrio entre todas as dimensões.

A Figura 8.1 apresenta os principais elementos do comportamento informacional do nível tático do Banco do Brasil relacionado ao Desenvolvimento Regional Sustentável.

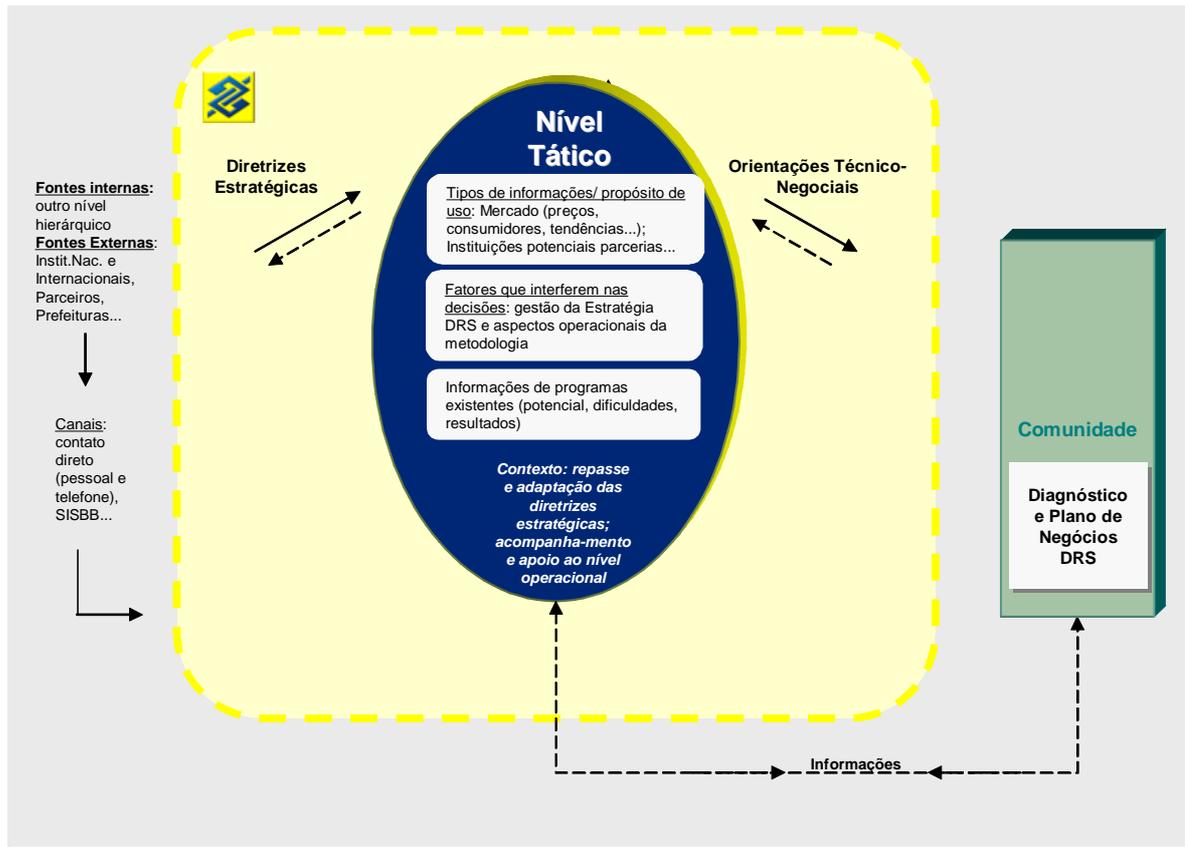


Figura 8.1 – Modelo do comportamento informacional no nível tático

Fonte: próprio autor

Capítulo 9
ESTUDO 4 – MODELO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL
NO NÍVEL OPERACIONAL

O nível operacional no Banco do Brasil é formado pelas agências responsáveis pelo relacionamento comercial com os clientes, segundo a segmentação adotada na Instituição. As agências são classificadas como de Varejo, Estilo, Empresarial, Corporate, Governo, além dos escritórios Private. A execução da Estratégia Comercial DRS é feita pelas agências de Varejo e, portanto, o comportamento informacional aqui estudado é o dos gerentes dessas Unidades. Todas as menções a gerente de agência, feitas ao longo deste trabalho, dessa forma, se referem aos gerentes de agência Varejo.

9.1 CONTEXTO DA NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO

O ambiente profissional dos gerentes de agência é marcado pela diversidade de linhas de atuação e ampla gama de serviços oferecidos aos vários segmentos sociais. No que diz respeito à EN DRS, as ações são as integrantes do método de atuação, anteriormente descrito: a) sensibilização e capacitação dos funcionários e comunidade; b) escolha da atividade econômica e sua inserção dentro de uma cadeia produtiva; c) formação das equipes DRS; d) elaboração do Diagnóstico e Plano de Negócios; e) análise das atividades; f) implementação das ações; g) monitoramento e avaliação.

As informações das quais necessitam os gerentes de agência são, portanto, para o desempenho dessas atividades. Cabe destacar, também, no contexto da necessidade de informação desses funcionários, o intenso relacionamento com os gerentes de DRS nas Superintendências, apresentado no capítulo precedente sobre o comportamento informacional do nível tático.

O mapeamento do comportamento informacional dos gerentes de agência, tanto no que diz respeito às suas ações no âmbito do DRS de maneira geral, quanto no relacionamento, em si, com os gerentes de DRS foi o objetivo dessa fase da pesquisa, que utilizou abordagens qualitativa e quantitativa. Como os resultados da etapa qualitativa serviram de base para a

elaboração do instrumento utilizado na fase quantitativa, apresentar-se-á, a seguir, os resultados desta última, dado seu caráter mais abrangente e inclusivo da etapa exploratória anterior.

9.2 DADOS DA AMOSTRA

9.2.1 Sexo, tempo de banco, tempo como gerente de agência e escolaridade

Para demonstração de sua representatividade, os segmentos da amostra das variáveis *sexo* e *escolaridade* serão apresentados comparativamente à proporção do total dos gerentes do Banco, dada a impraticabilidade de fazê-lo especificamente dentre da população em estudo (1048 gerentes que tiveram Planos de Negócios DRS elaborados no primeiro semestre de 2008). Compreende-se que, ao representar proporção aproximada dos segmentos do total de gerentes de agência, a amostra também guardará a proporcionalidade dentro da população em estudo, conforme Tabelas 9.1 e 9.3.

Tabela 9.1 – Distribuição da amostra e do número total de gerentes por sexo

Sexo	Amostra	%	Gerentes de agência BB	%
Masculino	520	91,5	3.585	89,9
Feminino	48	8,5	403	10,1
Total	568	100,0	3.988	100,0

Fonte: próprio autor.

Tabela 9.2 – Distribuição da amostra por tempo de Banco

Tempo de Banco	Amostra	%
até 5 anos	8	1,4
de 5 a 10 anos	46	8,1
de 10 a 15 anos	16	2,8
de 15 a 20 anos	41	7,2
acima de 20 anos	457	80,5
Total	568	100,0

Fonte: próprio autor.

Tabela 9.3 - Distribuição da amostra e do universo em estudo por escolaridade

Escolaridade	Amostra	%	Gerentes de agência BB	%
Ensino médio completo	28	4,9	336	8,4
Superior completo	127	22,4	1.251	31,4
Lato sensu completo (MBA, especialização)	406	71,5	2.347	58,9
Stricto sensu completo (Mestrado, Doutorado)	7	1,2	54	1,3
Total	568	100,0	3.988	100,0

Fonte: próprio autor.

Os dados dos segmentos da amostra referentes a sexo e escolaridade apresentam a mesma proporção do total dos gerentes da Instituição, demonstrando a boa representatividade da amostra.

Tabela 9.4 - Distribuição da amostra por tempo como gerente de Agência BB

Tempo como gerente de agência	Amostra	%
até 5 anos	332	58,5
de 5 a 10 anos	149	26,2
de 10 a 15 anos	71	12,5
de 15 a 20 anos	14	2,5
acima de 20 anos	2	0,4
Total	568	100,0

Fonte: próprio autor.

Para o *tempo de Banco* e o *tempo como gerente de agência* (tabelas 9.2 e 9.4) não foi possível obter os dados para todos os gerentes do Banco em virtude da reclassificação do código dessas comissões nos últimos anos, o que dificultou a sua rápida recuperação.

Na amostra, assim como no universo em estudo, quando foi possível a apuração, destaca-se o número muito superior de gerentes do sexo masculino, daqueles com maior tempo na empresa, com pouco tempo como gerentes de agência e com curso de pós-graduação.

Com relação ao *sexo*, os números revelam a realidade organizacional, bem como um traço marcante de nossa sociedade, em particular nas empresas como as instituições financeiras, que é a concentração dos cargos gerenciais no sexo masculino.

Quanto ao *tempo de banco*, os dados refletem o contexto do desenvolvimento da carreira na organização, cujo alcance do cargo de gerente ocorre, em geral, de forma mais concentrada, apenas depois dos 20 anos de trabalho: 80,5% na amostra.

Coerente com os dados de *tempo de banco*, os dados de *tempo como gerente* apresentam-se inversamente proporcionais, com maior concentração destes últimos nas faixas de menor tempo. Ou seja, como os funcionários só alcançam os níveis gerenciais depois de terem percorrido pelo menos dois terços do tempo de trabalho na empresa, resta pouco tempo da vida profissional para o exercício do cargo gerencial até a aposentadoria, resultando, assim, em percentuais maiores para as faixas mais baixas de tempo como gerente: 58,5% da amostra até cinco anos.

Quanto à *escolaridade*, é expressivo o percentual dos gerentes que tem pelo menos o nível superior – 91,6%. Esse número revela os resultados de políticas de capacitação empreendidas nos últimos anos na instituição que incentiva, inclusive financeiramente, os funcionários para concluírem curso superior. Nesse sentido, merece destaque o oferecimento de cursos à distância, ou semipresenciais, que facilitam a participação dos funcionários independentemente da localidade onde desempenham suas atividades, muitas vezes nos pequenos municípios brasileiros sem acesso a universidades na própria cidade ou em cidades próximas.

Ainda sobre a *escolaridade*, chama também a atenção o grande número de gerentes com cursos de pós-graduação. Esses dados resultam, aqui também, do esforço institucional em facilitar o acesso dos funcionários a tais cursos. Até hoje, já foram oferecidos no Banco dezoito cursos diferentes de MBA. Dentre esses cursos de pós-graduação, encontra-se o MBA DRS, que tem 1.915 alunos com previsão de término para 2008, e 500 funcionários matriculados na segunda turma, com início marcado para 2009, conforme visto no Capítulo 4. Os cursos patrocinados pelo Banco formam o maior número, porém os funcionários não se limitam a estes. É numerosa a quantidade dos que buscam outros cursos de pós-graduação por iniciativa própria.

Analisando-se a significância das diferenças das médias dos itens que compõem o comportamento informacional dos gerentes de agência do Banco do Brasil nos segmentos da categoria dados pessoais – sexo, tempo de Banco, tempo como gerente de agência e escolaridade – percebeu-se que a quase totalidade das médias não apresenta diferença significativa entre os itens e, nos poucos casos em que ocorre, é pequena, conforme demonstrado nos Apêndices G, H, I e J, não permitindo conclusões precisas desses resultados

em relação ao comportamento informacional sobre desenvolvimento sustentável. Por essa razão, e para concentrar as análises nos dados estatisticamente mais relevantes, far-se-á as comparações apenas para as regiões brasileiras e tipo de DRS – rural e urbano – cujas médias dos itens apresentaram diferenças significativas em muitos casos – Apêndice K e L.

9.2.2 Região e tipo de DRS

Os dados *respondentes por região* e dos *tipos de DRS* são apresentados conjuntamente com os dados da própria população estudada, uma vez que estes últimos estão organizados de maneira que possibilitam a comparação, conforme Tabelas 9.5 e 9.6.

Tabela 9.5 – Distribuição da amostra e população por região brasileira

Região	Amostra	%	População	%
Centro-Oeste	54	9,5	103	9,8
Nordeste	141	24,8	262	25,0
Norte	24	4,2	75	7,2
Sudeste	206	36,3	386	36,8
Sul	143	25,2	222	21,2
Total	568	100,0	1.048	100,0

Fonte: próprio autor.

Tabela 9.6 – Distribuição da amostra e população por tipo de DRS

Tipo de DRS	Amostra	%	População	%
Rural	395	69,5	686	65,5
Urbano	173	30,5	362	34,5
Total	568	100,0	1.048	100,0

Fonte: próprio autor.

Igualmente aos dados pessoais da amostra, os dados por região brasileira onde estão os projetos de DRS, assim como os tipos destes – rural e urbano – guardam a mesma proporcionalidade com o conjunto da população, o que indica, também para esses itens, a boa representatividade da amostra.

No caso dos dados por região, percebe-se maior concentração dos DPNs/DRS nas regiões sudeste e sul do Brasil, 36,3% e 25,2% respectivamente. Cabe lembrar que o estudo

ora efetuado, que tem como propósito mapear o comportamento informacional mais recente dos gerentes de agência, tem o primeiro semestre de 2008 como seu delimitador temporal.

Conforme destacado anteriormente, a EN DRS começou a ser executada em 2003 priorizando a região Nordeste e Vale do Jequitinhonha; depois, passou a incluir as regiões Norte e Centro-Oeste e só em 2006 teve ampliada a sua abrangência para a totalidade das regiões do País, o que faz com que os maiores incrementos de novos DPN, na atualidade, se verifiquem sobretudo nas regiões sudeste e sul. Além desse fato, a maior participação dessas regiões é explicada também pelo maior número de agências do Banco do Brasil nelas existente, comparativamente às outras.

Quanto ao tipo de DRS, é importante registrar que as condições das áreas rurais favorecem mais a aplicação da metodologia da EN DRS do que as condições urbanas. Seja pelas próprias condições sociais mais precárias, pela existência de linhas tradicionais de financiamento e de assistência técnica ou até mesmo por um maior número de entidades em atuação nesses espaços, o número de DPNs rurais é superior ao número dos DPNs urbanos. Cabe lembrar que o incremento destes últimos, assim como um aperfeiçoamento da metodologia especificamente para trabalhar o espaço urbano, é uma das prioridades estratégicas adotadas atualmente na organização.

9.3 TIPO DE INFORMAÇÃO

Como se pode observar no Gráfico 9.1, as informações mais utilizadas pelos gerentes de agência quando da elaboração dos DPNs/DRS mais recentes são aquelas referentes aos parceiros e às atividades econômicas, com médias de 4,11 e 4,07, respectivamente, na escala de 1 a 5, conforme instrumento apresentado no Apêndice F.

Quanto às informações sobre os parceiros, o resultado dessa questão é ilustrativo da concepção fundamental da EN DRS que se baseia na construção coletiva a partir da ação articulada de vários atores sociais, na qual o Banco do Brasil desenvolve o papel de coordenador ou maestro, vindo daí a ideia de concertação, expressão adotada no âmbito da empresa em estudo. As informações sobre os parceiros são fundamentais para o trabalho de estruturação das atividades dos DPNs/DRS, sendo, portanto, a provável razão de ser a mais utilizada.

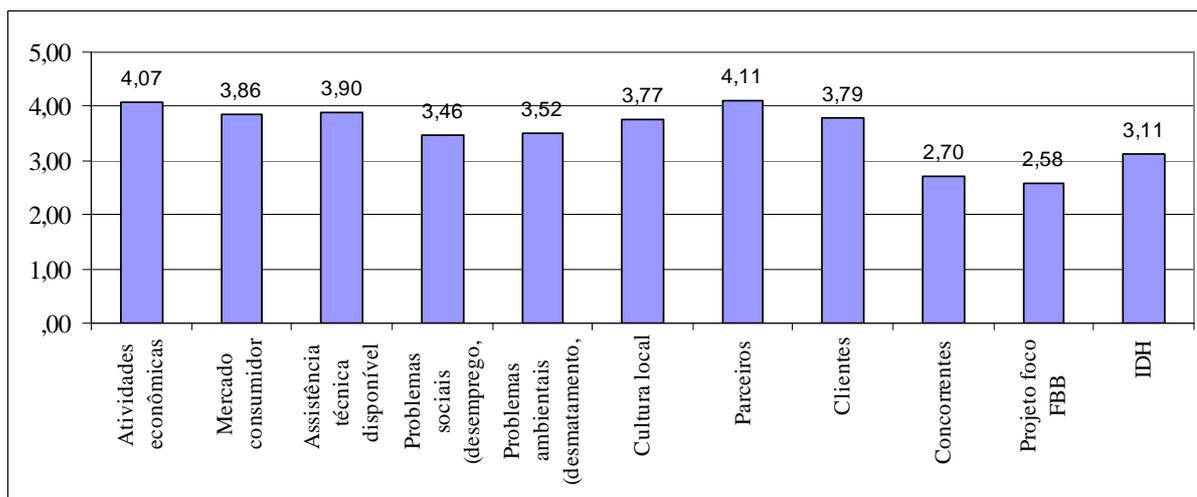


Gráfico 9.1 – Tipos de informação utilizada pelo nível operacional

Fonte: próprio autor.

O grande uso das informações sobre as atividades econômicas está também associado a um dos elementos estruturantes da Estratégia que é seu pressuposto de assentar-se sobre uma atividade produtiva. Assim, parece natural e coerente que um dos tipos de informações mais utilizadas pelos gerentes seja exatamente as informações sobre essas atividades.

Cabe notar, por outro lado, a relativamente baixa utilização das informações sobre Projetos foco FBB, Concorrentes e Índice de Desenvolvimento Humano-IDH, com médias de 2,58, 2,70 e 3,11, respectivamente. As primeiras podem ser justificadas por se relacionarem a projetos pontuais e de pouca abrangência. Muitos municípios não têm Projetos foco FBB e, por consequência, o gerente não sente necessidade de tais informações.

No que toca às informações sobre concorrentes, devido ao fato de a maior parte dos DPNs/DRS se localizar em cidades pequenas, muitas vezes apenas com a presença do Banco do Brasil, os efeitos da concorrência se apresentam pouco relevantes na visão dos gerentes, não gerando, como consequência, necessidades informacionais sobre esses.

A baixa utilização do IDH, por sua vez, causa surpresa, já que um dos propósitos da EN DRS é melhorar as condições de vida das comunidades via aumento do emprego e renda e outros indicadores econômicos e sociais captados pelo IDH. Informações sobre esse índice poderiam contribuir para apuração de resultados sobre a eficácia global das ações adotadas.

Os dados encontrados na presente pesquisa sinalizam, assim, para a possibilidade de que as percepções sobre os objetivos finais da EN DRS não estejam suficientemente equalizadas na organização, fazendo com que os objetivos percebidos no nível operacional

sejam prioritariamente apenas aqueles mais emergenciais. Resultados de mudança mais ampla e estruturante, como o aumento da qualidade de vida, por exemplo, parecem não ser identificados com a mesma facilidade do que o são aqueles resultados numéricos e fáceis de mensurar como número de famílias assentadas, volume de empréstimo concedido etc.

9.3.1 Tipo de informação: comparativo por região e tipo de DRS

Com relação à utilização da informação por região brasileira, observam-se diferenças significativas para as informações sobre Assistência Técnica Disponível, Problemas Ambientais, Cultura Local, Parceiros e Projetos Foco FBB, conforme destacadas na Tabela 9.7.

Tabela 9.7 – Tipo de informação utilizada pelo nível operacional por região brasileira

Tipo de Informação	Região					
	CO	NE	N	SE	S	Média
Atividades econômicas	4,07	4,01	4,09	4,03	4,19	4,07
Mercado consumidor	4,02	3,79	3,91	3,84	3,91	3,86
Assistência técnica disponível	3,92	<u>3,69</u>	3,96	3,76	<u>4,28</u>	3,90
Problemas sociais (desemprego, falta de moradia, violência, etc.)	3,51	3,56	3,78	3,38	3,39	3,46
Problemas ambientais (desmatamento, poluição, etc.)	3,75	3,42	<u>4,18</u>	3,41	3,56	3,52
Cultura local	3,83	3,79	3,65	3,61	<u>3,98</u>	3,77
Parceiros	4,31	3,98	3,91	4,04	<u>4,29</u>	4,11
Clientes	3,98	3,67	3,54	3,76	3,94	3,79
Concorrentes	3,00	2,69	2,70	2,64	2,67	2,70
Projeto foco FBB	<u>3,17</u>	2,75	<u>3,20</u>	2,34	<u>2,38</u>	2,58
IDH	3,12	3,13	3,38	3,01	3,18	3,11

Fonte: próprio autor.

No caso da Assistência técnica disponível, há grande utilização desse tipo de informação na região Sul e pouca utilização no Nordeste. Para as informações sobre a Cultura local, há grande uso também na região Sul e pouco uso no Sudeste. A média de utilização das informações sobre Parceiros mostrou-se significativa apenas na região Sul, com grande uso. Para as informações referentes aos Projetos foco FBB, há grande uso no Centro-Oeste e Norte e pouco uso no Sudeste. Não foi objetivo da presente pesquisa descobrir as causas dessas diferenças, mas estas podem se constituir em linhas de investigação para futuros trabalhos.

Sobre as informações a respeito de Problemas ambientais, a pesquisa confirma um fato da realidade ambiental brasileira. O maior uso desse tipo de informação, bem superior ao verificado nas demais regiões, encontra-se na região Norte. Observe-se que o primeiro exemplo desses problemas, apontado no questionário de coleta de dados, foi o desmatamento, uma das questões ambientais de maior impacto naquela região.

Quando as médias dos tipos de informação utilizada são comparadas por tipo de DRS (rural ou urbano), conforme Tabela 9.8, os testes de hipótese revelaram haver diferença apenas para as informações Atividades econômicas, Assistência técnica disponível, Cultura local e Clientes. Todas essas informações foram mais utilizadas pelos gerentes que fizeram DPNs rurais.

Tabela 9.8 – Tipos de informação utilizada pelo nível operacional por tipo de DRS

Tipos de Informação	Tipo de DRS		
	Rural	Urbano	Total
Atividades econômicas	4,19	3,80	4,07
Mercado consumidor	3,89	3,81	3,86
Assistência técnica disponível	4,14	3,22	3,90
Problemas sociais (desemprego, falta de moradia, violência etc.)	3,40	3,59	3,46
Problemas ambientais (desmatamento, poluição, etc.)	3,58	3,35	3,52
Cultura local	3,87	3,54	3,77
Parceiros	4,15	4,01	4,11
Clientes	3,89	3,56	3,79
Concorrentes	2,69	2,72	2,70
Projeto foco FBB	2,55	2,66	2,58
IDH	3,15	3,02	3,11

Fonte: próprio autor.

O fato está relacionado ao acúmulo de conhecimento em torno dos DPNs rurais, haja vista sua maior quantidade no universos dos DPNs e também por terem sido os primeiros a serem implementados. Ilustra esse aspecto o fato de que, mesmo não apresentando diferença significativa nas médias, a maior parte dos itens apresentados tem maior uso nos DPNs rurais. Registre-se que somente a partir de 2007, começou-se a se trabalhar os DPNs urbanos.

