

**inovação**  
**inovação** Concurso Inovação na  
**inovação** Gestão Pública Federal

**Experiência:**

**MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA**

**Banco do Nordeste**

**Responsável:** Valdemar Barros Filho (Líder do Projeto), Superintendente da Área de Suporte Estratégico.

**Equipe:** ANADETE Apoliano Albuquerque Torres, JANETE Pereira do Amaral, José AIRTON FERNANDES da Silva, José VICTOR Medeiros Filho (Gerente Executivo do Projeto) e RICARDO Bezerra de MENEZES.

**Endereço:** Av. Paranjana, 5.700 – Castelão – 60740-000 – Fortaleza-CE –

Web Site: <http://www.banconordeste.gov.br>

Telefone: (085) 299-3059 – Fax: (085) 299-3585 – E-Mail: [valdemar@banconordeste.gov.br](mailto:valdemar@banconordeste.gov.br)

**Data do início da implementação da experiência:** Agosto/1995

**Relato da Situação Anterior à Introdução da Inovação**

**Identificação dos problemas a serem resolvidos**

O Banco do Nordeste chegara à metade da presente década eivado dos vícios da grande maioria das empresas então contemporâneas: uma estrutura clássica de gestão, organizada de modo fortemente centralizado, uma ênfase negocial em administração e redução de custos e um modelo tecnológico voltado para controle, administração e contabilização. Esse último aspecto refletia a seguinte coleção de desvios:

- Questões de Ordem Geral: baixo nível de automação; obsolescência de sistemas; deficiência das bases de informação; ineficiência no uso dos recursos da informática nas diversas unidades administrativas; demora no processo de aquisição de recursos computacionais; baixo nível de conhecimento do ambiente de informática.
- Relacionamento com Clientes: inadequação de ambientes para atendimento local; incompleta e deficiência dos serviços de atendimento remoto; insuficiência de suporte tecnológico para auto-atendimento; desconhecimento dos recursos tecnológicos.
- Aspectos Organizacionais – Agências: multiplicidade de esforços para cumprimento normativo; insuficiência do suporte tecnológico; rotatividade excessiva do pessoal treinado; insuficiência de sistemas negociais; desconhecimento dos sistemas e de suas potencialidades; dificuldade na atualização de versões de sistemas; carência de infraestrutura para a implantação de novos sistemas.
- Aspectos Organizacionais – Centrais Operacionais e de Serviços: demora no processo de análise; duplicidade de trabalhos; baixo nível de automação de processos internos; ausência de padrões de procedimentos.
- Aspectos Organizacionais – Direção Geral: falta de padronização das manutenções de sistemas; reduzido conhecimento dos processos de cada área; carência de manual atualizado de uso de sistemas; ineficiência na monitoração dos sistemas; falta de divulgação e treinamento para uso dos sistemas; transferência indevida, para a área de tecnologia, de questões intrínsecas ao negócio.

- *Processos de Trabalho – Políticas de Tecnologia da Informação:* políticas definidas por uma área centralizada, com participação indireta das unidades; plano de ação e orçamento de tecnologia definidos de forma centralizada; ações de segurança dispersas e implementadas a nível de aplicativos; planos de contingência não existentes.
- *Processos de Trabalho – Desenvolvimento e Evolução de Sistemas:* desenvolvimento e evolução de sistemas realizados de forma centralizada; recursos humanos de tecnologia da informação limitados e insuficientes para atendimento das demandas; estoque de demandas não atendidas (*backlog*); concentração do conhecimento de tecnologia;
- *Processos de Trabalho – Disponibilização de Infra-Estrutura:* atividades de infra-estrutura fragmentadas; suprimento das demandas por equipamentos e *softwares* de forma centralizada pelo departamento de tecnologia;
- *Processos de Trabalho – Processamento de Dados:* testes executados no ambiente de produção do processamento centralizado; uso intensivo de recursos humanos internos em atividades operacionais; investimentos no processamento centralizado, concorrendo com investimentos no processamento descentralizado; atividades de suporte realizadas em unidades distintas, provocando desvalorização da unidade prestadora de serviços (CPD).
- *Processos de Trabalho – Recuperação de Informações:* informações insuficientes para apoiar a tomada de decisão; informações não confiáveis; dificuldades na recuperação de informações, realizada de forma centralizada e com ferramentas inadequadas.
- *Processos de Trabalho – Solução de Problemas:* demandas por soluções de problemas de tecnologia recebidas e atendidas por diversas áreas; insatisfação quanto ao atendimento prestado.
- *Pessoal:* desatualização de conhecimentos; desmotivação; sobrecarga de serviços; baixa produtividade.

