



2º Contecsi – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação /
Internacional Conference on Information Systems and Technology Management
01-03 de Junho de 2005 São Paulo/SP Brasil

Estratégias de implementação e uso da intranet no Banco do Estado de Sergipe na percepção dos usuários

Jefferson David Araujo Sales (Msc. - Faculdade Adventista de Administração da Bahia) -
jsmestrado@hotmail.com

José Rodrigues Filho (Ph.D - Departamento de Administração/UFPB) - jrodrigues-
filho@uol.com.br

Neste trabalho foi feita a tentativa de se analisar como a Intranet vem sendo utilizada no ambiente organizacional do Banco do Estado de Sergipe – BANESE. O estudo se propôs a conhecer as estratégias organizacionais voltadas para a implementação da Intranet, a percepção dos usuários sobre a sua definição e a forma como os recursos oferecidos pela Intranet são utilizados. Uma tentativa foi feita para se analisar até que ponto a Intranet está contribuindo para a gestão do conhecimento. A pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa e utilizou questões de pesquisa em vez de hipóteses pré-estabelecidas. Os dados foram coletados a partir da observação do ambiente e das entrevistas, e a análise de conteúdo qualitativa desenvolvida por Gläser e Laudel (2004), que possui um caráter interpretativo, foi utilizada no tratamento dos dados. A teoria da estruturação de Giddens (1989) serviu de base teórica para todo o estudo. Os resultados da pesquisa apoiam a teoria da estruturação no sentido de que existe uma dualidade entre a ação das pessoas e a tecnologia, uma vez que a ação humana cria e habilita a tecnologia, ao mesmo tempo em que a tecnologia limita a ação das pessoas. Dessa forma, a tecnologia da informação deve ser criada e desenvolvida pelos engenheiros de software em conjunto com os usuários, para que, dessa forma, ela possa atender às necessidades organizacionais.

Palavras-chave: intranet, tecnologia da informação, uso da tecnologia, teoria da estruturação, análise de conteúdo qualitativa.

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação (TI) está presente em todas as áreas da sociedade e principalmente dentro das organizações. Aumentar o conhecimento científico sobre ela é imprescindível, pelo fato de ainda existir uma carência de conhecimento sobre tal assunto.

A relação entre TI e as organizações é palco de discussão entre os estudiosos da área. Existem duas perspectivas centrais que norteiam essa discussão: a primeira diz que a TI determina as mudanças organizacionais, enquanto que a segunda defende que os resultados da TI são determinados pelo contexto organizacional (Rodrigues Filho, 2003: 6).

Por sua vez, é um fato inegável que nos dias atuais as organizações necessitam cada vez mais de inovações tecnológicas para sobreviver e disputar a sua fatia no mercado. Uma inovação tecnológica, no contexto institucional, é todo tipo de inovação que gera uma melhoria dos processos organizacionais, como por exemplo, novas teorias de recursos humanos, máquinas de produção robotizadas, novos *softwares*, entre outros.

A tecnologia possui uma característica peculiar quando é criada, pelo fato de ser uma inovação que atinge um grande número de pessoas, causa alterações no ambiente e no modo

de agir dos envolvidos. Portanto, é objeto de estudo deste trabalho analisar a utilização de uma determinada tecnologia de informação, a Intranet, em uma instituição bancária.

A Intranet é uma ferramenta que vem crescendo exponencialmente dentro das organizações desde meados da década de 90 e a sua interação com as pessoas tem sido motivo de diversos estudos no meio acadêmico, a partir de diferentes perspectivas. Ela surgiu a partir de um conceito parecido com o da Internet, rede mundial de computadores, só que voltada exclusivamente para dentro da organização. Em linhas gerais, a Intranet é uma forma de Internet interna que tem a função de interligar toda a organização, melhorar a comunicação e distribuir a informação de forma eficiente, sendo as suas vantagens e desvantagens apontadas na literatura (Guenther & Braun, 2001, Hills, 1997; Sousa, 2004).

As instituições bancárias são, por natureza, grandes consumidoras de inovações tecnológicas. Devido à natureza de seus negócios, os bancos necessitam cada vez mais estar munidos de ferramentas tecnológicas. Apesar de ser reconhecida a importância deste tema, ainda são raros os trabalhos científicos que envolvem o uso das tecnologias de informação em organizações bancárias. Muitas vezes estratégias positivas são definidas para se implementar determinadas tecnologias, mas nem sempre o usuário é beneficiado com o devido treinamento, indispensável à compreensão e riqueza desta tecnologia. Em resumo, muitas vezes o usuário sequer sabe o que significa a tecnologia e quais suas potencialidades para as melhorias organizacionais.

Embora o discurso comumente utilizado pelos profissionais de tecnologia e, principalmente pelos vendedores de tecnologia, seja o de que a Intranet é uma ferramenta apropriada para a criação do conhecimento, pesquisa recente realizada numa das maiores instituições bancárias da Europa, cobrindo mais de 70 países, mostrou que o discurso da Intranet fracassou naquela instituição pelo fato de que a gestão do conhecimento não considerou as diferentes perspectivas dos diferentes grupos (Newell et al, 1999). O problema de integração de conhecimento não é um problema de simplesmente combinar, compartilhar ou tornar dados disponíveis.

Este estudo se torna oportuno por dois motivos: o primeiro está no fato de que o surgimento da Intranet se deu por volta da década de 90, sendo, portanto, um acontecimento relativamente novo, o que torna este um tema longe de ser esgotado. O segundo é que os resultados da pesquisa podem contribuir para a melhoria dos processos organizacionais envolvendo a Intranet na instituição pesquisada.

Assim sendo, este trabalho analisa apenas parte de uma pesquisa que teve propósitos e objetivos mais amplos, limitando-se, portanto, a estudar a utilização da Intranet no Banco do Estado de Sergipe – BANESE, considerando a estratégia da empresa voltada para a sua implementação, a percepção do usuário em termos de sua definição e o uso da Intranet para a gestão do conhecimento. Os benefícios, barreiras e obstáculos quanto ao uso da Intranet foram considerados em outro estudo (Sales, 2005).

2. HISTÓRICO DO BANESE

O Banco do Estado de Sergipe - BANESE - é uma sociedade anônima de economia mista, tendo o Governo do Estado de Sergipe como maior acionista. A Lei nº 1.068, de 13 de novembro de 1961, criou o Banco de Fomento Econômico do Estado de Sergipe S/A, o BANFESE. Em 31 de julho de 1963 o Banco Central do Brasil autorizou seu funcionamento, tendo a instituição aberto suas portas à população aracajuana a partir de 02 de janeiro de 1964.

Iniciando suas atividades, o banco passou a ser denominado BANESE – Banco do Estado de Sergipe S/A - assumindo o papel de agente de desenvolvimento do Estado. Em 1991, o BANESE tornou-se Banco Múltiplo, automatizando totalmente sua rede de agências e

interligando-se, através da Rede Verde-Amarela, a mais de 4.700 agências espalhadas por todo o território nacional.