Cabe notar que, dos três tipos de informações que apresentam médias ligeiramente superiores nos DPNs urbanos, ainda que as diferenças não sejam estatisticamente significativa, as informações sobre Problemas sociais e Concorrentes estão relacionadas às

questões vividas mais fortemente nas cidades como o desemprego, falta de moradia, violência etc., citadas como exemplo dos Problemas sociais. A concorrência bancária, da mesma forma, ocorre de maneira mais evidente no meio urbano, notadamente nas grandes cidades, o que faz com que as informações sobre os concorrentes sejam mais necessárias para os gerentes que atuam nessas áreas e que desenvolvem DRS urbanos.

9.4 PROPÓSITO DE USO DA INFORMAÇÃO

O Gráfico 9.2 apresenta os propósitos, ou razões de uso das informações, listadas na questão anterior. Percebe-se, para três dos quatro propósitos apresentados, uma grande utilização – média superior a 4, na escala de 1 a 5.

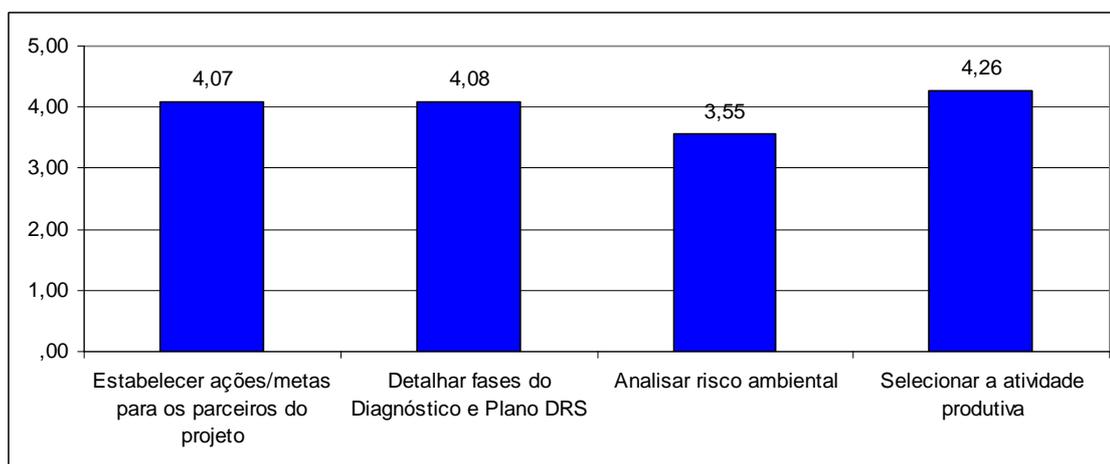


Gráfico 9.2 – Propósito de uso de informações no nível operacional
Fonte: próprio autor.

Destaca-se, como propósito mais frequente de uso das informações, a seleção da atividade produtiva. De fato, conforme mencionado anteriormente, como o ponto de partida para a elaboração dos DPNs/DRS é a escolha da atividade produtiva, parece coerente que os gerentes associem a esta função a razão principal de uso das informações.

Cabe também observar a baixa média do propósito Analisar risco ambiental, quando comparada às demais médias dos propósitos de uso das informações. Esse resultado possibilita inferir um aspecto que permeia o universo da Estratégia Negocial DRS, que é o eventual desequilíbrio entre a atenção dada às dimensões econômica, social, ambiental e cultural. A baixa frequência do propósito ligado à dimensão ambiental pode sinalizar possíveis preferências, ou direcionamento da atenção, para algumas das outras perspectivas.

Neste caso, para a dimensão econômica em virtude da alta frequência da variável Selecionar a atividade produtiva. Essa discussão será retomada mais à frente, quando se for analisar a questão específica da importância atribuída às dimensões do DRS.

9.4.1 Propósito de uso da informação: comparativo por região e tipo de DRS

Na análise dos resultados por região, a única diferença significativa entre as médias é a do propósito Analisar risco ambiental na região Norte, conforme mostrado na Tabela 9.9.

Tabela 9.9 – Propósito de uso de informações no nível operacional por região brasileira

Propósito de uso de informações	Região					
	CO	NE	N	SE	S	Total
Estabelecer ações/metapas para os parceiros do projeto	4,17	4,04	4,17	4,00	4,16	4,07
Detalhar fases do Diagnóstico e Plano DRS	4,24	3,99	4,26	4,03	4,15	4,08
Analisar risco ambiental	3,71	3,40	<u>4,09</u>	3,46	3,68	3,55
Selecionar a atividade produtiva	4,20	4,22	4,39	4,18	4,42	4,26

Fonte: próprio autor.

Esse resultado mostra alinhamento com o verificado no item precedente, que tratou da identificação das informações mais utilizadas por região brasileira, no qual os gerentes da região Norte revelaram utilizar mais as informações relativas aos problemas ambientais.

De fato, para um propósito de análise do risco ambiental, as informações mais necessárias seriam aquelas relacionadas às questões ambientais, mostrando-se, assim, perfeitamente coerentes esses dois resultados, e sinalizadores da preocupação dos gerentes da região Norte com as questões ambientais, com destaque para o desmatamento, apontado em primeiro lugar, na lista dos exemplos.

Quando comparadas por tipo de DRS, as médias mostraram diferenças significativas em todos os itens, com as médias referentes aos DRS Rurais apresentando-se superiores em todas variáveis, conforme consta da Tabela 9.10.

Muito provavelmente o resultado está relacionado ao fato de que a maior quantidade dos DRS é rural, além de ter mais tempo que estão sendo executados, conforme se destacou anteriormente. Esses aspectos levam a uma maior familiaridade com os DRS rurais, o que pode facilitar a associação dos propósitos de uso da informação com este tipo de DRS.

Tabela 9.10 – Propósito de uso de informações no nível operacional por tipo de DRS

Propósito de uso da Informações	Tipos de DRS		
	Rural	Urbano	Total
Estabelecer ações/metapas para os parceiros do projeto	4,14	3,92	4,07
Detalhar fases do Diagnóstico e Plano DRS	4,13	3,96	4,08
Analisar risco ambiental	3,63	3,34	3,55
Selecionar a atividade produtiva	4,36	4,02	4,26

Fonte: próprio autor.

9.5 FONTES INTERNAS DE INFORMAÇÃO

As fontes internas de informação para o Desenvolvimento Regional Sustentável mais utilizadas pelos gerentes de agência do Banco do Brasil são o Curso Presencial DRS e a Gerência de DRS da Superintendência, com médias de 3,89 e 3,82 respectivamente, conforme apresentado no Gráfico 9.3.

Antes de iniciar qualquer trabalho relativo ao DRS, os gerentes e pelo menos um funcionário de cada agência precisam fazer o curso presencial DRS. O treinamento fornece os elementos fundamentais para compreensão da Estratégia, além dos insumos necessários para a aplicação da metodologia, razão pela qual aparece como a fonte de informação mais utilizada.

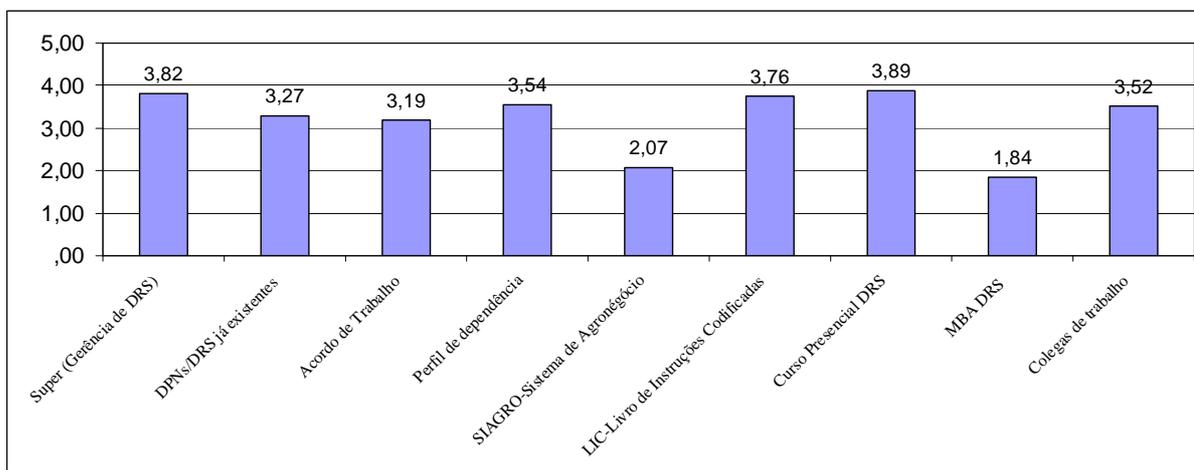


Gráfico 9.3 – Fontes internas de informação utilizadas pelo nível operacional

Fonte: próprio autor.

Com média muito próxima do Curso Presencial, encontra-se a Gerência de DRS da Super, como fonte de informação. Conforme foi possível observar nas entrevistas com os gerentes de agência, há uma relação muito próxima destes com os gerentes de DRS, fato

revelado agora na pesquisa que a considera a segunda fonte de informação mais utilizada. A mesma percepção de proximidade entre esses níveis foi possível observar também no Estudo 3 deste trabalho – mapeamento do comportamento informacional no nível tático –, revelando um cumprimento do papel para o qual foi estruturado.

As fontes internas com menor utilização são o MBA DRS e o Siagro – Sistema de Agronegócio, com médias de 1,84 e 2,07, respectivamente. As razões desse pouco uso podem estar associadas ao fato de que o MBA DRS é recente, ainda está na primeira turma, e grande parte dos gerentes não o cursou. O Siagro, por sua vez, traz apenas informações do ambiente rural e também, conforme se constata, de pouco uso para as finalidades do DRS.

9.5.1 Fontes internas de informação: comparativo por região e tipo de DRS

Analisando a utilização das fontes internas de informação por região, verificou-se que há diferença significativa para as seguintes fontes: Super (Gerência de DRS), Siagro, LIC e Colegas de trabalho, conforme se pode constatar na Tabela 9.11.

Tabela 9.11 – Fontes internas de informação utilizadas pelo nível operacional por região

Fontes Internas de Informação	Região					Total
	CO	NE	N	SE	S	
Super (Gerência de DRS)	4,04	3,90	4,22	3,81	3,63	3,82
DPNs/DRS já existentes	3,06	3,44	3,23	3,35	3,09	3,27
Acordo de Trabalho	3,41	3,15	3,46	3,16	3,15	3,19
Perfil de dependência	3,50	3,50	3,27	3,52	3,68	3,54
SIAGRO	2,40	2,00	2,53	1,85	2,20	2,07
LIC	4,00	3,56	3,96	3,84	3,71	3,76
Curso Presencial DRS	3,96	3,77	3,92	3,96	3,88	3,89
MBA DRS	1,79	1,69	2,67	1,92	1,74	1,84
Colegas de trabalho	3,34	3,45	3,79	3,67	3,38	3,52

Fonte: próprio autor.

No caso das informações provenientes da Super-Gerência de DRS, há grande utilização na região Norte e pouca utilização na região Sul. Não está nos objetivos da presente pesquisa identificar as causas da intensidade de utilização das fontes, além do fato de que as análises, aqui, são feitas de forma agregada por região. Estudos posteriores poderiam ser feitos com dados segmentados por Estado da Federação, com o objetivo de identificar o que poderia ser a causa dessas diferenças de utilização da Gerência de DRS como fonte de informação.

Com relação às diferenças verificadas na utilização do Sistema de Agronegócio (SIAGRO), Livro de Instruções Codificadas (LIC) e Colegas de trabalho, não se verifica razão aparente, e igualmente à fonte Super-Gerência de DRS, pode se constituir em tema para futuras investigações.

Quanto à utilização das fontes internas por tipo de DRS, verificam-se diferenças significativas para as fontes DPNs/DRS já existentes, Perfil de dependência, Siagro e LIC, conforme Tabela 9.12, nas quais, em todos os casos, o DRS urbano aparece com média menor de utilização, mais uma vez sinalizando que a insipiência desse tipo de DRS faz com que algumas fontes de informações deixem de ser buscadas, como é o caso claro, nessa situação, da fonte DPNs/DRS já existentes. Se há um menor número de DRS urbanos, a condição de tornar-se referência como fonte de informação é também menor.

Tabela 9.12 – Fontes internas de informação utilizadas pelo nível operacional por tipo de DRS

Fontes Internas de Informação	Tipo de DRS		
	Rural	Urbano	Total
Super (Gerência de DRS)	3,83	3,81	3,82
DPNs/DRS já existentes	3,36	3,07	3,27
Acordo de Trabalho	3,25	3,05	3,19
Perfil de dependência	3,76	3,04	3,54
SIAGRO	2,15	1,82	2,07
LIC	3,84	3,58	3,76
Curso Presencial DRS	3,93	3,80	3,89
MBA DRS	1,76	2,01	1,84
Colegas de trabalho	3,51	3,52	3,52

Fonte: próprio autor.

9.6 FONTES EXTERNAS DE INFORMAÇÃO

As fontes externas de informação mais utilizadas pelos gerentes de agência para os trabalhos referentes ao DRS são a Prefeitura Municipal, as Empresas de Assistência Técnica e os Sindicatos ou Associações de trabalhadores ou patronais, com médias de 3,78, 3,69 e 3,57, respectivamente, conforme mostra o Gráfico 9.4.

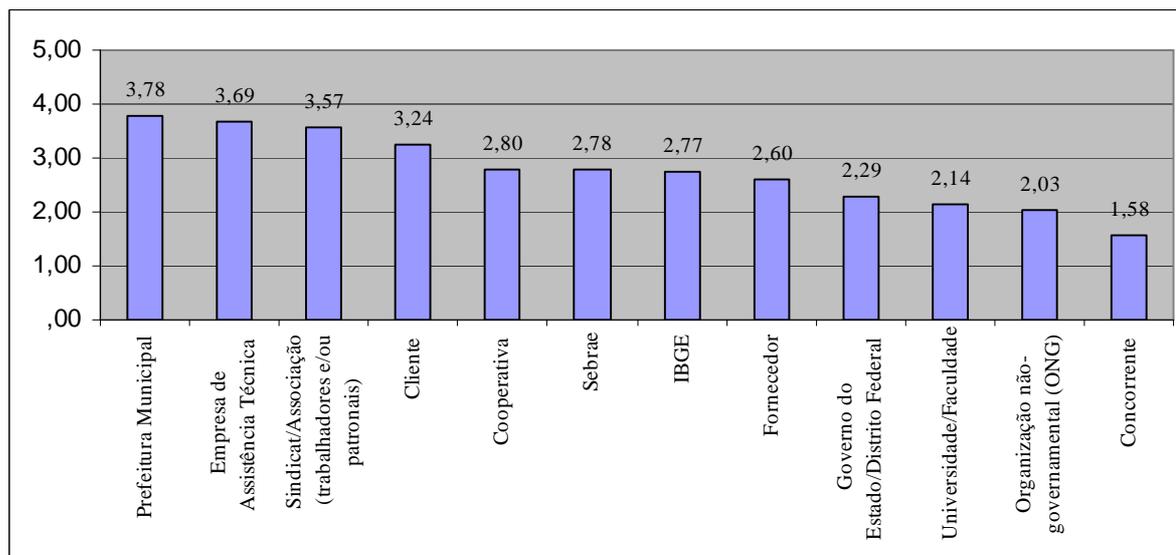


Gráfico 9.4 – Fontes externas de informação utilizadas pelo nível operacional

Fonte: próprio autor.

Como as ações do DRS têm como objetivo o desenvolvimento de forças produtivas no âmbito local, as Prefeituras Municipais, por meio de suas várias secretarias, apresentam-se como uma das principais instituições parceiras, pois oferecem insumos e apoio em termos de infraestrutura para os vários empreendimentos. Nesse quesito particular, aparecem como a principal fonte externa de informação.

As empresas de assistência técnica e os sindicatos e associações de classe, da mesma forma, desempenham papel importante como fontes de informação, principalmente para os DRS rurais.

Cabe notar o pequeno uso das fontes Concorrentes, Organizações não-governamentais, Universidades/Faculdades e Governos do Estado/Distrito Federal, com médias de 1,58; 2,03; 2,14 e 2,29, respectivamente.

No que se refere aos Concorrentes, o resultado desta pesquisa reflete a realidade, uma vez que os outros bancos, além de não apresentarem estratégias negociais similares ao DRS, estão ausentes dos pequenos municípios brasileiros, fazendo com que sua utilização como fonte de informação fique prejudicada na maior parte das situações.

Essa mesma razão – de não se fazer presente nos pequenos municípios – pode também ser a causa do pouco uso das fontes ONGs e Universidades/faculdades, assim como dos próprios governos estaduais, cujas ações, muitas vezes, não são percebidas como oriundas destes.

9.6.1 Fontes externas de informação: comparativo por região e tipo de DRS

Comparando as médias de utilização das fontes externas de informação por região, observa-se que há diferenças significativas para a quase totalidade das fontes: Governo do Estado/Distrito Federal, Universidade/Faculdade, Sebrae, Empresa de Assistência Técnica, Sindicato/Associação, Cooperativa, Cliente e Fornecedor, conforme demonstrado na Tabela 9.13.

Destacam-se entre essas diferenças, a utilização como fonte de informação das Empresas na Assistência Técnica, nas regiões Sul e Norte, e dos Sindicatos/Associações e Cooperativas, na região Sul. No primeiro caso, particularmente para a região Sul, percebe-se uma coerência das respostas com o item Tipo de informação utilizada, para o qual os gerentes dessa região apontaram fazer uso da informação Assistência Técnica Disponível em maior intensidade do que as demais regiões. O fato de ter as Empresas de Assistência Técnica também como fonte mais utilizada, demonstra uma provável grande expressão dessas organizações na região Sul.

Tabela 9.13 – Fontes externas de informação utilizadas pelo nível operacional por região

Fontes Externas de Informação	Região					
	CO	NE	N	SE	S	Total
Prefeitura Municipal	3,79	3,64	3,67	3,73	4,00	3,78
Governo do Estado/Distrito Federal	<u>2,71</u>	<u>2,50</u>	<u>3,10</u>	<u>1,89</u>	2,35	2,29
Universidade/Faculdade	2,43	2,05	2,43	<u>1,94</u>	2,35	2,14
Sebrae	2,98	<u>3,22</u>	<u>3,43</u>	2,70	<u>2,22</u>	2,78
IBGE	2,73	2,85	2,80	2,68	2,81	2,77
Empresa de Assistência Técnica	3,52	3,60	<u>4,32</u>	<u>3,30</u>	<u>4,25</u>	3,69
Organização não-governamental (ONG)	1,84	2,26	2,17	2,04	1,82	2,03
Sindicato/Associação (trabalhadores e/ou patronais)	3,69	3,50	3,64	<u>3,24</u>	<u>4,04</u>	3,57
Cooperativa	2,86	<u>2,36</u>	2,78	2,83	<u>3,15</u>	2,80
Cliente	<u>3,64</u>	3,06	2,74	3,19	<u>3,44</u>	3,24
Concorrente	1,73	1,66	1,43	1,55	1,49	1,58
Fornecedor	2,86	2,40	2,50	2,50	<u>2,84</u>	2,60

Fonte: próprio autor.

Sobre a grande utilização dos Sindicatos/Associações e das Cooperativas como fontes de informações na região Sul, cabe considerar, antes de tudo, a grande relação entre elas, em virtude de expressarem, ambas, aspectos do associativismo. O fato de aparecer como

fonte mais utilizada na região Sul reflete a condição de ser esta a região do país onde essa forma de organização social é mais verificada.

Quanto à utilização das fontes externas de informação por tipo de DRS, percebe-se, conforme demonstrado na Tabela 9.14, as Universidades/Faculdades, Sebrae e ONGs com menor uso para os DRS rurais, refletindo a própria condição dessas organizações se fazerem menos presentes nos municípios menores, onde são frequentes esses tipos de DRS. Inversamente, com uma grande diferença, as Empresas de Assistência Técnica são amplamente mais utilizadas nos DRS rurais.

Tabela 9.14 – Fontes externas de informação utilizadas pelo nível operacional por tipo de DRS

Fontes Externas de Informação	Tipo de DRS		
	Rural	Urbano	Total
Prefeitura Municipal	3,86	3,59	3,78
Governo do Estado/Distrito Federal	2,34	2,18	2,29
Universidade/Faculdade	1,99	2,47	2,14
Sebrae	2,51	3,39	2,78
IBGE	2,85	2,58	2,77
Empresa de Assistência Técnica	4,16	2,29	3,69
Organização não-governamental (ONG)	1,85	2,43	2,03
Sindicat/Associação (trabalhadores e/ou patronais)	3,75	3,13	3,57
Cooperativa	2,75	2,92	2,80
Cliente	3,31	3,08	3,24
Concorrente	1,52	1,71	1,58
Fornecedor	2,70	2,35	2,60

Fonte: próprio autor.

9.7 CANAIS DE INFORMAÇÃO

Conforme apresentado no Gráfico 9.5, os canais para obtenção de informação mais utilizados pelos gerentes de agência são os Contatos Pessoais – internos ou externos –, o Telefone – também para busca no ambiente interno e externo – e o SISBB, com médias de 4,27; 4,47; 4,0; 4,01 e 4,01, respectivamente.

O fato de os dois primeiros, contatos pessoais e telefone, aparecerem como os canais mais utilizados, comportamento também observado nos níveis estratégico e tático, reforça o entendimento de que as informações necessárias à elaboração do Diagnóstico e Plano de Negócios DRS são obtidas por meio da relação direta com a fonte, assim como o são para a

definição das diretrizes estratégicas e orientações técnico-negociais nos níveis hierárquicos superiores.

Por sua vez, a grande utilização do SISBB, aqui também no nível operacional, demonstra a solidez desse canal interno de comunicação, de fácil manuseio e maior praticidade, conforme ficou evidente por ocasião das entrevistas na etapa qualitativa.

Com as menores médias de utilização, coincidentemente 2,24 para ambas, aparecem a TVBB e a Revista bb.com, sinalizando a possível inadequação destes canais como veículos de informações destinados à operacionalização do DRS, ou até mesmo a condição de não terem sido planejados para essa finalidade.

