

**CLAUDIA EMIDIO DE SOUZA**

**AUTOMAÇÃO BANCÁRIA E OS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO:  
A ESTRATÉGIA DE CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS  
DO BANCO DO BRASIL, COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE.**

SALVADOR

1997

**CLAUDIA EMIDIO DE SOUZA**

**AUTOMAÇÃO BANCÁRIA E OS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO:  
A ESTRATÉGIA DE CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS  
DO BANCO DO BRASIL, COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE.**

MONOGRAFIA APRESENTADA A UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL  
EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ORIENTADOR :  
ANTÔNIO WILSON MENESES

SALVADOR  
1997

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>MUDANÇAS ESTRUTURAIS DO SISTEMA CAPITALISTA.....</b>	<b>10</b>
2.1	O PARADIGMA TAYLORISTA / FORDISTA: DE MODO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO HEGEMÔNICO A CRISE.....	11
2.2	TOYOTISMO: O MODELO JAPONÊS.....	15
2.3	TRANSFORMAÇÕES DO SETOR DE SERVIÇOS.....	18
2.4	OUTROS ASPECTOS ESTRUTURAIS.....	23
<b>3</b>	<b>AUTOMAÇÃO BANCÁRIA: MECANIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO.....</b>	<b>28</b>
3.1	AUTOMAÇÃO DE AGÊNCIAS E POSTOS.....	30
3.2	NOVAS TECNOLOGIAS.....	32
<b>4</b>	<b>PROGRAMA DE AUTOMAÇÃO DO BANCO DO BRASIL.....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>RESTRUTURAÇÃO DO BANCO DO BRASIL: A HORA DA MUDANÇA.....</b>	<b>45</b>
5.1	A NOVA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL.....	53
<b>6</b>	<b>RECURSOS HUMANOS: NOVO MODELO DE GESTÃO.....</b>	<b>59</b>
6.1	ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO PROCESSO DE TRABALHO	60
6.2	PERFIS DO PROCESSO DE TRABALHO.....	60
6.2.1	<u>Fase pré 1964</u> .....	60
6.2.2	<u>Fase 1964 - 1980</u> .....	64
6.2.3	<u>Fase Pós 1980</u> .....	67
6.3	ABORDAGENS MAIS RECENTES.....	69
6.4	PROFISSIONALIZAÇÃO: O DIFERENCIAL DA COMPETITIVIDADE.....	73
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>76</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

# 1 INTRODUÇÃO

O ritmo exponencial de avanço da ciência modificou radicalmente o estilo de vida das pessoas em poucas décadas. A tecnologia da comunicação reduziu distâncias e disponibilizou informações muito rápidas, às vezes instantâneas, sobre o que acontece no mundo. O processamento das informações sofisticou-se em computadores, presentes em quase todas as empresas e em muitos lares. Associando comunicação e processamento, as redes de informática transformaram o mundo num imenso cérebro com uma teia de bilhões de sensores e neurônios.

O mundo tornou-se um imenso mercado, em que as oportunidades são disputadas com energia. Trata-se de ser mais rápido e oferecer produtos de melhor qualidade do que o concorrente, a fim de que o volúvel mercado não transfira suas preferências para um rival mais atraente. É uma questão de chegar antes, de antecipar-se às necessidades do cliente, até mesmo de criá-las. Nesse afã, produtos e serviços surgem e desaparecem, empresas emergem e dissolvem-se, mercados encontram ascensão, enquanto outros se tornam obsoletos.

A rotina que faz sempre as mesmas coisas e do mesmo jeito perde terreno para a atenção vigilante, para a criatividade. Empresas buscam tornar-se mais leves, flexíveis, desemperradas, menos ligadas a tarefas tradicionais e mais atentas a oportunidades, metas, objetivos e resultados. Em vez de contar com pessoal interno que atenda a todas as suas necessidades, terceirizam, contratam serviços e produtos de especialistas, quando essa opção é mais rápida, e representa custos mais competitivos em relação à contratação direta. O Banco do Brasil vêm terceirizando algumas atividades meio, como digitação e cobrança, pois as empresas contratadas apresentam custos mais competitivos de manutenção desses serviços.

Organizações anteriormente sólidas, capazes de oferecer segurança a uma multidão de trabalhadores, agora enfrentam os desafios da

sobrevivência. Se não atentarem para o retorno que o mercado oferece, essas empresas e seus quadros de pessoal correm o risco de naufragar juntos. O conceito tradicional de organização sólida está em xeque. A competitividade exige respostas rápidas às tendências do mercado, por isso são necessárias estruturas cada vez mais ágeis, com menos níveis hierárquicos e maior envolvimento do contingente de empregados.

O setor bancário brasileiro passou por diversas mudanças nos últimos anos. No tocante ao dinamismo do processo de automação, a queda da reserva de informática propiciou um salto tecnológico na elaboração e prestação dos serviços bancários, implicando na redefinição do relacionamento com clientes e funcionários, com a melhoria do atendimento e o surgimento de novos mecanismos de autoatendimento.

Essa nova dinâmica impulsionada pelas inovações tecnológicas e organizacionais, sobretudo, ocasionou a necessidade de redimensionamento do quadro de pessoal dos bancos, o que provocou um processo de redução do número de funcionários, na maior parte das instituições privadas nacionais. Por outro lado, criou-se também a necessidade de reformulação das políticas de recursos humanos, principalmente na questão do treinamento, visando capacitar adequadamente o funcionalismo para a nova realidade.

O Banco do Brasil, como maior instituição bancária nacional, não poderia ficar inerte em relação às mudanças; porém, em virtude principalmente de suas dimensões em todo o território nacional, tem enfrentado grande dificuldade para implantar os novos sistemas. Isso pois, a adoção de novas tecnologias intensivas em capital implica na realização de grandes inversões e enxugamento brutal do seu corpo funcional.

O mercado está cada vez mais exigente, os clientes buscam serviços mais sofisticados e eficientes, acirrando a competição entre os diversos bancos na busca de um diferencial mercadológico que passa pela automação e qualificação do atendimento.

No início da década de 90, a redefinição das atividades dos bancos junto aos clientes, pessoas físicas e jurídicas, induziu a introdução de processos de reengenharia, de maneira à captar as novas oportunidades de negócios. De fato, a reestruturação e a nova realidade do mercado exigiu mudanças administrativas e capacitação do quadro de funcionários, de forma que estes passassem a ter uma visão mais abrangente do cliente. Nesse contexto, os programas de qualidade procuram reforçar as mudanças implementadas na relação com os clientes.

Depois do Plano de Estabilização Econômica, traduzido no Plano Real, os bancos brasileiros, que exportavam tecnologia de mercado financeiro em contextos de inflação, agora procuram no exterior a experiência construída nas culturas da estabilidade e alteram radicalmente o próprio estilo negocial.

Hoje, como todas as empresas, os bancos dependem para sobreviver de rapidez na interpretação dos sinais do mercado, da flexibilidade para redefinir a cada momento seus rumos, da habilidade em responder ao mercado, de antecipação de suas expectativas, para não enfrentar surpresas, etc.

Com a estabilidade econômica as instituições bancárias perderam sua maior fonte de recursos, decorrente dos spreads das operações, o que provocou uma perda de receita estimada em cerca de R\$ 10 bilhões em todo o setor. Diante dessa nova realidade, os ajustes tornaram-se inadiáveis.

O Banco do Brasil, dentre a maior parte das instituições bancárias nacionais, foi a empresa que enfrentou maiores problemas, inclusive com a apresentação de um prejuízo recorde de R\$ 4 bilhões em 1996. Em se tratando de uma empresa de economia mista com ações negociadas em bolsa de valores, o Banco não pode apresentar resultados negativos sucessivos, sob pena de perder completamente sua credibilidade, assim a necessidade de ajustes na estrutura da empresa tornou-se indispensável à sua sobrevivência.

No contexto de economia estabilizada, restaram ao Banco, bem como as demais instituições do setor, duas saídas: reverter o resultado negativo

através da redução dos custos ou através do aumento de suas receitas. A primeira implicaria num forte enxugamento do quadro de funcionários, terceirização de atividades não competitivas, etc. A segunda implicaria no aumento da participação do Banco no mercado, tarefa extremamente complicada haja vista o nível de competitividade existente no setor.

Nesse meio dinâmico, o Banco do Brasil ainda enfrenta obstáculos como, por exemplo, falta de autonomia, lentidão, insuficiente descentralização de decisões, excesso de níveis hierárquicos e alguns traços da cultura organizacional. Além do fato de o Banco ser pivô de múltiplos interesses sociais em conflito.

Buscando reverter o resultado negativo, o Banco adotou, num primeiro momento, como estratégia principal a redução de custos. A política de recursos humanos tornou-se passiva em relação a esse objetivo, com a redução imediata de aproximadamente 10 mil funcionários do quadro efetivo. Foi instituído um plano de demissão voluntária e intensificou-se a terceirização de diversas atividades meio.

Num segundo momento, com uma estrutura um pouco mais leve, o Banco passou a se preocupar com o aumento das receitas, adotando estratégias mais agressivas em relação ao mercado, com o lançamento de novos produtos e um forte direcionamento para o varejo. A política de recursos humanos, nessa nova fase, tornou-se mais ativa com a profissionalização dos funcionários e um novo modelo de gestão.

Nesse quadro, as estratégias tecnológicas podem ser entendidas como um dos pilares da concorrência num mercado segmentado. A informática passou a ter papel crucial nos produtos e serviços oferecidos aos clientes, na medida em que cresceu a importância da rapidez na transferência de informações.

Diante da evolução assumida pelo processo de automação, os bancos tiveram que adequar suas práticas administrativas a essa base tecnológica, principalmente no tocante a gestão dos recursos humanos, com novas

relações de trabalho e, fundamentalmente, com a adoção de um novo modelo de organização da mão-de-obra.

O objetivo desse estudo é desvendar a condução das mudanças estruturais que vêm ocorrendo no Banco do Brasil, percebendo quais as diretrizes que o Banco pretende adotar em sua política de recursos humanos, enfatizando um novo modelo organizacional, a fim de disputar o mercado financeiro com uma estrutura mais competitiva. Através de pesquisa bibliográfica, identificando os elementos característicos desse modelo organizacional, poderemos comprovar se o Banco do Brasil está, efetivamente, adotando novas práticas administrativas e qual os seus impactos sobre a mão-de-obra.

No Capítulo I, segue-se uma análise das mudanças estruturais que vêm ocorrendo no sistema capitalista desde o fim da Segunda Guerra, enfatizando elementos do fordismo, taylorismo, toyotismo, globalização e transformações nos serviços, principal foco desse trabalho..

O Capítulo II consiste em um levantamento das inovações tecnológicas que foram implementadas no sistema bancário brasileiro, ao longo dos anos 90, provocando uma verdadeira mecanização do setor.

O Capítulo III aborda as inovações desenvolvidas pelo Banco do Brasil em sua base tecnológica, compondo um Programa Geral de Automação, que engloba 4 projetos básicos e diversas medidas em melhoramento de hardware e otimização de sistemas.

No Capítulo IV, o Plano de Reestruturação do Banco do Brasil é apresentado, tendo como alicerce a nova missão do Banco e a busca da competitividade. São levantados os diversos elementos que compõem o Plano, desde a nova arquitetura organizacional até as diretrizes em gestão.

Finalmente, o Capítulo V trata da gestão da mão-de-obra propriamente dita, a partir de um levantamento histórico, demonstrando as práticas que foram adotadas anteriormente e o novo modelo, baseado no Programa de Profissionalização.





## **2 MUDANÇAS ESTRUTURAIS DO SISTEMA CAPITALISTA**

Desde meados da década de 60 até hoje, temos vivenciado o mais rápido período de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais da história. Nesse período, grandes empresas que levaram um século para ser construídas desapareceram em um ano, com o colapso do modelo fordista, outras se transformam, e acompanham os novos tempos. Países que ninguém mais acreditava começam a emergir como novas forças na economia mundial ou mesmo como uma ameaça à estabilidade mundial. Os avanços tecnológicos nos computadores, comunicações, materiais e biotecnologia proliferam a uma velocidade cada vez mais crescente.