### **Descrição do Projeto Inovador**

Desde 1995, o Banco do Nordeste, empresa federal que tem como missão impulsionar o desenvolvimento sustentável da região Nordeste, vem promovendo profundas transformações em seu processo operacional, resultando em significativas melhorias no seu relacionamento com clientes e aliados estratégicos.

Nesse cenário de rápidas mudanças, a *Modernização Tecnológica* foi concebida para implementação de ações e soluções de tecnologia da informação para dar suporte aos negócios e gestão da informação do Banco, provendo-o de moderna infra-estrutura, de nova plataforma de *softwares* básicos e aplicativos em ambiente cliente-servidor e alinhando as políticas de tecnologia à visão de futura da empresa, que implica focar nas ações do cliente – o agente produtivo –, ampliar as relações sócio-político-institucionais e assegurar a auto-sustentabilidade da empresa.

### **Objetivos a que se propôs: resultados visados**

*Premissas Básicas do Projeto:*

- Tecnologia da Informação orientada pelas políticas corporativas, voltada para o atendimento das necessidades do cliente (agente produtivo) e utilizada como ferramenta para alavancagem dos negócios e para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais da empresa.
- Processo de suprimento de soluções de tecnologia descentralizado e apoiado na utilização de alianças estratégicas, com ênfase na terceirização.
- Soluções de tecnologia planejadas e orçadas, com custos acompanhados e apropriados às unidades administrativas da empresa.

- Uso adequado dos recursos tecnológicos assegurado pela capacitação dos usuários e observância de padrões corporativos.

Resultados Visados:

- Provimento, aos clientes, de informações confiáveis e tempestivas.
- Maximização do desempenho interno e da qualidade do atendimento aos clientes.
- Criação de ambiente propício à unicidade e sinergia entre as diversas unidades administrativas e adequado à comunicação entre a empresa e seus aliados e clientes.
- Garantia de que a rede corporativa esteja sempre em conexão com o ambiente externo.
- Maior interação entre os usuários e as equipes de desenvolvimento de sistemas aplicativos.
- Obtenção de *softwares* aplicativos de qualidade.
- Racionalização do armazenamento de dados e garantia da unificação das informações.
- Otimização da alocação de recursos da área de tecnologia da informação.
- Manutenção de controle da efetividade das ações adotadas pela área de tecnologia da informação.
- Definição, disseminação e indução ao cumprimento de práticas de segurança, visando assegurar a confiabilidade, a disponibilidade e a integridade da informação.

**O que é considerado inovação?**

No Banco do Nordeste, a Tecnologia da Informação passou a representar um dos estratégicos instrumentos para atingir a modernidade e a competitividade empresarial. O grande salto de inovação gerado foi permitir, através do aporte tecnológico aliado às estratégias corporativas, fluidez nas informações no âmbito do Banco, provendo maior autonomia e agilidade nos processos e coerência de propósitos em todas as unidades da empresa.

Nesse sentido, pode-se classificar como propostas inovadoras do projeto, em relação às práticas então adotadas pelo setor público:

- A interligação de todas as unidades sob uma mesma rede de comunicação de dados, concedendo a todos os colaboradores a permissão de utilizar diversos recursos racionalizantes e desburocratizantes, tais como Correio Eletrônico, Intranet, Internet, Agenda Corporativa, Sistemas Cliente-Servidor, compartilhamento remoto de recursos computacionais etc. São produtos dessas facilidades:
  - O índice de 100% de utilização efetiva do correio eletrônico pelos funcionários;
  - A disponibilização de Atas de reuniões estratégicas, na Intranet, até 24 horas após a realização do evento. Como exemplo, citam-se as reuniões quinzenais do Grupo de Assessoramento Básico, evento estratégico que envolve cerca de 80 pessoas, dentre elas, o presidente, diretores, superintendentes, gerentes dos Ambientes da Direção Geral, líderes de projetos estruturantes e convidados. Hoje, a quantidade de Atas disponíveis na Intranet já atinge 7278.
  - A disponibilização na rede, com monitoração de acompanhamento de solução, das sinalizações de problemas e de destaques de assuntos discutidos em reuniões estratégicas das diversas unidades que poderão servir de *benchmarking* para outras unidades. Hoje, cerca de 575 destaques e 2413 sinalizações foram objeto de análise, estando disponível na Intranet;
  - O acesso à Internet a 800 funcionários, tendo como provedor o próprio Banco do Nordeste;
  - A disponibilização na rede da agenda corporativa dos líderes estratégicos, cujo cumprimento é acompanhado pelo Presidente e pessoas por ele designadas;