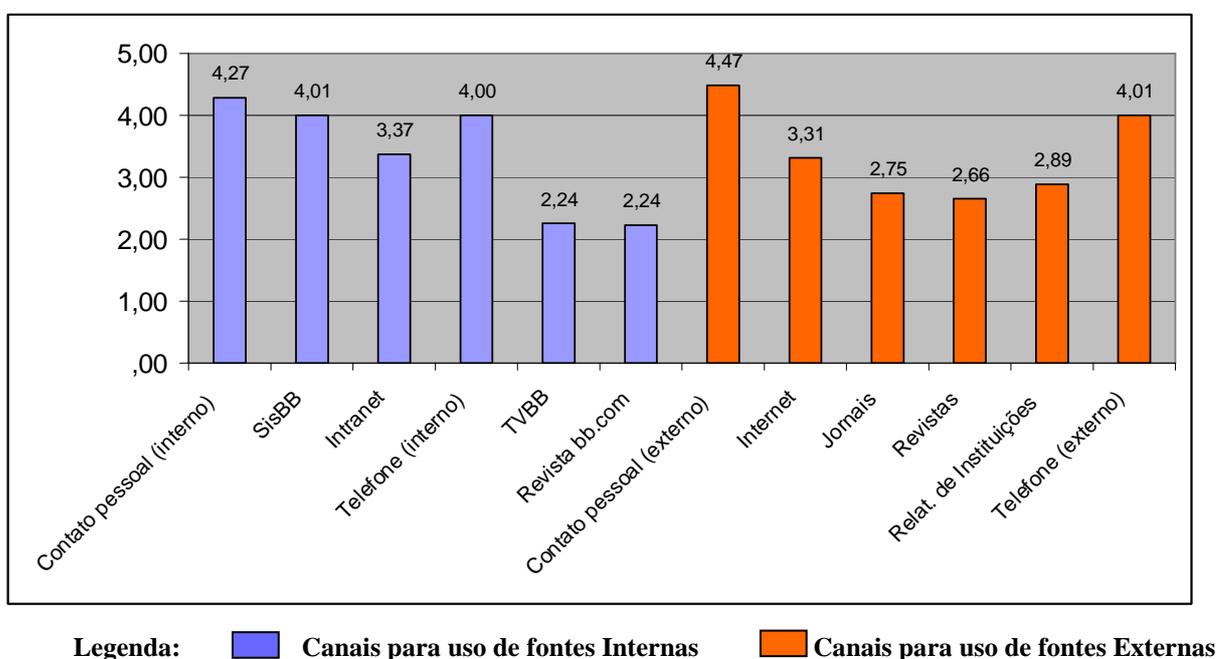


Gráfico 9.5 – Canais de informação utilizados pelo nível operacional.

Fonte: próprio autor.

Chama a atenção no uso dos canais de busca de informações, as médias muito próximas da Intranet e Internet, 3,37 e 3,31, apontando um alinhamento nos seus usos, muito provavelmente em virtude de se tratarem de canais similares e com o mesmo padrão de acesso e navegabilidade.

Quando comparados globalmente os canais internos e externos, operação facilitada por terem o mesmo número de itens, percebe-se que têm utilizações praticamente iguais, médias globais de 3,36 e 3,35, respectivamente.

9.7.1 Canais de informação: comparativo por região e tipo de DRS

Quando analisada a utilização dos canais por região geográfica brasileira, verificou-se que estatisticamente não há diferenças significativas, o que revela um mesmo padrão de comportamento dos gerentes nesse aspecto, conforme demonstrado na Tabela 9.15.

Tabela 9.15 – Canais de informação utilizados pelo nível operacional por região

Canais de Informação	Região					Total
	CO	NE	N	SE	S	
Internos						
Contato pessoal	4,19	4,18	4,54	4,33	4,29	4,27
SisBB	4,06	3,90	4,13	4,09	3,94	4,01
Intranet	3,44	3,33	3,25	3,41	3,35	3,37
Telefone	3,94	3,87	4,29	4,12	3,94	4,00
TVBB	2,11	2,29	2,50	2,27	2,17	2,24
Revista bb.com	2,31	2,23	2,54	2,31	2,06	2,24
Externos						
Contato pessoal	4,48	4,37	4,58	4,48	4,55	4,47
Internet	3,44	3,29	3,08	3,47	3,08	3,31
Jornais	2,78	2,61	2,96	2,78	2,80	2,75
Revistas	2,70	2,63	2,75	2,62	2,73	2,66
Relatórios de Instituições	2,69	2,99	2,96	2,79	3,01	2,89
Telefone	3,87	3,90	4,04	4,06	4,08	4,01

Fonte: próprio autor.

Quando a comparação é feita por tipo de DRS, apenas a utilização do canal SISBB mostrou-se diferente, com o maior uso deste canal para os DRS rurais, média de 4,10, em contraposição a 3,79 dos DRS urbanos, conforme mostra a Tabela 9.16.

Tabela 9.16 – Canais de informação utilizados pelo nível operacional por tipo de DRS

Canais de Informação	Tipo de DRS		
	Rural	Urbano	Total
Internos			
Contato pessoal	4,26	4,30	4,27
SisBB	4,10	3,79	4,01
Intranet	3,41	3,29	3,37
Telefone	4,01	4,00	4,00
TVBB	2,16	2,44	2,24
Revista bb.com	2,13	2,47	2,24
Externos			
Contato pessoal	4,49	4,43	4,47
Internet	3,25	3,45	3,31
Jornais	2,71	2,85	2,75
Revistas	2,63	2,75	2,66
Relatórios de Instituições	2,88	2,91	2,89
Telefone	3,99	4,04	4,01

Fonte: próprio autor.

O resultado é mais uma demonstração da preponderância do DRS rural frente ao urbano, cujas razões já foram comentadas anteriormente. Como há nos sistemas internos mais informações sobre os DRS Rurais, em virtude destes serem mais numerosos, os canais mais utilizados o são também nesse tipo particular de DRS.

9.8 IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL, AMBIENTAL E CULTURAL

De uma maneira geral, os gerentes de agência do Banco do Brasil atribuem grande importância às quatro dimensões sobre as quais se assenta a Estratégia Negocial DRS.

Comparando-as entre si, no entanto, percebe-se a formação de dois grupos. Um constituído pelas dimensões econômica e social, com as maiores médias, 4,48 e 4,52, respectivamente; e outro grupo formado pelas dimensões ambiental e cultural, com médias um pouco mais baixa, 4,14 e 3,89 respectivamente, conforme demonstrado no Gráfico 9.6.

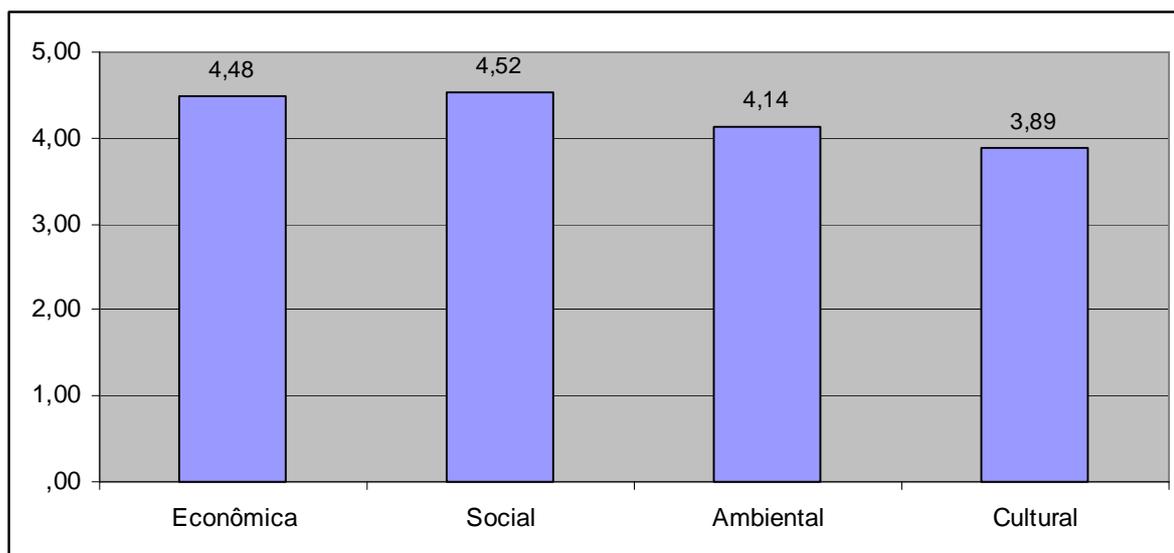


Gráfico 9.6 – Importância das dimensões do DRS para o nível operacional
Fonte: próprio autor.

A importância dada pelo nível operacional às duas primeiras dimensões, com médias praticamente iguais, é coerente com a percepção apresentada pelos níveis estratégico e tático. Conforme apontado quando da análise daqueles níveis, ainda há na organização diversos segmentos que veem o DRS como iniciativa de caráter eminentemente social. O fato de mostrar a maior média sugere que essa compreensão pode ser verdadeira, particularmente no âmbito dos gerentes de agência, conforme revela este item da pesquisa.

De acordo com outra percepção já discutida, a dimensão econômica mostra-se também muito relevante, confirmando as compreensões que apontam para o fato de que a EN DRS trata-se de iniciativa de um banco e que, por isso, apresenta a condição natural de priorizar os aspectos econômico-financeiros.

Quanto ao segundo grupo, formado pelas dimensões ambiental e cultural, com médias mais baixas do que às demais, o que se observa é que nas ações voltadas ao desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil, ambas dimensões, e mais fortemente a dimensão cultural, pelas razões já expostas, ainda não ocupam o mesmo espaço no pensamento organizacional e, por consequência, não lhes são atribuída a mesma importância do que aquela dada às demais.

9.8.1 Dimensões do DRS: comparativo por região e tipo de DRS

A análise da importância atribuída às dimensões por região não revelou diferença estatisticamente significativa entre as médias, demonstrando um mesmo perfil gerencial nesse quesito, independente da localização geográfica do gerente. Em que pese não haver diferença significativa, chama a atenção o fato de a região Norte apresentar médias superiores às demais regiões em todas as dimensões, conforme verificado na Tabela 9.17.

Tabela 9.17 – Importância das dimensões do DRS para o nível operacional por região

Dimensões do DRS	Região					Total
	CO	NE	N	SE	S	
Econômica	4,52	4,45	4,71	4,46	4,49	4,48
Social	4,57	4,52	4,71	4,54	4,45	4,52
Ambiental	4,13	4,05	4,46	4,12	4,20	4,14
Cultural	3,81	3,91	4,04	3,90	3,87	3,89

Fonte: próprio autor.

Já quando a análise é feita por tipo de DRS, verificam-se diferenças significativas nas dimensões econômica e ambiental, com os DRS rurais apresentando as maiores médias, conforme demonstrado na **Tabela 9.18**.

Tabela 9.18 – Importância das dimensões Econômica, Social, Ambiental e Cultural, por tipo de DRS

Dimensão	Tipo de DRS		
	Rural	Urbano	Total
Econômica	<u>4,53</u>	4,36	4,48
Social	4,52	4,54	4,52
Ambiental	<u>4,23</u>	<u>3,91</u>	4,14
Cultural	3,91	3,85	3,89

Fonte: próprio autor.

Estes resultados são coerentes com os demais itens investigados, ao mostrar os DRS rurais com as maiores médias. O que se destaca, ao contrário, é não haver diferença para as dimensões social e cultural. A primeira pode ser explicada por ser uma dimensão mais valorizada nos DRS urbanos, daí ter apresentado uma média tão elevada neste tipo de DRS. Quanto à dimensão cultural, sua relativa pouca expressão pode ser a causa da não diferenciação das médias por tipos de DRS.

9.9 IMPORTÂNCIA DOS FATORES QUE INTERFEREM NA ELABORAÇÃO DOS DPNs/DRS

O Gráfico 9.7 apresenta o grau de importância dado pelos gerentes aos fatores que interferem na elaboração dos DPNs/DRS.

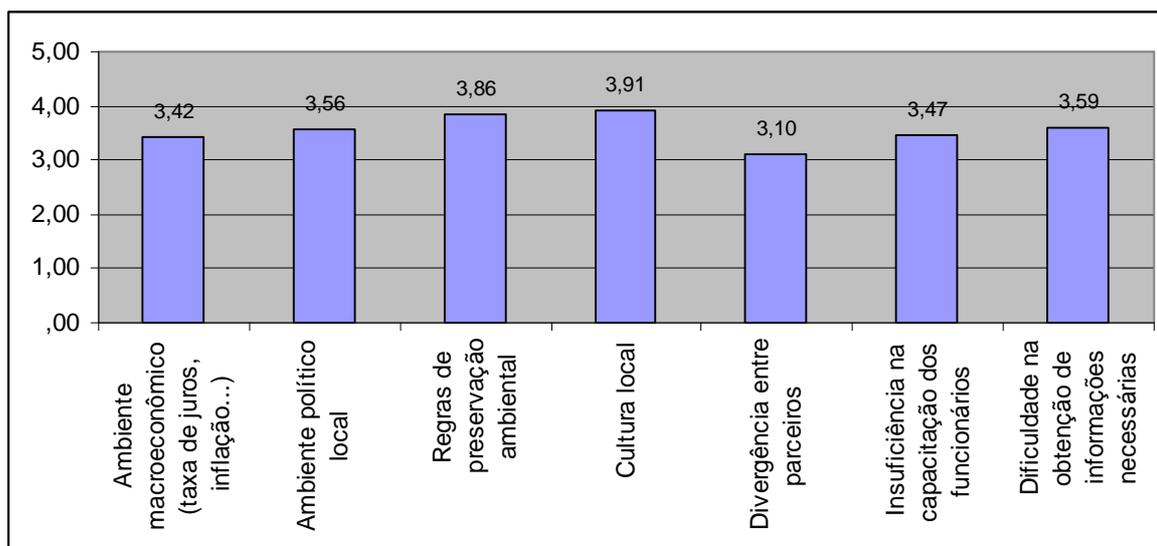


Gráfico 9.7 – Importância dos fatores que interferem na elaboração de DPN/DRS para o nível operacional

Fonte: próprio autor.

Percebe-se que as médias dos fatores mostram-se muito próximas, sinalizando pouca diferença de importância a eles atribuída. Justifica-se, nesse caso, a realização de estudo mais detalhado sobre esses ou outros fatores com a finalidade de descobrir eventuais percepções subliminares que possam existir por parte dos gerentes.

9.9.1 Importância dos fatores que interferem na elaboração dos DPNs/DRS: comparativo por região e tipo de DRS

A comparação da importância dada aos fatores por região revelou diferença significativa entre as médias apenas para o fator Regras de preservação ambiental, com valores acima da média geral nas regiões Norte e Sul, conforme pode ser visto na Tabela 9.19.

O fato de os gerentes da região Norte atribuírem maior importância a este fator mostra-se coerente com outros dados desta pesquisa que mostraram que os gerentes daquela

região fazem maior uso da informação Problemas ambientais (Tabela 9.7), da mesma forma que têm como maior propósito de uso da informação Analisar risco ambiental (Tabela 9.9), confirmando que nacionalmente a maior atenção para a temática ambiental é dada pelos gerentes dessa região.

Tabela 9.19 – Importância atribuída pelo nível operacional aos fatores que interferem na elaboração dos DPNs/DRS, por região

Fatores	Região					
	CO	NE	N	SE	S	Total
Ambiente macroeconômico (taxa de juros, inflação...)	3,43	3,42	3,57	3,28	3,61	3,42
Ambiente político local	3,63	3,63	3,38	3,55	3,51	3,56
Regras de preservação ambiental	3,72	3,72	4,42	3,80	4,03	3,86
Cultura local	3,76	3,91	3,96	3,90	3,97	3,91
Divergência entre parceiros	3,08	3,12	3,50	3,09	3,04	3,10
Insuficiência na capacitação dos funcionários	3,47	3,34	3,87	3,54	3,44	3,47
Dificuldade na obtenção de informações necessárias	3,57	3,47	4,05	3,60	3,63	3,59

Fonte: próprio autor.

Constitui-se novidade a região Sul dar atenção destacada a esse fator, uma vez que, nos outros itens dessa pesquisa relacionados ao assunto, não é observada essa diferenciação. Cabe considerar que, embora estatisticamente significativa, a média dessa região é bem inferior àquela atribuída pelos gerentes da região Norte: 4,42 e 4,03, respectivamente.

Quando comparadas por tipo de DRS, as médias mostraram diferenças significativas nos dois tipos para os fatores Ambiente macroeconômico e Regras de preservação ambiental; e no DRS urbano para o fator Cultura local, conforme demonstrado na Tabela 9.20.

A maior importância para o fator Ambiente macroeconômico nos DRS rurais pode ser justificada pelo maior acúmulo de conhecimento nesse tipo de DRS, linha de raciocínio adotada ao longo dessa pesquisa. Observe-se que para todos os fatores as médias das importâncias para os DRS rurais foram maiores, ainda que em alguns casos não diferentes estatisticamente.

No caso do fator Regras de preservação ambiental, a maior importância verificada nos DRS rurais remete à possibilidade de que nesse item estejam presentes mais fortemente as questões do desmatamento, citado como primeiro exemplo, e relacionado diretamente aos

DRS rurais. O mesmo raciocínio vale também para o fator Cultura local, normalmente mais considerado na zona rural.

Tabela 9.20 – Importância atribuída pelo nível operacional aos fatores que interferem na elaboração dos DPNs/DRS, por tipo de DRS.

Fatores	Tipo de DRS		
	Rural	Urbano	Total
Ambiente macroeconômico (taxa de juros, inflação...)	<u>3,54</u>	<u>3,16</u>	3,42
Ambiente político local	3,59	3,49	3,56
Regras de preservação ambiental	<u>4,01</u>	<u>3,50</u>	3,86
Cultura local	3,98	<u>3,76</u>	3,91
Divergência entre parceiros	3,11	3,07	3,10
Insuficiência na capacitação dos funcionários	3,50	3,41	3,47
Dificuldade na obtenção de informações necessárias	3,61	3,54	3,59

Fonte: próprio autor.

9.10 IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO VALIOSA QUANDO DA ELABORAÇÃO DOS DPNs/DRS.

O Gráfico 9.8 apresenta o grau de importância atribuída pelos gerentes de agência a cada uma das características da informação valiosa, considerando aquelas informações utilizadas para elaboração dos DPNs/DRS.

Pela proximidade das médias, verifica-se que as características podem ser reunidas em três grupos: o primeiro é formado pelos itens Completa, Relevante, Confiável e Precisa; o segundo reúne os aspectos Acessível e Simples; e o terceiro agrega as demais características Verificável, Pontual, Flexível, Econômica e Segura.

Analisando-se os dois grupos com as maiores e as menores médias, pode-se depreender que as características Completa, Relevante, Confiável e Precisa, com as maiores médias, têm similaridades nos seus conceitos, pois tratam de aspectos da informação relacionados ao conteúdo em si e à utilização direta da informação no processo de tomada de decisão.

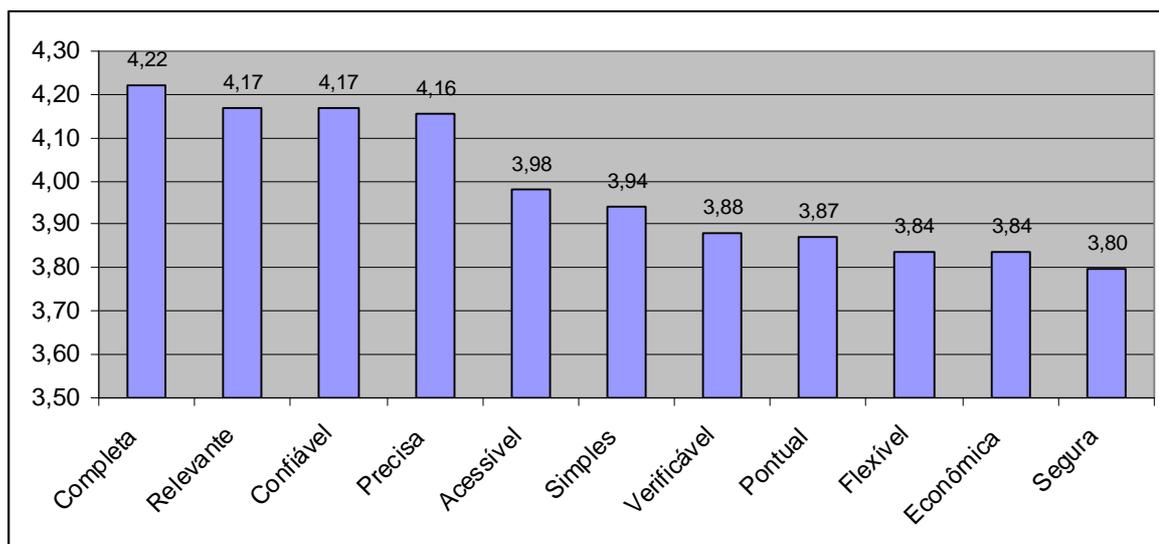


Gráfico 9.8 - Importância para o Nível operacional das características da informação valiosa.
Fonte: próprio autor.

Já as características Verificável, Pontual, Flexível, Econômica e Segura, com as menores médias, remetem a aspectos mais avaliativos, ou colaterais, da informação como possibilidade de conferência, prazo de entrega, uso em uma variedade de propósito, custo para disponibilização e permissão para acesso.

Na comparação entre essas duas perspectivas, conteúdo e aspectos colaterais, há uma inclinação dos gerentes em atribuir maior importância àquelas características vinculadas ao conteúdo da informação. Esse fato fica mais evidente com as respostas das questões nas quais foi solicitada a indicação da característica mais importante e da menos importante, demonstrada, em termos de percentual de resposta, nos Gráficos 9.9 e 9.10.

O resultado dessas questões, mais e menos importante, mantém forte coerência com a comparação entre as onze características. A característica mais importante é a Completa, com 38,4% de indicações (Gráfico 9.9) e a menos importante é a Segura, com 30,8% dos respondentes considerando-a como tal (Gráfico 9.10).

A ordem das menos importantes não preserva a ordem inversa das mais importantes, em virtude do grande número de características, o que faz com que mentalmente seja difícil a preservação de uma ordem exata de importância. Contudo, é bem ilustrativo o fato de a mais importante e a menos importante serem coincidentes nas três formas de questionamento: todas vinculadas, e apenas a mais e a menos importante.

