

Sistemas de Informação e Pessoas: Um estudo de caso sobre mudanças no Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A - Banrisul

Link: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/sistemas-de-informacao-e-pessoas-um-estudo-de-caso-sobre-mudancas-no-banco-do-estado-do-rio-grande-do-sul-s-a-banrisul/23072/>

Resumo

Este artigo apresenta um estudo de caso realizado no Banrisul - Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A - e trata dos principais pontos sobre a mudança do sistema de informação interno do banco e das reações das pessoas envolvidas neste processo. Para tanto, foram aplicados questionários com gestores e funcionários da organização, e também observação das rotinas e comportamentos internos dos mesmos, para que as informações tivessem maior precisão. Constatou-se grande melhora em geral dos serviços internos com a implantação do novo sistema de informação, e uma resistência acentuada dos funcionários no início, o que hoje é quase inexpressivo.

Introdução

O campo de Sistemas de Informação vem evoluindo e crescendo continuamente nas empresas em razão do avanço das tecnologias e do impacto econômico e das mudanças que estas produzem nas organizações e na sociedade. Juntamente com esse crescimento podemos observar o empenho da grande maioria das organizações em se adaptar às novidades, para não perder para a concorrência e nem serem atropeladas pelas novas tecnologias que chegam todos os dias, cada vez num ritmo mais acelerado.

Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo demonstrar num caso prático, como uma organização age para se adaptar ao novo cenário de tecnologias novas a cada momento, como decide, cria, implanta e lida com as mudanças causadas por um novo sistema de informação dentro do seu meio.

Outro ponto abordado e que não se pode deixar de lado, é o fator humano – pessoas- e suas reações, as mais diversas possíveis, quando se fala em mudança. Quando o assunto é mudança, a primeira reação das pessoas é resistir, pois é da natureza humana ir contra algo novo, desconhecido; mas quando se trata de inovação em uma organização não se pode deixar que esse tipo de problemas atrapalhe o desempenho da mesma.

O texto a seguir nos apresenta uma breve explicação sobre os conceitos de sistemas de informação, mudanças e gestão de pessoas, para que possamos assim apreciar com maior conhecimento o estudo realizado, e perceber como os gestores desta empresa lidaram e lidam com as reações do seu capital humano frente um novo sistema de vital importância para o bom funcionamento da organização.

Sistemas de Informação e Gestão de Pessoas

Laudon (1999) define sistema de informação (SI) como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos na coleta, recuperação, processamento armazenamento e distribuição de informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em organizações. Os SI transformam as informações tornando mais fácil o acesso e entendimento das mesmas pelos seus usuários.

As pessoas que utilizam as informações vindas dos SI, e que inserem novas informações no mesmo necessitam de treinamento especial para tirar o melhor dos SI e saber como utilizá-lo para não causar danos. Há 3 elementos em que consiste o conhecimento de sistemas de informação, conforme abaixo:

Um conhecimento e uma habilidade prática com tecnologias de informação, uma compreensão ampla de organizações e indivíduos, com uma perspectiva comportamental e uma compreensão ampla de como analisar e resolver problemas. (LAUDON, 1999, p.9)

Pessoas despreparadas é um problema enfrentado por organizações com relação à tecnologia e SI. De acordo com Laudon (1999) os indivíduos e as empresas devem se ajustar às mudanças rápidas da tecnologia e assim projetar sistemas que os usuários consigam controlar, compreender e usar com responsabilidade.

Motivos pelos quais as empresas constroem sistemas de informação são vários, alguns como reagir a concorrentes, clientes, fornecedores e as mudanças sociais e tecnológicas que estão aí em nosso meio cada vez mais dinâmico. Para Laudon (1999), as empresas podem ganhar vantagem competitiva se executarem suas tarefas de maneira mais eficiente e melhorando sua produtividade, reduzindo os custos ou até mesmo aprimorando a qualidade de seus produtos ou serviços oferecidos.

Um ponto bem atual que é abordado na grande maioria das empresas hoje é a gestão de qualidade total, que geralmente trata de processos de produção, mas que também pode ser aplicada na prestação de serviços, visto que a qualidade tem mais ênfase a partir do ponto de vista do cliente e não do prestador de serviço como afirma O'Brien (2004). "A tecnologia da informação pode ser utilizada estrategicamente para melhorar o desempenho dos negócios em diversos sentidos."(O'BRIEN, 2004, p.55).