Estas mudanças vêm surgindo de uma profunda transformação na economia global. Enquanto os países subdesenvolvidos passam pelo processo de industrialização, as economias desenvolvidas da Europa Ocidental, América do Norte e Japão são rapidamente transformadas em economias pós-industriais baseadas em conhecimento. Nesta nova economia, informação e conhecimento substituem capital físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade.

A economia do conhecimento é alavancada pelo processamento de informações no qual computadores e telecomunicações são os elementos fundamentais e estratégicos, pois produzem e difundem os principais recursos de informação e conhecimento. Aportam informações técnicas, além de armazenar e processar um novo volume de informações. Pesquisa científica e educação passam então a ser a base da geração de riqueza, enquanto a organização econômica e social busca possuir informações como forma de inserção na geração de riqueza.

Essa nova estrutura demonstra o rompimento definitivo com o paradigma taylorista/fordista, vigente na economia mundial até meados da década de 70. Com a ascensão japonesa baseada em um modelo de

produção enxuta, onde o trabalhador qualificado passa a exercer um papel preponderante no processo produtivo; cria-se uma nova dinâmica econômica mundial.

## 2.1 O PARADIGMA TAYLORISTA/FORDISTA: DE MODO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO HEGEMÔNICO À CRISE

A análise, a seguir, sobre o modelo de desenvolvimento fordista tem como base os conceitos desenvolvidos pelos teóricos da Escola Francesa da Regulação, que coloca-se como uma alternativa às teorias neoliberais, hegemônicas na literatura atual.

Após a Segunda Guerra Mundial, generaliza-se um modelo de desenvolvimento nos países centrais: o Fordismo. Esse modelo se fundamenta a nível microeconômico numa organização taylorista do trabalho - onde há uma separação cada vez mais clara entre os organizadores da produção e os executantes - com a mecanização. A organização taylorista do trabalho trás em seu bojo o princípio dos tempos alocados. Este baseia-se na análise dos tempos e movimentos. Através do estudo dos micromovimentos, os engenheiros de produção estabelecem a forma mais eficaz de execução de determinadas tarefas. Desta maneira determina-se o posto de trabalho que será preenchido por um trabalhador individual. A produtividade geral é determinada pela eficiência do trabalhador individual no seu posto.

O fordismo representou a ampliação do controle gerencial, o qual permitiu a submissão da mão-de-obra a uma “intensidade extraordinária do trabalho” (Braverman, 1987). Com a mecanização surge o princípio dos tempos impostos. Com a introdução da linha de produção e da esteira rolante, o ritmo de trabalho será determinado pelo ritmo imposto pela esteira. A intensificação do trabalho propicia economias de escala para a empresa fordista.

A produção em massa, propiciada pela linha de montagem, era caracterizada pela oferta de produtos altamente padronizados, não-

diferenciados, fator que mais tarde será determinante para a crise do fordismo.

Como regime de acumulação, o fordismo expressa sua reprodução através da distribuição parcial dos ganhos de produtividade, garantindo ganhos reais de salários aos trabalhadores. Assim, em contrapartida a uma oferta crescente, representada pela produção em massa, havia a criação de uma forte demanda proporcionada por uma certa distribuição de renda. A reprodução do sistema estava assegurada.

O Estado tem papel fundamental nesse contexto, como um dos elementos que compõem o modo de regulação fordista; garantindo, através de políticas keynesianas, a demanda agregada em tempos de crise na atividade econômica. Além disso, criou-se uma estrutura de previdência social para a manutenção do bem estar da sociedade, principalmente dos trabalhadores. Aliado ao papel do Estado outros elementos são fundamentais para a regulação do regime de acumulação fordista: uma legislação referente ao salário mínimo, à jornada de trabalho e ao contrato de trabalho por tempo indeterminado. A existência de um movimento sindical forte é outro elemento central ao sistema.

Através da implantação do modelo fordista, após a Segunda Guerra , os países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) passaram por um período de crescimento intensivo. Neste intervalo os ganhos de produtividade cresceram vertiginosamente, bem como o capital fixo per capita.

No final dos anos 60 o modelo fordista de desenvolvimento entra em crise. Crise que é caracterizada por ganhos de produtividade cada vez menores, desencadeando um decréscimo no investimento, desemprego, crise do Estado-Previdência, crise do não crescimento da demanda, num contexto de mudança nos padrões tecnológicos e de uma internacionalização das economias.

A crise do modelo fordista de desenvolvimento pode ser analisada sob dois aspectos: de um lado tem-se a crise do modelo , de âmbito nacional,

que se traduz numa crise pelo lado da oferta. De outro lado, tem-se a crise do Fordismo a nível externo, resultante da mundialização da produção, da interpenetração das economias nacionais iniciada em fins dos anos 60 e completada no primeiro choque do petróleo em 73. Trata-se aqui, da crise pelo lado da demanda.

A nível interno a crise do modelo se expressa numa queda da taxa de lucro decorrente de uma queda nos ganhos de produtividade associada a aumentos salariais e aumento do custo do capital fixo, em função de uma mecanização crescente que eleva a composição orgânica do capital. A queda nos ganhos de produtividade observada no final dos anos 60, decorreu de um lado do colapso no modelo de organização taylorista do trabalho, e de outro lado de uma crise na tecnologia dominante, essencialmente rígida e inflexível.

O modelo organizacional taylorista, que proporcionou altos ganhos de produtividade no auge do fordismo, vai encontrando dificuldades em obtê-los nos fins dos anos 60.

Na medida em que os produtores estavam excluídos da busca pelo aumento da produtividade e da qualidade do produto, restavam aos organizadores da produção essa tarefa. A alternativa era a utilização de máquinas e equipamentos cada vez mais caros e complexos, que oneravam os custos com capital fixo, diminuindo assim a taxa de lucro. A baixa lucratividade leva as empresas a aumentar sua margem de ganho, elevando os preços e desencadeando um processo inflacionário. Esse processo é agravado pelas reivindicações de recomposição e ganho salariais, dada a queda do poder aquisitivo, traduzindo-se em aumentos de salários - pressionando novamente os lucros - que são repassados para os preços. Esse círculo vicioso acaba por comprometer o círculo virtuoso de acumulação fordista. As reivindicações dos trabalhadores são legitimadas por uma legislação trabalhista altamente favorável aos assalariados, bem como pela existência de sindicatos fortes e altamente combativos. A crise do fordismo caracteriza-se como uma crise de lucratividade e de rentabilidade.

A queda na lucratividade vai gerar também uma diminuição do investimento e assim da demanda agregada. Tem-se desemprego, diminuição dos ganhos do salário real, não crescimento da demanda de consumo, estagnação e inflação. O Estado deveria sustentar a demanda, através de gastos públicos, porém torna-se inviável esse papel, pois os gastos crescentes são financiados por uma tributação cada vez mais onerosa sobre as empresas, afetando sua lucratividade, e, também, pelo aumento do déficit público.

Outro aspecto da crise interna é o colapso da tecnologia dominante caracteristicamente rígida. Numa conjuntura incerta, quando a demanda se encontra instável e diferenciada, a inflexibilidade dos equipamentos torna-se motor propulsor da crise.

A instabilidade da demanda decorre de um lado da queda do salário real e do desemprego; e de outro lado, da internacionalização dos mercados que coloca o exterior como potencial ofertante de produtos estrangeiros concorrentes dos produtos nacionais, e como potencial consumidor da produção nacional.

A diferenciação da demanda é outro fator decisivo para a crise do modelo. No auge do período de vigência desse modelo de desenvolvimento a classe trabalhadora tornou-se mais complexa e subdividida, aumentando as categorias e segmentos do mercado de trabalho, criando assim uma demanda mais diferenciadas. Por outro lado, os mercados consumidores externos apresentam características econômicas e sócio-culturais inerentes ao seu ambiente, demandando produtos diferenciados.

Sendo assim, um padrão tecnológico baseado em economias de escala geradas por uma produção em massa de produtos não diferenciados, onde em cada linha de montagem produz-se apenas um tipo de produto, não se adequa. A instabilidade da demanda exige de uma parte uma flexibilidade da oferta em termos quantitativos, e a sua diferenciação exige de outra parte, uma flexibilidade em termos qualitativos.

Ao colapso do modelo fordista de desenvolvimento desencadeado pela crise, de âmbito interno, na organização do trabalho e do padrão tecnológico, soma-se uma crise de demanda que se inscreve num contexto mundial. Multinacionais se expandem na América Latina e na Ásia, acirrando-se uma competição no mercado internacional. Os esforços de cada país para aumentar sua competitividade em detrimento do seu poder de compra interno, vai bloquear globalmente o crescimento dos mercados mundiais.

## 2.2 TOYOTISMO: O MODELO JAPONÊS

Após a Segunda Guerra, o Japão iniciou um processo de reconstrução de sua economia, a partir, principalmente, da ajuda financeira norte americana. O mercado consumidor japonês era muito restrito, reduzindo a possibilidade de adoção com sucesso de um modelo de desenvolvimento fordista, baseado na produção em massa.

Em meados da década de 50, a General Motors já produzia cerca de 3 milhões de automóveis dentre todas as suas unidades, enquanto a demanda total de automóveis no Japão encontrava-se em torno de 60.000 unidades/mês. (Coriat, 1977). Trata-se de uma demanda reduzida e altamente segmentada, a melhor saída encontrada foi a diferenciação do produto.

Para resolver a questão de como alcançar ganhos de produtividade sem os ganhos de escala proporcionados pelo modelo fordista, Ohno, o engenheiro-chefe da Toyota Motors S.A., tomou como base o modelo de um supermercado americano visitado por ele. Ohno constatou que ao efetuar o lançamento de uma mercadoria, o caixa efetuava o pedido de uma outra mercadoria para repor a venda, assim o supermercado podia ofertar uma variedade maior de produtos, pois não tinha que manter na loja um estoque muito elevado. Esse modelo proporcionava uma redução nos custos, pois tornou desnecessária a manutenção de um sistema de controle de estoques que envolvesse a contratação de novos funcionários de supervisão.

Diante da experiência vivenciada pelo supermercado americano, Ohno resolveu adaptar o modelo ao sistema produtivo da Toyota, originando um novo modelo de organização baseado na “produção enxuta”. Criou-se um modelo baseado no “estoque zero”, pois a quantidade a ser produzida seria determinada pela demanda efetiva de determinado produto, sistema de Just-in-time, tornando desnecessária a manutenção de estoques elevados para a produção de grandes lotes de mercadorias. Diariamente, só deveria existir na fábrica estoques suficientes para atender a produção daquele dia e a reposição das peças era ativada do demandante para o ofertante, caracterizando um processo de “pensar ao avesso”. (Coriat, 1977).

Para facilitar o sistema de reposição de estoques foi criada uma técnica denominada Kan-ban, um sistema de cartões que eram repassados entre os diversos setores do processo. Ao receber uma peça o demandante da mesma entregava ao ofertante um cartão simbolizando a necessidade de reposição daquela peça. O Kan-ban era um sistema de encomendas entre a efetiva demanda e a produção propriamente dita.

A busca por “estoque zero” não se resumia às peças para a produção, Ohno buscava, também, a extinção dos estoques de mão-de-obra, portanto era necessário enxugar ao máximo os níveis hierárquicos sem porém perder o controle da produção. Para alcançar esse objetivo foi implementado o trabalho em grupo em substituição ao trabalho individual, tipicamente taylorista, onde cada equipe de trabalho tinha a responsabilidade de determinar as quantidades a serem produzidas, bem como o trabalho necessário para produzir aquelas mercadorias. Além disso, o grupo de trabalho era responsável pela qualidade dos produtos ofertados, bem como da manutenção das máquinas que estavam sob o seu poder. Houve um rompimento do paradigma taylorista de separação entre o planejamento e a execução das tarefas, o que exigiu a desespecialização, qualificação e a polivalência do trabalhador toyotista, através de constantes treinamentos.