Atualmente a instituição conta com 927 (novecentos e vinte e sete) funcionários, distribuídos entre o CAB - Centro Administrativo BANESE, as 17 (dezessete) agências localizadas na capital, Aracaju e as 36 (trinta e seis) no interior do Estado, além dos postos de atendimento bancário, tanto na capital como no interior.

O Centro Administrativo BANESE - CAB - é o local onde estão instaladas as áreas de *staff* do banco, como as diretorias, as áreas de desenvolvimento de *softwares*, auditorias, entre outras. As atividades exercidas no CAB possuem um caráter administrativo, diferenciando-se assim das rotinas das agências. Atualmente são 300 (trezentos) os funcionários lotados nas diversas áreas do CAB.

2. 1 Evolução Tecnológica do BANESE

O desenvolvimento tecnológico do BANESE teve início na década de setenta com a aquisição do computador Cobra 400. Não se tratava de um computador de grande porte, mas atendia às necessidades daquela época. Só eram implementados no Cobra 400 alguns sistemas administrativos, como folhas de pagamento e contabilidade, e alguns sistemas de negócios, como cobranças e contas-correntes. Estes sistemas eram voltados para o nível operacional, sem oferecer facilidades de uso para os gestores e usuários em geral.

No início da década de 1980, viu-se que era preciso obter máquinas mais velozes, mais confiáveis e com capacidade de armazenar e processar um maior número de dados e informações. Foi nesse momento que o BANESE, através de licitação, começou a adquirir os computadores da Unysis. A Unysis sempre acompanhou o crescimento do banco e foi aumentando a capacidade de seus computadores na medida em que as necessidades organizacionais se expandiam. Começava nessa época a conscientização, ambientação e percepção interna da importância do uso da tecnologia para o aumento da produtividade do negócio.

Com os computadores de Unysis, o BANESE começou a distribuir entre as agências alguns terminais que ainda possuíam uma *interface* pobre, sem cores. Nessa fase, a tecnologia era largamente difundida apenas no ambiente interno da organização.

Ainda na década de 1980, o banco começou a assimilar também a tecnologia de baixa plataforma. A empresa responsável era a Intel, com os seus microcomputadores. Logo de início, essa nova tecnologia foi utilizada apenas em caráter experimental em algumas atividades internas da própria área de tecnologia.

Na década de noventa, o processo de *downsizing* foi iniciado. O *downsizing* teve como objetivo transferir as aplicações que estavam nos antigos computadores de grande porte para equipamentos menores, como os PCs (computadores pessoais).

Hoje, o BANESE está em franco processo de *downsizing*, transformando os grandes sistemas corporativos do banco para essa plataforma mais moderna e mais flexível, reduzindo os espaços utilizados. Neste contexto, o BANESE vem efetuando processos de migração de aplicações corporativas para essa nova plataforma. Atualmente, o banco está com 35% da rede já substituída por esse novo aplicativo. A plataforma utilizada é o *Java Enterprise*, e é para esta plataforma que as demais aplicações corporativas migrarão nos próximos anos.

A plataforma *Java Enterprise* proporcionou ao banco disponibilizar um microcomputador para cada funcionário. Esta rede de terminais possui acesso à Internet, Intranet e está equipada com aplicativos do ambiente *Office for Windows* da Microsoft.

A estrutura física também teve que ser aprimorada. Foi construída uma sala-cofre a prova de incêndios e enchentes que abriga os servidores de rede, a central de *nobreakes*

(estabilizadores) e central de geração de energia. Assim, o banco ganhou uma infra-estrutura compatível com os seus interesses de avançar na tecnologia.

O BANESE investe hoje no aperfeiçoamento dos seus serviços *on-line*. Pagamento de contas, saldos e extratos, transferências e investimentos, há algum tempo já são oferecidos pelo *site* do banco (www.banese.com.br). O que se busca é a melhoria contínua da segurança nas transações via Internet. No ambiente interno da organização, o objetivo é utilizar a tecnologia para redesenhar os processos administrativos e melhorar o desempenho organizacional.

2.2 A Intranet no BANESE

Em meados da década de 90, o BANESE, influenciado por uma tendência do mercado, começou a disponibilizar para os seus clientes serviços *on-line* através da criação do seu *site* na Internet (www.banese.com.br). Estes serviços receberam o nome de *net bank*.

Com o surgimento do *net bank*, os dirigentes começaram a ver que a criação de uma Intranet poderia trazer ganhos para a organização. Primeiro, as pessoas responsáveis foram amadurecendo o conceito e objetivos da Intranet, e depois começaram a projetar os benefícios advindos da sua utilização. Redução de custos e distâncias, melhoria nas comunicações, divulgação da informação, entre outras, eram as vantagens competitivas imaginadas pelos organizadores do projeto.

O BANESE seguiu a tendência de outras organizações, quando criou em primeiro lugar uma página na Internet e depois a sua Intranet, aproveitando as inovações advindas com a Internet.

A Intranet do BANESE pode ser caracterizada como banco de informações institucionais e técnicas, e está totalmente voltada para a divulgação dessas informações por toda a organização como uma tentativa de democratizar a informação. Navegando por ela pode-se encontrar:

- Quadro de avisos com informações atuais sobre eventos promovidos pelo banco ou notícias que interessem aos clientes internos;
- Informações financeiras e indicadores econômicos;
- Informações de todas as áreas (setores) existentes no banco (atribuições);
- Formulários para *download*;
- Classificados;
- Informações sobre todas as agências e postos na capital e interior;
- *Links* para a Internet;
- Catálogo interno de ramais;
- Informações sobre as atuações do BANESE na área social.

Existem três áreas (setores) que, em conjunto, foram responsáveis pela criação da Intranet do banco e até hoje são responsáveis pela sua manutenção, a saber: A área administrativa e de tecnologia, a área de marketing promocional e comunicação e a área de auditoria em tecnologia de informação.

A área administrativa e de tecnologia possui a responsabilidade de criar e desenvolver sistemas, elaborar políticas de segurança para a rede e implantar os sistemas nas agências e postos de atendimento do banco. Já a área de marketing promocional e comunicação - AMARK - tem a função de divulgar e promover as ações do banco através da Intranet. É a AMARK que atualiza o conteúdo da Intranet diariamente. Na ocasião em que a Intranet foi construída, a AMARK atuou na criação do conteúdo das páginas e no seu *layout*. Por fim, a área de auditoria em tecnologia de informação - ARATI - executa auditorias preventivas na área de tecnologia, dá suporte à alta diretoria sobre assuntos ligados à tecnologia da

informação, participa de atividades de planejamento da tecnologia e monitora o conteúdo da Intranet e do *site* do banco.