- A implantação, nos últimos três anos, de 38 novos sistemas na arquitetura cliente-servidor, utilizando ambiente gráfico e filosofia orientada a objeto. Mais 30 sistemas encontram-se em desenvolvimento.
- Em 1998, foi implantada solução de vídeo-conferência abrangendo a Direção Geral e as superintendências regionais (Recife, Maceió, São Luís, Salvador e Fortaleza) e melhorado o tráfego de comunicação na ordem de 130%, agilizando a ampliação dos negócios e a qualidade do atendimento. Também foi realizada a atualização da configuração central e concluído o tratamento dos impactos causados pelo Bug do Milênio tanto na infraestrutura tecnológica quanto nos sistemas de informação;
- Em 1997, todas as Unidades do Banco foram integradas formando uma única rede, com acesso on-line aos sistemas, recursos e serviços, além de ter consolidado o processo descentralizado de desenvolvimento e evolução de sistemas. Também, em janeiro de 1997, o Banco foi agraciado pelo Prêmio Tecnologia oferecido pela Microsoft Corporation pelo pioneirismo na adoção e aplicação intensiva da tecnologia dos produtos Microfost em suas soluções;
- Em 1996, o Banco interligou on-line toda a rede de automação bancária das agências e atingiu a marca de um microcomputador por funcionário. Hoje, aquela relação é bem maior, haja vista a necessidade de instrumentalização de prestadores de serviços, pelo uso intensivo de terceirização.
- Em 1995, o Banco do Nordeste foi o primeiro no Brasil a implantar solução completa de automação bancária totalmente baseada em plataforma Microsoft Windows NT nas 42 maiores agências, processando 66% das transações diárias e com aumento de produtividade em torno de 40%.

Essa forte e sempre constante tendência à inovação tem consolidado um novo perfil que destaca o Banco do Nordeste, inexoravelmente, entre as empresas líderes no uso da tecnologia da informação, tanto no setor público quanto no setor privado, adotando uma mudança de postura conservadora para uma atitude agressiva na busca das melhores soluções tecnológicas – não raro emergentes –, com ênfase na sua aderência incondicional aos negócios da empresa.

### **Como foi implantada a experiência ? Especificar as etapas da implementação**

Para prover maior objetividade às ações, as ações de *Modernização Tecnológica* foram divididas em diversos subprojetos, dentre os quais:

- Sistemas de Informação: Sistema Integrado de Crédito - SINC, Sistema Integrado de Administração de Crédito - SIAC, Sistema Integrado de Produtos Financeiros e Negócios Bancários, Sistema Integrado de Recursos Humanos, Sistema Integrado de Recursos Logísticos.
- Tecnologia e Serviços Corporativos: Ambiente Integrado de Teleinformática, Ambiente Integrado de Tecnologia, Rede de Alta Velocidade na Direção Geral, Modernização de Solução Tecnológica de Automação Bancária, Ambiente Descentralizado de Desenvolvimento de *Software*, Ambiente Corporativo de Desenvolvimento de *Software*, Gerência de Objetos, Integração de Dados Multiplataforma, Recuperação de Informações, Segurança de Informações, Aplicações e Serviços na Intranet, Correio Eletrônico, *Workflow* para Processos Redesenhados, Informações e Negócios na Internet, Sistemática de Gerência de Redes/Sistemas, Instrumentalização Tecnológica dos Agentes de Desenvolvimentos, Projeto Data 2000.

A partir daí, foram constituídas equipes, formadas alianças estratégicas, no âmbito interno e externo, e adotadas as ações para implementação do projeto, adiante resumidas:

- Monitoração das necessidades dos clientes e tendências tecnológicas.