Diante do novo perfil exigido ao trabalhador toyotista, foi criado um sistema de remuneração composto de uma parte fixa e outra parte variável. A parte fixa do salário era proporcional ao tempo de serviço do trabalhador na



empresa, e a parte variável era decorrente dos ganhos de produtividade, o que propiciava ao capitalista a abster-se do pagamento da parte variável em tempos de crise, com a queda da produtividade e da lucratividade. Nesse contexto, o sindicato estava profundamente atrelado à empresa, corroborando os acordos propostos pelo capitalista.

Com a necessidade constante de treinamento, a empresa efetuava elevados investimentos na qualificação de seus empregados, assim era preciso garantir sua permanência na empresa, usufruindo dessa qualificação. Por isso, as grandes empresas japonesas adotaram um sistema de estabilidade do trabalhador, criando o chamado “emprego vitalício” japonês. Por outro lado, os trabalhadores sentiam-se incitados a permanecer no emprego e aderir ao modelo organizacional, temendo perder os privilégios decorrentes de sua alocação em uma grande empresa.

Na verdade, apenas aproximadamente 30% dos trabalhadores japoneses estavam inseridos nesse contexto de estabilidade e remuneração variável, por trabalharem em grandes empresas, a maioria da população ativa trabalha em empresas terceiras, contratadas pela empresa-mãe para o fornecimento e execução de certas tarefas específicas. Esses trabalhadores não possuem qualquer tipo de estabilidade, favorecendo uma exploração bastante elevada.

Segundo Coriat, o modelo japonês apesar de possuir algumas características iminentes à sociedade japonesa, pode ser reproduzido e adaptado em outros países, seus elementos centrais o Just-in-time, o enxugamento da estrutura produtiva e a qualificação do trabalhador poderiam ser alcançados em economias bastante diversificadas.

### 2.3 TRANSFORMAÇÕES DO SETOR DE SERVIÇOS

Segundo Braverman, analisando a evolução das funções pertinentes ao setor de serviços destacamos que numa primeira fase, final do séc. XIX até o início do séc.XX, havia um relacionamento quase feudal entre o pequeno número de funcionários neste setor e seus empregadores. O funcionário era muito mais um empregado da família do que um trabalhador assalariado. Sua função era confidencial, o empregador discutia os negócios com ele e confiava em seu julgamento; ele podia, e freqüentemente acontecia, vir a ser um sócio ou casar-se com a filha do empregador. O trabalho em escritório em suas primeiras fases esteve ligado a uma profissão. Embora as ferramentas do profissional consistissem apenas de caneta, tinteiro, objetos de escritório, papel, envelopes e livros de escrituração, representava uma ocupação integral, cujo objetivo era manter em dia os registros das condições financeiras e operacionais da empresa, assim como suas relações com o mundo externo. Os mestres de ofícios, tais com contadores ou chefes, mantinham o controle do processo em sua totalidade, e os aprendizes ou auxiliares aprendiam seus ofícios no aprendizado do escritório e no comum dos casos subiam de nível por promoção. O trabalho implicava além da contabilidade comum, tarefas como as de apontador e folha de pagamento, controle da qualidade, viagens comerciais, cópias de faturas a mão, emissão de notas etc.

Em seus aspectos mais gerais, o trabalho em escritório inclui contabilidade e arquivo, planejamento e programação, correspondência e entrevista, registros e cópias etc. Mas com o desenvolvimento da empresa moderna essas funções assumem formas especiais e dividem-se entre departamentos diversos, setores e seções da empresa.

Bancos e agências de crédito empreendem um único modo de trabalho, o escritorial, e abaixo do nível de gerência o trabalho consiste quase que inteiramente de funcionários que trabalham em escritório e trabalhadores que fazem a limpeza dos escritórios.

Com o rápido aumento dos escritórios e a transformação do trabalho em escritório a partir de algo meramente concomitante à gerência num processo de trabalho independente, começou a sentir-se a necessidade de

sistematizá-lo e controlá-lo. Quando esse trabalho era efetuado em escritórios que contavam apenas poucas mesas separadas do proprietário por uma divisória, era, de fato, auto-supervisionado. Nas empresas industriais, as despesas de escritórios eram pequenas e incidiam nas despesas de produção. Nos escritórios comerciais e financeiros eram também pequenas e incidentais antes da era do mercado de massa, do crédito e do grupo de seguros. Nenhuma dessas empresas podia sentir ainda que o seu êxito dependia consideravelmente da eficiência do processo de trabalho em escritório.

À medida que esta situação mudava, as associações íntimas, a atmosfera de obrigação mútua e o grau de lealdade que caracterizavam o pequeno escritório viram-se transformados de um objetivo principal a uma responsabilidade positiva, e a gerência começou a cortar esse vínculos e por em seu lugar a disciplina impessoal de uma chamada organização moderna. Através desse período de transição, buscou-se reter tanto quanto possível os sentimentos de obrigação e lealdade que tradicionalmente era estimulado; mas restringindo seus compromissos para com o pessoal de escritório. Essa situação caracteriza a aplicação dos métodos de gerência científica taylorista ao setor de serviços.

O aumento da função controladora, juntamente com a conseqüente transformação dessas funções de gerência em processos de trabalho independentes, trouxe a necessidade de controlar os novos processos de trabalho, de acordo com os mesmos princípios aplicados à fábrica.

Foram empregados os conceitos básicos do sistema de Taylor, começando com o parcelamento do arranjo sob o qual cada funcionário fazia seu próprio trabalho de acordo com os métodos tradicionais, julgamento independente e ligeira supervisão geral. O trabalho, daí por diante deveria ser efetuado conforme diretrizes pelo gerente, e seus métodos e tempo de duração deveriam ser verificados e controlados pela gerência com base em seus estudos de cada função.

Foi estudada a produção estenográfica e outras formas de datilografia da maneira mais cuidadosa possível. Alguns escritórios de datilografia equipam suas máquinas com um dispositivo mecânico que automaticamente conta as batidas na máquina e as registram em um mostrador.

Como meio de conhecer a capacidade de cada funcionário e também como meio de estimulá-lo a melhores empenhos, o departamento de planejamento conservava registros diários da quantidade de trabalho desempenhado por funcionário e sua eficiência relativa. A conservação desses registros contribuiu para o aumento da eficiência em muitos escritórios.

Os gerentes de escritórios sustentavam que todas as formas de trabalho escritorial, e não apenas os rotineiros e repetitivos, podiam ser padronizados e racionalizados. Para esse fim eles empreenderam complicados estudos até mesmo daquelas ocupações que implicavam pouca rotina, séries de diferentes operações diárias, e a prática do julgamento. O aspecto essencial desse empenho era fazer com que o funcionário de escritório, qualquer que fosse, desse conta de todo o dia de trabalho. Seu efeito era fazer o trabalho de cada empregado do escritório, qualquer que fosse a sua experiência, objeto de interferência pela administração. Deste modo, a gerência começou a exercer no escritório o seu direito de controle, até então pouco utilizado ou esporadicamente exercido, sobre o processo de trabalho.

Os processos de trabalho na maioria dos escritórios são prontamente reconhecidos como processos de fluxo contínuo. No principal, consistem do fluxo de documentos exigidos para efetuar e registrar transações comerciais, acordos contratuais, etc. Na forma tradicional, todo o processo era atribuição do contador, com assistência de outro funcionário auxiliar, como o faturista, o funcionário subalterno para postagem etc. Mas tão logo o fluxo de trabalho se torna suficientemente grande, e os métodos de gerência do escritório são aplicados, o processo é subdividido em operações mínimas. Tal como nos processos fabris o trabalho do escritório é analisado e parcelado entre muitos trabalhadores em setores especiais, que por isso perdem toda a

compreensão do processo como um todo e as práticas subjacentes a ele. O privilégio especial do funcionário do passado, o de testemunhar a operação da empresa como um todo e obter uma visão do seu progresso, no sentido de seus objetivos e sua condição em dado momento, desaparece.

A gerência científica deu ao escritório um monopólio da concepção, planejamento, julgamento e apreciação dos resultados, enquanto na oficina nada mais deveria acontecer senão a execução concreta de tudo o que fosse concebido no escritório. Mas uma vez que o próprio escritório sujeitou-se à racionalização, o contraste perdeu a força. As funções de pensamento e planejamento tornam-se concentradas em grupos cada vez menores dentro do escritório, ao passo que para a massa dos demais empregados o escritório passou a ser o lugar do trabalho manual exatamente como no piso da fábrica.

A maquinaria utilizada para multiplicar os efeitos úteis do trabalho na produção pode ser classificada de acordo com o grau de seu controle do movimento. Na medida em que o controle do movimento permanece com o operador, a máquina ainda não é automática; na medida em que se torna automática, o controle imediato passou para a própria máquina.

O sistema de computador é o principal instrumento de mecanização do escritório. Suas primeiras aplicações foram na rotina em larga escala e operações repetitivas que em algum grau eram executadas mecanicamente: folhas de pagamento, faturamento, balanços contábeis, cálculos hipotecários, controles de estoque, cálculos de seguros e dividendos etc. Mas foi logo aplicado a novas tarefas, tais como elaboração de relatórios de vendas, contabilidade de custos, dados sobre pesquisa de mercado etc. para todos os fins contábeis, ponto no qual os livros de registros das empresas passaram a ter a forma computadorizada.

Esse sistema automático para processamento de dados assemelha-se aos sistemas automáticos da maquinaria de produção naquilo que reunificam o processo de trabalho, eliminando os muitos passos que eram anteriormente atribuição de trabalhadores parcelados. Como na oficina, o andamento do

trabalho ditado pela máquina vai cada vez mais se impondo ao chefe do escritório como uma arma de controle. A redução da informação do escritório a unidades padronizadas e seu processamento pelos sistemas computadorizados, bem como por outros equipamentos, dão à gerência um quadro automático da dimensão e volume do trabalho feito por operador, seção ou divisão.

À medida que o trabalho foi simplificado, rotinizado e mecanizado, a tendência à velocidade manifestou-se. E com as economias oferecidas pelo sistema computadorizado e a pressão da intensidade do trabalho vieram dispensas que seletivamente aumentam a tendência quanto ao feitiço do trabalho em fábrica. A automação reduziu o pessoal no escritório e as categorias de trabalho que desapareceram foram aquelas de exigiam alguma perícia e raciocínio.

Durante muitos anos os preceitos da gerência científica taylorista foram amplamente utilizados na gestão dos serviços. No entanto, com a crise do modelo fordista/taylorista analisada anteriormente, muitas modificações implementadas na indústria foram implantadas também nos escritórios.

Com a crise do fordismo, aumentou a competição entre as empresas pela conquista de um mercado reduzido e cada vez mais exigente. As empresas do setor de serviços também vivenciaram esse processo, exigindo uma preocupação cada vez maior com o atendimento e a satisfação das necessidades do cliente.

A qualidade na prestação dos serviços tornou-se fundamental para a sobrevivência e expansão de qualquer empresa. Assim, criou-se a necessidade de profissionais mais bem preparados e comprometidos com a obtenção de um serviço cada vez melhor e mais eficiente.

Qualificação e polivalência tornaram-se atributos fundamentais para os trabalhadores de escritórios. Já não era suficiente dominar apenas uma pequena parcela do serviço; uma visão global de todo o processo tornou-se fundamental para garantir o comprometimento de cada um na busca da

qualidade. Para isso eram necessários funcionários qualificados e constantemente treinados.

A maior parte das pequenas tarefas foram gradualmente sendo absorvidas pelos sistemas eletrônicos. Com a implantação do *downsizing* a utilização dos microcomputadores foi disseminada pelos escritórios, agilizando sobremaneira a execução do trabalho. A informática representou o aumento da eficiência e o englobamento de diversos processos, anteriormente parciais.

## 2.4 OUTROS ASPECTOS ESTRUTURAIS

O sistema capitalista apresenta, atualmente, um conjunto de mudanças econômicas bastante abrangentes que, devido ao entrelaçamento e aos seus efeitos retro-alimentadores, deve ser destacado. Nesse conjunto, as mais profundas mudanças encontram-se relacionadas à tecnologia de produção; à comunicação e à informação; à apropriação, usos e impactos desta nova onda tecnológica sobre o setor financeiro e sobre as práticas comerciais; e, por fim, aos efeitos sobre as estruturas de poder político, especialmente sobre o poder regulatório efetivo do Estado e a viabilidade de implementar políticas públicas domésticas.