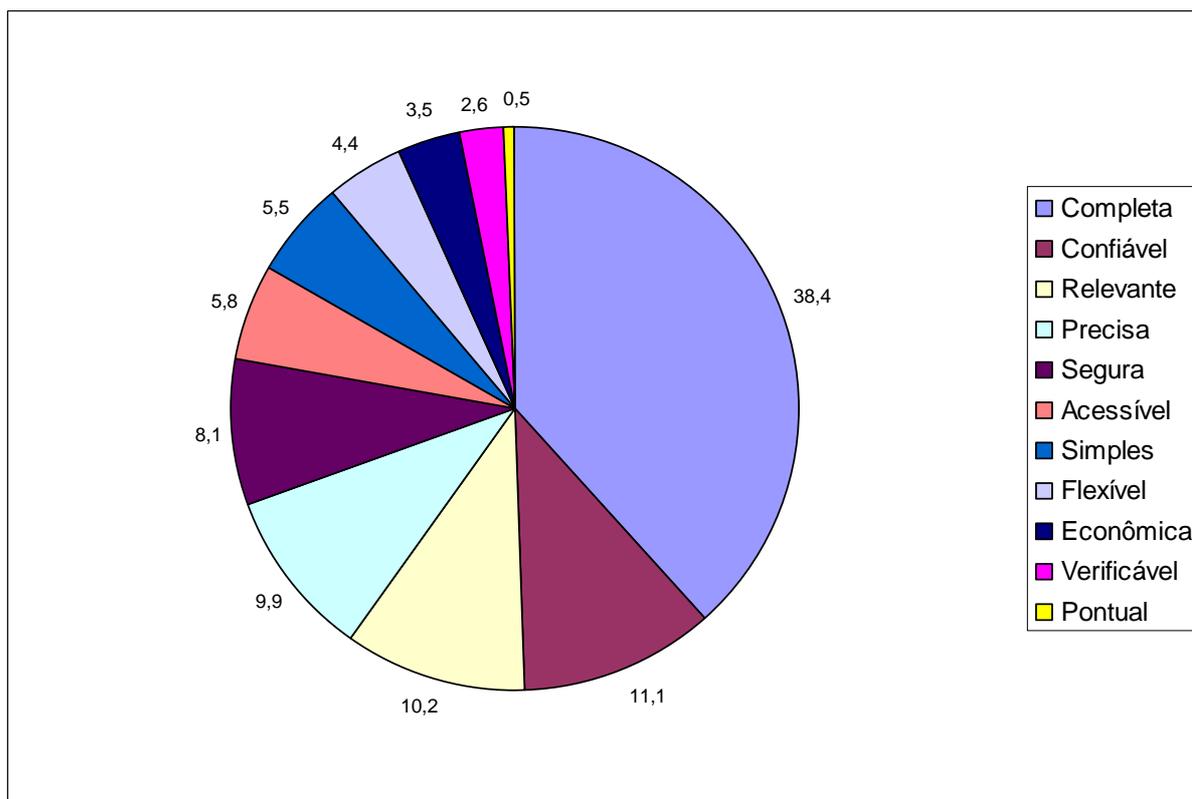


Gráfico 9.9 – Característica da informação valiosa mais importante para o nível operacional (em percentual).

Fonte: próprio autor.

Com relação à característica Completa, e de acordo com a definição dada por Stair e Reynolds (2006), repassada no questionário, de que se trata daquela informação que contém todos os fatos relevantes, parece razoável imaginar que, para os processos que envolvem o DRS, como de resto para todos aqueles da vida organizacional, seja essa uma característica de grande importância, uma vez que a ausência de determinados fatos na informação pode fazê-la perder o sentido, além de comprometer as decisões que a tiveram como insumo. Nesse sentido, cabe lembrar as ponderações feitas por Le Coadic (2004), para quem a informação torna-se desinformação quando o conhecimento é alterado, falsificado, ou está ausente.

Quanto à característica Segura, que segundo Stair e Reynolds (2006) é aquela cujo acesso só é permitido aos usuários autorizados, deve-se considerar que o público desta etapa da pesquisa foi formado por gerentes de agência, cujo cargo possibilita-lhes ter acesso a todas as informações disponíveis nos sistemas, particularmente com relação àquelas destinadas à elaboração do Diagnóstico e Plano de Negócios DRS, como vinculava a questão.

Entende-se que essa pode ser a razão da relativa pouca importância dada à característica Segura. Menos pelo conteúdo em si ou pelo conceito da característica, e mais pelo fato de os gerentes pertencerem ao grupo de funcionários que desfrutam de pleno acesso às informações e, portanto, a condição de informação segura, não lhe fazer grande diferença.

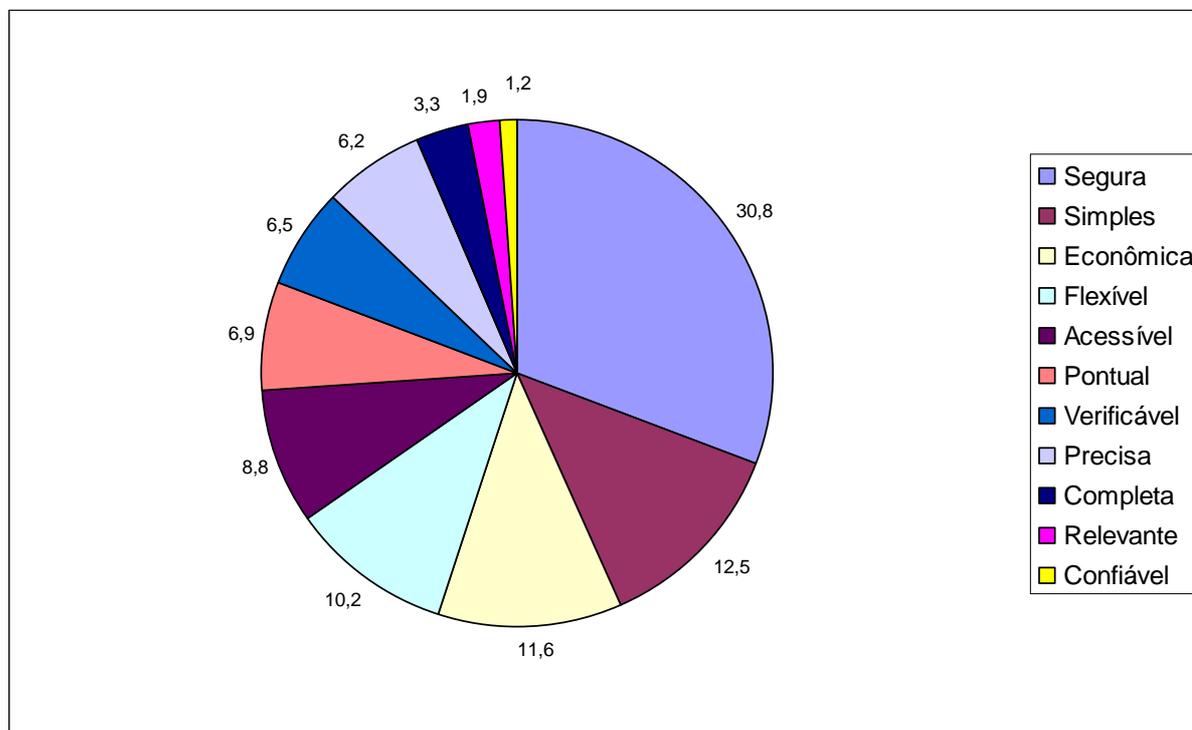


Gráfico 9.10 – Característica da informação valiosa menos importante para o nível operacional (em percentual).

Fonte: próprio autor.

9.11 COMENTÁRIOS: QUESTÃO ABERTA

Dos 568 funcionários que responderam o questionário, 177 fizeram comentários na questão aberta “Comentários adicionais com relação à busca ou ao uso de informação, tanto no caso específico da elaboração do DPN mais recente, quanto no aspecto mais geral do exercício de suas atividades gerenciais”.

Embora fosse dada a possibilidade de os comentários serem feitos sobre as informações relativas a “aspecto mais geral do exercício da atividade gerencial”, a quase totalidade tratou especificamente das informações relacionadas ao Desenvolvimento Regional Sustentável, abordando diferentes assuntos, cujos mais frequentes, foram agrupados em seis temas.

- a) informação local;
- b) importância da participação dos parceiros;
- c) contribuição da Superintendência;
- d) dificuldades na aplicação da metodologia e do uso do sistema operacional;
- e) facilidades na busca e uso da informação e elogios à EN DRS;
- f) qualidade da informação.

Destacar-se-á, a seguir, alguns comentários ilustrativos desses temas, feitos, cada um deles, por funcionários diferentes.

Com relação à informação local, as manifestações ressaltam a sua importância e especificidade para compreensão da realidade:

Iniciamos o DPN com os dados do IBGE, quando realizamos pesquisa de campo, reuniões com empresas de assistência técnica, movimentos sociais e visitas às propriedades rurais, **nos deparamos com uma realidade completamente diferente** (grifo do autor).

Verificamos que nem mesmos os órgãos oficiais (Incaper, Idaf, Secretarias Municipais), além de outros como o Sebrae e o IBGE possuem os dados atualizados sobre as economias locais, o que dificultou o dimensionamento do projeto.

Até mesmo dentro de um mesmo município, há necessidade de ter informações mais específicas das localidades:

Em um município como São Paulo, a dificuldade de acesso aos dados que acabam por gerar o escopo de informações úteis para o projeto é muito grande. Usar dados da cidade e generalizar a análise é complicado, pois existem diversas diferentes realidades.

Sobre a participação dos parceiros no processo de elaboração dos DPNs, segundo tema, há unanimidade quanto à sua necessidade e importância:

O item mais importante para o sucesso do DRS é o engajamento de todos os parceiros com a filosofia do programa. A partir desse ponto, os outros passos tornam-se mais fáceis de serem atingidos.

Nosso DPN foi elaborado e aprovado sem muitas dificuldades. Tivemos várias fontes de informações, sendo que muitas foram através da colônia/associação dos pescadores.

No DPN/DRS de nossa agência procuramos obter o maior número possível de informações. Fizemos um planejamento com todos os parceiros, procuramos através de ações destinadas para cada parceiro, sanar os problemas identificados no Diagnóstico.

As informações foram bastante baseadas nos dados dos parceiros, a Cooperativa que detém 90% do mercado da atividade trabalhada e da Emater que tem grande conhecimento das atividades do município.

Em que pese a visão majoritariamente positiva sobre a participação dos parceiros, há também manifestações que demonstram certa desconfiança nessa participação, como as que se seguem:

A grande dificuldade na obtenção de informações ocorre porque a estratégia é vista com certo receio pelos parceiros, que não se engajam no processo como gostaríamos.

A maior dificuldade na busca de informações está no comprometimento dos parceiros. Muitos se apresentam incrédulos, aguardando o desenrolar do processo.

Quanto à busca de informação, a grande dificuldade apresentada é a falta de organização dos integrantes do DRS e falta de comprometimento e envolvimento com o processo. Parceiros/Representantes buscam tirar proveitos políticos dos DRS.

Ainda sobre esse aspecto, alguns destacam o pouco envolvimento dos parceiros em virtude da não compreensão do papel que o Banco desempenha no processo, e por esperarem apenas empréstimos:

Quando tratamos com parceiros ou comunidades envolvidas sobre DRS, logo vem em mente que estará chegando algo de graça e que o Banco vai trazer benefícios sem retorno. Essa é a primeira impressão que fica. Todos querem que o Banco faça tudo.

O que observei com muito destaque no início do processo aqui na agência foi a falta de adesão dos parceiros num primeiro momento, principalmente quando dissemos que o programa não envolve somente empréstimos.

Quanto ao terceiro tema, Contribuição da Superintendência, os comentários reforçam os resultados do uso das Fontes de Informações (Gráfico 9.3), nos quais a Super (gerência de DRS) se destaca:

A elaboração do Diagnóstico e Plano de Negócios foi realizada com grande apoio da Gerência DRS. Os contatos foram permanentes durante o processo. O preposto da Super participou de diversas reuniões de concertação.

Tanto os parceiros quanto a SUPER se empenharam na busca de informações completas para elaboração do Diagnóstico/Plano de Negócios de acordo com a realidade e necessidades da região.

Foi de grande importância a participação do operador do DRS da agência, com o seu conhecimento no curso MBA DRS em conclusão, utilizando ferramentas das disciplinas e o engajamento do agente DRS da SUPER.

Sobre as dificuldades na aplicação da metodologia e no uso do sistema operacional, quarto tema, os participantes se manifestaram reclamando da grande quantidade de informações exigidas no processo de elaboração do DPN, e do pouco tempo disponível para as atividades do DRS:

O nível de detalhamento das informações requeridas nas fases de diagnóstico e de elaboração do DPN é excessivo, demandando muito tempo dos funcionários do Banco.

A formatação do plano DRS proposto pelo BB prevê certas condicionantes idealizadas em praças de baixa renda e que nem sempre é a realidade de onde o projeto está sem desenvolvido. Recomenda-se maior flexibilidade.

Deve-se buscar a implementação da estratégia DRS, no entanto a quantidade de informações necessárias para isso vem complicar e emperrar a referida implementação.

Quanto à operacionalização em si do aplicativo, são muitos os comentários sobre a dificuldade de fazê-la, mostrando alinhamento com a visão apresentada pelo nível tático:

As planilhas do DPN buscam informações que consideramos muito detalhistas. O diagnóstico é possível de ser feito com informações mais simples, menos quantitativa, pois muitas vezes fazemos inferência para preencher os campos do diagnóstico.

Desenvolvimento de aplicativo mais amigável via Intranet, sendo que as informações de alterações via Sisbb, inclusive com modificações do DPN, são complicadas, demandando às vezes muito tempo para sua atualização.

A meu ver o programa DRS no Sisbb é muito sofisticado para os fins a que se destina. Poderíamos ter uma ferramenta mais simples e mais funcional para o tratamento dos dados e das informações.

O sistema DRS poderia ser mais simples para os Planos menos complexos, e poderia ser menos rigoroso nas alterações dos Planos de Negócios, possibilitando não só incluir, mas também excluir ações que os parceiros acreditem não serem mais necessárias.

No quinto tema, facilidades na busca e uso da informação e elogios à EN DRS, as manifestações destacam as conquistas do trabalho em equipe, a evolução no sentido da maior clareza das informações disponibilizadas e a importância da iniciativa DRS para os negócios do Banco:

Não tivemos problemas na busca e uso das informações, em função de um trabalho muito sintonizado, tanto no âmbito interno, quanto no externo (Agência/Super/Parceiros), num forte trabalho de equipe.

A impressão que tenho é de que as informações estão cada vez mais claras. Acredito que hoje o volume e a clareza das informações estão num nível muito acima de alguns anos atrás.

Observamos que as informações a serem obtidas têm um certo grau de dificuldade, mas que com habilidade e competência do quadro funcional do BB e dos parceiros do DRS os projetos andam e os objetivos são alcançados.

Trata-se de um excelente projeto, que mesmo com obrigatoriedade do respeito e busca de se atingir objetivos de cunho social e ambiental,

observamos que é possível agregar valores em termos financeiros com a prospecção de novos clientes.

Por fim, o sexto tema, Qualidade da informação, agrupa comentários relacionados às divergências entre fontes de informações e do recebimento de informações incompletas. Também são considerados os cuidados tomados pelos funcionários para obtenção de informação consistente, como a utilização de várias fontes:

Na elaboração do último DPN realizado nesta agência deparamos com diversos dificultadores na coleta e utilização das informações, visto que, por várias vezes, detectamos divergências gritantes entre as fontes, retardando a conclusão para envio e aprovação da instância superior.

As informações repassadas pelos parceiros, muitas vezes, são incompletas, dificultando a elaboração do diagnóstico e posterior DPN.

Foram utilizadas diversas fontes de informações como forma de averiguar sua consistência.

Extrema relevância para as informações obtidas internamente no BB devidamente conjugadas a informações coletadas com os parceiros e bancos de dados externos. Para a elaboração do DPN foi necessária a busca de dados em diversificadas fontes de dados.

9.12 CONCLUSÃO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NO NÍVEL OPERACIONAL

O comportamento informacional dos gerentes de agência do Banco do Brasil relacionado ao Desenvolvimento Regional Sustentável tem, como elemento principal do seu contexto, a responsabilidade desses funcionários pela operacionalização da Estratégia Negocial DRS na organização.

Para cumprimento dessa função, os gerentes desenvolvem várias atividades, dentre elas, sensibilização da comunidade e funcionários, escolha da atividade produtiva, mobilização de instituições com as quais se estabelecerá parceria, elaboração do Diagnóstico da situação e formalização do Plano de Negócios DRS. Integra o contexto informacional desses atores, com destaque em termos de importância, a relação institucionalmente estabelecida e frequentemente mantida com a Gerência de DRS da Superintendência.

As informações relativas ao DRS das quais os gerentes necessitam são, portanto, para o efetivo desempenho dessas atividades. Evidenciam-se aquelas referentes aos parceiros e às atividades econômicas da região. As primeiras se relacionam a um dos pilares da EN DRS que é a construção coletiva, surgindo desse fato a necessidade de informações sobre os agentes sociais com os quais se formarão futuras parcerias. A maior parte das manifestações

espontâneas na questão aberta foi feita sobre esse componente do contexto informacional dos gerentes, reforçando a grande importância que lhe é dada.

As informações sobre as atividades econômicas se revelaram de grande utilização em virtude de as ações do DRS se darem a partir de uma atividade produtiva, o que requer um conjunto de informações sobre elas. É o que se pode verificar com o resultado do propósito de uso da informação no qual aparece em primeiro lugar Selecionar a atividade produtiva.

Quanto à utilização das fontes de informação, diferentemente dos níveis estratégico e tático, nos quais há preferência pelas informações internas, no nível operacional não há opção por uma dessas origens, mostrando-se as fontes internas e externas com a mesma intensidade de uso. Com relação às primeiras, as fontes mais utilizadas são o curso presencial DRS e a Superintendência. O curso DRS é condição necessária para o início das atividades e fornece os insumos para tal, enquanto a Superintendência mostra-se como fonte privilegiada de informação, o que reforça os laços de relacionamento formalmente estabelecido entre os níveis tático e operacional.

Sobre as fontes externas, o destaque foi para as prefeituras municipais e empresas de Assistência Técnica. Em virtude do grande número de municípios brasileiros, os projetos de DRS ocorrem na sua maioria nos pequenos municípios, nos quais a prefeitura, por meio de suas diversas secretarias, ocupa papel central na dinâmica social, inclusive no fornecimento de informações. As empresas de Assistência Técnica, por sua vez, desempenham papel importante como fonte de informação, principalmente em se tratando dos DRS rurais, que são os mais numerosos.

Quanto aos canais de acesso à informação, no nível operacional, também se apresentam como os mais utilizados, o contato pessoal e o telefone, reforçando a constatação de que o comportamento informacional voltado ao desenvolvimento regional sustentável tem como um dos pilares o contato direto com as fontes.

No que diz respeito à importância dada às dimensões do DRS, percebe-se que no nível operacional, ela se dá com a formação de dois blocos, nos quais reúnem-se as dimensões econômica e social como o mais importante; e as dimensões ambiental e cultural, no segundo bloco, com uma relativa menor importância.

Sobre os fatores que interferem na elaboração dos DPNs/DRS, os resultados mostraram uma paridade entre os fatores sugeridos, o que sinaliza que esse aspecto precisa de

estudo mais detalhado para investigar eventuais diferenças subliminares e possível existência de outros fatores.

Ao se verificar a avaliação dos gerentes quanto às características da informação valiosa, encontrou-se que a maior importância é dada à informação Completa e a menor importância à informação Segura. No primeiro caso, a razão está associada a uma provável preferência pelo conteúdo da informação, enquanto que a condição de ser segura, remete a um componente da informação do qual os gerentes já desfrutam, que é o seu acesso.

Por fim, sobre as diferenças regionais e por tipo de DRS encontradas no comportamento informacional do nível operacional, cabe destacar a grande atenção para as questões ambientais dada pelos gerentes da região Norte e o espaço relevante ocupado na organização pelos DRS Rurais sendo, portanto, mais lembrados e com maior referência para os gerentes de agência.

A Figura 9.1 apresenta os principais elementos do comportamento informacional do nível operacional do Banco do Brasil relacionado ao Desenvolvimento Regional Sustentável.

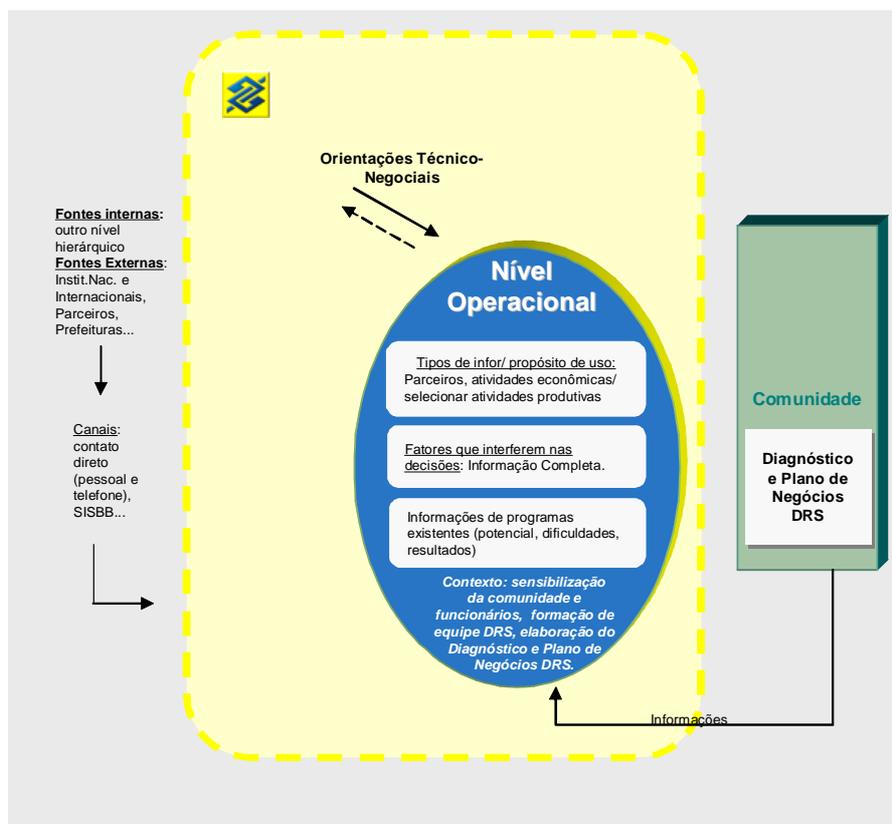


Figura 9.1 – Modelo do comportamento informacional no nível operacional
Fonte: próprio autor

Capítulo 10

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O comportamento informacional relacionado ao Desenvolvimento Regional Sustentável nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil apresenta algumas características específicas da instituição estudada e próprias da dinâmica das ações ligadas ao Desenvolvimento Sustentável.

A inserção dos atores sociais, ou usuários da informação, no contexto de trabalho foi um dos aspectos que fundamentaram esta pesquisa, uma vez que teve como base a concepção teórico-metodológica na qual as necessidades de informações não surgem por acaso, mas a partir de outras necessidades e dentro de um contexto particular que as modulam e determinam diferentemente de outras situações.

Assim, a investigação empreendida na pesquisa foi no sentido de verificar como ocorrem a busca e o uso da informação para o fim específico de definição das diretrizes estratégicas, no caso do primeiro nível hierárquico (estratégico); para a formulação das orientações técnico-negociais, no nível tático; e para a elaboração dos Diagnósticos e Planos de Negócios DRS, no nível operacional.

Verificaram-se alguns comportamentos similares nos três níveis hierárquicos. A valorização do contato direto com as fontes para a obtenção das informações foi o mais marcante deles. Como se trata de informação local, o que se constatou é que as generalizações ou dados agregados e já registrados ajudam os atores, mas são insuficientes para a apreensão total da realidade, como bem se expressou um dos entrevistados, ao afirmar que os dados de uma instituição de renome tornaram-se diferentes, quando ele se deparou com a realidade local. Assim, em se tratando de desenvolvimento regional, parece justificável que a busca por informações se dê diretamente com as fontes naquela localidade que se quer trabalhar.