- Distribuição da força de trabalho de programadores e analistas de sistemas visando transformá-los em analistas de negócios.
- Contratação de terceiros para executar as atividades de desenvolvimento e evolução de sistemas.
- Capacitação dos técnicos e gestores para a adequação ao perfil exigido pelas novas funções.
- Instrumentalização do Comitê Estratégico de Tecnologia para suas funções no novo processo.
- Alocação da gestão de tecnologia em nível organizacional estratégico.
- Criação e monitoração de uma política de segurança da informação e contingência.
- Estabelecimento de uma estratégia corporativa para uso da Internet/Intranet/Extranet.
- Reformulação da “disponibilização” das informações dos sistemas.
- Criação de central única de atendimento para solução de problemas de tecnologia.
- Implantação de um ambiente de infra-estrutura.
- Elaboração de lista padronizada de itens de informática para aquisição descentralizada pelas unidades.
- Transferência da distribuição de equipamentos e *softwares* padronizados para o ambiente de logística.
- Implantação de sistemática para homologação de sistemas em ambiente apropriado.

### **Concepção da experiência**

A *Modernização Tecnológica* do Banco insere-se no contexto de um processo maior de mudanças no modelo orgânico da Empresa. As ações foram definidas em função do Direcionamento Estratégico do Banco – sua visão de futuro – e a serviço de diversos projetos estruturadores e de negócios da empresa, atendendo as necessidades dos clientes internos e externos – os Agentes Produtivos.

### **Clientela visada**

Colaboradores internos, aliados estratégicos, clientes (agentes produtivos) e usuários de serviços públicos.

### **Grau de participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela e de possíveis atores envolvidos**

Durante todo o desenvolvimento do projeto, foi ensejada a participação e integração de todos os agentes envolvidos no processo de tecnologia, particularmente através dos seguintes fóruns:

- Grupo de Assessoramento Básico: Instalado a partir de março/1995, constitui-se um fórum de discussão das estratégias empresariais, reunindo quinzenalmente, os gerentes da Direção Geral (Superintendentes e Gerentes de Ambientes) e das Agências da área metropolitana de Fortaleza, com a participação direta do presidente e diretores.
- Grupo de Assessoramento de Gestão: à semelhança do Grupo de Assessoramento Básico, cada unidade do Banco (ambientes da Direção Geral e agências) tem seu Grupo de Assessoramento de Gestão, que se reúne, também, quinzenalmente. Composto do gerente, demais lideranças e todos os funcionários, o Grupo, após leitura e discussão da ata do último Grupo de Assessoramento Básico, aborda temas de interesse da unidade.
- Comitê Estratégico de Gestão da Tecnologia: alinhado aos focos estratégicos do Banco do Nordeste, esse Comitê define a política de Tecnologia da Informação para a empresa, que deverá ser aprovadas pela Diretoria e, posteriormente divulgada através do Grupo de Assessoramento Básico.

- Fórum de Clientes: Realizado, trimestralmente, em cada Estado da área de atuação do Banco, esse fórum objetiva conhecer as necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais com relação aos serviços e produtos do Banco do Nordeste, coletando críticas e sugestões sobre os serviços e produtos atuais ou quanto à criação de novos, além de discutir a atuação do Banco como órgão de desenvolvimento regional.
- Apresentações Técnicas: reuniões sistemáticas para as quais são convidados aliados estratégicos com o objetivo de conhecer e discutir soluções disponíveis no mercado e tendências tecnológicas e sua respectiva aplicabilidade ao ambiente de tecnologia do Banco do Nordeste, com ênfase na alavancagem e no suporte aos negócios da empresa.
- Jornada Tecnológica: seminários de nivelamento, nos quais são reunidos representantes de todas as agências do Banco, com o objetivo de difundir as melhores práticas de uso dos recursos computacionais.

### **Grau de Transparência, grau de responsabilização e “accountability”**

As ações de Modernização Tecnológica foram disponibilizadas na Intranet para acesso e intercâmbio por todos os funcionários, tem a participação de equipe multidisciplinar – com representantes de diversas áreas, são avaliadas em reuniões estratégicas de avaliação e integração dos projetos estruturantes com a participação da alta administração, em reuniões setoriais e em fóruns de gestão participativa quinzenais.

Em função das necessidades empresariais, são realizados orçamentos integrados intra-projetos e acompanhada a sua realização com ganhos de escala pela aquisição e alocação de recursos com atendimento global.