### - As Novas Instituições do Direito

No campo das regras que objetivam e permitem a vida em sociedade, destaca-se a necessidade do estabelecimento de regulamentações supra-nacionais, seja no âmbito dos blocos econômicos, seja em nível internacional.

A reordenação institucional tem se restringido, principalmente, à definição de regras na área do comércio e dos direitos de propriedade, deixando de lado os outros mercados e a política social, embora, cada vez mais, os governos estejam discutindo a definição de regras supra-nacionais referentes ao mercado financeiro e também procedimentos comuns

relacionados à mobilidade dos recursos humanos, seu emprego e os acessos à seguridade social.

Mais recentemente cresceu a preocupação com a criação de novas regras de contratação que reduzam os custos indiretos, os custos de demissão e da própria contratação dos trabalhadores. Os atuais mecanismos para essas finalidades, carteira assinada, recolhimento do seguro social e de outras contribuições sociais, segundo uma ótica neoliberal hegemônica, acabaram mais por criar restrições ao nível de competitividade das empresas do que favoreceram a manutenção ou a geração de empregos.

Nos países onde o movimento sindical encontra-se melhor organizado, em nível setorial ou de empresas (Europa e Japão), os processos de negociação coletiva têm procurado criar soluções que incentivem os aumentos de produtividade, flexibilizam o uso do trabalho no âmbito das empresas e diminuem o ritmo das demissões.

Porém, a flexibilização dos direitos sociais conquistados pelos trabalhadores no decorrer dos anos pode ser extremamente desfavorável aos trabalhadores neste momento, em que o capital se encontra em uma posição amplamente fortalecida em relação ao trabalho, decorrente principalmente do aumento do desemprego estrutural a nível mundial.

#### - Comércio Internacional, Produção Global

No tocante às relações comerciais entre os países, é importante destacar a maior convergência nas estruturas de demanda, devido a universalização dos padrões de consumo e de oferta de produtos nos diferentes países.

Tal fato tem provocado modificações de fundo nas estruturas produtivas de cada país. A incorporação da microeletrônica aos processos produtivos e gerenciais das empresas resultou num aumento significativo nos indicadores de produtividade e na redução do tempo de trabalho, o que vem permitindo a retomada de patamares de lucratividade pelas empresas.



Soma-se a isso a constituição de sistemas integrados de comunicação que possibilitam a alocação das unidades de produção, de administração e de pesquisa tecnológica em espaços distintos, induzindo as empresas a buscarem , em escala global, vantagem comparativas naturais ou a construção de vantagens competitivas. As novas estratégias empresariais são, portanto, voltadas para a competitividade e baseiam-se na diferenciação de produtos e no binômio qualidade/preço, com vistas a ampliar mercados e a definir novas oportunidades para seus negócios.

#### - O Mercado Financeiro

Os efeitos dessas mudanças podem, ainda, ser vislumbrados pelo aumento do volume, pela diversificação e pela velocidade de circulação dos recursos transacionados em nível internacional. Este perfil decorre, em grande parte, dos avanços da tecnologia de comunicação, dos sistemas de informação e da desregulamentação do sistema financeiro em nível internacional.

Os movimentos financeiros reduzem o grau de liberdade da política monetária e cambial das nações e aumentam o risco de taxas de inflação elevadas. Estes fatos influenciam a execução de políticas monetárias austeras, inibindo as taxas mundiais de crescimento.

Esse cenário se configura de maneira mais exacerbadas nos mercados denominados “emergentes”, entre os quais destacam-se todas as maiores economias da América Latina. A consequência principal na região é a elevação das taxas de juros domésticas e a sobrevalorização cambial, restringindo o nível de atividade e o emprego domésticos.

Todas essas mudanças têm provocado substanciais transformações na estruturação orgânica dos recursos que compõem uma empresa, incluindo a utilização dos recursos humanos e a natureza das funções. Envolve, portanto, aspectos quantitativos e qualitativos no uso da mão-de-obra.

O aspecto quantitativo revela-se pelo menor ritmo de criação de empregos no âmbito das grandes empresas. Isto porque, freqüentemente,

elas objetivam o aumento da produtividade e da eficiência econômica ao invés do aumento da produção.

Esse fato, aliado à implementação de políticas macroeconômicas restritivas por parte das principais economias mundiais, leva a menores taxas de crescimento econômico nos anos 90 e menor proporcionalidade no crescimento do emprego.

O aspecto qualitativo materializa-se pela intensa diferenciação que as empresas vêm praticando nos postos de trabalho: requerem melhor e maior número de qualificações dos funcionários situados no topo da hierarquia organizacional, eliminam funções intermediárias em razão dos avanços tecnológicos e buscam maior racionalização dos processos produtivos com base no realinhamento de processos e na terceirização de atividades.

Os fatos e as tendências mostram um ambiente de trabalho em acelerada transformação nesse fim de milênio, onde empregados e empregadores estão buscando novos padrões estruturais e de relacionamento.

Ainda que preocupante, a situação dos trabalhadores pode, e precisa, ser desenvolvida para possibilitar o aperfeiçoamento dos mecanismos sócio-econômicos, destacando-se, neste sentido a busca de alternativas que desmistifiquem as características apontadas pelo processo de globalização no momento presente. Isso porque um padrão de crescimento econômico que não gera empregos e renda suficientes para garantir sua expansão e a distribuição de renda cria entraves para sua sustentação, gerando, necessariamente, reordenamentos e mudanças de rumo.

Ao longo deste capítulo foi possível constatar como a organização do trabalho é importante para o aumento da competitividade e eficiência de qualquer empresa, seja no setor industrial seja no setor de serviços.

A gestão organizacional da mão-de-obra no setor bancário, foco principal deste trabalho, será discutida no capítulo 5, quando serão apresentados aspectos bastante específicos ao setor.



### 3 AUTOMAÇÃO BANCÁRIA: MECANIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO

Como analisamos no capítulo anterior, a informática teve um papel preponderante na evolução organizacional das empresas. Através da automatização foi possível alcançar níveis de eficiência até então impossíveis, haja vista as limitações dos trabalhadores.

De forma diferente da indústria, mas com a mesma importância, a informatização representou modificações fundamentais no setor de serviços, principalmente no setor bancário, como veremos a seguir.

Na década de 90, algumas instituições sentiram a necessidade de uma adaptação brusca às novas demandas do mercado. Tais bancos, entre eles o Banco do Brasil, acreditam que o fato de terem iniciado tardiamente o seu processo de informatização trouxe-lhes a vantagem de poder se beneficiar do fim da reserva de mercado para realizar os grandes investimentos, com implicações do ponto de vista das opções de equipamentos e do custo dos projetos.

[RWR1] Comentário:

É possível listar os aspectos mais marcantes das estratégias tecnológicas das instituições financeiras no Brasil, ao longo do período 1990-1994.

1) O fim da reserva de mercado afetou as decisões das instituições financeiras, na medida em que abriu a possibilidade de diminuir custos em função da forte concorrência de fornecedores. Houve mudança na participação dos conglomerados financeiros na produção de equipamentos no setor de informática, tornou-se mais atraente do ponto de vista da redução de custos, desvincular-se da produção de equipamentos de informática. Nesse contexto ocorreu a expansão de empresas fornecedoras como a SID e a PROCOMP.

2) A automação bancária apresentou-se como suporte das transformações no sistema de pagamentos. Nesse sentido, nota-se uma tendência ao avanço da exploração dos cartões de crédito, com ampliação do número de terminais de pagamento e de instituições administrativas.

3) Estimulou-se o pagamento automático, seja para folhas de salários, seja para várias modalidades de cobrança.

4) Deu-se incentivo à expansão das contas interligadas, sistema que administra automaticamente a transferência de recursos entre diversas contas correntes e aplicações dos clientes.

5) Enfatizou-se a estratégia de *home banking* e *office banking*, com conexão direta do cliente via telefone, fax e microcomputador. O objetivo foi permitir o acesso do cliente a alguns serviços/produtos sem que, para tanto, ele necessite comparecer às agências e sem que esteja limitado ao horário de atendimento regular. Reforçou-se o auto-atendimento, através da instalação de ATMs<sup>1</sup> e da expansão da rede de quiosques 24 horas.

As estratégias de banco remoto e de auto-atendimento estabeleceram as bases para o lançamento do Banco Virtual, o qual prescinde das agências para o seu funcionamento. Neste caso, o atendimento remoto exige qualificação crescente dos funcionários, para que possam vir a orientar os clientes nas suas operações.

6) Procurou-se ganhar flexibilidade na realização de negócios, particularmente junto aos clientes de médio e grande porte. Algumas instituições financeiras substituíram o *mainframe* (computador de grande porte) por uma rede de microcomputadores (estratégia de *downsizing*).

7) Implantaram-se estações de trabalho com serviços especiais para clientes selecionados.

---

<sup>1</sup> Máquinas de extrato e transações diversas.

Um estudo detalhado das tendências apontadas, demonstra que o setor bancário caminha para um processo crescente de enxugamento de pessoal, com a automatização dos mais diversos serviços, e por outro lado, uma necessidade cada vez maior de treinamento para o funcionalismo remanescente.

### 3.1 AUTOMAÇÃO DE AGÊNCIAS E POSTOS

#### - Automação de Caixa

A automação de caixa é a forma de automação mais difundida entre os bancos brasileiros. A maior parte dispõe de caixas automatizados em todas as suas agências, inclusive com a introdução recente de máquinas de captação de dados na fonte, através da leitura do código de barras existente nos diversos documentos.

O nível de automação de caixa dos postos de serviço é inferior ao das agências em decorrência do alto custo que implicaria tal procedimento.

O sistema operacional mais utilizado continua sendo o MS-DOS, constatando-se a sua utilização em conjunto com Windows, OS/2, UNIX, Net- MB ou VirtuOS.

Os principais fornecedores de hardware são a Procomp, que ocupa a liderança nacional, além da SID, HP/Edisa, Digirede, Itautec, Sun Microsystems e Compaq. Os softwares para automação de caixa são adquiridos externamente, os fornecedores são geralmente os mesmos do hardware.

Segundo dados fornecidos pelo Sindicato dos Bancários, 58% dos bancos privados e 50% dos estatais têm projetos referentes à automação de caixa, que contemplam em primeiro lugar a atualização tecnológica, substituindo os atuais terminais por PCs e/ou reformulando o processo de automação global das agências através da implantação da arquitetura servidor-cliente.

#### - Automação de Retaguarda

A retaguarda engloba todos os processos que dão suporte ao atendimento da clientela. Nesse setor são elaborados cadastros, estudo e condução de operações de crédito, serviço de compensação, processamento das diversas solicitações efetuadas pela clientela, manutenção da dependência, etc. Enfim, a retaguarda é responsável pela execução das tarefas que dão apoio ao atendimento, sem as quais seria impossível oferecer bons serviços ao público.

A automação de retaguarda se encontra num estágio menos desenvolvido que a automação de caixa. Da mesma maneira que ocorre com a automação de caixa, na automação da retaguarda o modelo predominante é baseado em PCs. Concentradores e processadores de agências ainda são utilizados, porém em menor proporção.

#### - Automação de Plataforma

A plataforma engloba todo o setor de atendimento ao público, onde são acolhidas reclamações, solicitações e sugestões da clientela; bem como a execução de serviços básicos de abertura de contas, poupanças, etc. O layout desse setor difere bastante entre os diversos bancos, em consonância com sua estratégia. Os bancos de varejo, por exemplo, direcionam amplos espaços para sua plataforma, em decorrência do expressivo número de clientes.

A automação de plataforma está aquém da automação de retaguarda por se tratar de setor de atendimento básico e direto ao público e demandar a execução de serviços de difícil padronização. A automação de plataforma até o momento não foi prioridade dos bancos com grande rede de agências.