A Intranet é alimentada com informações de todas as áreas do banco. Porém, para que uma informação seja divulgada na rede, ela deve em primeiro lugar passar pela AMARK que faz a filtragem e arrumação dos textos. Desta forma, em apenas um único espaço os usuários podem encontrar diversas informações sobre as atividades de todas as áreas e do banco como um todo.

3. TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

A teoria da estruturação foi desenvolvida pelo sociólogo Anthony Giddens (1989) e vem sendo muito utilizada nos estudos que envolvem organizações, pois “esta tem a tarefa de fornecer concepções da natureza da atividade social humana e do agente humano que possam ser colocados a serviço do trabalho empírico” (Giddens, 1989: 14).

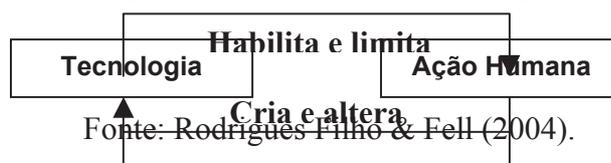
Pelas suas características, a teoria da estruturação dá ênfase a uma relação entre a ação humana e a estrutura social em tempos e espaços definidos. Em outras palavras, a teoria da estruturação dá destaque à interdependência da ação dos sujeitos e da estrutura social ou organizacional.

Giddens (1989) desenvolveu um modelo que busca representar como as estruturas são formadas, reproduzidas e modificadas através da relação recíproca entre a ação e a instituição. “Neste caso, as estruturas são constituídas e constitutivas e devem ser entendidas como uma dualidade” (Rodrigues Filho & Silva, 2001: 14).

A teoria da estruturação tem como princípio fundamental a dualidade da estrutura. O termo “dualidade da estrutura” quer dizer que a estrutura organizacional limita e habilita as ações dos atores e essas ações modelam e são modeladas pela estrutura.

Orlikowski (1992) direcionou a teoria da estruturação para estudos envolvendo o uso da tecnologia. Assim sendo, a tecnologia é criada e modificada pela ação das pessoas e é também utilizada por estas pessoas na execução de suas ações (Figura 1).

Figura 1: Dualidade da Tecnologia.



O modelo estrutural da tecnologia definido por Orlikowski (1992) é formado por três componentes: os agentes humanos, a tecnologia e as propriedades institucionais. Estes três componentes estão envolvidos em um processo dinâmico em tempos e espaços definidos.

Duas observações são pertinentes, segundo Rodrigues Filho & Silva (2001: 16):

1. A tecnologia é tanto objetiva quanto subjetiva. Objetiva por que é fisicamente construída por pessoas que trabalham em um contexto social e histórico particular, e subjetiva porque ela é socialmente construída por pessoas através dos significados que lhe são atribuídos;
2. Uma vez construída, a tecnologia perde a sua conexão com os atores que a criaram e lhe deram significado.

Existe um grande debate entre os estudiosos do assunto em torno da questão da dualidade e do dualismo. Procura-se saber se é a tecnologia quem influencia a organização ou se é ação das pessoas dentro da organização que determina como a tecnologia deverá ser utilizada. Giddens (1989: 21) tenta esclarecer esse ponto fazendo a diferenciação entre dualidade e dualismo:

A constituição de agentes não são dois conjuntos de fenômenos dados independentemente (dualismo), mas representa uma dualidade. De acordo com a noção de dualidade da estrutura, as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam.

Segundo Rodrigues Filho (2003), é importante salientar como a tecnologia está inserida na estrutura social :

- É resultante da ação das pessoas;
- É um meio da ação humana, uma vez que tanto facilita quanto limita esta ação;
- As circunstâncias sociais e históricas nas quais uma tecnologia é construída influenciam a sua forma e utilização, uma vez que a ação humana é modelada pelo contexto organizacional;
- Através do seu uso, a ação humana influencia as propriedades institucionais.

Em estudo sobre a Intranet foi possível observar que ela é mais modelada pela estrutura do que modela a estrutura (Scheepers & Damsgaard 1997). Assim sendo, a dualidade da estrutura demonstra de forma clara como a relação do homem com a tecnologia em um contexto organizacional acontece. Dessa forma, considerar a teoria da estruturação em um estudo que tem como tema uma ferramenta de tecnologia da informação como a Intranet é bastante pertinente.

4. METODOLOGIA

O universo da pesquisa foi limitado ao Centro Administrativo BANESE – CAB e a 10 (dez) agências situadas em Aracaju, capital do Estado de Sergipe. As pessoas entrevistadas foram chamadas de usuários internos da instituição ou apenas usuários. Afinal, o primeiro requisito para que um funcionário fizesse parte da amostra entrevistada era o de ser um usuário efetivo da Intranet.

Para o propósito do presente estudo, visando uma maior confiabilidade, a amostra foi formada por funcionários que possuíam mais de 10 (dez) anos de empresa, pois acreditou-se que as pessoas com mais tempo de serviço conheçam de perto os entraves e a evolução da organização. Outro requisito foi o grau de instrução. Só foram ouvidos aqueles que possuíam no mínimo um curso superior ou estavam cursando alguma faculdade no momento da pesquisa.

Não foi feita nenhuma distinção de cargos ou setores das pessoas ouvidas, pois o principal requisito para que um indivíduo fizesse parte da pesquisa era o fato de ser um usuário da Intranet. Contudo, para que fossem analisadas as diversas visões do uso da Intranet na organização, foi feito um agrupamento entre os funcionários entrevistados, criando-se assim dois grupos:

- **Grupo A:** Entrevistados que trabalham no Centro Administrativo BANESE - CAB;
- **Grupo B:** Entrevistados que trabalham nas agências bancárias espalhadas pela capital sergipana. Dessa forma, foram obtidas duas realidades distintas onde se buscou analisá-las e interpretá-las separadamente.

Um outro fator que definiu o tamanho da amostra foi o critério de acessibilidade (Vergara, 2003), onde os elementos são selecionados pela facilidade de acesso a eles. Assim, entre gerentes de área, gerentes de agências, analistas e agentes administrativos, foram entrevistadas 42 (quarenta e duas) pessoas no CAB (grupo A) e 20 (vinte) nas agências da capital (grupo B), chegando a um total de 62 (sessenta e duas) pessoas ouvidas. O processo de análise de conteúdo dos dados aconteceu paralelo às entrevistas, de forma que foi possível evitar a repetição de informações, ou seja, a saturação dos dados coletados.

4.1 Estratégia de Coleta de Dados

Foi definido que a coleta de dados da presente pesquisa teria duas vertentes, a saber:

1. **Dados primários:** Foram colhidos a partir da simples observação da empresa e das entrevistas semi-estruturadas em profundidade;
2. **Dados secundários:** Foram extraídos das análises documentais, limitando-se ao estudo do conteúdo das informações existentes na Intranet da instituição pesquisada e que poderiam ter algum valor na análise e interpretação dos dados.