Outro componente de destaque do comportamento informacional nos três níveis foi a importância dada aos parceiros com os quais o Banco mantém relacionamento na definição e execução das ações do DRS. Este fato vincula-se ao anterior, e tem como pressuposto a compreensão de que as mudanças nas comunidades são complexas e impossíveis de serem pensadas e assumidas por um único agente social. Exigem, ao contrário, a participação da comunidade e o exercício, nem sempre simples de ser feito, de tomada de decisão coletiva.

A impressão sobre os parceiros, se na maioria das vezes mostrou-se positiva, em algumas situações, particularmente no nível operacional, apresentou-se problemática, com percepções alusivas à falta de comprometimento e até com a visão de que às vezes os parceiros imaginam que cabe apenas ao Banco a iniciativa das ações, ou ainda que a instituição tem o único papel que é o de fornecer crédito. Nesse aspecto, em particular, percebeu-se um esforço dos três níveis estudados em enfatizar a função de coordenador por parte do Banco, ou de maestro, surgindo daí a expressão “concertação”, como a marca do processo no qual a articulação com os parceiros determina a dinâmica a ser seguida.

Com relação às fontes de informações utilizadas nos processos de trabalhos delimitados e acima referidos, chamou a atenção a priorização das fontes internas, principalmente nos níveis estratégico e tático. Observou-se que há, na própria empresa, uma geração substancial de informação facilitada pela ampla presença em áreas geográficas diversificadas e vários setores de atuação. Esse aspecto faz com que os níveis hierárquicos superiores se beneficiem indiretamente do contato externo feito por aqueles funcionários que estão “nas pontas”, como costumeiramente é falado na organização. Esse fato foi comprovado quando se estudou especificamente o nível operacional, que demonstrou valorizar igualmente as fontes internas e externas.

Sobre os fatores que interferem na definição das diretrizes estratégicas, no nível estratégico, verifica-se que há, por parte dos funcionários, a expectativa quanto à inclusão da filosofia do DRS no pensamento de longo prazo institucional. Para eles, a necessidade de cumprimento de ações emergenciais prejudica o desenvolvimento da Estratégia que requer prazo maior para maturação e apresentação de resultados. Outro fator de interferência apontado particularmente no nível estratégico diz respeito ao próprio fluxo de informação às vezes comprometido por não conseguir filtrar as boas informações, deixando-as perdidas em meio a um universo cada vez maior de outras pouco relevantes.

Quanto ao aspecto do prazo para obtenção de resultado das ações empreendidas, cabe destacar um componente do contexto informacional do nível operacional que foi a relativa baixa importância do tipo de informação IDH – Índice de Desenvolvimento Humano do município, utilizada na elaboração do Diagnóstico e Plano de Negócios DRS. Se por um lado essa constatação é coerente com o exposto anteriormente, por se tratar de um dado agregado e, portanto, nem sempre aplicável às realidades locais, por outro, parece sinalizar que o acompanhamento de um indicador que possa comprovar mudanças mais profundas na

sociedade ao longo prazo dá lugar àqueles cujos resultados são mais facilmente mensuráveis e perceptíveis no curto prazo.

No que diz respeito ao comportamento específico do nível tático, percebe-se similaridade com o nível estratégico no que se refere à utilização de algumas fontes externas, tradicionais fornecedoras de informações e principalmente quanto ao uso do contato direto para obtenção de informação, conforme mencionado. Quando se trata de informações internas, há uma maior utilização do contato direto por parte do nível tático, em virtude da proximidade e relação frequente com o nível operacional. Verificou-se também um maior grau de relacionamento com os parceiros por parte do nível tático, comparativamente ao nível estratégico, especialmente em se tratando de instituições com atuação em todo Estado.

Os fatores que interferem na busca e uso de informação no nível tático foram agrupados em dois blocos. O primeiro, relacionado à gestão da Estratégia, na qual se destaca a articulação constante com os parceiros e acompanhamento direto das ações das agências; e o segundo, que se refere às questões envolvendo aspectos operacionais da metodologia de atuação e até mesmo do uso do aplicativo pelos funcionários, que em várias situações no decorrer da pesquisa, manifestaram-se insatisfeitos quanto ao seu desempenho.

Com relação ao comportamento informacional no nível operacional, pôde-se observar além dos aspectos já comentados nesta conclusão, que os tipos de informações mais utilizadas são as relacionadas às atividades econômicas do município ou região e aquelas que dizem respeito aos parceiros. Sobre as primeiras, as razões podem ser atribuídas ao fato de a Estratégia de Negócios DRS acontecer em torno de uma atividade produtiva, inclusive com a visão de cadeia de valor, o que exige dos gerentes de agência informações dessa natureza. Ao se investigar o propósito de uso da informação, confirmou-se essa percepção, pois o mais frequente foi Selecionar a atividade produtiva. A grande utilização das informações sobre os parceiros, reforça o aspecto já comentado que essa dimensão é, de fato, um dos principais pilares da metodologia DRS.

Especificamente com relação às fontes internas de informações utilizadas no nível operacional, o destaque ficou para o curso presencial DRS e para as informações advindas das Superintendências – gerências de DRS. O curso DRS precisa ser feito antes do início dos trabalhos de elaboração dos Diagnósticos e Planos de Negócios DRS e fornece os fundamentos teórico-metodológicos necessários para esse fim, daí se revelar com uma das fontes mais utilizadas. Sobre as informações recebidas da Superintendência, tratam-se das orientações técnico-negociais e respondem a um dos objetivos específicos desta pesquisa, que

é o de “Verificar a influência das orientações técnico-negociais no processo de elaboração dos Diagnósticos e Planos de Negócios DRS”.

Há, portanto, grande influência no comportamento informacional dos atores do nível operacional, as informações provenientes da Super na forma de orientações técnico-negociais, resultado da própria função institucional do nível tático e da proximidade entre esses níveis hierárquicos.

Das fontes externas, as Prefeituras municipais e as Empresas de assistência técnica mostraram-se as mais utilizadas. A maior parte dos DRS está localizada nas pequenas comunidades e também no ambiente rural, o que justifica a grande utilização dessas fontes. Nos municípios pequenos a prefeitura municipal é preponderante no fornecimento de informações e recursos logísticos para as atividades locais, e para os empreendimentos rurais, principalmente, a necessidade de assistência técnica é condição fundamental para o seu sucesso, o que resulta na grande utilização como fonte de informação.

Quando as variáveis do comportamento informacional são comparadas pelas características pessoais dos gerentes da agência, percebe-se que não há diferença entre sexo, tempo de banco, tempo como gerente e escolaridade. Esses traços não determinam comportamentos informacionais diferentes. Por outro lado, ao se fazer a mesma comparação com as regiões brasileiras e os tipos de DRS – urbano e rural -, percebeu-se algumas particularidades estatisticamente confirmadas. A mais forte e relacionada ao objeto em estudo é a grande atenção dada às questões ambientais na Região Norte do Brasil. Os gerentes daquela região utilizam mais as informações sobre os Problemas ambientais, têm como maior propósito de uso Analisar risco ambiental e afirmaram que as Regras de preservação ambiental constituem-se no fator de maior interferência na elaboração dos Diagnósticos e Planos de Negócios DRS.

Com relação aos tipos de DRS, grande parte dos itens estudados apresentou resultado com maior uso, ou importância, para os DRS rurais. O fato está relacionado a maior tradição destes, uma vez que foi apenas a partir de 2007 que os DRS urbanos passaram a ser empreendidos. Para os gerentes de agência, portanto, ao se falar em DRS, a referência maior são os DRS Rurais.

A avaliação dos gerentes quanto às características da boa informação, ou informação valiosa, demonstrou uma preferência pela característica Completa e uma relativa menor importância para a condição Segura. Não apenas para os processos de trabalhos relacionados

ao DRS, mas para todos processos organizacionais, a informação completa é imprescindível para as tomadas de decisões de forma adequada. Quanto à relativa pouca importância atribuída à característica Segura, cabe notar que está relacionada à condição de acesso à informação, possibilitando inferir que, por se tratar apenas de gerentes, todos sem problemas de acesso à informação interna, seja essa a razão da pouca importância dada a essa característica, evidenciando, mais uma vez, que os estudos do comportamento informacional são substanciais quando observam o contexto no qual acontecem.

Por fim, outro aspecto do contexto das necessidades informacionais bastante discutido nesse trabalho foram as percepções quanto às dimensões sobre as quais se assenta a EN DRS. Verificou-se que nos três níveis a dimensão econômica se destaca, fato atribuído à condição de se tratar de uma iniciativa de instituição financeira e por trabalhar essencialmente com uma atividade produtiva. Houve um avanço quanto ao fato de que, no início, o DRS era percebido apenas como uma ação social. Hoje, essa percepção parece estar mais diluída, porém, ainda é forte, notadamente no nível operacional, cuja importância dada às dimensões equipara a econômica com a social. Nos níveis estratégico e tático a importância à dimensão ambiental apresentou-se relevante, mas de menor importância para o nível operacional. A dimensão cultural, segundo a pesquisa, ainda não teve seu conceito e, por consequência, sua importância, compreendida pela organização.

A Figura 10.1 traz, de forma resumida, a representação gráfica do modelo do comportamento informacional fruto dessa pesquisa. É importante destacar que, por impossibilidade de listar todos os itens na representação, optou-se por listar os mais importantes.

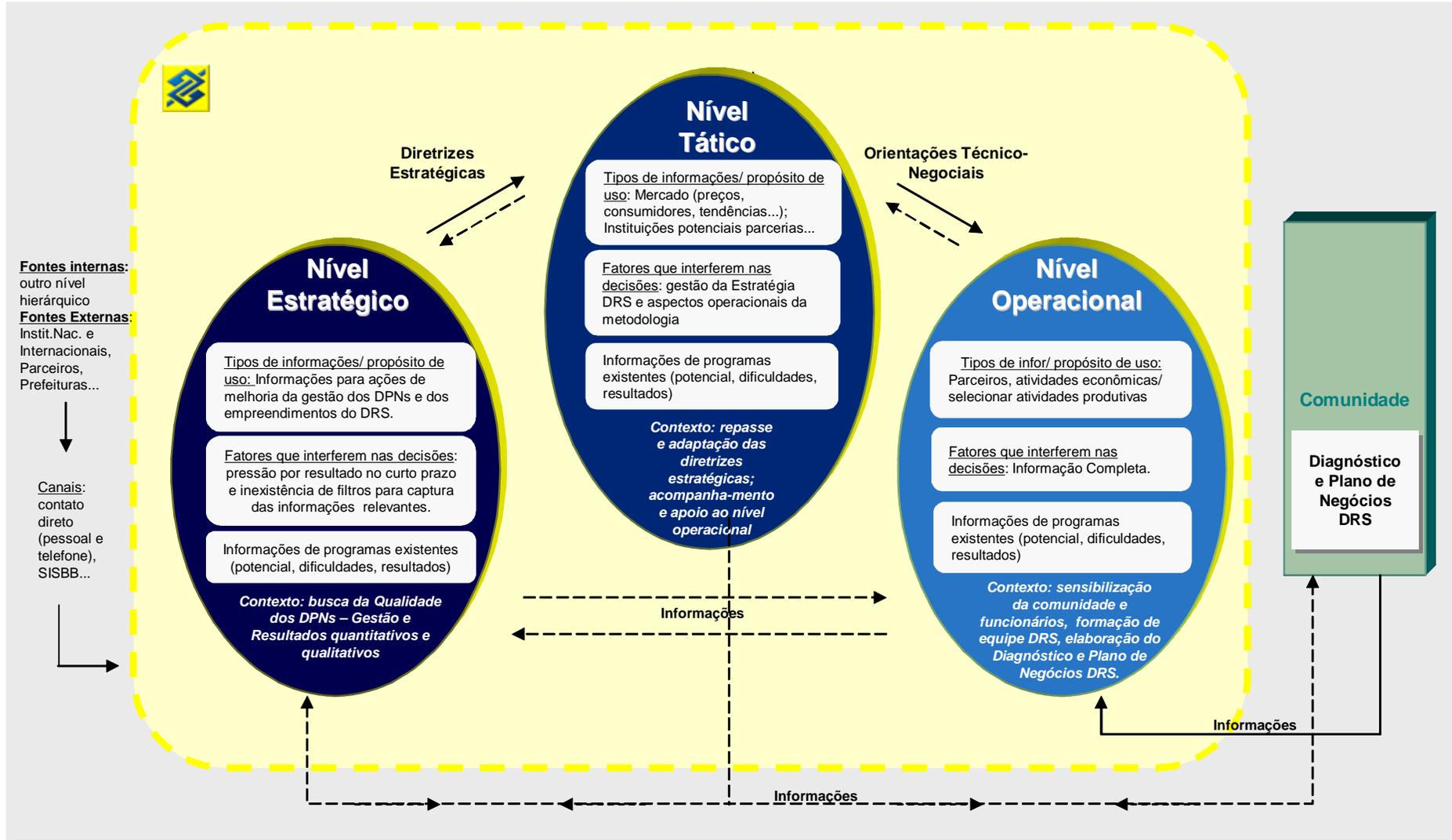


Figura 10.1 – Modelo do comportamento informacional nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil.

Fonte: próprio autor.

10.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

O objetivo central desse trabalho foi elaborar um modelo do comportamento informacional em níveis hierárquicos diferentes, relacionado ao Desenvolvimento Regional Sustentável. Não se buscou, assim, necessariamente, identificar as causas desses comportamentos. Dessa forma, uma linha de investigação futura, poderia ser de tentar descobrir com fundamentação científica as razões pelas quais há maior uso das fontes internas do que externas, nos níveis estratégico e tático, por exemplo. As causas de os contatos diretos serem amplamente preferidos poderiam também ser objeto de estudo mais detalhado.

Outro ramo de investigação seria comparar o comportamento informacional voltado para o Desenvolvimento Sustentável com comportamentos em outros contextos de necessidades de informações. Igualmente, seria importante verificar se há diferença quando o estudo é feito com pessoas que não ocupam funções gerenciais.

Pareceu também relevante aprofundar a compreensão sobre as diferenças regionais no comportamento de busca e uso da informação, devendo, inclusive, ter foco por Estados ou microrregiões brasileiras. Os resultados dessa pesquisa revelou algumas diferenças, porém, há um campo aberto para investigação mais detalhada.

Os assuntos abordados nas respostas da questão aberta foram agrupados em seis temas: informação local, importância da participação dos parceiros, contribuição da Superintendência, dificuldades na aplicação da metodologia e do uso do sistema operacional, facilidades na busca e uso da informação e elogios à EN DRS, e qualidade da informação. Por se tratarem de manifestações espontâneas, parece interessante investigar os motivos dessas preocupações, utilizando esses temas, ou parte deles, como ponto de partida dos Estudos.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, P. Pesquisa em Ciências Sociais. In: HIRAMO, S. (Org.). **Pesquisa Social: projeto e planejamento**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**. v. 33, n. 3, p.9-16, set./dez. 2004.
- ALLEN, T. J. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology** (ARIST), v.4, p.3-29, 1969.
- ANDRIONI, P. R. **Intervenções econômico-sociais e sua relação com o ethos da autoria e o ethos da vitimação**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2008.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. 4th ed. Belmont, Wadsworth Publ., 1986.
- _____. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BACEN – Banco Central do Brasil. Página na Internet (www.bcb.gov.br), acessada em 22 de outubro de 2008.
- BANCO DO BRASIL. Desenvolvimento Regional Sustentável. **Caderno Profissionalização**. Ano VIII – n.30. jan./2005.
- _____. Página na Internet (www.bb.com.br), acessada em 22 de novembro de 2008.
- _____; MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21: responsabilidade socioambiental na prática**. [s.l.]: Banco do Brasil, [200-?].
- BARBIERI, J.C. Organizações Inovadoras Sustentáveis. In: BARBIERI, J.C. e SIMANTOB, M.A (Org). **Organizações Inovadoras Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, p.85-108, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARQUERO, A. V. **Desarrollo, redes e innovación**. Madrid: Pirámide, 1999.
- BARROS, R.F. **Desenvolvimento Regional Sustentável: A experiência do Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- BAWDEN, D. Users, user studies and human information behaviour: A three-decade perspective on Tom Wilson's "on user studies and information needs". **Journal of Documentation**. v. 62, n. 6, p. 671-679, 2006.
- BELL, D. **O Advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Cultrix Ltda, 1977. 540p.
- BERTERO, C. et.al. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 94-106, out./dez. 2003.

BRADLEY, J. Methodological issues and practices in qualitative research. **Library Quarterly**, v. 63, n.4, p.431-449, 1993.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. Material for an Exploratory Theory of the Network Society. **British Journal of Sociology**, v. 51, n. 1, p. 5-24, 2000.

_____. **The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business, and Society**. Oxford/New York : Oxford University Press, 2001.

CHOO, C. W. Information management for the intelligence organization: the art of scanning the environment. 2ª ed. Medford, N. J. : **Information Today**, (ASIS Monograph Series), 1998.

_____. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação pra criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CLEMENTE, F.A.S – **Análise de conteúdo**: uma metodologia para análise de dados, 2007. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/analise_de_conteudo_uma_metodologia_para_analise_de_dados/14317/, acessado em 26 de julho de 2008.

CMMAD - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COURTRIGHT, C. Context in Information behavior Research. **Annual Review of Information Science and Technology** (ARIST), v.41, p.273-306, 2007.

CRAWFORD, S. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology** (ARIST), v.13, p.61-82, 1978.

CUNHA, M.B. **Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia**. Brasília: Brinquet de Lemos/livros, 2001.

DALY, H.E. **A economia ecológica e o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Assessoria e serviços a projetos em agricultura alternativa (textos para debates), 1991.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.H; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004;

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. 2.ed. São Paulo: Editora Senac, 1999. 439p.

DERVIN, B. An overview of sense-making research: concepts, methods and results do date. In: **International Communications Association Annual Meeting**. Dalas, Texas, 1983;

_____. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In: Glazier J.D. and Power, R.R. (Org.). **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, p. 61-84, 1992.

_____; NILAN, M. Information needs and uses. In: M. Williams (Org.). **Annual Review of Information Science and Technology**, v.21, p.3-33, 1986.

DRUCKER, P. F. **The rise of the knowledge society**. Dialogue, p.13-18, 1993.

_____; P.F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ELLIS, D. A behavioural approach to information retrieval design. **Journal of Documentation**. v. 45, n.3, p. 171-212, 1989.

FERNANDEZ-MOLINA, J. C. Enfoques objetivo y subjetivo del concepto de información. **Revista Española de Documentación Científica**, v.17, n.3, p. 320-330, 1994.

FERREIRA, S. M. S. P. **Estudo de Necessidades de Informação**: dos paradigmas tradicionais à abordagem Sense-Making. 1997.(Série "Documentação ABEBD, 2") . Disponível em < <http://www.eca.usp.br/nucleos/sense/textos/sumar.htm>>.

FIGUEIREDO, N. M. **Estudo de uso e usuários da informação**. Brasília: IBICT, 1994. 154p.

FOTI, J.. **Critical Incident Technique (CIT)**. 2003. Disponível em: <http://www.ischool.washington.edu/harryb/courses/LIS570Winter03/foti_critical_incident.doc>. Acesso em: 21.07.2008.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília, 2ª edição: Líber Livro Editora, 2007.

FREY, K.; OLIVEIRA, J. **A mobilização local para a gestão urbana**: o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação. In: Pedro Jacobi; Lúcia da Costa Ferreira. (Org.). **Diálogos em ambiente e sociedade no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Annablume e ANPPAS, 2006, v. 1, p. 279-300

FRISHAMMAR, J. Information use in strategic decision making. **Management Decision**. v. 45, n. 3, p. 318-326, 2003.

GORE, A. **Uma verdade inconveniente**: o que devemos saber (e fazer) sobre o aquecimento global. Barueri (SP): Manole, 2006.

HERSCOVICI, A. Capital intangível, trabalho e direitos de propriedade intelectual: elementos de análise. In: MACIEL, M.L. e ALBAGLI, S. **Informação e desenvolvimento: conhecimento, inovação e apropriação social**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2007.

HERNER, S.; HERNER, M. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v.2, p.1-34, 1967.

HEWINS, E. T. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v.25, p.145-172, 1990.

HILDRETH, P. J.; KIMBLE, C. The duality of knowledge. **Information Research**, v. 8, n. 1, 2002. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html>>

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Processos gerenciais: responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

_____. **Critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

JÄRVELIN, K.; WILSON, T. D. On conceptual models for information seeking and retrieval research". **Information Research**, v.9. n.1, paper 163 Disponível em <<http://InformationR.net/ir/9-1/paper163.html>>, 2003.

KAPLAN, B. & DUCHON, D. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. **MIS Quarterly**, v.12, n.4. p.571-586, 1988.

KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**. v.5, n.42, 1991.

_____. A principle of uncertainty for information seeking. **Journal of Documentation**. v.42, n.5, 1993a.

_____. **Seeking meaning: a process approach to library and information services**. Norwood: Ablex Publishing, 1993b.

LE COADIC, Y-F. **A Ciência da Informação**. 2 ed. rev. e atual. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LEV, B. Sharpening the Intangibles Edge. **Harvard Business Review**, p.108-116, Jun.2004.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n.4, p.668-680, 1998.

LIN, N; GARVEY, W. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v.7, p.5-37. 1972.

LIPETZ, B. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v.5, p.3-32. 1970.

MARCELLA, R.; BAXTER, G. "Information interchange". In Fisher, K.E., Erdelez, S. and McKechnie, L. (Orgs.), **Theories of Information Behaviour**. **Information Today**, Medford, NJ, p. 204-9 (ASIST Monograph Series). 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

MARTELETO, R. M.; OLIVEIRA E SILVA, A. B. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p.41-49, set./dez. 2004.

MARTYN, J. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology** (ARIST), v.9, p.3-23, 1974.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro, Ernest & Young: Campos, 1995.

MEDEIROS, A. S. et al – Mapeamento histórico do Banco do Brasil. In: BARBIERI, J.C e SIMANTOB, M.A. **Organizações inovadoras do Setor Financeiro: Teoria e casos de Sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MELO FRANCO, A.A. **História do Banco do Brasil: história financeira do Brasil, desde 1808 até 1835**. Volume I – Parte I: Banco do Brasil, 1979.

MENESES, P.P.M. **Avaliação de um curso de Desenvolvimento Regional Sustentável no nível de resultados: a contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

MENZEL, H. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology** (ARIST), v.1, p.41-69, 1966.

MINAYO, M.C.S. O Desafio da Pesquisa Social. In: _____(Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 26ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; trad. Nivaldo Montingelli Jr. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, R.C.R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**. v.28, n.3, p. 286-292, set./dez., 1999.

MIRANDA, S. V. **Identificação de Necessidades de Informação e sua relação com Competências Informacionais: o caso da supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

MONTALLI, K.M.L; CAMPELLO B.S. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. **Ciência da Informação**. V.26, n.3, p.321-326, set/dez. 1997.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Reinventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society**. New York: Warner Books, 1986.

OLIVEIRA, F.D. **A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 1998.