#### - Auto-Atendimento

Sem sombra de dúvida este foi o item que aos olhos do público apresentou o maior desenvolvimento na automação bancária, inclusive propiciando maior eficiência no atendimento nas agências bancárias.

Em termos de auto-atendimento local nas agências, o serviço mais implantado é a emissão de extratos através das máquinas ATMs, seguido de Cash Dispensers - máquinas de saque de dinheiro - e ainda, a emissão de talões de cheques. Além disso, foram implantadas verdadeiras salas de auto-atendimento em que o cliente pode efetuar suas transações bancárias.

### 3.2 NOVAS TECNOLOGIAS

#### - Banco Remoto

Consulta de saldo, aplicações/resgates, transferências e pagamento de contas, nessa ordem, são os serviços remotos mais oferecidos aos clientes. Além desses serviços mais difundidos, outros serviços já disponíveis são pedidos de talão de cheques e de cartão, bloqueio de cheques, últimos lançamentos e informações sobre índices econômicos.

Dentre os serviços disponíveis via microcomputadores, títulos em cobrança e consultas surgem em primeiro lugar. Aplicações e movimentações de contas ocorrem em proporções menores, indicando que a utilização dessa facilidade conta ainda com um grande potencial de desenvolvimento, tanto no que diz respeito às formas de utilização quanto à possibilidade de se conectar um número maior de microcomputadores aos bancos.

#### -Compensação de Cheques

O tipo de processamento utilizado na compensação de cheques é muito diverso: coexistem desde as compensações realizadas manualmente



até compensações eletrônicas. Vale destacar que ainda nenhum banco adota a captura e digitalização da imagem dos cheques.

#### - Telecomunicações

O panorama das telecomunicações nos bancos indica que a utilização das redes públicas é intensa tanto por parte dos bancos privados quanto por parte dos bancos estatais, além dos bancos que utilizam simultaneamente tanto redes públicas quanto redes privadas.

A utilização de fibras óticas é muito mais intensa entre os grandes bancos em virtude dos altos custos para implantação desse recurso, bem como a utilização e a propriedade de satélites e as conexões com redes internacionais.

A utilização de vias de transmissão está dividida entre os canais Transdata e Renpac. A grande demanda por canais Transdata se justifica pelas suas características de linhas dedicadas, segurança e tarifas fixas mensais; a demanda pelos canais Renpac se dá em função das características de comutação de pacotes e tarifação por chamada, e deve crescer à medida que os serviços de Home/Office Banking se ampliem.

#### - Outsourcing

Nos últimos anos aumentou muito a contratação de serviços externos no setor bancário, principalmente para a execução de serviços ligados a informática - digitação, programação etc. - e também, serviços de suporte/manutenção.

As demais atividades em processo de terceirização referem-se a programação de sistemas, compensação de cheques, envio de dados e suporte a redes locais. Os benefícios esperados são os mesmos que se tem obtido com as terceirizações em andamento, ou seja, redução de custos, agilidade e melhora na qualidade e tecnologia dos serviços.

## - Tecnologias Emergentes

As tecnologias emergentes mais disseminadas nos bancos são Códigos de Barras (arrecadação e cobrança) e Resposta Audível (Home Banking). A tecnologia menos adotada até o presente momento é o <sup>2</sup>Smart Card.

A automação dos bancos brasileiros se deu com alta velocidade, considerando-se que se iniciou, de fato, apenas em torno de 1980, tendo atingido proporções significativas. Pode-se constatar que a prioridade desse processo foi o atendimento ao usuário, que passou a contar com serviços de nível comparável aos oferecidos em países mais adiantados. Mesmo quando o porte dos bancos não permitia individualmente a oferta de tão variados serviços foram criadas redes que permitiram o compartilhamento de recursos de atendimento entre vários bancos.

Após uma década da implantação das primeiras agências automatizadas, verifica-se que o estágio da automação dos bancos está atualmente mais voltado para duas frentes: a atualização dos modelos de automação mais antigos e maior ênfase aos processos internos, abrangendo desde a automação da retaguarda até a revisão dos modelos centrais de processamento, com a utilização de downsizing para vários sistemas em utilização, ferramentas específicas para desenvolvimento, novas tecnologias visando o aumento de produtividade e terceirização de serviços.

A automação nos bancos vai continuar evoluindo, o atendimento ao usuário continuará sendo privilegiado mas, num período mais próximo, a racionalização e a produtividade passarão a ter uma prioridade inédita. A estabilização econômica e a abertura de mercado trazem novos desafios:

---

<sup>2</sup> Cartões recarregáveis que correspondem a uma certa quantia em dinheiro, o usuário vai utilizando o cartão até zerar completamente essa quantia, para então recarregá-lo.

-- a lucratividade dos bancos será decorrente principalmente de operações de crédito, tarifas e vendas de produtos e não mais dos ganhos inflacionários, o que levará os bancos a se automatizarem e buscar produtividade em todas as tarefas que conduzam a tal objetivo.

-- a abertura de mercado deve ser analisada tanto sob o aspecto comercial dos bancos nacionais, que podem sofrer uma concorrência maior por parte dos bancos estrangeiros, que poderão passar a instalar suas próprias ATMs e oferecer novos serviços aos clientes, como sob o prisma dos fornecedores, cujo número se ampliou significativamente com o ingresso de novas empresas antes impedidas de atuar no segmento devido às restrições da reserva de mercado.

A racionalização no número de agências é um indicador de que a evolução da automação bancária não mais será medida pelo crescimento no número de agências e postos automatizados mas sim pelas mudanças qualitativas nos sistemas utilizados e pela adoção de novas tecnologias que levem a uma maior produtividade.

Os serviços de Home/Office Banking também serão ampliados, constituindo-se num novo ponto de diferenciação de serviços.

## **4 PROGRAMA DE AUTOMAÇÃO DO BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil vivência, ainda hoje, uma significativa defasagem em relação aos principais concorrentes no que diz respeito aos sistemas e infra-estrutura de processamento e transporte de informações, motivada pela realização de investimentos insuficientes ou inadequados as necessidades de seu porte e abrangência de seus negócios.

A grande quantidade de agências ainda não informatizadas na modalidade de automação bancária (593), de um total de 4.626 agências, e sem acesso a rede corporativa (777), dificulta a expansão de ambientes de negócios, nos quais os processos podem ser conduzidos de forma automática após a captura inicial dos dados.

Sob um ponto de vista de alta mecanização, o BB possui cinco principais projetos:

1. O sistema AIA e o sistema SAE;
2. O projeto Ana Rosa;
3. O projeto Linha Direta do BB;
4. A opção 4 de reestruturação dos CEDIPs e o downsizing;
5. A terceirização dos CESECs.

Obviamente, há outros inúmeros projetos e sistemas. O BB possui uma razoável base única de dados bastante eficiente, mesmo se comparado com o tamanho e a demanda de processamento de dados da empresa. Entretanto, da maneira como está montado o sistema do BB não está voltado para a otimização de tarefas, mas sim para a segurança do sistema.

A prioridade da segurança foi substituída na gestão Policaro - governo Collor - pela prioridade de ganho de produtividade de escala. O Banco possuía equipamentos ociosos que eram utilizados apenas para manutenção

de cópias de segurança dos diversos sistemas, como forma de prevenir uma pane total do movimento, essa sistemática foi abolida buscando otimizar a utilização dos recursos tecnológicos. Esta discussão não foi feita às claras, democraticamente com os profissionais da área tecnológica, mas foi percebida por alguns, e hoje é um razoável consenso que o rumo do Banco é por aí.

As informações coletadas dão o seguinte panorama à informatização do BB:

1 - O sistema AIA e o sistema SAE.

Estes dois sistemas se forem implantados a plena carga eliminarão toda a necessidade de mão-de-obra de funcionários para a preparação, digitação e conferência do processamento. Todo esse trabalho passará a ser feito pelo próprio cliente. Além disso, quase que extinguirá a necessidade de datilografia de partidas<sup>3</sup>, de estudo de operações, de estudo de cadastro, além de eliminar de vez o sistema ESCAI<sup>4</sup>, utilizado para controle de todas as operações de crédito.

Como exemplo, uma empresa que quisesse fazer um contrato de câmbio no BB, hoje faria os seguintes procedimentos: teria de providenciar cadastro no Banco, processo demorado e com diversas etapas; teria de apresentar o contrato do exterior que justificasse o contrato de câmbio; teria de apresentar a garantia da operação; seria elaborado o contrato, datilografado, contabilizado, preparado, digitado e conferido; até a liquidação

---

<sup>3</sup> Partidas são documentos específicos de contabilidade bancária. Nesses documentos são efetuados lançamentos de créditos e débitos em contas específicas, sejam contas correntes de clientes ou contas internas do Banco.

<sup>4</sup> O Sistema ESCAI é uma sistema interno do Banco do Brasil para controle de todos os lançamentos contábeis decorrentes da contratação de uma operação de crédito.

seria contabilizado e atualizado manualmente; na liquidação seriam feitos vários processos de datilografia, preparação digitação e conferência.

No sistema AIA junto ao SAE o cliente pegaria um disquete com programa interativo (como o da receita federal) no atendimento; o disquete seria devolvido preenchido, e um micro na agência avaliaria sua consistência através de um programa de crítica, o disquete seria travado e emitido um recibo ao cliente; todo o acompanhamento, do estudo ao deferimento, da contabilização inicial à liquidação seriam processados via sistema; na liquidação toda a digitação seria feita ou via sistema ou via caixa.

É fácil observar que uma infinidade de papéis e processos repetitivos seriam eliminados. Aparentemente, há uma queda na segurança, pois quanto maior a quantidade de registros menor a chance de perder informações importante caso haja uma pane do sistema. Mas como o sistema tem critérios de crítica, e todos os lançamentos seriam escriturados, além de que os erros geralmente são das pessoas, raramente das máquinas.

## 2 - O projeto Ana Rosa e o downsizing.

O futuro do processo de dados nas grandes empresas parece ser, uma tendência mundial, no rumo do downsizing, isto é, o processamento distribuído em sistemas de pointers corporativos. No BB, a existência de 10 centros de processamento espalhados pelo país está de acordo com o downsizing.

Uma radicalização do downsizing é a experiência da Agência Ana Rosa. Aí toda a agência seria mecanizada, inclusive com capacidade de processamento própria - somente o que envolvesse outras dependências dependeria do processamento em tempo real com os Centros de Processamento. À noite, a massa de dados da agência seria encaminhada em batch para atualização.

O Banco não faz propaganda desse projeto devido ao seu custo. Depois de montada a Agência Ana Rosa mostrou que a mecanização completa inviabiliza a globalização do projeto, pois representa custos muito

elevados e não garante a satisfação da clientela que ainda gosta muito do contato direto com os funcionários da empresa . Todos os bancos que possuem projetos semelhantes também são cautelosos. Alguns utilizam esse modelo de agência apenas como marketing, criando a imagem do Banco moderno, como o UNIBANCO.

Ao eliminar drasticamente a mão de obra inclusive do atendimento, os investimentos em equipamentos seriam proibitivos. Em outras palavras, para um banco de varejo como o BB, a baixa lucratividade das contas exige mão de obra barata, que hoje o bancário fornece. O projeto Ana Rosa só é viável quando o equipamento investido e sua manutenção forem mais baratos que a mão-de-obra humana do bancário. De qualquer maneira, não é um projeto suspenso. Está desaquecido. O projeto Ana Rosa é uma reserva estratégica do BB. Se a questão da definição de pontos de equilíbrio for resolvida o projeto Ana Rosa adquirirá viabilidade. Ao que parece, a direção do BB, ou pelo menos sua área tecnológica guarda uma carta na manga se a disputa pelo mercado se pautar por aí. Não podemos esquecer que todos os grandes bancos têm as suas agências altamente mecanizadas. E poucos fazem marketing com elas.

### 3 - A linha direta do Banco do Brasil

O Banco do Brasil desenvolveu um programa que conecta micro computadores via modem aos mainframes do banco. Através dele o cliente pode realizar quase todas as operações e serviços que faria em uma agência. É um outro protótipo do futuro: o dinheiro, escritural, se combina perfeitamente à realidade virtual. É o que se chama de home-banking.