No decorrer das entrevistas, foram inicialmente apresentados aos entrevistados a finalidade da pesquisa e o tema proposto. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas *ipsis literis* para o editor de texto *Microsoft Word*. As questões foram abertas e seguiu-se um roteiro de perguntas pré-definido, conforme o Quadro 1. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de junho e outubro de 2004, sendo as entrevistas realizadas no próprio ambiente de trabalho durante o expediente normal.

Quadro 1: Questões formuladas.

Temas que foram abordados nas entrevistas	Questões formuladas
A percepção do usuário sobre a Intranet.	Para você o que é Intranet?
Estratégia da empresa por trás da implementação da Intranet.	Para você qual é a estratégia da empresa por trás da Intranet?
Gestão do conhecimento.	Você acredita que a Intranet pode ser utilizada como um canal de divulgação do conhecimento para toda a organização?

4.2 Análise de Conteúdo Qualitativa Desenvolvida por Gläser e Laudel (2004)

Os dados coletados receberam um tratamento qualitativo e interpretativo. Foram utilizados os métodos qualitativos por se acreditar que estes fornecem um entendimento profundo dos fenômenos sociais, que em muitas situações não podem ser entendidas pela estatística, e por se tratarem de fenômenos complexos ou únicos.

O método de análise de conteúdo consiste do tratamento, análise e interpretação de informações coletadas e armazenadas em um determinado documento. Bardin (1977: 31), uma das maiores autoridades sobre o assunto, define assim a análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores – quantitativos ou não – que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para Chizzotti (1991: 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Os métodos de pesquisa baseados na análise de conteúdo possuem duas abordagens: a quantitativa e a qualitativa. Pode-se citar como exemplos de abordagens qualitativas os métodos desenvolvidos por Bardin (1997) e a *Grounded Theory* (Coffey, 1995). Esses métodos já foram testados e hoje são consagrados, apesar de sempre existirem críticas com relação à sua utilização. A análise de conteúdo de Bardin, por exemplo, sempre leva a quantificação, podendo ser considerada mais como um método quantitativo do que

qualitativo. Ademais, dificilmente se torna um método interpretativo, diante da definição de categorias pré-estabelecidas. Ao se determinar a frequência das categorias existentes num texto, a análise de conteúdo torna-se quantitativa e lida apenas com o que está escrito e deixa de fora as interpretações. As conclusões são extraídas da quantidade de repetições e não da qualidade dos depoimentos.

Foi com base nessas críticas que se começou a cogitar a existência de um procedimento conteúdo-analítico qualitativo que conseguisse exprimir dos textos interpretações que gerassem informações e que, por fim, retratassem a realidade do problema. A partir daí foram surgindo vários métodos de análise de conteúdo qualitativa, mas para Gläser e Laudel (2004: 202), “todas as aplicações da análise de conteúdo qualitativa que são informadas na literatura se baseiam em trabalhos já fechados, *ex ante*”, ou seja, no fim se tornam sistemas de categoria da análise de conteúdo quantitativa.

Assim sendo, a análise de conteúdo criada por Bardin (1977) se inicia de forma qualitativa, mas no decorrer do processo acaba se transformando em um processo quantitativo. Esta transformação ocorre quando se começa a contar o número de repetições dos termos citados. O Quadro 2 ilustra as principais características dos métodos de Bardin (1977) e Gläser e Laudel (2004).

Quadro 2: Comparativo entre as abordagens de Bardin (1977) e Gläser e Laudel (2004).

Quanto a \ Autores	Bardin	Gläser e Laudel
Natureza	Qualitativa e quantitativa	Qualitativa
Fases	Pré-análise Análise Tratamento dos dados	Preparação da extração Extração Preparação dos dados Avaliação
Terminologia	Codificação	Extração
Interpretação	Apenas no estágio final	Durante a extração e na avaliação

Fonte: Pesquisa bibliográfica.

Foi proposta da presente pesquisa utilizar como método de coleta, tratamento e interpretação dos dados, a análise de conteúdo qualitativa desenvolvida pelos pesquisadores alemães Gläser e Laudel (2004), tendo sido utilizado pela primeira vez no Brasil por pesquisadores do Grupo de Pesquisa de Informação e Tecnologia, da Universidade Federal da Paraíba. Seu conteúdo foi traduzido do alemão para o português (Sales, 2005). Este novo método possui algumas características que diferem das tradicionais análises de conteúdo. Destaca-se o fato de ser um método inédito no Brasil, porém de muita utilidade para a pesquisa qualitativa, razão pela qual já se tentou descrever, com riqueza de detalhes, não só todos os seus passos, mas a utilização do *software*, denominado MIA, que o acompanha (Nobrega et al, 2005).

5. ANALISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo discutir o conteúdo das entrevistas, bem como aspectos apontados pela observação da organização. Vários depoimentos são citados ao longo do texto com o intuito de fortalecer as análises feitas pelo pesquisador.

A análise e discussão dos dados está dividida em duas etapas. A primeira etapa apresenta resultados a partir da observação da empresa. Essa etapa, que pode ser considerada como introdutória, serviu de base para que fossem feitos alguns ajustes na coleta de dados proposta inicialmente para que, dessa forma, a pesquisa pudesse se adequar à realidade encontrada.

Já a segunda etapa da análise dos dados é baseada no conteúdo das entrevistas. Os temas que foram abordados nas entrevistas são apresentados juntamente com as suas dimensões. As dimensões correspondem aos temas secundários que surgiram ao longo dos depoimentos.

5.1 Observação do Ambiente Organizacional

Nesta primeira fase da pesquisa, notou-se que havia uma grande lacuna de opiniões entre os dois grupos de entrevistados. Lembrando que o grupo A foi composto por funcionários do Centro Administrativo BANESE - CAB - e o grupo B foi composto pelos funcionários alocados nas agências. A referida lacuna apontava para diferenças significativas nos perfis dos usuários que refletiam na maneira como eles viam a Intranet e as formas de utilização da mesma.

Dessa forma, acreditou-se que a divisão em dois grupos apontaria conclusões distintas, fato que se concretizou posteriormente. Isso aconteceu porque os usuários lotados nas agências bancárias (grupo B) utilizavam muito pouco ou não utilizavam a Intranet durante o expediente de trabalho, enquanto que os usuários do CAB (grupo A) tinham um bom conhecimento da ferramenta em questão.