PACHECO, C. **História do Banco do Brasil: história financeira do Brasil, desde 1808 até 1951**. Volume I – Parte II: Banco do Brasil, 1979.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

PIMENTA, S. G. **Impacto da assimetria de informação na atuação de estrategistas e decisores nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica**. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI – Centro de Capacitación en Información, Universidad de Chile, 1998.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, n. 15, p. 5-16, 1994.

RICHARDSON R. J. et. al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBREDO, J. **Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília : Thesaurus; SSRR Informações, 2003. 262 p.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SCHWARTZ, P. **The art of the long view**. New York : Doubleday / Currency, 1991.

SCHWARTZ, P.; GIBB, B. **When good companies do bad things**: responsibility and risk in age of globalization. New York : John Willey, 1999.

SOARES, B.J. **Comportamento de Gestores de empresas de base tecnológica na busca e uso de informações**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília. 2003.

STAIR, R.M.; REYNOLDS, G.W. **Princípios de Sistemas de Informação**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

STEHR, N. **Knowledge Societies**. 1.ed. London: SAGE Publications Ltd, 1994. 285p.

SUAIDEN, E.J. La dimensión humana de la información: biblioteca e inclusión social em América Latina. **Ibersid 2007 - Revista de Sistemas de Información y documentación**. Zaragoza, Espanha, p. 251.257, 2007.

TALJA, S.; HANSEN, P. "Information sharing", in Spink, A. and Cole, C. (Eds), **New Directions in Human Information Behaviour**, Springer, Dordrecht, p. 113-34. 2006.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: _____. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, p. 33-49, 2001.

_____. Informação, Conhecimento e Inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: _____. (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, p. 19-35, 2006.

TAYLOR, R. S. Information Use Environments. In: DERVIN, B. e VOIGT, M.J.(Orgs.). **Progress in Communication Science**. Norwood. NJ, v.10, p. 217-255,1991.

TENÓRIO, F.G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. 2ª. ed rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOSINI, M. F. C. **Risco ambiental para as Instituições Financeiras bancárias**. 2005. 149 p. Dissertação de Mestrado. Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

TRIPODI, T. et. al. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro. F.Alves, 1975.

VILLENEUVE, C. **Qui a peur de l'an 2000?: guide d'éducation relative à l'environnement pour le développement durable**. Paris: UNESCO, 1998.

WHITTINGTON, R. **What is strategy – and does it matter?** London : Tomson Learning, 2001.

WILDEMUTH, B.M. Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. **Libraru Quarterly**, v.63, n.4, p.450-468, 1993.

WILSON, T. D. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v.37, n. 1, p.3-15, 1981.

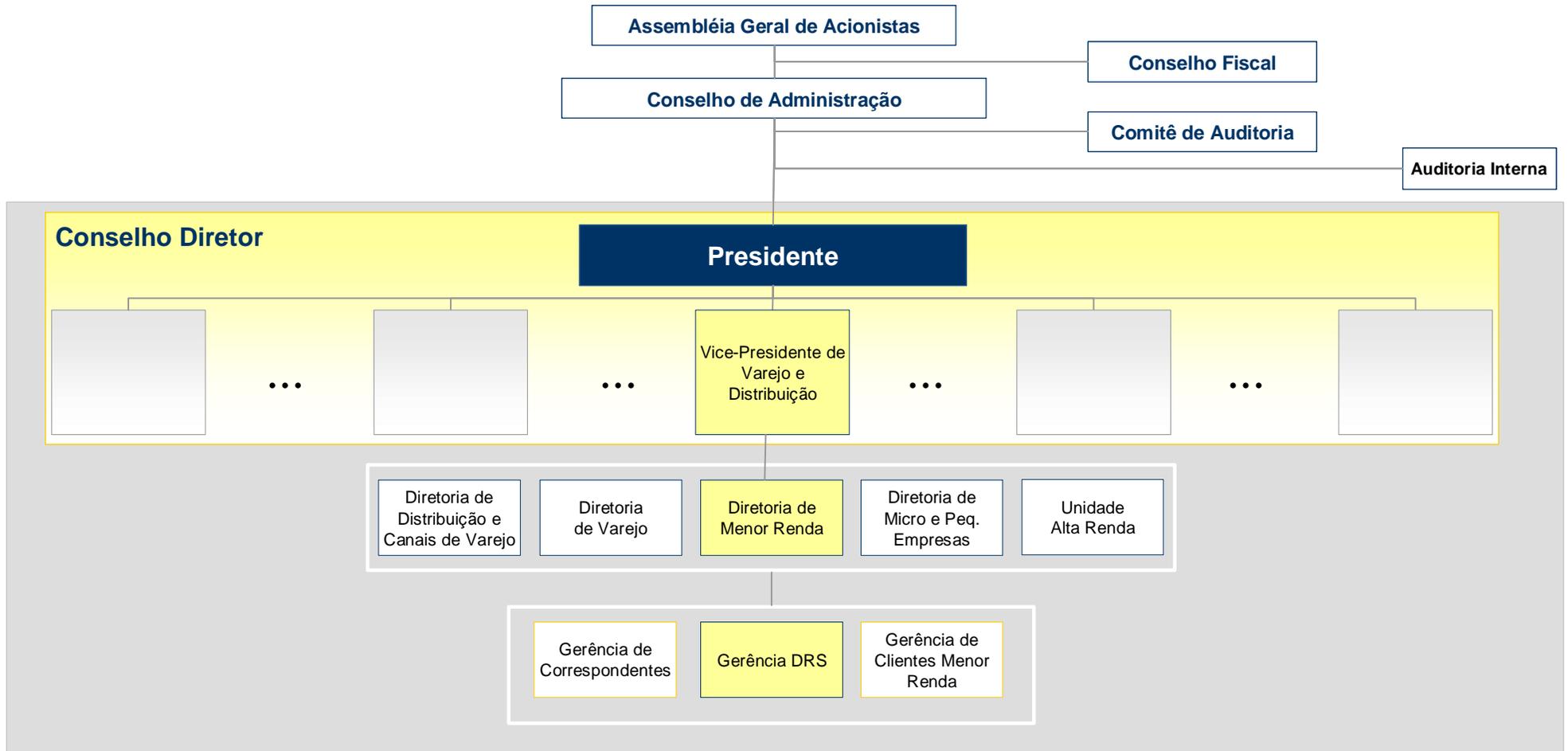
_____Information behaviour: an interdisciplinary perspective.**Informaion Processing and Management**. v.33, n.4, p. 551-572, 1997.

_____Models in information behaviour research. **Journal of Documentation**, v.55, n.3, p.249-270, 1999.

_____A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF. K. (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, p.37-55, 2006a.

_____Revisiting user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v.62, n.6, p.680-684, 2006b.

ANEXO A – ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DO BANCO DO BRASIL COM DESTAQUE PARA ÁREAS QUE TRATAM DO DRS



APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O ESTUDO PRÉVIO

Público: Funcionários que integraram a equipe inicial da EN DRS e responsáveis pela estrutura organizacional da área.

- 1 – Qual a importância da EN DRS para o Banco do Brasil?
- 2 – Na sua opinião, que fatores contribuíram para a criação da EN DRS?
- 3 – Quais os principais diferenciais da metodologia DRS?
- 4 – Quais as principais dificuldades encontradas na estruturação do Programa?
- 5 – No seu ponto de vista, quais os fatores mais relevantes que compõem o contexto informacional do ambiente no qual se inserem os atores da EN DRS?
- 6 – Como você analisa a forma com a qual os funcionários lidam com as dimensões da EN DRS: econômica, social, ambiental e cultural?
- 7 – Como é o processo de escolha da atividade produtiva que se vai trabalhar?
- 8 – Como você vê o comportamento informacional (procedimentos de busca e uso da informação) nos três níveis hierárquicos do Banco (estratégico, tático e operacional) relacionados ao DRS.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO ESTUDO 2

Público: Funcionários responsáveis pelas definições estratégicas da EN DRS (nível estratégico).

1 – Com relação à EN Desenvolvimento Regional Sustentável, com qual definição estratégica você colaborou recentemente e que destacaria como mais relevante no momento?

2 – Para a definição dessa estratégia, de que tipo de informação você necessitou e com qual propósito você as utilizou (propósito de uso)? (informação sobre clientes, concorrentes, aspectos culturais, ambientais etc.);

3 – Em geral, você teve facilidade em conseguir essas informações ou houve informações das quais você teve necessidade e não as obteve? A qual(is) fato(s) você atribui esse insucesso (caso tenha existido)?

4 – Quais foram as fontes de informações que você utilizou nessa tarefa de definir a questão estratégica? (Provedores de informações; podem ser externas ou internas à organização). Há outras fontes que você conheça, e que teriam sido úteis como fornecedora de informação, mas são difíceis de serem acessadas e por isso não foram utilizadas?

5 – Quais foram os canais que você mais utilizou para obter essas informações? Eles foram mais utilizados por que você obtém sucesso sempre que os utiliza, ou apenas por serem mais disponíveis? Há outros canais que você conheça, e que não são utilizados por serem de difícil acesso?

6 – Na busca de informações para a definição dessa estratégia, você fez uso de contato pessoal (informações conseguidas com o contato direto) como canal de informação? De uma maneira geral, que importância você atribui a esse tipo de canal?

7 – Que fatores de natureza política, socioeconômica, cultural interferiram no estabelecimento da estratégia _____ (apontada na questão 1)?

8 – Que tipo de informação ascendente você utilizou na definição da questão estratégica? (Aqueles geradas pelo programa de DRS). De que forma elas chegaram até você? É frequente o uso dessas informações em suas atividades?

9 – O DRS está baseado nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural. Na sua visão, os gerentes nas agências estabelecem uma ordem de importância para essas dimensões ou as veem no mesmo patamar de importância?

10 – Você gostaria de acrescentar algum comentário com relação à busca ou ao uso de informação tanto no caso específico da elaboração dessa estratégia da qual falou-se, quanto no aspecto mais geral do exercício de suas atividades?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO ESTUDO 3

Público: Gerentes de DRS (nível tático)

1 – Com relação à EN Desenvolvimento Regional Sustentável, qual orientação técnico-negocial para as agências você emitiu recentemente? O seu contato é direto com o gerente da agência ou via Gerência Regional (Gerev)?

2 – Para empreender essa orientação, de que tipo de informação você necessitou e com qual propósito você as utilizou (propósito de uso)? (informação sobre clientes, concorrentes, aspectos culturais, ambientais etc.);

3 – Em geral, você teve facilidade em conseguir essas informações ou houve informações das quais você teve necessidade e não as obteve? A qual(is) fato(s) você atribui esse insucesso (caso tenha existido)?

4 – Quais foram as fontes de informações que você utilizou nessa tarefa de estabelecer/repassar a orientação? (Provedores de informações; podem ser externas ou internas à organização). Há outras fontes que você conheça, e que teriam sido úteis como fornecedora de informação, mas são difíceis de serem acessadas e por isso não foram utilizadas?

5 – Quais foram os canais que você mais utilizou para obter essas informações? Eles foram mais utilizados por que você obtém sucesso sempre que os utiliza, ou apenas por serem mais disponíveis? Há outros canais que você conheça, e que não são utilizados por serem de difícil acesso?

6 – Na busca de informações para a definição da orientação repassadas às agências, você fez uso de contato pessoal (informações conseguidas com o contato direto) como canal de informação? De uma maneira geral, que importância você atribui a esse tipo de canal?

7 – Que fatores de natureza política, socioeconômica, cultural interferiram no estabelecimento da orientação técnico-negocial _____ (apontada na questão 1)?

8 – Que tipo de informação ascendente você utilizou na definição da orientação? (Aqueles geradas pelo programa de DRS). De que forma elas chegaram até você? É frequente o uso dessas informações suas atividades?

9 – O DRS está baseado nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural. Na sua visão, os gerentes nas agências estabelecem uma ordem de importância para essas dimensões ou as veem no mesmo patamar de importância?

10 – Você gostaria de acrescentar algum comentário com relação à busca ou ao uso de informação tanto no caso específico da elaboração dessa orientação estratégica, quanto no aspecto mais geral do exercício de suas atividades?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO ESTUDO 4

Público: Gerentes de agência (nível operacional)

As perguntas seguintes se referem ao Diagnóstico e Plano de Negócios de DRS (DPN/DRS) elaborados mais recentemente na sua agência, ou na última agência que você trabalhou.

1 – Na elaboração do DPN, que tipo de informação você necessitou e com qual propósito você as utilizou (propósito de uso)? (informação sobre clientes, eventuais parceiros, potencial de mercado, concorrentes, aspectos culturais, ambientais etc.);

2 – Em geral, você teve facilidade em conseguir essas informações ou houve informações das quais você teve necessidade e não as obteve? A qual(is) fato(s) você atribui esse insucesso (caso tenha existido)?

3 – Quais foram as fontes de informações que você utilizou para elaborar o DPN/DRS? (Provedores de informações - podem ser externas ou internas à organização). Há outras fontes que você conheça, e que teriam sido úteis como fornecedora de informação, mas são difíceis de serem acessadas e por isso não foram utilizadas?

4 – Quais foram os canais que você mais utilizou para obter essas informações? Eles foram mais utilizados por que você obtém sucesso sempre que os utiliza, ou apenas por serem mais disponíveis? Há outros canais que você conheça, e que não são utilizados por serem de difícil acesso?

5 – Na busca de informações para elaboração do DPN, você fez uso de contato pessoal (informações conseguidas com o contato direto) como canal de informação? De uma maneira geral, que importância você atribui a esse tipo de canal?

6 – Que fatores de natureza política, socioeconômica, cultural interferiram na elaboração do DPN/DRS?

7 – O DRS está baseado nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural. Você atribuiu alguma ordem de importância a essas dimensões quando da elaboração deste DPN? Em outros DPNs, também é essa ordem, ou varia?

8 – Relacionamento da Agência com a SUPER, Gerev e Gerência Executiva DRS-Brasília:

8.1. Qual a forma de relacionamento que você estabelece com a Gerência de DRS na Superintendência Estadual de Varejo e Governo? Para elaboração do DPN, você utilizou informações provenientes dessa Gerência? Qual a importância para as suas atividades dessas orientações repassadas por aquela Gerência?

8.2. Com relação à Gerência Regional (Gerev), caso haja em sua jurisdição, qual a forma de relacionamento, no que se refere ao DRS?

8.3. Quanto ao contato com a Gerência Executiva DRS, em Brasília, houve situações em que você recebeu informações diretamente dessa Gerência, ou elas chegam exclusivamente via Superintendência Estadual (ou Gerev, se existente)?

9 – Você gostaria de acrescentar algum comentário com relação à busca ou ao uso de informação tanto no caso específico da elaboração deste DPN, quanto no aspecto mais geral do exercício de suas atividades gerenciais?

APÊNDICE E – CARTA AOS GERENTES

Prezado(a) Gerente,

Solicitamos sua colaboração em participar da pesquisa sobre busca e uso de informação para o Desenvolvimento Regional Sustentável no Banco do Brasil.

Os dados da pesquisa serão utilizados para fundamentar tese de doutorado e são de grande interesse do Banco, uma vez que investigará aspectos de um tema relevante de nossa Estratégia Corporativa.

O questionário está disponibilizado na Intranet e pode ser acessado pelo link abaixo. Por essa razão, só poderá ser respondido do ambiente interno do Banco.

O instrumento é auto-explicativo, de fácil compreensão, com tempo médio de preenchimento de apenas 17 minutos.

Em caso de dúvida, pode entrar em contato com o colega Djalma, responsável pela pesquisa (tel 61.3310.3599/ 9272.9106 ou djalma@bb.com.br).

Desde já agradecemos sua contribuição.

Diretoria de Distribuição

Diretoria Menor Renda

Ilton Luis Schwaab
Gerente Executivo

Paulo Odair Frazão
Gerente Executivo (DRS)

<http://intranet2.bb.com.br/eo/dpn/index.jsp>

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NO ESTUDO 4

Prezado(a) Gerente,

O questionário que se segue objetiva colher dados das necessidades, formas de busca, uso e transferência de informações utilizadas por gerentes de agência do Banco do Brasil na condução dos trabalhos de elaboração de Diagnóstico e Planos de Negócios (DPN/DRS).

Solicitamos que suas respostas sejam dadas com base nas informações utilizadas na elaboração do DPN/DRS **mais recente** conduzido por você, independentemente de ter sido feito na sua agência atual.

Os dados obtidos com esse instrumento serão tratados de forma global e não individualmente, preservando, assim, sua identidade e qualificações pessoais.

Ao finalizar o preenchimento, os dados serão remetidos diretamente para a base de dados, dispensando qualquer outro procedimento de sua parte.

Muito obrigado por sua colaboração.

Francisco Djalma de Oliveira
(pesquisador e funcionário do Banco do Brasil)

I. Dados Pessoais

1.1 Sexo M F

1.2 Tempo de Banco:

- até 5 anos;
 de 5 a 10 anos;
 de 10 a 15 anos;
 de 15 a 20 anos;
 acima de 20 anos.

1.3 Tempo como gerente de Agência do BB:

- até 5 anos;
 de 5 a 10 anos;
 de 10 a 15 anos;
 de 15 a 20 anos;
 acima de 20 anos.

1.4 Escolaridade:

- Ensino médio completo
 Superior completo
 Lato sensu completo (MBA, especialização)
 Stricto sensu completo (Mestrado, doutorado)

II. Dados da Agência, município de localização e tipo de DRS

2.1 Prefixo da Agência (sem dv) onde foi conduzido o DPN/DRS: 2.2 Município principal/Estado abrangido pelo DPN/DRS: / Estado 2.3 Tipo de DRS: urbano rural

- V. Dentre as características listadas, qual a que você considera **mais importante** e qual a **menos importante** para as informações relativas ao trabalho de elaboração do Diagnóstico e Plano de Negócios DPN/DRS? Marque apenas uma das características nas colunas correspondentes.

Característica da informação	Mais Importante	Menos Importante
Precisa (não contém erro)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completa (contém todos os fatos relevantes)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexível (poderá ser usada para uma variedade de propósitos)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiável (os métodos de coleta e a origem são conhecidos)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simple (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

- VII. Comentários adicionais com relação à busca ou ao uso de informação tanto no caso específico da elaboração do Diagnóstico/Plano de Negócios mais recentes, quanto no aspecto mais geral do exercício de suas atividades gerenciais.

null

**APÊNDICE G- ANÁLISE DE VARIANÇIA (ANOVA) ENTRE
AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL “SEXO”**

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Atividades econômicas	,683	365,332	366,014	1	561	562	,683	,651	1,048	,306
Mercado consumidor	,006	426,387	426,394	1	557	558	,006	,766	,008	,927
Assistência técnica disponível	,582	511,947	512,529	1	531	532	,582	,964	,604	,438
Problemas sociais (desemprego, falta de moradia, violência, etc.)	2,625	581,675	584,300	1	531	532	2,625	1,095	2,396	,122
Problemas ambientais (desmatamento, poluição, etc.)	,325	592,054	592,379	1	528	529	,325	1,121	,290	,591
Cultura local	,130	489,757	489,886	1	552	553	,130	,887	,146	,702
Parceiros	,016	383,157	383,172	1	561	562	,016	,683	,023	,879
Clientes	2,201	489,770	491,971	1	558	559	2,201	,878	2,508	,114
Concorrentes	3,076	767,661	770,737	1	504	505	3,076	1,523	2,020	,156
Projeto foco FBB	,919	810,998	811,917	1	442	443	,919	1,835	,501	,479
IDH	3,454	671,075	674,530	1	536	537	3,454	1,252	2,759	,097
Estabelecer ações/metasp para oa parceiros do projeto	,458	343,540	343,998	1	558	559	,458	,616	,744	,389
Detalhar fases do Diagnóstico e Plano DRS	,162	292,381	292,543	1	558	559	,162	,524	,309	,579
Analisar risco ambiental	1,040	581,699	582,739	1	534	535	1,040	1,089	,955	,329
Selecionar a atividade produtiva	,801	392,316	393,117	1	553	554	,801	,709	1,130	,288
Super (Gerência de DRS)	,036	675,586	675,622	1	562	563	,036	1,202	,030	,862
DPNs/DRS já existentes	,813	744,549	745,362	1	537	538	,813	1,386	,586	,444
Acordo de Trabalho	3,385	735,133	738,519	1	557	558	3,385	1,320	2,565	,110
Perfil de dependência	3,094	664,366	667,460	1	552	553	3,094	1,204	2,571	,109
SIAGRO	6,225	478,975	485,200	1	403	404	6,225	1,189	5,238	,023
LIC	,567	629,830	630,397	1	557	558	,567	1,131	,501	,479
Curso Presencial DRS	,038	569,122	569,160	1	560	561	,038	1,016	,038	,846
MBA DRS	2,934	586,490	589,424	1	338	339	2,934	1,735	1,691	,194
Colegas de trabalho	1,543	602,313	603,855	1	558	559	1,543	1,079	1,429	,232
Prefeitura Municipal	,061	715,679	715,741	1	553	554	,061	1,294	,047	,828
Governo do Estado/Distrito Federal	1,794	774,732	776,525	1	493	494	1,794	1,571	1,141	,286
Universidade/Faculdade	,939	823,586	824,525	1	486	487	,939	1,695	,554	,457
Sebrae	3,946	1055,157	1059,103	1	520	521	3,946	2,029	1,945	,164
IBGE	8,523	782,048	790,571	1	513	514	8,523	1,524	5,591	,018
Empresa de Assistência Técnica	4,964	998,080	1003,044	1	522	523	4,964	1,912	2,596	,108
Organização não-governamental (ONG)	,755	818,818	819,573	1	457	458	,755	1,792	,421	,517
Sindicat/Associação (trabalhadores e/ou patronais)	2,447	869,732	872,179	1	545	546	2,447	1,596	1,533	,216
Cooperativa	,045	1154,194	1154,239	1	484	485	,045	2,385	,019	,891
Cliente	,383	794,791	795,174	1	545	546	,383	1,458	,263	,609