O Banco ainda não o propagandeia. O home-banking exige um verdadeiro BBS, e enorme conforme a demanda do banco. Além disso todo banco processa um quantidade de dados em larguíssima escala. Como a prioridade durante o dia é o atendimento on line uma demanda de home-banking alta pode prejudicar o handicap do sistema, interferindo até na imagem do banco, como a demora dos caixas on line.

Bancos pequenos, com escala menor de massa de dados a serem processados já utilizam a alta mecanização como marketing. Bancos grandes fazem atendimento aos clientes preferenciais.

4 - A opção 4 para os CEDIPs<sup>5</sup> e o downsizing.

Um das maiores tendências mundiais no rumo do desenvolvimento da informática é o downsizing, ou distribuir o processamento entre mainframes e micro computadores.

Paralelo a isso o BB tem um projeto, a falada opção 4, que centraliza o processamento dos dez CEDIPs, centros de processamento e desenvolvimento de sistemas, em apenas dois de altíssima velocidade. O banco adquiriu dois computadores de mais de 200 mips (processa mais de 200 milhões de instruções por segundo) da FUJI japonesa. Os dois computadores juntos processam mais que toda a rede de CEDIPs junta. Só para exemplificar, o sistema atual do CEDIP BH, considerado de altíssimo porte, processa no pico 65 mips.

Esse projeto dobra a capacidade de processamento do BB imediatamente. Isso tudo barateia a implantação dos sistemas discutidos anteriormente, possibilitando maior velocidade de implantação deles. Os computadores de altíssima velocidade gerenciariam a rede centralizado em SP e Rio.

O BB é hoje o maior comprador de estações de trabalho de computadores do país. Até agências do interior hoje já possuem micros, e até o BBNet, a rede de informações internas do Banco. Portanto, a alta capacidade de processamento centralizado mais os micros nas agências podem se constituir em um excelente downsizing.

---

<sup>5</sup> CEDIP é o Centro de Desenvolvimento e Implantação de Sistemas utilizados pelo Banco do Brasil para seus controles internos.



O importante ressaltar é que o BB, por mais caótica que seja sua política geral, está tendo uma relativa maior continuidade dos projetos na área tecnológica, e inclusive bem situados dentro das tendências mundiais de desenvolvimento da ciência do processamento de dados.

#### 5 - A terceirização dos CESECs<sup>6</sup>.

Sob o apoio do Tribunal Superior do Trabalho e suas súmulas, o Banco do Brasil hoje tem amparo legal para terceirizar quase que completamente as tarefas nos atuais CESECs, centros de digitação e conferência de dados. Os setores de preparação de documentos, conferência, gravação e o malote podem ser entregues a empresas terceirizadas.

A vantagem para o Banco é o ganho de produtividade pelo aumento da taxa de expropriação da força de trabalho dos empregados, comumente feitos pelas empresas terceirizadas. Há também a economia dos direitos trabalhistas conquistados pelo funcionalismo do Banco.

O tamanho do banco, e a malha de atendimento com alto espalhamento, dilata os prazos e exige mais esforços, por isso o Banco do Brasil desenvolveu um Plano de Tecnologia com as seguintes diretrizes:

Não há planilha de implantação definida, mas a área tecnológica já está unificada nesta proposta, e provavelmente será implantada, o mais provável gradualmente, escolhendo os setores mais simples.

#### - Sistema de Informações:

1. O sistema de informações corporativo deve obedecer aos requisitos de total transparência, permanente auditoria, disponibilidade e acesso o mais

---

<sup>6</sup> Os CESECs são os Centros de Processamentos do Banco, para onde são enviados todos os papéis a serem processados, durante à noite.

amplo possível, observados os princípios de segurança vigentes na organização;

2. Disponibilização de informações atualizadas em tempo real nos sistemas corporativos.

- Infra-estrutura de Tecnologia para Atendimento a Produtos da Organização:

1 A área técnica proverá aplicativos que permitam a área de produtos e a rede de distribuição, quando for o caso, tomar conhecimento do nível de utilização ou da carência dos meios para o pleno uso do produto dentro das metas estabelecidas, propiciando às equipes de venda maior controle sobre o desempenho de sua dependência de acordo com a rentabilidade oferecida pelos diversos produtos.

- Atendimento aos clientes:

1. Reduzir progressiva e permanentemente o atendimento aos clientes no recinto interno das agências. Essa estratégia está baseada na expansão do número de caixas automáticas à disposição do cliente para efetuar os mais diversos tipos de transação. Algumas agências já contam com um salão de auto atendimento, gerando uma diminuição razoável do fluxo de clientes.

- Padronização:

1. Toda a aquisição e disponibilização de recursos tecnológicos deverá ser efetivada atendendo as padronizações definidas de arquitetura. Esse é um direcionamento muito importante, pois até então o Banco vinha adquirindo máquinas e equipamentos sem levar em conta suas compatibilidades.

- Automação

1. As agências terão rede local única integrando todo o ambiente de automação;

2. A plataforma dessas redes será baseada em equipamentos PC compatíveis, com processadores Intel, protocolos de comunicação TCP/IP e arquitetura cliente/servidor;

3. Os servidores das redes locais serão capazes de processar e armazenar o sumário das contas das agências (saldos de conta-corrente, poupança, etc.) e o histórico das transações.

Essas medidas vão facilitar sobremaneira a execução das tarefas por parte dos funcionários da plataforma, dando-lhe, inclusive, certa autonomia em relação à retaguarda.

- Transferência Eletrônica de Fundos:

1. A transferência eletrônica de fundos será atendida prioritariamente em serviços disponíveis na rede corporativa e, apenas quando for exigência do cliente, ou se os custos internos forem mais elevados, deverão ser usadas opções de redes de terceiros (Interchange, GSI/IBM, Proceda, Tecnologia Bancária, etc.).

- Redes Locais:

1. Todas as dependências disporão de rede local, interligando os seus microcomputadores entre si e com a rede BBNET, promovendo acesso ao sistema de informações corporativo (SISBB).

Através das informações obtidas pela rede local é possível suprir as agências de dados em tempo real, aumentando sua agilidade e independência em relação aos centros de processamento. Além disso, a rede local é um instrumento de comunicação interna que facilita sobremaneira a manutenção da segurança e confidencialidade exigida nas diversas operações.

Esse programa tecnológico vem complementar o programa de ajustes adotado pelo BB no início de 1995, de acordo com o Plano de Reestruturação do banco. As decisões que vem sendo implementadas integram amplo

processo de adequação das estruturas do banco a padrões de desempenho e competitividade exigidos pelo mercado.

As ações foram definidas com a perspectiva de a empresa antecipar-se às transformações previstas para as próximas décadas. O posicionamento institucional e negocial do BB deverá estar ajustado às mudanças que vem afetando profundamente as empresas e a organização política e econômica de nações neste final de século.

## **5 REESTRUTURAÇÃO DO BANCO DO BRASIL : A HORA DA MUDANÇA.**

Os avanços no campo da informática e as mudanças na organização do trabalho, analisados anteriormente, implicaram num desajuste das estruturas do Banco do Brasil. As rotinas internas, excessivamente burocráticas, se contrapunham a agilidade necessária para a prospecção de novos negócios e o alcance da competitividade.

Dentro deste contexto diversas modificações foram implementadas compondo o plano de reestruturação a ser analisado neste capítulo.

Indústrias de serviços financeiros que já foram discretas, estão agora convergindo e competindo agressivamente uma na área da outra. As barreiras de regulamentos, que impediam tanto a competição entre bancos e a entrada de entidades não-bancárias na parte mais lucrativa dos mercados dos bancos, foram derrubadas como demonstram as associações entre financeiras e lojas varejistas de forma a concederem crédito à seus clientes. As inovações tecnológicas e o lançamento acelerado de novos produtos estão exigindo respostas cada vez mais rápidas e altas apostas no futuro. Contudo, os custos dos bancos são quase sempre muito altos, e seus preços variam muito e são extremamente fiscalizados.

A reestruturação não é um corte arbitrário e generalizado de custos, significa replanejar os processos desde o ponto zero. É reconhecer que a forma como as coisas foram feitas no passado não é sagrada e que um novo ambiente competitivo e novas tecnologias requerem novas formas radicais de se fazer as coisas, não fazer meramente as mesmas coisas do passado com custos menores ou de formas melhores.

Para manter capacidade competitiva nos mercados globais, as instituições financeiras buscam:

- Redução da estrutura e dos custos;

- Investimento pesado em tecnologia e qualificação profissional;
- Ampliação dos volumes das operações;
- Criação de novos produtos, mais ajustados às demandas de seus clientes.

Essa reorientação do setor bancário é marcada pela busca da modernização administrativa, com a adoção de modelos organizacionais focados em áreas de negócios ou concentradas em segmentos mais rentáveis. Quem demorou a reagir aos sinais dos novos tempos teve que fazer muitas mudanças ao mesmo tempo. Foi exatamente o que aconteceu com o Banco do Brasil, que ainda trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado.

O Banco foi ficando cada vez mais para trás em termos de rentabilidade, eficiência, agilidade e qualidade na prestação de serviços. Esta situação foi ainda agravada com o elevado índice de inadimplência. Isso ficou evidenciando com os prejuízos do segundo semestre/95 e primeiros semestre/96.

O Programa de Ajustes voltou-se exatamente para ampliar a interatividade do Banco com esse cenário, focando duas premissas básicas: no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro e, no médio e longo prazos, modernizar a empresa para enfrentar o desafio de conviver em ambiente de alto grau de incerteza, competitivo, mas de estabilidade econômica.

Em abril de 1995, como desdobramento do Programa de Ajustes, a diretoria promoveu a revisão da estratégia de conglomerado, construindo uma visão de futuro e adotando a missão orientadora de :

- Ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às exigências dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País.

Constatou-se, logo a princípio, que o desenho organizacional, particularmente o da Direção Geral, não estava alinhado com a orientação

estratégica de foco no cliente. As medidas tomadas até então não surtiram o efeito desejado. Era preciso mudar o modelo.

A resposta veio em março de 1996, com a implementação do Plano de Reestruturação centrado na capitalização do Banco e na mudança do modelo de gestão. Algumas medidas receberam total prioridade, dentre elas concluir a implantação de um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado, baseado em unidades estratégicas de negócios, e acelerar o Programa de Profissionalização.

O Plano de Reestruturação pretende dotar o Banco do Brasil de condições administrativas e operacionais capazes de impedir a repetição dos problemas históricos que determinaram os resultados negativos dos últimos semestres.

O foco do plano é capitalizar o Banco e mudar o modelo de gestão. O conjunto de medidas pode ser resumido em sete grandes linhas:

- Recomposição da estrutura de capital;
- Reformulação da gestão, com aumento de participação do setor privado;
- Melhoria da estrutura de ativos;
- Revisão das práticas de crédito;
- Modernização tecnológica;
- Reestruturação administrativa;
- Estratégias mercadológicas.

A concretização desse Plano objetiva fazer com que a Empresa saia fortalecida de mais uma crise, voltando a disputar competitivamente sua fatia de mercado.

#### 1 - Recomposição da Estrutura de Capital

Tem por objetivo readequar o patrimônio líquido a patamares em que a geração de receitas cubra os custos administrativos. Inclui chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, mediante a emissão de ações ON (Ordinárias Nominativas) e PN (Preferenciais Nominativas), na proporção das existentes. O Tesouro Nacional está garantindo a aquisição de eventuais sobras no processo de subscrição.

Para minimizar efeitos sobre a dívida pública, o BB Investimentos adquirirá, a preços de mercado, ações de primeira linha de empresas estatais federais, de propriedade da União, até o valor correspondentes às sobras.

Ao final do processo de capitalização, ficou claro que a diretoria do BB foi muito otimista quanto a resposta do mercado a uma chamada de capital tão expressiva. O Tesouro Nacional injetou R\$ 5 bilhões e os R\$ 3 bilhões foram adquiridos pela PREVI, o fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil.