Para O'Brien (2004), a superação ou consecução dos requisitos e expectativas dos clientes para com um determinado serviço envolve muitas características como, desempenho, confiabilidade, durabilidade sensibilidade e reputação, entre outras, e a gestão de qualidade total pode usar muitas ferramentas para alcançar e manter essas características, tais como:

Qualidade do produto ou serviço ainda melhor, mais atraente e menos variável; resposta ainda mais rápida e menos variável; flexibilidade ainda maior no ajuste à mudança nas necessidades de volume e composição por parte dos clientes e custo ainda menor por meio da melhoria da qualidade, redução da reelaboração e eliminação de desperdício sem valor adicionado(O'BRIEN, 2004, p.55).

Chiavenato (1999) considera a mudança um aspecto essencial para a criatividade e inovação nas organizações atuais, ele diz que ela envolve transformação, interrupção, perturbação e ruptura, dependendo da intensidade com a qual seja aplicada. O termo mudança pode ser interpretado como novas idéias e práticas que são experimentadas, exercitadas e aprendidas pelos funcionários quando há uma descoberta e uso de atitudes diferenciadas e novas, novos valores e comportamentos, de acordo com Chiavenato (1999).

De acordo com Mocsány (2006) a gestão de mudanças envolve cinco momentos diferentes: primeiro deve-se constatar a necessidade desta, segundo, é preciso definir uma mudança que satisfaça a necessidade atual e estabelecer como será depois de implementada a mesma, terceiro, é necessário identificar os impactos que vão ser gerados pela mudança desejada, quarto, preparar um planejamento de como será executada a mudança e quinto, implementar e trabalhar para consolidar as propostas.

Para implantar a mudança é preciso de um agente. Agente de mudança para Chiavenato (1999) é uma pessoa de dentro ou fora da organização que leva, conduz o processo de mudança numa determinada situação organizacional. Chiavenato (1999) também cita que o processo de mudança se dá dentro de um campo de forças atuantes sempre em várias direções, existem as forças positivas que apóiam e dão suporte para a mudança e as negativas, que são de oposição e resistência à mudança.

A natureza do ser humano é de resistência à mudança, por isso é necessária a presença de um agente no processo. Segundo Chiavenato (1999) esse agente deve tentar maximizar o efeito das forças positivas e minimizar o das negativas para que a mudança seja bem sucedida.

1 Análise do Case

Para uma melhor análise da organização em questão, foram utilizados questionários como suporte na pesquisa, estes foram aplicados a gestores e funcionários para que as opiniões de ambos os lados envolvidos fossem registradas. Além dos questionários, o uso do sistema em questão e a observação foram outras formas de pesquisa utilizadas para a realização da análise.

Com a velocidade dos avanços da tecnologia atuais fica praticamente inviável manter uma empresa sem atualizar ou mudar seus sistemas de informação. Para se manter competitivo, ganhar agilidade, diminuir gastos, entre outros fatores é que as empresas buscam novas formas de continuar atuando no mercado sem prejuízo de sua atual posição. Foi com base nisso que o Banrisul – Banco do Estado do Rio Grande do Sul – assim como muitas outras empresas, foi atrás de um novo sistema de informação que pudesse mantê-lo onde está hoje e ainda proporcionar crescimento no mercado.

Quando o banco (Banrisul – Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A) resolveu mudar um de seus sistemas de informação buscava melhor gradativamente os processos existentes, viabilizar as tecnologias para todos da empresa, simplificar o trabalho, ter melhorias como retorno, manter os cargos das pessoas sem que ninguém fosse prejudicado, mas tornando cada um mais eficiente e com isso alcançar um baixo risco de fracasso e perturbações.

A necessidade de um novo sistema de informação dentro do banco surgiu com o crescimento da empresa, aliado as novas tecnologias que estavam e estão à disposição no mercado. Como é comum acontecer, durante o crescimento de uma empresa, fatos foram sendo salientados no sentido de que um dos atuais sistemas de informação da empresa não contemplava todas as informações necessárias para execução das rotinas bancárias, além disso, havia uma grande dificuldade de navegação nesse sistema; essas percepções ocorreram há cerca de cinco anos, quando então a empresa uniu esforços no sentido de buscar uma solução para os problemas apresentados pelos usuários.