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Concorrente	,260	378,257	378,516	1	459	460	,260	,824	,315	,575
Fornecedor	,725	782,875	783,600	1	513	514	,725	1,526	,475	,491
Contato pessoal (canais internos)	1,769	361,386	363,155	1	566	567	1,769	,638	2,771	,097
SisBB	,241	474,743	474,984	1	566	567	,241	,839	,287	,592
Intranet	,319	734,040	734,359	1	566	567	,319	1,297	,246	,620
Telefone (canais internos)	,774	525,219	525,993	1	566	567	,774	,928	,834	,362
TVBB	,730	1403,742	1404,472	1	566	567	,730	2,480	,294	,588
Revista bb.com	,442	1342,471	1342,914	1	566	567	,442	2,372	,186	,666
Contato pessoal (canais externos)	1,555	312,048	313,604	1	566	567	1,555	,551	2,821	,094
Internet	2,373	1018,710	1021,083	1	566	567	2,373	1,800	1,318	,251
Jornais	3,796	1038,202	1041,998	1	566	567	3,796	1,834	2,069	,151
Revistas	1,508	1095,265	1096,773	1	566	567	1,508	1,935	,779	,378
Relatórios de Instituições	,002	1212,010	1212,012	1	566	567	,002	2,141	,001	,973
Telefone (canais externos)	9,795	619,189	628,984	1	566	567	9,795	1,094	8,953	,003
Dimensão Econômica	,574	254,441	255,016	1	563	564	,574	,452	1,271	,260
Dimensão Social	,384	236,316	236,700	1	562	563	,384	,420	,913	,340
Dimensão Ambiental	,155	466,922	467,077	1	555	556	,155	,841	,184	,668
Dimensão Cultural	,345	509,272	509,617	1	562	563	,345	,906	,381	,537
Ambiente macroeconômico (taxa de juros, inflação...)	,070	674,985	675,055	1	560	561	,070	1,205	,058	,809
Ambiente político local	,592	673,851	674,443	1	560	561	,592	1,203	,492	,483
Regras de preservação ambiental	3,163	578,633	581,795	1	555	556	3,163	1,043	3,033	,082
Cultura local	2,395	439,172	441,567	1	562	563	2,395	,781	3,065	,081
Divergência entre parceiros	5,999	739,640	745,639	1	522	523	5,999	1,417	4,234	,040
Insuficiência na capacitação dos funcionários	4,772	652,978	657,750	1	543	544	4,772	1,203	3,969	,047
Dificuldade na obtenção de informações necessárias	2,954	611,550	614,504	1	554	555	2,954	1,104	2,676	,102
Desatualização dos dados	,155	591,166	591,321	1	528	529	,155	1,120	,138	,710
Indisponibilidade dos dados	1,030	627,632	628,662	1	522	523	1,030	1,202	,857	,355
Falta de confiabilidade das fontes	,783	655,645	656,429	1	504	505	,783	1,301	,602	,438
Inacessibilidade dos canais	,635	639,292	639,927	1	494	495	,635	1,294	,491	,484
Precisa (não contém erro)	,275	432,779	433,055	1	566	567	,275	,765	,360	,549
Completa (contém todos os fatos relevantes)	,135	393,356	393,491	1	566	567	,135	,695	,194	,659
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	2,683	435,089	437,773	1	566	567	2,683	,769	3,491	,062

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	1,376	411,723	413,099	1	566	567	1,376	,727	1,891	,170
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	1,079	394,695	395,775	1	566	567	1,079	,697	1,548	,214
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	,525	329,910	330,435	1	566	567	,525	,583	,901	,343
Simple (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	2,649	422,434	425,083	1	566	567	2,649	,746	3,549	,060
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	,036	454,323	454,359	1	566	567	,036	,803	,045	,833
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	1,336	415,761	417,097	1	566	567	1,336	,735	1,819	,178
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	,572	407,174	407,746	1	566	567	,572	,719	,795	,373
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	,635	579,082	579,717	1	566	567	,635	1,023	,620	,431
Precisa (não contém erro)	,000	399,486	399,486	1	566	567	,000	,706	,000	,996
Completa (contém todos os fatos relevantes)	,997	444,686	445,683	1	566	567	,997	,786	1,269	,260
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	,007	515,513	515,519	1	566	567	,007	,911	,008	,931
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	,380	396,994	397,373	1	566	567	,380	,701	,541	,462
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	,989	418,300	419,289	1	566	567	,989	,739	1,338	,248
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	,217	414,657	414,873	1	566	567	,217	,733	,296	,587
Simple (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	,085	541,702	541,787	1	566	567	,085	,957	,089	,766
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	,201	461,910	462,111	1	566	567	,201	,816	,246	,620
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	,237	458,987	459,224	1	566	567	,237	,811	,292	,589
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	,680	453,361	454,040	1	566	567	,680	,801	,848	,357
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	,020	539,642	539,662	1	566	567	,020	,953	,021	,886

**APÊNDICE H - ANÁLISE DE VARIANCA (ANOVA) ENTRE
AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL
“TEMPO DE BANCO”**

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Atividades econômicas	,896	365,118	366,014	4	558	562	,224	,654	,342	,849
Mercado consumidor	1,695	424,699	426,394	4	554	558	,424	,767	,553	,697
Assistência técnica disponível	5,097	507,432	512,529	4	528	532	1,274	,961	1,326	,259
Problemas sociais (desemprego, falta de moradia, violência, etc.)	3,787	580,513	584,300	4	528	532	,947	1,099	,861	,487
Problemas ambientais (desmatamento, poluição, etc.)	2,221	590,159	592,379	4	525	529	,555	1,124	,494	,740
Cultura local	4,063	485,823	489,886	4	549	553	1,016	,885	1,148	,333
Parceiros	1,848	381,325	383,172	4	558	562	,462	,683	,676	,609
Clientes	5,883	486,088	491,971	4	555	559	1,471	,876	1,679	,153
Concorrentes	1,541	769,196	770,737	4	501	505	,385	1,535	,251	,909
Projeto foco FBB	9,086	802,830	811,917	4	439	443	2,272	1,829	1,242	,292
IDH	2,245	672,285	674,530	4	533	537	,561	1,261	,445	,776
Estabelecer ações/metad para oa parceiros do projeto	1,961	342,037	343,998	4	555	559	,490	,616	,796	,528
Detalhar fases do Diagnóstico e Plano DRS	1,011	291,532	292,543	4	555	559	,253	,525	,481	,750
Analisar risco ambiental	3,066	579,673	582,739	4	531	535	,767	1,092	,702	,591
Selecionar a atividade produtiva	6,886	386,231	393,117	4	550	554	1,721	,702	2,451	,045
Super (Gerência de DRS)	,452	675,170	675,622	4	559	563	,113	1,208	,094	,984
DPNs/DRS já existentes	2,744	742,618	745,362	4	534	538	,686	1,391	,493	,741
Acordo de Trabalho	1,106	737,413	738,519	4	554	558	,276	1,331	,208	,934
Perfil de dependência	10,639	656,821	667,460	4	549	553	2,660	1,196	2,223	,065
SIAGRO	6,724	478,476	485,200	4	400	404	1,681	1,196	1,405	,231
LIC	3,685	626,712	630,397	4	554	558	,921	1,131	,814	,516
Curso Presencial DRS	6,422	562,738	569,160	4	557	561	1,606	1,010	1,589	,176
MBA DRS	7,400	582,023	589,424	4	335	339	1,850	1,737	1,065	,374
Colegas de trabalho	2,829	601,027	603,855	4	555	559	,707	1,083	,653	,625
Prefeitura Municipal	11,344	704,396	715,741	4	550	554	2,836	1,281	2,214	,066
Governo do Estado/Distrito Federal	7,285	769,241	776,525	4	490	494	1,821	1,570	1,160	,328
Universidade/Faculdade	5,532	818,992	824,525	4	483	487	1,383	1,696	,816	,516
Sebrae	11,128	1047,976	1059,103	4	517	521	2,782	2,027	1,372	,242
IBGE	6,182	784,389	790,571	4	510	514	1,545	1,538	1,005	,404
Empresa de Assistência Técnica	11,612	991,432	1003,044	4	519	523	2,903	1,910	1,520	,195
Organização não-governamental (ONG)	4,498	815,075	819,573	4	454	458	1,124	1,795	,626	,644
Sindicat/Associação (trabalhadores e/ou patronais)	2,328	869,851	872,179	4	542	546	,582	1,605	,363	,835
Cooperativa	13,807	1140,432	1154,239	4	481	485	3,452	2,371	1,456	,215

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Cliente	3,291	791,882	795,174	4	542	546	,823	1,461	,563	,689
Concorrente	,822	377,694	378,516	4	456	460	,205	,828	,248	,911
Fornecedor	2,463	781,137	783,600	4	510	514	,616	1,532	,402	,807
Contato pessoal (canais internos)	3,441	359,714	363,155	4	563	567	,860	,639	1,346	,251
SisBB	,394	474,590	474,984	4	563	567	,098	,843	,117	,977
Intranet	3,893	730,466	734,359	4	563	567	,973	1,297	,750	,558
Telefone (canais internos)	3,002	522,991	525,993	4	563	567	,751	,929	,808	,520
TVBB	9,507	1394,965	1404,472	4	563	567	2,377	2,478	,959	,429
Revista bb.com	5,772	1337,142	1342,914	4	563	567	1,443	2,375	,608	,657
Contato pessoal (canais externos)	2,643	310,961	313,604	4	563	567	,661	,552	1,196	,311
Internet	6,927	1014,155	1021,083	4	563	567	1,732	1,801	,961	,428
Jornais	11,526	1030,472	1041,998	4	563	567	2,882	1,830	1,574	,180
Revistas	14,059	1082,714	1096,773	4	563	567	3,515	1,923	1,828	,122
Relatórios de Instituições	4,882	1207,130	1212,012	4	563	567	1,221	2,144	,569	,685
Telefone (canais externos)	4,770	624,214	628,984	4	563	567	1,192	1,109	1,076	,368
Dimensão Econômica	4,027	250,989	255,016	4	560	564	1,007	,448	2,246	,063
Dimensão Social	2,625	234,075	236,700	4	559	563	,656	,419	1,567	,182
Dimensão Ambiental	3,661	463,416	467,077	4	552	556	,915	,840	1,090	,361
Dimensão Cultural	,279	509,338	509,617	4	559	563	,070	,911	,077	,989
Ambiente macroeconômico (taxa de juros, inflação...)	3,498	671,557	675,055	4	557	561	,875	1,206	,725	,575
Ambiente político local	2,598	671,845	674,443	4	557	561	,649	1,206	,538	,708
Regras de preservação ambiental	1,421	580,375	581,795	4	552	556	,355	1,051	,338	,853
Cultura local	2,416	439,151	441,567	4	559	563	,604	,786	,769	,546
Divergência entre parceiros	3,763	741,877	745,639	4	519	523	,941	1,429	,658	,621
Insuficiência na capacitação dos funcionários	2,281	655,469	657,750	4	540	544	,570	1,214	,470	,758
Dificuldade na obtenção de informações necessárias	7,242	607,262	614,504	4	551	555	1,810	1,102	1,643	,162
Desatualização dos dados	3,671	587,650	591,321	4	525	529	,918	1,119	,820	,513
Indisponibilidade dos dados	6,609	622,053	628,662	4	519	523	1,652	1,199	1,379	,240
Falta de confiabilidade das fontes	10,119	646,310	656,429	4	501	505	2,530	1,290	1,961	,099
Inacessibilidade dos canais	8,857	631,071	639,927	4	491	495	2,214	1,285	1,723	,144
Precisa (não contém erro)	5,933	427,121	433,055	4	563	567	1,483	,759	1,955	,100
Completa (contém todos os fatos relevantes)	2,366	391,125	393,491	4	563	567	,592	,695	,852	,493
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	1,352	436,421	437,773	4	563	567	,338	,775	,436	,783

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	2,126	410,973	413,099	4	563	567	,532	,730	,728	,573
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	3,374	392,401	395,775	4	563	567	,843	,697	1,210	,305
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	7,096	323,339	330,435	4	563	567	1,774	,574	3,089	,016
Simples (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	4,369	420,714	425,083	4	563	567	1,092	,747	1,462	,213
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	7,179	447,180	454,359	4	563	567	1,795	,794	2,260	,062
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	,649	416,448	417,097	4	563	567	,162	,740	,219	,928
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	2,244	405,503	407,746	4	563	567	,561	,720	,779	,539
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	3,158	576,559	579,717	4	563	567	,789	1,024	,771	,544
Precisa (não contém erro)	1,868	397,618	399,486	4	563	567	,467	,706	,661	,619
Completa (contém todos os fatos relevantes)	1,843	443,840	445,683	4	563	567	,461	,788	,585	,674
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	3,890	511,630	515,519	4	563	567	,972	,909	1,070	,370
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	1,352	396,021	397,373	4	563	567	,338	,703	,481	,750
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	4,291	414,998	419,289	4	563	567	1,073	,737	1,455	,215
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	2,773	412,100	414,873	4	563	567	,693	,732	,947	,436
Simples (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	,792	540,995	541,787	4	563	567	,198	,961	,206	,935
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	6,128	455,983	462,111	4	563	567	1,532	,810	1,892	,110
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	,460	458,764	459,224	4	563	567	,115	,815	,141	,967
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	3,733	450,307	454,040	4	563	567	,933	,800	1,167	,324
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	8,962	530,700	539,662	4	563	567	2,240	,943	2,377	,051

**APÊNDICE I - ANÁLISE DE VARIANCA (ANOVA) ENTRE
AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL
“TEMPO COMO GERENTE DE AGÊNCIA”**

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Atividades econômicas	1,455	364,560	366,014	4	558	562	,364	,653	,557	,694
Mercado consumidor	8,059	418,335	426,394	4	554	558	2,015	,755	2,668	,032
Assistência técnica disponível	4,162	508,367	512,529	4	528	532	1,041	,963	1,081	,365
Problemas sociais (desemprego, falta de moradia, violência, etc.)	3,377	580,923	584,300	4	528	532	,844	1,100	,767	,547
Problemas ambientais (desmatamento, poluição, etc.)	1,648	590,731	592,379	4	525	529	,412	1,125	,366	,833
Cultura local	4,994	484,892	489,886	4	549	553	1,249	,883	1,414	,228
Parceiros	1,180	381,992	383,172	4	558	562	,295	,685	,431	,786
Clientes	4,430	487,542	491,971	4	555	559	1,107	,878	1,261	,284
Concorrentes	7,197	763,541	770,737	4	501	505	1,799	1,524	1,181	,318
Projeto foco FBB	7,137	804,780	811,917	4	439	443	1,784	1,833	,973	,422
IDH	6,643	667,887	674,530	4	533	537	1,661	1,253	1,325	,259
Estabelecer ações/metad para oa parceiros do projeto	3,598	340,400	343,998	4	555	559	,899	,613	1,466	,211
Detalhar fases do Diagnóstico e Plano DRS	2,364	290,179	292,543	4	555	559	,591	,523	1,130	,341
Analisar risco ambiental	15,589	567,150	582,739	4	531	535	3,897	1,068	3,649	,006
Selecionar a atividade produtiva	4,114	389,003	393,117	4	550	554	1,029	,707	1,454	,215
Super (Gerência de DRS)	1,865	673,757	675,622	4	559	563	,466	1,205	,387	,818
DPNs/DRS já existentes	4,089	741,273	745,362	4	534	538	1,022	1,388	,736	,567
Acordo de Trabalho	21,329	717,190	738,519	4	554	558	5,332	1,295	4,119	,003
Perfil de dependência	25,004	642,456	667,460	4	549	553	6,251	1,170	5,342	,000
SIAGRO	1,590	483,610	485,200	4	400	404	,398	1,209	,329	,859
LIC	12,207	618,190	630,397	4	554	558	3,052	1,116	2,735	,028
Curso Presencial DRS	2,265	566,896	569,160	4	557	561	,566	1,018	,556	,695
MBA DRS	1,051	588,373	589,424	3	336	339	,350	1,751	,200	,896
Colegas de trabalho	8,876	594,979	603,855	4	555	559	2,219	1,072	2,070	,083
Prefeitura Municipal	4,607	711,134	715,741	4	550	554	1,152	1,293	,891	,469
Governo do Estado/Distrito Federal	5,029	771,497	776,525	4	490	494	1,257	1,574	,798	,527
Universidade/Faculdade	21,651	802,873	824,525	4	483	487	5,413	1,662	3,256	,012
Sebrae	16,685	1042,419	1059,103	4	517	521	4,171	2,016	2,069	,084
IBGE	1,683	788,888	790,571	4	510	514	,421	1,547	,272	,896
Empresa de Assistência Técnica	26,721	976,323	1003,044	4	519	523	6,680	1,881	3,551	,007
Organização não-governamental (ONG)	8,090	811,483	819,573	4	454	458	2,022	1,787	1,131	,341
Sindicat/Associação (trabalhadores e/ou patronais)	18,068	854,112	872,179	4	542	546	4,517	1,576	2,866	,023
Cooperativa	9,280	1144,959	1154,239	4	481	485	2,320	2,380	,975	,421

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Cliente	10,996	784,178	795,174	4	542	546	2,749	1,447	1,900	,109
Concorrente	2,004	376,512	378,516	4	456	460	,501	,826	,607	,658
Fornecedor	8,963	774,637	783,600	4	510	514	2,241	1,519	1,475	,208
Contato pessoal (canais internos)	2,275	360,880	363,155	4	563	567	,569	,641	,887	,471
SisBB	1,065	473,919	474,984	4	563	567	,266	,842	,316	,867
Intranet	13,602	720,757	734,359	4	563	567	3,400	1,280	2,656	,032
Telefone (canais internos)	1,223	524,770	525,993	4	563	567	,306	,932	,328	,859
TVBB	3,842	1400,629	1404,472	4	563	567	,961	2,488	,386	,819
Revista bb.com	7,250	1335,664	1342,914	4	563	567	1,813	2,372	,764	,549
Contato pessoal (canais externos)	1,912	311,692	313,604	4	563	567	,478	,554	,863	,486
Internet	3,711	1017,371	1021,083	4	563	567	,928	1,807	,513	,726
Jornais	1,223	1040,775	1041,998	4	563	567	,306	1,849	,165	,956
Revistas	5,929	1090,844	1096,773	4	563	567	1,482	1,938	,765	,548
Relatórios de Instituições	10,024	1201,989	1212,012	4	563	567	2,506	2,135	1,174	,321
Telefone (canais externos)	4,401	624,583	628,984	4	563	567	1,100	1,109	,992	,411
Dimensão Econômica	1,449	253,567	255,016	4	560	564	,362	,453	,800	,525
Dimensão Social	3,005	233,695	236,700	4	559	563	,751	,418	1,797	,128
Dimensão Ambiental	6,605	460,472	467,077	4	552	556	1,651	,834	1,979	,096
Dimensão Cultural	7,977	501,640	509,617	4	559	563	1,994	,897	2,222	,065
Ambiente macroeconômico (taxa de juros, inflação...)	1,806	673,249	675,055	4	557	561	,452	1,209	,374	,828
Ambiente político local	1,841	672,602	674,443	4	557	561	,460	1,208	,381	,822
Regras de preservação ambiental	11,017	570,779	581,795	4	552	556	2,754	1,034	2,664	,032
Cultura local	3,682	437,886	441,567	4	559	563	,920	,783	1,175	,321
Divergência entre parceiros	5,370	740,270	745,639	4	519	523	1,342	1,426	,941	,440
Insuficiência na capacitação dos funcionários	6,791	650,960	657,750	4	540	544	1,698	1,205	1,408	,230
Dificuldade na obtenção de informações necessárias	2,246	612,258	614,504	4	551	555	,561	1,111	,505	,732
Desatualização dos dados	7,264	584,057	591,321	4	525	529	1,816	1,112	1,632	,165
Indisponibilidade dos dados	6,850	621,812	628,662	4	519	523	1,713	1,198	1,429	,223
Falta de confiabilidade das fontes	2,946	653,483	656,429	4	501	505	,737	1,304	,565	,688
Inacessibilidade dos canais	2,486	637,442	639,927	4	491	495	,621	1,298	,479	,751
Precisa (não contém erro)	2,929	430,126	433,055	4	563	567	,732	,764	,958	,430
Completa (contém todos os fatos relevantes)	3,760	389,731	393,491	4	563	567	,940	,692	1,358	,247
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	4,174	433,599	437,773	4	563	567	1,044	,770	1,355	,248

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	2,939	410,160	413,099	4	563	567	,735	,729	1,008	,402
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	5,795	389,979	395,775	4	563	567	1,449	,693	2,092	,081
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	2,590	327,845	330,435	4	563	567	,647	,582	1,112	,350
Simple (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	4,050	421,033	425,083	4	563	567	1,013	,748	1,354	,249
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	1,230	453,129	454,359	4	563	567	,308	,805	,382	,821
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	3,566	413,531	417,097	4	563	567	,891	,735	1,214	,304
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	4,046	403,701	407,746	4	563	567	1,011	,717	1,411	,229
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	4,404	575,313	579,717	4	563	567	1,101	1,022	1,077	,367
Precisa (não contém erro)	2,189	397,297	399,486	4	563	567	,547	,706	,776	,541
Completa (contém todos os fatos relevantes)	3,559	442,124	445,683	4	563	567	,890	,785	1,133	,340
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	1,647	513,872	515,519	4	563	567	,412	,913	,451	,772
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	2,947	394,426	397,373	4	563	567	,737	,701	1,052	,380
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	3,327	415,962	419,289	4	563	567	,832	,739	1,126	,343
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	5,158	409,715	414,873	4	563	567	1,290	,728	1,772	,133
Simple (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	3,429	538,358	541,787	4	563	567	,857	,956	,897	,466
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	5,468	456,643	462,111	4	563	567	1,367	,811	1,685	,152
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	4,578	454,645	459,224	4	563	567	1,145	,808	1,417	,227
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	5,339	448,701	454,040	4	563	567	1,335	,797	1,675	,154
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	2,661	537,001	539,662	4	563	567	,665	,954	,697	,594

**APÊNDICE J - ANÁLISE DE VARIANCI (ANOVA) ENTRE
AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL
“ESCOLARIDADE”**

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Atividades econômicas	2,467	363,547	366,014	3	559	562	,822	,650	1,265	,286
Mercado consumidor	5,439	420,955	426,394	3	555	558	1,813	,758	2,390	,068
Assistência técnica disponível	3,390	509,139	512,529	3	529	532	1,130	,962	1,174	,319
Problemas sociais (desemprego, falta de moradia, violência, etc.)	3,035	581,265	584,300	3	529	532	1,012	1,099	,921	,430
Problemas ambientais (desmatamento, poluição, etc.)	,434	591,945	592,379	3	526	529	,145	1,125	,129	,943
Cultura local	2,927	486,959	489,886	3	550	553	,976	,885	1,102	,348
Parceiros	2,608	380,564	383,172	3	559	562	,869	,681	1,277	,281
Clientes	5,566	486,405	491,971	3	556	559	1,855	,875	2,121	,097
Concorrentes	2,502	768,235	770,737	3	502	505	,834	1,530	,545	,652
Projeto foco FBB	10,392	801,525	811,917	3	440	443	3,464	1,822	1,902	,129
IDH	3,610	670,920	674,530	3	534	537	1,203	1,256	,958	,412
Estabelecer ações/metad para oa parceiros do projeto	1,623	342,375	343,998	3	556	559	,541	,616	,879	,452
Detalhar fases do Diagnóstico e Plano DRS	2,182	290,361	292,543	3	556	559	,727	,522	1,393	,244
Analisar risco ambiental	6,465	576,274	582,739	3	532	535	2,155	1,083	1,989	,115
Selecionar a atividade produtiva	,825	392,292	393,117	3	551	554	,275	,712	,386	,763
Super (Gerência de DRS)	10,290	665,333	675,622	3	560	563	3,430	1,188	2,887	,035
DPNs/DRS já existentes	8,237	737,125	745,362	3	535	538	2,746	1,378	1,993	,114
Acordo de Trabalho	14,896	723,622	738,519	3	555	558	4,965	1,304	3,808	,010
Perfil de dependência	3,659	663,801	667,460	3	550	553	1,220	1,207	1,011	,388
SIAGRO	4,195	481,005	485,200	3	401	404	1,398	1,200	1,166	,323
LIC	2,051	628,346	630,397	3	555	558	,684	1,132	,604	,613
Curso Presencial DRS	2,654	566,506	569,160	3	558	561	,885	1,015	,872	,456
MBA DRS	6,819	582,604	589,424	3	336	339	2,273	1,734	1,311	,271
Colegas de trabalho	2,958	600,897	603,855	3	556	559	,986	1,081	,912	,435
Prefeitura Municipal	3,719	712,021	715,741	3	551	554	1,240	1,292	,959	,412
Governo do Estado/Distrito Federal	9,092	767,433	776,525	3	491	494	3,031	1,563	1,939	,122
Universidade/Faculdade	12,013	812,512	824,525	3	484	487	4,004	1,679	2,385	,068
Sebrae	9,517	1049,586	1059,103	3	518	521	3,172	2,026	1,566	,197
IBGE	17,749	772,822	790,571	3	511	514	5,916	1,512	3,912	,009
Empresa de Assistência Técnica	8,282	994,762	1003,044	3	520	523	2,761	1,913	1,443	,229
Organização não-governamental (ONG)	4,452	815,121	819,573	3	455	458	1,484	1,791	,828	,479
Sindicat/Associação (trabalhadores e/ou patronais)	1,955	870,224	872,179	3	543	546	,652	1,603	,407	,748
Cooperativa	18,476	1135,763	1154,239	3	482	485	6,159	2,356	2,614	,051