As citações abaixo, retiradas de depoimentos de usuários que já estiveram lotados em agências e agora estão exercendo alguma função administrativa no CAB, comprovam isso:

“O pessoal das agências não usa a Intranet por dois motivos: primeiro porque não tem tempo; e em segundo porque as informações que estão inseridas nela não servem para auxiliá-los nas suas atividades diárias. Eles só utilizam os sistemas de transações bancárias”. “O pessoal das agências não usa a intranet porque não quer, mas se clicar, tá lá. Eu tenho conhecimento de gerentes administrativos e de negócios que não sabem nem abrir a Intranet. Às vezes para passar uma informação eles pedem a um estagiário ou a um funcionário para passar para eles. Porque eles não sabem e nem têm interesse. E tá lá a ferramenta, tá lá para ser utilizada, eles só não usam porque não têm interesse ou porque não têm tempo”. “O pessoal de agência não usa a Intranet porque alega que não tem muito tempo. Porque estão no atendimento ao cliente. Mas elas usam a Intranet para pegar formulários, porque o banco não trabalha mais com papel, então toda vez que eles precisam de algum formulário, eles vão na Intranet para pagá-lo. Pode ser que eles não utilizem com a margem que o banco esperava, mas utilizam. O pessoal do centro administrativo usa mais”.

A partir da observação, foi possível enumerar os únicos recursos da Intranet utilizados pelos usuários das agências, que são: o acesso aos e-mails, através do Microsoft *Out Look*, e o *download* de formulários. Isso acontece porque quase que a totalidade dos processos do banco deixaram de ser tramitados via papel. Hoje, os formulários, solicitações e comunicações internas são acessados e enviados pela Intranet.

É interessante mencionar que existe entre os componentes do grupo B uma confusão do que é Intranet e do que não é. O grupo B não sabe distinguir quando está acessando alguma informação da Intranet ou quando está acessando alguma informação de um sistema bancário específico. Este fenômeno será melhor explorado posteriormente.

Um outro fato importante está ligado aos tipos de informações existentes na rede interna e à forma como estas são utilizadas. Foram identificados três tipos de informações distintas que são mais acessadas pelos usuários na Intranet:

1. Informações da instituição e seus produtos. Praticamente tudo que diz respeito ao BANESE está documentado e armazenado na Intranet. O histórico da instituição, atividades sociais exercidas pelo banco e todos os produtos comercializados;
2. Informações contidas em manuais. Anteriormente, antes da criação da Intranet, todos os manuais de procedimentos do banco eram confeccionados de forma tradicional, ou seja, grandes livros. Com o surgimento da Intranet, o conteúdo dos manuais foi inserido na rede facilitando assim o acesso e manuseio das informações;
3. Informações documentais como código de ética, memorandos e atas de reuniões do conselho administrativo também foram inseridos no conteúdo da Intranet com a finalidade de manter os funcionários atualizados sobre as decisões administrativas do banco.

5.2 Percepção do Usuário Sobre Intranet

Como já foi explicado inicialmente, os temas abordados se referem aos assuntos discutidos nas entrevistas, os quais foram pré-definidos anteriormente, como mostrou o Quadro 1. Foi considerado de fundamental importância o fato de que os entrevistados tivessem em mente a definição de Intranet como um pré-requisito para que os dados gerados a partir das entrevistas tivessem riqueza de conteúdo. Não foi intenção do pesquisador dar esta definição, mas sim saber qual era a percepção dos entrevistados sobre Intranet.

Um outro objetivo desta primeira etapa da entrevista foi de introduzir o entrevistado no contexto principal da conversa que se seguiria. As dimensões que surgiram ao longo deste tema foram:

Quadro 3: Percepção do usuário sobre Intranet.

Tema: Percepção do usuário sobre Intranet	Dimensões
	Internet privada
	Canal de divulgação da informação
	Ferramenta essencial
	Veículo de comunicação
Portal para outros sistemas	

Grupo A - CAB

Observou-se que os usuários do grupo A vêem a Intranet de forma bastante clara e definida. Este fenômeno pode ser explicado por dois fatores: a Intranet é bem divulgada e conhecida no ambiente organizacional pesquisado (CAB); e é uma prática dos gerentes de área ministrar treinamentos periódicos, voltados para as tecnologias utilizadas. Estes dois fatores podem ter contribuído para a massificação da idéia de Intranet na mente dos usuários do grupo A.

A Intranet é vista pelo grupo A como uma ferramenta informatizada que tem como objetivo divulgar informações de forma homogênea por toda a organização. Ela tem também a função de servir como um portal de acesso à Internet e aos sistemas especialistas de cada área de trabalho.

Os depoimentos a seguir comprovam o que foi exposto no parágrafo anterior:

“Intranet são os recursos da Internet num ambiente empresarial, ou seja, limitados ao ambiente empresarial de uma organização. É uma Internet privada da

organização, não aberta para a comunidade como um todo, mas para a comunidade só da empresa”. “Primeiramente, a Intranet seria a Internet interna, no caso a Internet dentro da própria empresa. É uma ferramenta que serve como melhor meio de comunicação dentro da empresa [...]. A gente se comunica a cada minuto, fica aqui ligado o tempo todo vendo se chega uma mensagem. Agiliza processo muito diferente de como era antes, via malote”. “Uma ferramenta que a empresa se utiliza para a comunicação interna, facilitando a comunicação, os procedimentos, para os funcionários”. “É um veículo de comunicação de que as empresas dispõem para disseminar informação. Assim como o e-mail, a Intranet permite que você dissemine informações, de uma forma isenta e bem democrática. Porque você disponibiliza as informações na Intranet e as pessoas vão acessá-las na medida em que tiverem condições de tempo, disponibilidade de serviços para poder ter acesso às informações que são relevantes e que a empresa deseja divulgar”. “É um portal para divulgação das informações da empresa. Dos objetivos da empresa, do que acontece dentro da empresa, e também para ser um acesso do usuário para os vários sistemas da empresa”.

Grupo B - Agências

O pessoal das agências confunde os conceitos de sistemas especialistas bancários e de Intranet. Eles acreditam que estão utilizando a Intranet só pelo fato de estarem utilizando um computador para fazer um serviço ou obter alguma informação.

Os sistemas especialistas bancários são aqueles que possuem funções voltadas para as atividades das agências, como abertura de contas, obtenção de saldos e extratos, e outras atividades do gênero. Já a Intranet possui o caráter informativo, ou seja, ela busca disseminar informações institucionais para todos os componentes da organização de forma homogênea.

Para os usuários do grupo B, a Intranet serve apenas como um portal de acesso para os seus sistemas especialistas. E, mesmo dessa forma, ainda existe uma confusão do que seja Intranet ou não:

“É um sistema que permite que a gente use a Internet também e que hoje a maioria dos sistemas do banco estão nesta tela da Intranet. Os serviços bancários, etc”. “É a parte interna do banco, só a gente tem acesso. Aquele campo visual que tem só ali. É um sistema que facilita o acesso às informações internas do banco”. “É a ferramenta que temos de comunicação com todos os setores do banco. Hoje a disponibilidade de dados para as agências é através da intranet. Todos os dados de contas, de contratos e outras informações a respeito de clientes, é tudo através da intranet, e antes era nos arquivos manuais. Eu peguei esse tempo... estou aqui desde o tempo da ficha”.