### **Principais Obstáculos Encontrados e Soluções**

- Rede de comunicação de dados ineficiente, haja vista a carência de *links* na maioria dos municípios nos quais o Banco atua e a infra-estrutura precária de muitas concessionárias de telefonia. Solução: contratação de serviço compartilhado de comunicação via satélite, para atender, sobretudo, às agências de municípios mais desassistidos.
- Problema de sincronização de tempo do atendimento pelos aliados. Solução: busca de recursos em fontes alternativas.
- Curva de aprendizado dos usuários e dos aliados. Solução: apoio e maior autonomia às unidades administrativas, para o investimento em capacitação local; realização intensiva de *benchmarking*.
- Demasiado tempo para a realização de licitações. Solução: reengenharia do processo, eliminando alguns procedimentos desnecessários, exercendo a simultaneidade de ações, ampliando a gerência sobre prazos e melhorando a qualidade dos editais.
- Falta de autorização federal para aquisição de modernos equipamentos, cuja solução foi a obtenção junto à SEST/SEPLAN, de necessária autorização orçamentária.

### **Recursos Utilizados**

#### **Os recursos financeiros, humanos e materiais envolvidos**

Para a execução da *Modernização Tecnológica* foram mobilizados quadro básico de quatorze técnicos, além de cerca de diversos aliados estratégicos com participação compartilhada. Foram utilizados recursos materiais tanto do próprio Banco quanto de parceiros, esses últimos sob a forma de demonstração ou contratos de risco.

Os recursos financeiros alocados em dois anos e meio de projeto montam em R\$29,8 milhões.

### **Adequação dos gastos: os custos foram medidos? Houve redução dos mesmos?**

O processo de *Modernização Tecnológica*, através da racionalização e modernização de métodos e processo de trabalho, contribuiu em grande parte para a redução de despesas e redução e distribuição da força de trabalho do Banco:

*Redução de Despesas de Pessoal* – R\$541 milhões em 1994 – R\$349 milhões em 1995 – R\$312 milhões em 1996 e R\$270 milhões em 1997.

*Redução de Despesas Administrativas* – R\$630 milhões em 1994 – R\$440 milhões em 1995 – R\$434 milhões em 1996 e R\$404 milhões em 1997.

Os custos mínimos foram viabilizados através de processos licitatórios para aquisição dos equipamentos e serviços considerados essenciais.

### **Relato da Situação Atual: Mudanças Efetivamente Ocorridas**

Adiante relacionamos alguns resultados que implicaram direta ou indiretamente melhorias dos processos e, por conseguinte, do atendimento aos clientes:

- Implantação em todas as unidades administrativas do Banco do Nordeste (cerca de 230) do Ambiente Integrado de Tecnologia – um marco histórico da empresa em 1997. O Ambiente Integrado de Tecnologia interliga todos os microcomputadores, impressoras e outros periféricos de cada unidade administrativa do Banco, formando uma única rede geograficamente distribuída para acesso local ou remoto e compartilhado aos recursos, sistemas, produtos e serviços disponíveis. O novo ambiente permite a utilização dos serviços de correio eletrônico, agenda eletrônica e sistemas distribuídos, dentre outras facilidades. Estes serviços propiciam uma comunicação ágil, formação de times virtuais, democratização do acesso e uso da informação, “prospecção” de negócios e *benchmarking* interno e externo, contribuindo, efetivamente, para a institucionalização de uma nova cultura para o corpo funcional.
- Atualização do acervo tecnológico, mediante padronização da plataforma de microcomputadores. O parque instalado representa cerca de 5.400 equipamentos Pentium e Pentium II, entre *desktops*, *notebooks* e servidores, atingindo a marca de um microcomputador por funcionário.
- Modernização e ampliação da infra-estrutura tecnológica centralizada (*mainframe*), adequando-a ao novo modelo tecnológico implantado.
- Ampliação da velocidade de circuitos de comunicação de dados, mediante incorporação de novos canais E1 e tecnologia ATM, visando, dentre outros benefícios, à excelência na qualidade dos serviços de voz (telefonia privada).
- Implantação de serviço de videoconferência nas Superintendências Regionais e na Direção Geral.
- Implantação de solução de Gerência de Redes.
- Implantação de ambiente Intranet, com o desenvolvimento de serviços inovadores e aplicativos *Web* e apoio na “disponibilização” de informações pelas áreas, a exemplo de produtos e serviços gerenciados, atividades desenvolvidas, normas, atas das reuniões dos grupos de assessoramento, relações de funcionários, dentre outros.
- Desenvolvimento e implantação do serviço diferenciado Internet *Home Banking*.
- Implantação do ambiente corporativo Internet no Banco (*Web site* <http://www.banconordeste.gov.br>), facilitando a “disponibilização” das informações institucionais de forma tempestiva e o acesso de cerca de 800 colaboradores. Desenvolvimento e “disponibilização” de novos serviços para realização de negócios na Internet.
- Desenvolvimento e “disponibilização” de serviços inovadores e aplicativos na Intranet.
- Instalação de 2.538 cópias de *suites* para automação de escritório.