## 2 - Reformulação da Gestão

Estabelece salvaguardas para assegurar a harmonia na gestão e o cumprimento da missão do Banco, através da maior participação dos acionistas privados na definição da linha de atuação da empresa.

Com a Reestruturação, o Conselho de Administração passa a ter sete integrantes (contra seis anteriormente), sendo quatro representantes da União, dois dos acionistas privados e um dos empregados que sejam acionistas. O representante dos empregados será indicado por Clube de Investimento formado por empregados em atividade e/ou aposentados, e terá seu nome submetido a Assembléia Geral. O membro do Conselho de Administração representante dos empregados (GAREF)<sup>7</sup> para o triênio 1996/99 terá assegurada sua participação, nas condições atuais.

---

<sup>7</sup> anos para representar o funcionalismo no Conselho de Administração do Banco



Será introduzida a prática da maioria qualificada de cinco votos para aprovação das seguintes matérias: Política geral de negócios do Banco, escolha do titular da Auditoria Interna e do Auditor independente e eleição do Conselho Diretor, excetuando-se o cargo de presidente, que continua sendo nomeado pelo Presidente da República. Essa nova prática fará com que os representantes da União dependam do voto de pelo menos um acionista privado para obter a aprovação de diretrizes excetuando-se o cargo de presidente. Essa nova prática fará com que os representantes da União dependam do voto de pelo menos um acionista privado para obter a aprovação de diretrizes estratégicas para a empresa, diminuindo o risco de ingerência por parte do governo, como vinha acontecendo até então.

O Conselho Fiscal permanece com cinco membros, mas contará apenas com dois representantes da União, sendo que os outros três serão eleitos pelos acionistas minoritários.

### 3 - Melhoria da Estrutura de Ativos.

O conjunto de medidas a ser implantado prevê redução das situações em que ocorre o descasamento cambial (dólar x real), pois muitas operações efetuadas em dólar foram extremamente prejudicadas com a política cambial adotada pelo governo Fernando Henrique, saneamento da carteira de créditos, alteração no critério de constituição de provisões para devedores duvidosos, implantação de orçamento estratégico (com definição antecipada dos tipos de ativo que deseja gerar, setores com os quais pretende operar e empresas com as quais prefere negociar), além do equacionamento de pendências remanescentes junto ao Tesouro Nacional.

### 4 - Revisão das Práticas de Crédito

Busca modernizar os métodos de trabalho e propiciar aos técnicos e administradores envolvidos melhores condições de trabalho. Integra esse esforço o programa permanente para a qualidade do crédito. Um dos primeiros efeitos práticos será a desvinculação entre as funções crédito (análise de risco, análises setoriais e definição de limites de créditos de

clientes) e as funções operacionais (estudo, deferimento, contratação, formalização e condução das operações ativas).

Entre os resultados esperados com essas iniciativas, contam-se a melhoria da qualidade do crédito, maior agilidade e segurança no processo de análise de crédito e condução de operações, além de melhor previsibilidade do resultado nos anos futuros.

#### 5 - Modernização Tecnológica

Parte do princípio de que, para fazer frente à concorrência, são necessárias soluções tecnológicas de alto nível, inovadoras e de implementação rápida. Decidiu-se expandir o projeto de tecnologia, com investimentos da ordem de R\$ 1,6 bilhão entre os anos de 1996 e 2000. Esse programa dá seqüência e fortalece projetos que já estão em andamento desde o ano passado e que visam apoiar o Banco na recuperação de sua capacidade competitiva e na criação de suporte tecnológico que lhe permita alavancar negócios, sem perder de vista a necessidade de controlar adequadamente as atividades.

#### 6 - Reestruturação Administrativa

Coloca ênfase na progressiva redução dos custos administrativos e na melhoria da capacitação dos empregados. Inclui ações como redimensionamento da rede de pontos de atendimento, melhoria de sua logística e implantação de novo modelo organizacional voltado para segmentos de mercado e estruturado em unidades de negócio.

Outras decisões no âmbito de recursos humanos prevêm a implantação de um programa de profissionalização com planejamento de carreira auto-gerenciado, de um plano de remuneração variável, bem como a revisão do plano de cargos e salários de forma a não mais privilegiar o fator tempo de serviço e sim a produtividade e o nível de profissionalização do funcionário.

Também faz parte dessa reestruturação a transferência para a PREVI de parte dos encargos referentes à complementação de aposentadoria dos empregados admitidos antes de abril de 1967, mediante a substituição do regime financeiro de repartição simples pelo de capitalização. Na prática, a PREVI antecipará recursos ao Banco, desonerando o caixa da empresa, para recebê-los de volta em prazo mais dilatado.

## 7 - Estratégias Mercadológicas

Além da inserção definitiva no mercado de seguridade, em que pretende fazer aumentar sua participação de 2% em 1996 para 17% no ano 2000, o Banco definiu como estratégicos para sua atuação comercial os segmentos de Agribusiness, negócios com o governo, mercado de capitais, administração de fundos e dinheiro eletrônico.

Esta frente de trabalho dá seqüência a empreendimentos já definidos e concretizados que resultaram na criação até o momento, das empresas Brasilprev, Brasilcap, Brasilsaúde, além da BB-Previdência (Fundo de pensão multipatrocinado), afora isso, está sendo estruturada a Brasilseg (Sucessora da SBI-Seguradora Brasileiro-Iraquiana) para atuar em outros segmentos de seguros.

Ênfase especial é dada ao mercado de seguridade pela sua capacidade de gerar "Funding" de longo prazo, capaz de alavancar novas operações de crédito e financiamento.

É preciso ressaltar toda uma estratégia direcionada ao setor de varejo, com o lançamento de novos produtos direcionados para o cliente pessoa física e, também, pequenos poupadores. Fortalecimento da BB-Financeira através da implantação de novos tipos de Crédito Direto ao Consumidor, com a agilização total das novas contratações.

Expansão e divulgação do Leasing, oferecendo taxas competitivas em relação ao mercado. Intensificação do marketing referente ao Ourocard, visando abranger todos os clientes portadores de cheque especial que ainda não possuem o cartão.

As medidas foram concebidas de modo a obter resultados de grande envergadura, como, por exemplo:

- Recuperação do patrimônio líquido a níveis compatíveis com o estabelecido no acordo de Basiléia (índice de adequação de capital), já a partir do segundo semestre de 1996.

- Reversão dos resultados financeiros com conseqüente melhoria da remuneração oferecida aos acionistas.

- Maior autonomia do Conselho de Administração para fixação das políticas e diretrizes da empresa.

- Continuidade administrativa.

- Estímulo aos empregados para participar do capital e da gestão da empresa.

- Maior participação do acionista privado na gestão da empresa.

- Maior isenção do Conselho Fiscal.

- Melhoria no atendimento aos clientes pelos investimentos em tecnologia.

- Menor pressão sobre o caixa por parte dos pagamentos de aposentados admitidos antes de 1967.

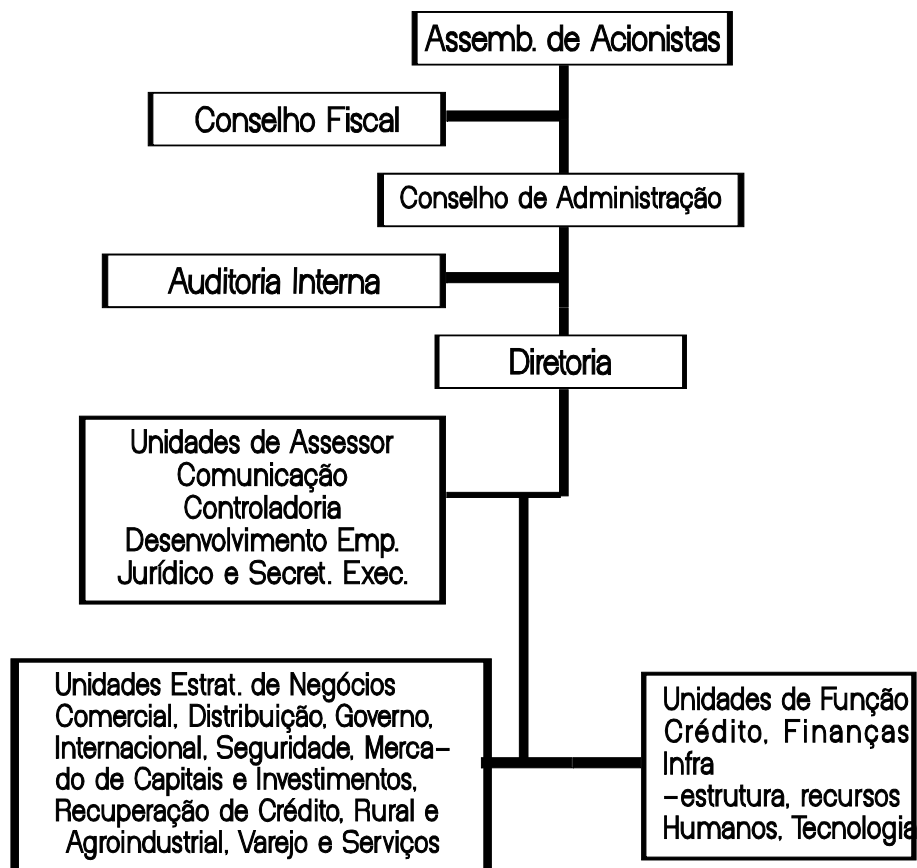
Diante desse novo quadro fica claro a necessidade de ajustes, concedendo ao Banco a modernidade e agilidade que lhe são necessárias para o enfrentamento do mercado financeiro.

## 5.1 A NOVA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

O modelo da nova arquitetura organizacional do BB foi traçado considerando-se as mesmas premissas formuladas no Programa de Ajustes, ou seja:

- Foco no cliente;
- Agilidade, o que significa ter uma estrutura leve, flexível, com fluxo de processo integrado, administração descentralizada e por delegação;
- Concentração no negócio;
- Gerência por unidades de negócios;
- Eficiência nos custos, o que envolve tamanho da organização e economias de escala;
- Integração de esforços na rede de distribuição, entre o mercado doméstico e o exterior e ainda entre as unidades de negócios, de função e assessoramento.

Tendo em vista a concepção da nova estrutura, estabeleceu-se internamente a Arquitetura Organizacional da Empresa, que abrange quatro grandes níveis: Diretoria, Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), Unidades de Função (UF) e Unidades de Assessoramentos (UA), como mostra o fluxograma a seguir:



#### - DIRETORIA

Composta pelo Presidente e seis Diretores, a Diretoria, que antes denominava-se Conselho Diretor, tem suas funções baseadas nas premissas abaixo, que refletem o seu papel político-estratégico:

- Propiciar maior aproximação entre os níveis estratégico e tático da Organização de forma a diminuir os níveis hierárquicos;
- Concentrar suas atividades nas questões estratégicas e corporativas;
- Permitir a conciliação dos interesses do Conglomerado como um todo:

- Possibilitar o alinhamento entre as expectativas dos acionistas, clientes e funcionários e a orientação estratégica do Conglomerado.

#### - UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS

As Unidades Estratégicas de Negócios têm por objetivo o desenvolvimento dos negócios do Conglomerado buscando a otimização dos resultados. As UEN focalizam os clientes, desenvolvendo produtos e serviços que os atendam. Cada uma é responsável pelos resultados obtidos no seu segmento de mercado e pelo desempenho dos seus produtos.

- Comercial
- Distribuição
- Governo
- Internacional
- Mercado de Capitais e Investimentos
- Recuperação de Créditos
- Rural e Agroindustrial
- Seguridade
- Varejo e Serviços

#### - UNIDADES DE FUNÇÃO

As Unidades de Função atuam como centros de excelência em serviços internos, dando suporte às demais Unidades na execução de atividades operacionais.

- Crédito
- Finanças
- Infra-estrutura

- Recursos Humanos
- Tecnologia
- UNIDADES DE ASSESSORAMENTO

As Unidades de Assessoramento são consideradas uma extensão da Diretoria, ao facilitar o processo de comunicação, equalizar conhecimentos e trabalhar pela integração do Conglomerado. As UA apoiam a Diretoria e as demais Unidades na formulação de estratégias, políticas e diretrizes, e no fornecimento de subsídios à tomada de decisão.