A partir da necessidade aparente, a diretoria do banco juntamente com técnicos da área de TI – tecnologia da informação – solicitou uma consultoria especializada; a qual em conjunto com os técnicos do banco desenvolveu o novo sistema de forma que este atendesse as demandas das agências, entre processo de criação e implantação foram dispensados em média 2 anos, e o sistema está em uso desde julho de 2006, sendo aperfeiçoado sempre que novas necessidades surgem. No

momento da implantação um grande problema se manifestou: a capacidade de hardware e software das máquinas do banco não suportava o novo sistema. Daí a necessidade de troca de todo maquinário da empresa, o que foi extremamente bom para todos, para a empresa e os usuários finais.

No lançamento do novo sistema os gerentes das agências foram convocados para uma reunião na qual foram apresentados ao novo produto, e puderam aprender como funcionaria, a partir daí foi implantado o sistema em toda rede do banco, e manuais foram distribuídos aos funcionários, junto com vídeos explicativos e instruções normativas que estão sempre disponíveis nos sistemas internos do banco, bem como na intranet. Como é natural do ser humano, no início da implantação grande parte dos funcionários reagiu à mudança, reclamou e criou animosidades, no entanto com o decorrer do tempo e vendo que os gerentes também passavam pelo mesmo processo de adaptação, os funcionários foram se habituando ao sistema. Apesar de ter sido fornecido material sobre o novo sistema, alguns usuários alegaram na pesquisa que houve falta de informação sobre o mesmo.

Quando perguntados sobre as necessidades anteriores atendidas e as vantagens geradas pelo sistema, tanto funcionários como gestores foram unânimes ao afirmar que ganharam agilidade e qualidade nas informações com um maior detalhamento destas e com acesso reduzido de janelas, que facilita a navegação no mesmo; também se percebeu maior agilidade nas operações de crédito, muito importantes na agência, e a interligação entre outros sistemas e o atual, o que facilita o trabalho interno. Criou-se um sistema com maior número de informações e auto-explicativo, é claro que ainda há necessidades de mudança às quais estão sendo supridas gradativamente, alterações são implantadas sem prejuízo do uso do sistema sem que os funcionários percebam no ato, o que é bom, pois não atrapalha a rotina do banco e ainda gera maiores benefícios com as novidades incluídas.

É claro que não aconteceram apenas coisas boas com a implantação do novo sistema; além da inicial resistência dos funcionários contrários a mudança, o sistema no princípio era lento e apresentava falhas na integração das informações e na própria integração em rede com outros sistemas, fato que hoje foi corrigido e vem sendo aperfeiçoado constantemente como pôde ser observado e vivenciado.

Como um último ponto foi analisado as maneiras como os gestores lidaram com seu capital humano quanto à resistência à mudança. Do ponto de vista dos subordinados, os superiores lidaram com a situação passando informações na medida do possível para sanar as dúvidas e fazendo uso do departamento de TI para dar suporte aos funcionários que tinham dúvidas; os próprios funcionários afirmam que com o tempo as reclamações foram diminuindo conforme o sistema foi sendo absorvido. Na visão dos gestores, cada caso foi estudado e tratado de uma maneira que na hora parecia mais adequada, junto com treinamentos via intranet, e com muita paciência e colaboração mostrando aos funcionários que eles estavam na mesma situação, visto que também lidam com o sistema diariamente, assim a aceitação foi mais tranquila e os problemas foram se resolvendo.

Conclusão

De modo geral percebeu-se com o estudo realizado que a escolha por mudança de sistema foi uma decisão necessária e acertada por parte da instituição, esta, apesar de enfrentar diversos tipos de problemas, inclusive a resistência dos próprios funcionários, soube contornar e mostrar o lado positivo da situação para todos. Hoje além de ter melhorado as rotinas da empresa e dos funcionários, o novo sistema melhorou também a imagem da empresa perante o público que esta atende, pois o atendimento é feito mais rápido e há mais opções de autoatendimento à disposição dos clientes.

É fato que durante as pesquisas há momentos em que os funcionários se contradizem, o que fica claro no momento da alegação de falta de informações sobre o novo sistema, e depois na afirmação de as dúvidas terem se dissipado por ser o sistema autoexplicativo. Dados que são relevantes, pois em se tratando de uma mudança grande como foi esta efetuada no banco, pode-se entender as reações que ocorreram e sem problemas lidar com elas bem como foi feito.

Hoje a instituição não encontra problemas significantes com seu novo sistema, e pode-se afirmar que os resultados obtidos desta mudança foram e continuam sendo satisfatórios, e os empecilhos enfrentados valeram à pena, pois a imagem da empresa vem se fortalecendo sempre, cumprindo com um dos objetivos que levaram a correr os riscos dessa mudança.