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Cliente	7,319	787,855	795,174	3	543	546	2,440	1,451	1,681	,170
Concorrente	3,542	374,974	378,516	3	457	460	1,181	,821	1,439	,231
Fornecedor	,212	783,388	783,600	3	511	514	,071	1,533	,046	,987
Contato pessoal (canais internos)	2,132	361,022	363,155	3	564	567	,711	,640	1,110	,344
SisBB	1,648	473,337	474,984	3	564	567	,549	,839	,654	,580
Intranet	,974	733,385	734,359	3	564	567	,325	1,300	,250	,862
Telefone (canais internos)	,202	525,791	525,993	3	564	567	,067	,932	,072	,975
TVBB	3,513	1400,959	1404,472	3	564	567	1,171	2,484	,471	,702
Revista bb.com	,498	1342,416	1342,914	3	564	567	,166	2,380	,070	,976
Contato pessoal (canais externos)	7,678	305,926	313,604	3	564	567	2,559	,542	4,718	,003
Internet	13,642	1007,441	1021,083	3	564	567	4,547	1,786	2,546	,055
Jornais	4,623	1037,375	1041,998	3	564	567	1,541	1,839	,838	,473
Revistas	8,510	1088,263	1096,773	3	564	567	2,837	1,930	1,470	,222
Relatórios de Instituições	26,979	1185,034	1212,012	3	564	567	8,993	2,101	4,280	,005
Telefone (canais externos)	5,125	623,859	628,984	3	564	567	1,708	1,106	1,544	,202
Dimensão Econômica	3,944	251,072	255,016	3	561	564	1,315	,448	2,938	,033
Dimensão Social	,891	235,810	236,700	3	560	563	,297	,421	,705	,549
Dimensão Ambiental	3,325	463,752	467,077	3	553	556	1,108	,839	1,322	,266
Dimensão Cultural	2,750	506,867	509,617	3	560	563	,917	,905	1,013	,387
Ambiente macroeconômico (taxa de juros, inflação...)	1,069	673,986	675,055	3	558	561	,356	1,208	,295	,829
Ambiente político local	1,462	672,981	674,443	3	558	561	,487	1,206	,404	,750
Regras de preservação ambiental	2,458	579,337	581,795	3	553	556	,819	1,048	,782	,504
Cultura local	3,050	438,517	441,567	3	560	563	1,017	,783	1,298	,274
Divergência entre parceiros	1,925	743,714	745,639	3	520	523	,642	1,430	,449	,718
Insuficiência na capacitação dos funcionários	1,698	656,053	657,750	3	541	544	,566	1,213	,467	,706
Dificuldade na obtenção de informações necessárias	,422	614,081	614,504	3	552	555	,141	1,112	,126	,944
Desatualização dos dados	2,471	588,849	591,321	3	526	529	,824	1,119	,736	,531
Indisponibilidade dos dados	1,819	626,843	628,662	3	520	523	,606	1,205	,503	,680
Falta de confiabilidade das fontes	,916	655,513	656,429	3	502	505	,305	1,306	,234	,873
Inacessibilidade dos canais	2,565	637,363	639,927	3	492	495	,855	1,295	,660	,577
Precisa (não contém erro)	,969	432,086	433,055	3	564	567	,323	,766	,422	,738
Completa (contém todos os fatos relevantes)	,884	392,607	393,491	3	564	567	,295	,696	,423	,736
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	1,857	435,916	437,773	3	564	567	,619	,773	,801	,494

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	1,901	411,197	413,099	3	564	567	,634	,729	,869	,457
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	2,704	393,071	395,775	3	564	567	,901	,697	1,293	,276
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	1,312	329,122	330,435	3	564	567	,437	,584	,750	,523
Simple (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	1,276	423,807	425,083	3	564	567	,425	,751	,566	,638
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	1,358	453,001	454,359	3	564	567	,453	,803	,564	,639
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	3,732	413,365	417,097	3	564	567	1,244	,733	1,697	,166
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	3,060	404,686	407,746	3	564	567	1,020	,718	1,422	,235
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	3,786	575,931	579,717	3	564	567	1,262	1,021	1,236	,296
Precisa (não contém erro)	4,660	394,826	399,486	3	564	567	1,553	,700	2,219	,085
Completa (contém todos os fatos relevantes)	8,048	437,635	445,683	3	564	567	2,683	,776	3,457	,016
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	3,603	511,916	515,519	3	564	567	1,201	,908	1,323	,266
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	6,427	390,946	397,373	3	564	567	2,142	,693	3,091	,027
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	1,190	418,099	419,289	3	564	567	,397	,741	,535	,658
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	2,692	412,181	414,873	3	564	567	,897	,731	1,228	,299
Simple (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	4,977	536,810	541,787	3	564	567	1,659	,952	1,743	,157
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	4,079	458,032	462,111	3	564	567	1,360	,812	1,674	,171
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	3,068	456,155	459,224	3	564	567	1,023	,809	1,265	,286
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	4,174	449,867	454,040	3	564	567	1,391	,798	1,744	,157
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	3,331	536,331	539,662	3	564	567	1,110	,951	1,167	,321

**APÊNDICE K – ANÁLISE DE VARIANCI (ANOVA) ENTRE
AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL
“REGIÃO BRASILEIRA”**

Variáveis	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Atividades econômicas	2,866	363,149	366,014	4	558	562	,716	,651	1,101	,355
Mercado consumidor	2,558	423,835	426,394	4	554	558	,640	,765	,836	,503
Assistência técnica disponível	29,414	483,115	512,529	4	528	532	7,354	,915	8,037	,000
Problemas sociais (desemprego, falta de moradia, violência, etc.)	5,755	578,545	584,300	4	528	532	1,439	1,096	1,313	,264
Problemas ambientais (desmatamento, poluição, etc.)	16,279	576,100	592,379	4	525	529	4,070	1,097	3,709	,005
Cultura local	11,690	478,197	489,886	4	549	553	2,922	,871	3,355	,010
Parceiros	10,997	372,175	383,172	4	558	562	2,749	,667	4,122	,003
Clientes	8,683	483,288	491,971	4	555	559	2,171	,871	2,493	,042
Concorrentes	5,510	765,227	770,737	4	501	505	1,377	1,527	,902	,463
Projeto foco FBB	38,156	773,761	811,917	4	439	443	9,539	1,763	5,412	,000
IDH	4,235	670,295	674,530	4	533	537	1,059	1,258	,842	,499
Estabelecer ações/metad para oa parceiros do projeto	2,833	341,165	343,998	4	555	559	,708	,615	1,152	,331
Detalhar fases do Diagnóstico e Plano DRS	4,616	287,927	292,543	4	555	559	1,154	,519	2,224	,065
Analisar risco ambiental	14,788	567,951	582,739	4	531	535	3,697	1,070	3,456	,008
Selecionar a atividade produtiva	5,286	387,831	393,117	4	550	554	1,321	,705	1,874	,114
Super (Gerência de DRS)	12,411	663,211	675,622	4	559	563	3,103	1,186	2,615	,034
DPNs/DRS já existentes	11,893	733,469	745,362	4	534	538	2,973	1,374	2,165	,072
Acordo de Trabalho	4,915	733,603	738,519	4	554	558	1,229	1,324	,928	,447
Perfil de dependência	4,770	662,690	667,460	4	549	553	1,192	1,207	,988	,414
SIAGRO	17,677	467,523	485,200	4	400	404	4,419	1,169	3,781	,005
LIC	11,394	619,003	630,397	4	554	558	2,848	1,117	2,549	,038
Curso Presencial DRS	3,151	566,009	569,160	4	557	561	,788	1,016	,775	,542
MBA DRS	13,698	575,726	589,424	4	335	339	3,425	1,719	1,993	,095
Colegas de trabalho	11,074	592,781	603,855	4	555	559	2,769	1,068	2,592	,036
Prefeitura Municipal	10,220	705,520	715,741	4	550	554	2,555	1,283	1,992	,094
Governo do Estado/Distrito Federal	56,766	719,759	776,525	4	490	494	14,192	1,469	9,661	,000
Universidade/Faculdade	19,290	805,235	824,525	4	483	487	4,822	1,667	2,893	,022
Sebrae	78,061	981,042	1059,103	4	517	521	19,515	1,898	10,284	,000
IBGE	2,625	787,945	790,571	4	510	514	,656	1,545	,425	,791
Empresa de Assistência Técnica	81,915	921,129	1003,044	4	519	523	20,479	1,775	11,538	,000
Organização não-governamental (ONG)	13,479	806,094	819,573	4	454	458	3,370	1,776	1,898	,110
Sindicat/Associação (trabalhadores e/ou patronais)	53,846	818,333	872,179	4	542	546	13,462	1,510	8,916	,000
Cooperativa	39,078	1115,160	1154,239	4	481	485	9,770	2,318	4,214	,002
Cliente	24,406	770,767	795,174	4	542	546	6,102	1,422	4,291	,002
Concorrente	3,126	375,390	378,516	4	456	460	,781	,823	,949	,435
Fornecedor	17,867	765,733	783,600	4	510	514	4,467	1,501	2,975	,019
Contato pessoal (canais internos)	4,028	359,127	363,155	4	563	567	1,007	,638	1,578	,179
SisBB	4,116	470,868	474,984	4	563	567	1,029	,836	1,230	,297
Intranet	1,268	733,091	734,359	4	563	567	,317	1,302	,243	,914
Telefone (canais intemos)	8,243	517,750	525,993	4	563	567	2,061	,920	2,241	,063
TVBB	3,773	1400,699	1404,472	4	563	567	,943	2,488	,379	,824
Revista bb.com	8,020	1334,894	1342,914	4	563	567	2,005	2,371	,846	,497
Contato pessoal (canais externos)	2,731	310,873	313,604	4	563	567	,683	,552	1,237	,294

	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Internet	15,359	1005,724	1021,083	4	563	567	3,840	1,786	2,149	,073
Jornais	4,473	1037,525	1041,998	4	563	567	1,118	1,843	,607	,658
Revistas	1,361	1095,412	1096,773	4	563	567	,340	1,946	,175	,951
Relatórios de Instituições	7,839	1204,173	1212,012	4	563	567	1,960	2,139	,916	,454
Telefone (canais externos)	3,868	625,116	628,984	4	563	567	,967	1,110	,871	,481
Dimensão Econômica	1,567	253,449	255,016	4	560	564	,392	,453	,866	,484
Dimensão Social	1,761	234,939	236,700	4	559	563	,440	,420	1,048	,382
Dimensão Ambiental	4,186	462,891	467,077	4	552	556	1,047	,839	1,248	,289
Dimensão Cultural	1,045	508,573	509,617	4	559	563	,261	,910	,287	,886
Ambiente macroeconômico (taxa de juros, inflação...)	9,789	665,266	675,055	4	557	561	2,447	1,194	2,049	,086
Ambiente político local	2,194	672,249	674,443	4	557	561	,548	1,207	,454	,769
Regras de preservação ambiental	15,906	565,889	581,795	4	552	556	3,977	1,025	3,879	,004
Cultura local	1,841	439,727	441,567	4	559	563	,460	,787	,585	,674
Divergência entre parceiros	4,152	741,487	745,639	4	519	523	1,038	1,429	,727	,574
Insuficiência na capacitação dos funcionários	7,020	650,730	657,750	4	540	544	1,755	1,205	1,456	,214
Precisa (não contém erro)	1,761	431,294	433,055	4	563	567	,440	,766	,575	,681
Completa (contém todos os fatos relevantes)	2,665	390,826	393,491	4	563	567	,666	,694	,960	,429
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	5,016	432,757	437,773	4	563	567	1,254	,769	1,631	,165
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	2,849	410,250	413,099	4	563	567	,712	,729	,977	,419
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	,845	394,930	395,775	4	563	567	,211	,701	,301	,877
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	1,983	328,452	330,435	4	563	567	,496	,583	,850	,494
Simples (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	2,355	422,727	425,083	4	563	567	,589	,751	,784	,536
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	4,802	449,557	454,359	4	563	567	1,200	,799	1,503	,200
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	8,269	408,828	417,097	4	563	567	2,067	,726	2,847	,023
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	4,155	403,592	407,746	4	563	567	1,039	,717	1,449	,216
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	2,578	577,138	579,717	4	563	567	,645	1,025	,629	,642

**APÊNDICE L– ANÁLISE DE VARIANCA (ANOVA) ENTRE
AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO E A VARIÁVEL “TIPO
DE DRS”**

Varáveis	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Atividades econômicas	18,127	347,887	366,014	1	561	562	18,127	,620	29,232	,000
Mercado consumidor	,776	425,617	426,394	1	557	558	,776	,764	1,016	,314
Assistência técnica disponível	88,345	424,184	512,529	1	531	532	88,345	,799	110,591	,000
Problemas sociais (desemprego, falta de moradia, violência, etc.)	3,856	580,444	584,300	1	531	532	3,856	1,093	3,527	,061
Problemas ambientais (desmatamento, poluição, etc.)	5,296	587,083	592,379	1	528	529	5,296	1,112	4,763	,030
Cultura local	12,579	477,308	489,886	1	552	553	12,579	,865	14,547	,000
Parceiros	2,356	380,816	383,172	1	561	562	2,356	,679	3,471	,063
Clientes	12,885	479,086	491,971	1	558	559	12,885	,859	15,008	,000
Concorrentes	,148	770,590	770,737	1	504	505	,148	1,529	,096	,756
Projeto foco FBB	1,248	810,669	811,917	1	442	443	1,248	1,834	,680	,410
IDH	1,948	672,582	674,530	1	536	537	1,948	1,255	1,552	,213
Estabelecer ações/metad para oa parceiros do projeto	5,908	338,091	343,998	1	558	559	5,908	,606	9,750	,002
Detalhar fases do Diagnóstico e Plano DRS	3,500	289,043	292,543	1	558	559	3,500	,518	6,757	,010
Analisar risco ambiental	9,624	573,115	582,739	1	534	535	9,624	1,073	8,967	,003
Selecionar a atividade produtiva	13,453	379,665	393,117	1	553	554	13,453	,687	19,594	,000
Super (Gerência de DRS)	,075	675,548	675,622	1	562	563	,075	1,202	,062	,803
DPNs/DRS já existentes	9,562	735,799	745,362	1	537	538	9,562	1,370	6,979	,008
Acordo de Trabalho	4,966	733,553	738,519	1	557	558	4,966	1,317	3,771	,053
Perfil de dependência	60,393	607,067	667,460	1	552	553	60,393	1,100	54,915	,000
SIAGRO	8,079	477,121	485,200	1	403	404	8,079	1,184	6,824	,009
LIC	7,728	622,669	630,397	1	557	558	7,728	1,118	6,913	,009
Curso Presencial DRS	2,188	566,972	569,160	1	560	561	2,188	1,012	2,161	,142
MBA DRS	4,472	584,952	589,424	1	338	339	4,472	1,731	2,584	,109
Colegas de trabalho	,014	603,842	603,855	1	558	559	,014	1,082	,013	,911
Prefeitura Municipal	8,430	707,310	715,741	1	553	554	8,430	1,279	6,591	,011
Governo do Estado/Distrito Federal	2,593	773,932	776,525	1	493	494	2,593	1,570	1,652	,199
Universidade/Faculdade	24,235	800,290	824,525	1	486	487	24,235	1,647	14,717	,000
Sebrae	86,721	972,383	1059,103	1	520	521	86,721	1,870	46,375	,000
IBGE	7,766	782,805	790,571	1	513	514	7,766	1,526	5,089	,024
Empresa de Assistência Técnica	349,052	653,992	1003,044	1	522	523	349,052	1,253	278,605	,000
Organização não-governamental (ONG)	32,584	786,989	819,573	1	457	458	32,584	1,722	18,922	,000
Sindicat/Associação (trabalhadores e/ou patronais)	42,166	830,013	872,179	1	545	546	42,166	1,523	27,687	,000
Cooperativa	3,093	1151,145	1154,239	1	484	485	3,093	2,378	1,301	,255

Varáveis	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Cliente	6,245	788,928	795,174	1	545	546	6,245	1,448	4,314	,038
Concorrente	3,789	374,727	378,516	1	459	460	3,789	,816	4,641	,032
Fornecedor	12,877	770,723	783,600	1	513	514	12,877	1,502	8,571	,004
Contato pessoal (canais internos)	,167	362,988	363,155	1	566	567	,167	,641	,261	,610
SisBB	11,326	463,658	474,984	1	566	567	11,326	,819	13,826	,000
Intranet	1,620	732,739	734,359	1	566	567	1,620	1,295	1,251	,264
Telefone (canais internos)	,003	525,990	525,993	1	566	567	,003	,929	,003	,954
TVBB	9,591	1394,881	1404,472	1	566	567	9,591	2,464	3,892	,049
Revista bb.com	13,892	1329,022	1342,914	1	566	567	13,892	2,348	5,916	,015
Contato pessoal (canais externos)	,523	313,081	313,604	1	566	567	,523	,553	,945	,331
Internet	5,071	1016,012	1021,083	1	566	567	5,071	1,795	2,825	,093
Jornais	2,387	1039,611	1041,998	1	566	567	2,387	1,837	1,299	,255
Revistas	1,670	1095,103	1096,773	1	566	567	1,670	1,935	,863	,353
Relatórios de Instituições	,084	1211,928	1212,012	1	566	567	,084	2,141	,039	,843
Telefone (canais externos)	,308	628,676	628,984	1	566	567	,308	1,111	,277	,599
Dimensão Econômica	3,361	251,655	255,016	1	563	564	3,361	,447	7,519	,006
Dimensão Social	,055	236,645	236,700	1	562	563	,055	,421	,130	,718
Dimensão Ambiental	11,809	455,268	467,077	1	555	556	11,809	,820	14,396	,000
Dimensão Cultural	,512	509,105	509,617	1	562	563	,512	,906	,565	,453
Ambiente macroeconômico (taxa de juros, inflação...)	16,843	658,212	675,055	1	560	561	16,843	1,175	14,330	,000
Ambiente político local	1,273	673,170	674,443	1	560	561	1,273	1,202	1,059	,304
Regras de preservação ambiental	29,057	552,738	581,795	1	555	556	29,057	,996	29,176	,000
Cultura local	5,986	435,581	441,567	1	562	563	5,986	,775	7,724	,006
Divergência entre parceiros	,179	745,460	745,639	1	522	523	,179	1,428	,126	,723
Insuficiência na capacitação dos funcionários	,925	656,826	657,750	1	543	544	,925	1,210	,764	,382
Dificuldade na obtenção de informações necessárias	,731	613,773	614,504	1	554	555	,731	1,108	,660	,417
Desatualização dos dados	1,147	590,174	591,321	1	528	529	1,147	1,118	1,026	,312
Indisponibilidade dos dados	,011	628,651	628,662	1	522	523	,011	1,204	,009	,923
Falta de confiabilidade das fontes	,077	656,352	656,429	1	504	505	,077	1,302	,059	,808
Inacessibilidade dos canais	1,538	638,390	639,927	1	494	495	1,538	1,292	1,190	,276
Precisa (não contém erro)	,217	432,838	433,055	1	566	567	,217	,765	,284	,595
Completa (contém todos os fatos relevantes)	1,211	392,280	393,491	1	566	567	1,211	,693	1,748	,187
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	1,554	436,219	437,773	1	566	567	1,554	,771	2,017	,156

Varáveis	Sum of Squares			df			Mean Square		F	Sig.
	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Total	Between Groups	Within Groups	Between Groups	Between Groups
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	2,687	410,412	413,099	1	566	567	2,687	,725	3,705	,055
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	1,457	394,318	395,775	1	566	567	1,457	,697	2,091	,149
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	,924	329,511	330,435	1	566	567	,924	,582	1,587	,208
Simple (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	,840	424,243	425,083	1	566	567	,840	,750	1,120	,290
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	,463	453,896	454,359	1	566	567	,463	,802	,577	,448
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	,161	416,935	417,097	1	566	567	,161	,737	,219	,640
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	,111	407,635	407,746	1	566	567	,111	,720	,154	,695
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	,131	579,585	579,717	1	566	567	,131	1,024	,128	,720
Precisa (não contém erro)	2,247	397,239	399,486	1	566	567	2,247	,702	3,201	,074
Completa (contém todos os fatos relevantes)	2,281	443,402	445,683	1	566	567	2,281	,783	2,912	,088
Econômica (não demandou custo excessivo na sua disponibilização)	,000	515,519	515,519	1	566	567	,000	,911	,000	,994
Flexível (poderá ser utilizada para uma variedade de propósitos)	,012	397,362	397,373	1	566	567	,012	,702	,016	,898
Confiável (os métodos de coleta e origem são conhecidos)	1,246	418,043	419,289	1	566	567	1,246	,739	1,687	,195
Relevante (essencial para o processo de tomada de decisão)	3,348	411,525	414,873	1	566	567	3,348	,727	4,605	,032
Simple (de fácil entendimento. Não são sofisticadas, nem muito detalhadas)	2,954	538,833	541,787	1	566	567	2,954	,952	3,102	,079
Pontual (disponibilizada dentro do prazo estipulado)	5,539	456,572	462,111	1	566	567	5,539	,807	6,867	,009
Verificável (possível de se conferir e assegurar de que está correta)	1,844	457,379	459,224	1	566	567	1,844	,808	2,282	,131
Acessível (de fácil obtenção por parte dos usuários autorizados)	3,413	450,628	454,040	1	566	567	3,413	,796	4,286	,039
Segura (o acesso só é permitido aos usuários autorizados)	,502	539,160	539,662	1	566	567	,502	,953	,527	,468