A falta de conhecimento do que seja Intranet ficou ainda mais visível quando foi perguntado aos entrevistados do grupo B se eles usavam a ferramenta diariamente. As respostas eram direcionadas, quase sempre, para a utilização dos sistemas especialistas.

“Na Intranet uso informações cadastrais, consultas de saldos, consulto SPC. As informações gerais do cliente. Também faço partidas, que é quando a gente faz transferências, e pagamentos pelo caixa também através de partidas”. “Usamos a página da automação bancária, onde fica disponibilizada durante o dia, usamos também uma outra parte, que eu não sei se ela vem pela Intranet ou se é pela interligação do servidor a parte de sistemas de informações bancário do BANESE”. “Eu acesso informações sobre taxas financeiras, a taxa de poupança, as informações novas que chegam diariamente”.

A falta de instrução é provavelmente um fator determinante dessa confusão de definições. Existem programas de treinamento de pessoal disponibilizado pelo banco, porém estes receberam algumas críticas dos entrevistados.

Mas então por que será que o grupo A e o grupo B são tão diferentes no sentido da definição de Intranet? Acredita-se que o fato do grupo A estar localizado no mesmo local em que estão a presidência do banco e as áreas que desenvolvem a Intranet seja determinante. Talvez, os usuários do CAB (grupo A) recebam um melhor tratamento e suporte do que os usuários que estão em agências (grupo B).

A falta de interesse dos componentes do grupo B em conhecer mais sobre a ferramenta também é um fator existente. Os usuários do grupo B não conhecem a fundo o que é Intranet, qual a sua função dentro da instituição, quais são os seus objetivos e quais as suas ferramentas.

5.3 Estratégia da Empresa por Trás da Implementação da Intranet

Este tema trata da visão que os usuários têm sobre a estratégia da empresa por detrás do uso da Intranet. Devido à homogeneidade de opiniões dos dois grupos, a análise neste tema será feita de forma geral.

As pessoas reconhecem que para trabalhar melhor, elas devem estar melhor informadas sobre os acontecimentos internos, sobre as normas e diretrizes do banco e sobre os produtos fornecidos por ele. E, de uma forma geral, elas acreditam que a estratégia da organização com a criação da Intranet está relacionada com a geração e divulgação da informação entre as áreas e agências, e na melhoria da comunicação. As dimensões que surgiram ao longo do tema estão expostas no Quadro 4:

Quadro 4: Estratégia da empresa por trás da implementação da Intranet.

Tema: Estratégia da empresa	Dimensões
	Distribuição das informações
	Padronização das informações
	Rápida comunicação
	Agilidade nos processos internos
	Melhoria no atendimento aos clientes
	Redução de custos

“A Intranet para o banco é uma forma de agilizar os processos, melhorar a comunicação, padronizar as informações para as pessoas. Tudo isso reduz a burocracia, agiliza processos e reduz custos. Você tira papel, tira a necessidade de estar telefonando, acaba com a papelada e agiliza a coisa”. “Conseguir disseminar informação de forma mais rápida e com menos defeito de informação. A informação é passada pela Intranet, todos entram e a encontram uniforme”. “A estratégia é facilitar a comunicação. E o conhecimento da gente e a divulgação dos produtos do banco”. “Rapidamente você tem uma informação e a disponibiliza na Intranet e praticamente todo mundo vai poder ver. Acho que é uma forma rápida de você divulgar, e estrategicamente isso é importante”. “A estratégia principal da empresa é agilizar processos, processo de comunicação, porque como é uma empresa que precisa competir lá fora, ela com um processo ágil interno de comunicação com certeza se tornará mais ágil nas suas decisões externas. Com uma comunicação mais ágil, faz fluir as decisões o mais

rapidamente possível”. “Eu creio que seja justamente agilizar os processos que tem na empresa. A divulgação de produtos e serviços à comunicação do pessoal”.

Acredita-se que a criação de um único local de armazenamento da informação, que possua uma facilidade de acesso, foi também uma estratégia organizacional.

“... pra que, para organizar um local único onde você tem organizado todo tipo de informação que o usuário do banco consegue dispor. Então qual é a estratégia da organização? que seja bem elaborada, que tenha um projeto, que tenha uma meta, que tenha facilidade de acesso, e que seja rica em informação, que tenha muitos detalhes em informação”. “Divulgar informações da empresa para os seus funcionários e também ser um ponto onde toda a empresa está reunida. Um local onde agrega informações da empresa que precisam ser divulgadas e usadas”.

A redução dos custos é também um fator reconhecido como estratégia. Os usuários acreditam que a redução do uso do papel é um fator positivo e contribui para o desenvolvimento organizacional. A redução de custos ocorre quando os formulários e comunicações internas deixam de ter uma estrutura física, o papel, e passam a ser tramitados via e-mail.

A disseminação da informação para toda a organização sem gastos com a elaboração de jornais, por exemplo, é também um fator positivo. Após a criação da Intranet, o BANESE desativou uma antiga gráfica que tinha a função de confeccionar o material utilizado internamente.

“A redução de custos é boa, porque quando você bota [na Intranet] formulários, você bota pequenos programas para que você preste serviços das diversas áreas. Tudo isso reduz a burocracia, agiliza processos e reduz custos. Você tira papel, tira a necessidade de estar telefonando, acaba com a papelada e agiliza a coisa”. “Na minha visão, o banco poderia estar fazendo um jornal semanal, mensal ou diário, mas isso tem um custo. Então a Intranet é uma forma barata, visto que você tem uma rede de computadores interligados, seria uma forma de você rapidamente disseminar uma informação usando toda a estrutura que você já tem, sem custo adicional nenhum e sem precisar estar envolvendo uma equipe muito grande na produção das informações”.

Uma característica que se apresentou apenas no grupo B está relacionada à melhoria do atendimento aos clientes do banco. O grupo B acredita que o uso da Intranet facilitou o manuseio das informações das contas dos clientes.

“A Intranet trouxe rapidez no serviço, melhor atendimento para o público, e acho que agiliza a movimentação, a comunicação, e até fica mais rápido o atendimento ao cliente”. “Eu acho que a estratégia do banco era essa, melhorar os serviços, melhorar as informações para os clientes. Por que antes era muito papel, muito manual, e agora não”.

Sabe-se que o objetivo principal da Intranet é dar suporte de informações institucionais aos seus usuários e, dessa forma, beneficiar indiretamente o cliente do banco. Mas, o que acontece aqui é mais uma confusão de definições, ou falta de conhecimento, por parte dos usuários. Pois, quando eles estão acessando informações cadastrais ou de contas de clientes, na verdade eles estão utilizando algum sistema bancário.