- Montagem de central para apoio ao cliente do processo de tecnologia.
- Estruturação do Ambiente Descentralizado de Desenvolvimento, viabilizando o desenvolvimento e evolução de sistemas nas próprias unidades de negócios.
- Modelagem de ambiente de recuperação de informações com soluções de *Data Warehouse*.
- Distribuição e integração de dados multiplataforma.
- Alcance de 70% na reutilização de componentes de *software*, mediante aplicação de metodologia de análise e de programação orientada a objeto.
- Desenvolvimento/implantação de diversos sistemas aplicativos na arquitetura Cliente-Servidor e *interface Windows*, dos quais se destacam:
  - Sistema de Automação Bancária, cujo poder da interface gráfica e a consistência do tempo de resposta resultou em significativa melhoria do processo de trabalho, traduzida pela eliminação de serviços de retaguarda das agências e aumento em 40% de sua produtividade global.
  - Sistema Integrado de Produtos Financeiros e Negócios Bancários, constituído dos módulos Cadastro Único, Contas Correntes, Cotistas de Fundos, Poupança, Cobrança e Descontos, Depósitos a Prazo, Pagamento a Terceiros, Arrecadação, Controle de Gestão, Controle de Limites e Riscos de Clientes, Avaliação de Resultados e *Home Banking*. Ao final do projeto, doze antigos sistemas centralizados serão substituídos.
  - Sistema Integrado de Recursos Humanos, substituindo 32 sistemas obsoletos.
  - Sistema Integrado de Crédito (SINC), que agiliza o trâmite das propostas e os fornecimento de informações sobre linhas de crédito do Banco, pleitos e perfil de clientes.
  - Sistema Integrado de Administração de Crédito (SIAC), que viabilizou a desativação de três sistemas de crédito centralizados.
- Manutenção de sistemas legados com vistas à virada do século, já tendo sido convertidos cerca de 88% de todo o acervo, de 5,2 milhões de linhas de código.
- Adequação da política de tecnologia aos focos estratégicos do Banco.
- Antecipação das soluções tecnológicas para os negócios em perspectiva.
- Quantificação do retorno dos investimentos realizados.
- Avaliação da alocação dos recursos nas áreas-chaves.
- Capacitação dos técnicos do Banco em novas tecnologias.
- Evolução do perfil do profissional de tecnologia.
- Padronização no atendimento, mantendo, contudo, a personalidade na abordagem do cliente.
- Otimização do tempo para busca de solução.
- Registro das ocorrências, permitindo traçar plano de ação preventivo.
- Redução de burocracia.

#### **Mecanismos de Avaliação de Resultados e Indicadores Utilizados**

Em se tratando de projeto de suporte aos negócios da empresa, utilizaram-se os seguintes e principais indicadores para aferir os resultados do Projeto:

**Relação de equipamentos por funcionário:** atualmente o Banco do Nordeste conta com uma relação de um microcomputador para cada funcionário;

**Adequação do Ano 2000:** o Banco já possui cerca de 88% dos seus sistemas convertidos;

**Capacitação em Tecnologia:** 100% dos funcionários treinados em ambiente Windows;



**Crescimento da quantidade das operações de crédito:** em 1994, foi contratado um total de 27.414 operações de crédito; 67.981 em 1995; 144.390 em 1996; 286.806 em 1997 e 215.224 em 1998 (até junho);

**Indicadores de produtividade:** (4.350 funcionários ao final de 1997)

**Depósitos/Empregados** – R\$ 99 mil em 1994; R\$ 156 mil em 1995; R\$ 222 mil em 1996 e R\$ 254 mil em 1997. **Ativos/Empregados** – R\$ 697 mil em 1994; R\$ 1.070 mil em 1995; R\$ 1.549 mil em 1996 e R\$ 2.137 mil em 1997.

**Ativos/Quantidade de agências:** R\$ 21.103 mil em 1994; R\$ 30.954 mil em 1995; R\$ 41.893 mil em 1996 e R\$ 53.418 em 1997.

**Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados**

- maior velocidade nos processos decisórios e operacionais;
- interligação de todas as unidades do Banco em tempo real;
- familiarização, de todos os funcionários, com a mais moderna tecnologia de informática;
- capilaridade dos processos de comunicação eletrônica para todas as unidades.