Foram apontadas pelos dois grupos várias estratégias, e por consequência vários benefícios, advindos do uso da Intranet, mas é de se questionar a forma como esta ferramenta vem sendo utilizada pelos seus usuários, principalmente os que estão no grupo B. Os

benefícios são reconhecidos, mas, em muitas ocasiões, não são convertidos em melhorias. É como se fosse uma política da empresa, e de seus funcionários, reconhecer as estratégias e os benefícios da Intranet para o banco, mas que na prática ela não tem utilidade real.

5.4 Gestão do Conhecimento

Foi perguntado aos entrevistados se eles acreditavam que a Intranet poderia ser utilizada como um canal de divulgação do conhecimento para toda a empresa. Desta forma, buscou-se saber a opinião dos usuários quanto à importância do gerenciamento adequado do conhecimento e das informações dentro da organização. Foi também objetivo deste tema encontrar evidências a respeito da compreensão das pessoas sobre a importância da Intranet nesse cenário. As dimensões são as seguintes:

Quadro 5: Gestão do conhecimento.

Tema: Intranet como gestora do conhecimento	Dimensões
	Divulgadora de Informações
	Acesso às informações por todos
	Uso da ferramenta por todas as áreas
	Treinamento e conscientização das pessoas
	Falta de hábito em divulgar e ler as informações

Grupa A - CAB

A Intranet é percebida pelos seus usuários apenas como uma divulgadora de informações. Porém, eles acreditam que é dessa forma que acontece a gestão do conhecimento por toda a organização, ou seja, acredita-se que o conhecimento é repassado quando uma informação é enviada via e-mail ou colocada em um mural virtual de avisos. As afirmações abaixo constataam este fato:

“Com certeza a Intranet vem ajudando na gestão do conhecimento. Hoje a gente já utiliza isso. Todas as informações, nós damos treinamento, orientações...”. “Sim, hoje todas as nossas publicações estão concentradas na Intranet. Toda vez que é lançado um produto, o que tenha uma Lei do Banco Central, por exemplo, está no nosso *complice* que fica na Intranet”. “A nossa experiência aqui na parte de comunicação do banco passa muito pela Intranet. E na parte de divulgação de e-mails quando o setor de pessoal quer divulgar alguma coisa, então todos os funcionários têm acesso”. “Acredito que sim, que a Intranet contribui com a divulgação do conhecimento, por exemplo: se o banco quiser divulgar que uma nova circular está sendo fornecida, que um novo normativo, uma nova resolução, está sendo publicada lá pela direção, rapidamente, aqui te pode informar e todos vão ter acesso”.

Entre todos os entrevistados, foi encontrado apenas um depoimento que se referia à gestão do conhecimento propriamente dita:

“É ela [a Intranet] divulgando informação e a empresa gerando conhecimento, ela [a empresa] vai poder através da Intranet divulgar esse conhecimento que é gerado. Pra mim a Intranet funciona como um meio de divulgação de informações”.

Os usuários reconhecem que se houvesse um interesse maior de todas as áreas de trabalho e das pessoas em utilizar a ferramenta, aliado a treinamentos, a Intranet poderia ser

melhor utilizada. Porém pode-se observar que existe um interesse por parte do banco e dos seus funcionários em melhorar cada vez mais as formas de divulgação da informação por toda a empresa.

“Você pegue o potencial da Intranet e você faça com que cada área do banco veja esse potencial, e comece a gerar serviço. Que ela ainda tem pouca coisa e poderia ser mais usada. Poderia ser mais explorada. Páginas pessoais das pessoas, assim você poderia criar uma interação maior com as pessoas. Porque hoje em dia você tem na Internet, mas não é levado para a Intranet. Outra coisa seria a criação de uma sala de discussão na Intranet. Você pode fazer *chats*, ou seja, reuniões na Intranet...”. “Com relação ao treinamento, não cabe somente à empresa disponibilizar a ferramenta, mas aos usuários saberem utilizá-la. O banco capacita, nós temos cursos para os funcionários, de capacitação”. “Para que todas as pessoas possam contribuir para a alimentação de informações [da Intranet] e para o que vai ser divulgado, é preciso que a empresa eduque os seus usuários”.

Grupo B - Agências

Como no grupo A, existe neste grupo uma visão limitada da gestão do conhecimento. O grupo acredita que a comunicação entre setores, áreas e agências se caracteriza como uma troca de conhecimento. Nesse caso, o que realmente ocorre é troca de dados e informações pertinentes.

É bem verdade que, se o grupo possui uma visão equivocada da gestão do conhecimento através das ferramentas de tecnologia de informação, dois fatos podem estar acontecendo:

1. A Intranet, da forma como está sendo utilizada, não contribui verdadeiramente para a divulgação do conhecimento pela organização, e dessa forma ela só está servindo de veículo repassador de dados e informações;
2. As pessoas que compõem a organização não estão prontas para a gestão do conhecimento, ou seja, não existe a cultura de transmitir conhecimento para toda a organização, pelo menos via Intranet. Nesse caso, é preciso que haja uma conscientização e mudança de pensamentos por parte de todos. Os depoimentos a seguir comprovam a existência desse fenômeno:

“A Intranet contribui para isso. Mas eu acredito que tem muita divulgação do conhecimento ainda através de cursos, que eu acho mais consistente. Porque na Intranet você lê mas pode não dar muita importância”. “... a disseminação da informação. Porque antes da Intranet, a informação demorava para chegar aos pontos mais distantes. E com a Intranet isso se tornou mais fácil, toda a rede toma conhecimento do que acontece, no mesmo momento”. “... se a gente não acessar, é um problema nosso, é uma barreira cultural. Eu acho que quando os nossos analistas e programadores encontrarem mais informações e as colocarem na Intranet será mais um benefício para os funcionários”.

“A gente tem disponível o *out loock*, porque quando a gente se comunica com os colegas sem precisar usar a linha telefônica, sem precisar ficar esperando atendimento, reduziu também a questão do malote, a transferência de documentos, então ficou muito bom ficou uma coisa segura porque você manda e a pessoa recebe”.

6. CONCLUSÃO

A finalidade desta pesquisa foi de analisar, na percepção dos usuários, as estratégias de implementação da Intranet, sua utilização, principalmente orientada para a gestão do conhecimento no ambiente organizacional do Banco do Estado de Sergipe – BANESE.

As estratégias de implementação de tecnologia de informação nas organizações nem sempre consideram as necessidades dos usuários. Em geral, o que se observa é que a tecnologia é adquirida ou implementada e, em seguida, imagina-se que as pessoas facilmente a ela se adaptam. A suposição de que a tecnologia é que deve se adaptar às necessidades das pessoas nem sempre é considerada. Ademais, apesar de se falar muito no alinhamento das estratégias de implementação das tecnologias com as estratégias de negócios, na prática, nem sempre isto acontece.

Com a implementação da Intranet no BANESE, foram criados novos meios de comunicação e as pessoas tiveram que se adaptar a esta nova realidade. É verdade também que surgiram novas formas de trabalho e novas formas de divulgação da informação pela organização. Nesse contexto, as pessoas acreditaram que a Intranet foi criada com o intuito de alavancar o desenvolvimento organizacional. Porém, na prática, isso não vem acontecendo e o motivo é o uso errado da tecnologia.

Para os usuários, a estratégia da organização com a implantação da Intranet está voltada para a divulgação da informação por todas as áreas e agências, redução de custos, rápida comunicação e melhoria dos processos internos. As pessoas reconhecem que precisam estar bem informadas para que possam executar as suas funções e por isso vêm a Intranet como um veículo estratégico. Observou-se, porém, que as estratégias do banco são reconhecidas pelos usuários, mas não são convertidas efetivamente em vantagens competitivas.

Por sua vez, observou-se que os usuários não sabem a diferença entre Intranet e sistemas especialistas. Esta situação foi encontrada principalmente no grupo B – Agências. As pessoas acreditam que só pelo fato de estarem utilizando um computador, já estão acessando o conteúdo da Intranet. Provavelmente essa confusão de definições causa uma má utilização da ferramenta. Afinal, como pode um usuário utilizar os recursos oferecidos se ele não conhece bem a ferramenta? A falta de instrução e de interesse por parte deste usuário em conhecer a tecnologia é fator determinante de seu uso.

Foram encontradas no BANESE duas realidades distintas com relação ao uso da tecnologia. Essas duas realidades foram estudadas de maneiras separadas através da criação dos dois grupos de entrevistados: o grupo A, que foi formado por usuários que trabalham no Centro Administrativo BANESE – CAB; e o grupo B, que foi composto por funcionários lotados nas agências bancárias espalhadas pela cidade de Aracaju. Enquanto o grupo A tenta utilizar os recursos da Intranet de forma efetiva, o grupo B subutiliza a ferramenta e desconhece os seus recursos.

A existência de duas realidades tão distintas em uma mesma organização que utiliza a mesma tecnologia pode ser explicada, em princípio, pela localização geográfica dos dois grupos. Enquanto o grupo A sempre esteve no mesmo prédio que os órgãos desenvolvedores da Intranet e, também, próximo à presidência do banco, o grupo B possuía integrantes que, na maioria das vezes, não recebia o suporte necessário para esclarecer as suas dúvidas.

Os resultados obtidos nesta pesquisa apontam para uma confirmação dos conceitos apresentados pela teoria da estruturação. Constatou-se que a tecnologia da informação não deve ser desenvolvida de forma isolada, sem considerar os seus usuários. Diante das limitações de uso da tecnologia, observa que a estrutura organizacional do banco limita e habilita a ação humana, e esta ação modela e é modelada pela estrutura, num processo de dualidade como define a chamada teoria da estruturação, desenvolvida por Giddens (1989).

Neste estudo observou-se, também, que, da maneira como vem sendo utilizada, a Intranet não está contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de gestão do

conhecimento. O que existe é apenas a transmissão de dados e informações entre os setores do banco, visto que a Intranet por si só não faz com que as pessoas se informem. É preciso que queiram se informar. Contudo, as pessoas que compõem o BANESE demonstraram que ainda não estão prontas para a gestão do conhecimento, até porque parece não existir estratégias de gestão do conhecimento inseridas nas estratégias de negócios do BANESE.

A Intranet é uma tecnologia apropriada para o compartilhamento e a gestão do conhecimento, porém muito ainda precisa ser feito para que isto aconteça. Os resultados deste trabalho confirmam pesquisas realizadas no setor bancário de outros países e no setor público no Brasil, quando ficou demonstrado que a Intranet pode reforçar divisões entre grupos dentro das organizações (Newell et al. 1999; Rodrigues Filho, 2003). É preciso ter o cuidado para não se encorajar a fissão ou a falta de integração, reforçando o poder de determinadas unidades da instituição.

Por fim, o que se observou foi que atualmente a Intranet não vem atendendo às necessidades de todas as áreas do banco, sendo as agências as áreas em que a ferramenta é pouco utilizada, até porque os usuários não vêem muita utilidade no seu uso. A criação de um programa de treinamento e conscientização dos usuários é recomendada. O objetivo principal é criar uma cultura voltada para o correto uso das tecnologias e a divulgação do conhecimento para todos. O programa deve abranger não apenas a Intranet, mas também todos os recursos tecnológicos utilizados pelo banco. É importante, neste momento, partir para caminhos que serão encontrados dentro da própria organização, pela própria organização, adaptando-se à realidade do momento, sobretudo num banco que ainda é um patrimônio do povo sergipano.

REFERÊNCIAS

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

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COFFEY, A. **Making Sense of Qualitative Data Analysis: Complementary Strategies**. Sage, London, 1995.

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

GLÄSER, Jochen; LAUDEL, Grit Broschert. **Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse**. UTB, 2004.

GUENTHER, Kim; BRAUN, Ellen. **Knowledge management benefits of intranets**. (online) Wilton, May/Jun 2001. visitado em 24 de fev. de 2004.

HILLS, Melanie. **Intranet as Groupware**. Wiley Computer Publishing. USA, 1997.

NEWELL, S et al. Intranets and Knowledge Management: Complex Processes and Ironic Outcomes. **Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on Systems Sciences**, 1999.

NOBREGA, Cleverson, RODRIGUES FILHO, José, SALES, Jefferson David A., ALMEIDA, Sérgio. **Tradução do manual de utilização do MIA: análise de conteúdo qualitativa**. Trabalho não publicado. João Pessoa, 2005.

ORLIKOWSKI, W. J. **The duality of technology**: rethinking the concept of technology in organizations. *Organizational Science*, 3 (93):398-427. Agosto, 1992.

RODRIGUES FILHO, José. **Análise do uso da intranet na gestão do conhecimento através da teoria da estruturação**: uma experiência no SERPRO. XXVII ENANPAD, São Paulo, 2003. Em CD-ROM.

RODRIGUES FILHO, José; FELL, André Felipe de Albuquerque. **Adoção do comércio eletrônico nas pequenas e médias empresas – PMEs**. Artigo não publicado. Recife, 2004.

RODRIGUES FILHO, José; SILVA, Karine Oliveira da. A teoria da estruturação na construção social da tecnologia: um estudo de implementação de Intranet. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, maio/junho de 2001.

SALES, Jefferson David A. **O uso da Intranet no Banco do Estado de Sergipe na percepção dos usuários**. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2005.

SCHEEPERS, Rens, DAMSGAARD, Jan. **Proceedings of the international ACM SIGGROUP conference on Supporting group work** : the integration challenge. Conference on Supporting Group Work, Phenix – EUA: 1997.

SOUZA, Lindeberg Barros de. **Redes de computadores: dados, voz e imagem**. 6 ed. São Paulo: Érica Ltda, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.