- Comunicação e Marketing
- Controladoria
- Desenvolvimento Empresarial
- Jurídico
- Secretaria Executiva

A Auditoria Interna, também caracterizada como órgão de assessoramento, subordina-se ao Conselho de Administração e tem por objetivo avaliar a qualidade dos controles internos da Organização.

A adoção dessa nova Arquitetura Organizacional direciona a Empresa para os negócios estratégicos, levando o foco no mercado, auxiliando na identificação e aproveitamento rápido de oportunidades e na delimitação e avaliação dos resultados pela definição clara das áreas de atuação e de responsabilidade. Esse novo contexto propicia agilidade na definição de prioridades estratégicas, melhor gerenciamento dos recursos alocados em cada uma das Unidades, bem como a apuração da margem de contribuição de unidades, produtos e segmentos de clientes para o resultado global do Banco.

A implantação da nova Arquitetura está acontecendo em cinco fases:



A primeira, chamada Transição, e já concluída, teve por objetivo movimentar o Banco em direção ao futuro modelo organizacional. Seu principal produto foi a estrutura de transição das Unidades. Houve um remanejamento de atividades e pessoas dos antigos segmentos para as novas Unidades.

A fase 2, Adequação, em andamento, promoverá ajustes da estrutura organizacional e dos sistemas e a capacitação das pessoas para a nova filosofia de trabalho, com ênfase na visão estratégica das Unidades e no redesenho de processos.

A fase 3, Preparação, consiste na preparação das Unidades para a gestão por resultados. Serão estabelecidos indicadores de desempenho a partir dos quais a Controladoria e os demais órgãos de acompanhamento estratégico procederão a análises para subsidiar as decisões da Diretoria.

A fase 4, a Gestão por Resultados, corresponde à finalização do processo de implementação, momento em que os indicadores estabelecidos e negociados na fase 3 passarão a ser efetivamente controlados.

Finalmente, a fase 5, Consolidação, objetiva avaliação, ajustes e sedimentação do modelo.

O Banco do Brasil está reestruturando-se para facilitar o fluxo de informações, conhecimentos e novos empreendimentos. As organizações de serviços financeiros mais bem-sucedidas institucionalizarão uma filosofia empresarial flexível, através da remoção da hierarquia ou pirâmide gerencial que impede o fluxo de informações e de tomada de decisões; reestruturação dos negócios em unidades organizacionais menores que facilitam o fluxo de informações; e desenvolverão sistemas de incentivo para a disseminação das informações (redes).

Aliada a essa nova realidade surge a necessidade de adoção de novas práticas de gestão empresarial, principalmente no tocante à mão-de-obra; saindo de um modelo exausto frente às mudanças cada vez mais velozes nas tecnologias de trabalho e nos processos gerenciais para a adoção de uma

nova ordem, quando a principal característica das empresas será a sua sobrevivência através da competência baseada no conhecimento, ou seja, nas pessoas. Ao capital físico e financeiro, deverá agregar-se o capital humano como o mais importante para a competitividade e a sobrevivência de uma empresa.

## **6 RECURSOS HUMANOS : Novo Modelo de Gestão**

Como vimos no capítulo 1, a gestão da mão-de-obra tem um papel central na evolução do sistema capitalista, representando a apropriação gradativa do saber do trabalhador, por parte do empresário e aumentando a dependência do trabalhador. Hoje essa questão deve ser bastante relativizada, na medida em que se verifica forte independência entre a produção científica e a produção de bens e serviços; de sorte que esse problema, verificado na origem das organizações, vem, cada vez mais, desaparecendo.

Analisaremos a seguir a evolução da gestão organizacional no setor bancário nacional, bem como suas implicações no alcance da competitividade para o setor.

Do ponto de vista dos recursos humanos, verifica-se a necessidade de um salto na qualificação profissional, a fim dotá-los de conhecimentos e experiências para operar produtos novos e mais sofisticados.

O desenvolvimento e gestão de recursos humanos contempla a adoção dos princípios da qualidade, focalizados no tema liderança. A efetiva gestão de pessoal depende da capacidade do líder de motivar e envolver os empregados com temas essenciais para a empresa, o que requer postura participativa, para que haja reconhecimento das contribuições pessoais.

Para o alcance da qualidade na prestação de serviços, o Banco definiu cinco pontos fundamentais que o administrador, de qualquer instância, deve conhecer: 1) o potencial dos profissionais que atuam em sua área; 2) o modo como desempenham seus trabalhos; 3) o nível de participação e de engajamento nas resoluções dos problemas da empresa; 4) os interesses profissionais e as necessidades de aperfeiçoamento; e 5) o resultado agregado pelas atividades desenvolvidas individualmente ou pela equipe.

Para alcançar todos os objetivos é necessário fazer uma análise da forma de gestão do processo de trabalho que vinha sendo implementada até o momento e os novos caminhos a serem estabelecidos a partir desse processo de reestruturação.

## 6.1 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

O eixo central desta resenha será o trabalho de Accorsi (1991), dado o seu caráter abrangente. Este trata, basicamente, sobre o processo de mudança organizacional nos bancos em função da introdução da automação. Nesse sentido, para fins analíticos, o autor partiu da caracterização do processo de trabalho “antes do computador”, de forma a melhor poder evidenciar as modificações mais significativas ocorridas ao longo do processo de incorporação da referida inovação tecnológica.

A adoção dessa linha de estudo o conduziu ao estabelecimento de uma periodização, ou seja, a identificação de fases, referenciadas por características comuns de ordem estrutural e processual, a saber: a) 1a Fase - pré 1964; b) 2a Fase - de 1964 à 1980 e; c) 3a Fase - pós 1980.

Essa mesma periodização será adotada na descrição a seguir.

## 6.2 PERFIS DO PROCESSO DE TRABALHO

### 6.2.1 Fase Pré 1964

Esse foi um período que a atividade bancária no Brasil, ainda era muito incipiente, havia um número muito grande de casas bancárias, oferecendo serviços não padronizados aos seus clientes. O Banco do Brasil funciona como agente de desenvolvimento do governo federal, principalmente na condução da política agrícola, através da concessão de crédito. Não havia um posicionamento de conquista de mercado pois suas receitas eram

garantidas pelas movimentações governamentais e transações com as empresas estatais.

Os traços mais relevantes que configuram essa fase, apreendidos do referido estudo de Accorsi (1990), são:

- o serviço bancário limitava-se a três operações: conta corrente, crédito e cobrança;

- a clientela era reduzida, havendo restrições imposta quanto à abertura de contas correntes;

- a utilização de cheques era facultada, apenas, a parcela minoritária da clientela;

- a rede bancária era integrada por cerca de 350 matrizes, tendo cada uma, em média, 10 agências;

- o conjunto dos serviços contábeis era realizado nas próprias agências, sendo seus resultados diariamente encaminhados à matriz;

- uma agência era um “corpo integrado”, dotado de relativo grau de autonomia;

- a administração do banco era enxuta, compreendendo, basicamente, as seguintes instâncias: Contadoria, Inspeção e Direção Geral. Os bancos maiores dispunham, ainda, de uma Tesouraria, um Departamento de Pessoal e um Setor de Câmbio;

- as agências eram divididas em dois segmentos: gerência e serviços;

- a gerência tratava, em especial, da parte comercial, e seu funcionamento se dava em sala reservada, exclusiva. Essa respondia frente à Direção Geral pelo conjunto do estabelecimento. Sendo este de porte médio, a gerência era integrada por dois cargos - Gerente e Subgerente -, ambos ocupados por pessoal experiente, com amplo conhecimento acumulado pelo exercício anterior de outros cargos da carreira bancária;

- o segmento de serviços era composto, em média, por um Contador, um Subcontador, um Chefe de Expediente, dois a três Caixa, dez a doze Escriturários e dois Contínuos;

- no segmento de serviço, o critério de departamentalização adotado era o de produto ou serviço. Tinha-se, assim, Setor de Conta Corrente, Setor de Desconto de Títulos, Setor de Cadastro e Setor de Contabilidade;

- todos os processos da agência fluíam para o Setor de Contabilidade;

- os Escriturários eram alocados da seguinte forma: um no “balcão de atendimento”, um no “controle de caixa”, dois na “conta corrente”, dois na “cobrança”, dois no “desconto” e dois na “Contabilidade”.

- o espaço físico reservado ao atendimento da clientela era pequeno;

- o tempo de espera para que fosse descontado um cheque chegava a uma hora, em razão do atendimento às diversas etapas do processo de trabalho, descritas a seguir: a) entrega do cheque pelo cliente ao funcionário postado no “balcão de atendimento”, contra o recebimento de uma senha; b) anotação dos dados do cheque pelo “controle de caixa”; c) conferência da assinatura no “setor de firmas”; d) verificação do saldo no setor de “conta corrente” e; e) pagamento pelo “Caixa”.

- ao “controle de caixa” cabia o registro da entrada de todos os documentos de caixa, sendo também da sua alçada a operação “do bate” (fechamento do movimento), ao final do expediente.

- ao “conta corrente” incumbia efetuar os lançamentos, nas fichas dos clientes, das respectivas movimentações e efetivar o “fechamento” ao final do expediente.

- ao Caixa competia, exclusivamente, o recebimento e o pagamento de valores, realizado em guichês especiais;

- o serviço de expedição de correspondências era realizado pela própria agência, através de Contínuos, isto até que os Correios se

desenvolvessem, passando a assumir o monopólio dessa função face aos menores custos proporcionados pelo ganho de escala de “produção”. Os bancos então aderem aos serviços dos Correios;

- o ingresso na carreira se dava via concurso nos bancos estatais. A exigência de concurso tinha como pré-requisito a conclusão do curso Ginásial;

- não havia um “sistema de contas” comum aos diversos bancos. Por isso, os profissionais responsáveis pelas práticas contábeis possuíam elevado poder de negociação face à direção do banco, dado deterem o controle de informações essenciais;

- o estilo gerencial era marcadamente paternalista, não havendo a definição clara de normas administrativas, como por exemplo, com relação à estrutura de cargos e salários. Esse quadro começou a se modificar com a mobilização dos bancários, enquanto categoria profissional representada por um sindicato, em torno da conquista de direitos;

- o funcionamento dos bancos se dava inclusive aos sábados e a jornada de trabalho se estendia além das 8 horas regulamentares, sem a contrapartida pecuniária correspondente;

- os casos de demissão só se verificavam por justa causa;

- a mecanização do trabalho foi iniciada na década de trinta com o uso de máquinas de escrever para a escrituração do movimento diário e de copiadoras de gelatina para a reprodução desse. Já nos anos quarenta, se registrou a introdução de máquinas calculadoras e, no final da década de cinquenta, de cartelas contábeis, que foram paulatinamente substituindo os antigos livros.

## 6.2.2 Fase 1964 - 1980

Da análise efetivada por Accorsi (1990) referente ao período em questão, destacam-se os seguintes pontos como mais significativos:

- a “racionalização taylorista” do trabalho bancário, levada a efeito em função do próprio crescimento do setor e da necessidade de redução de seus custos operacionais;

- a ação desenvolvida pelo Banco Central vis-à-vis o sistema bancário, através: a) da padronização de suas atividades e definição de rotinas; b) da normalização do seu funcionamento interno; c) do incentivo ao seu crescimento, concentração e descentralização espacial das agências, e facilitação da abertura de contas correntes; d) do incentivo ao seu uso por um público mais amplo, com por exemplo, com a transferência do pagamento de impostos e taxas públicas para a rede bancária; e) do estímulo à compra de equipamentos de processamento de dados;

- a redução da autonomia das agências com a transferência de parte de suas atividades para instâncias centrais, ou seja, a transferência do pessoal de “retaguarda” das agências para unidades organizacionais que centralizavam os serviços internos de um conjunto de agências. Nesse contexto foram criados os CESECs do Banco do Brasil que absorveram uma parte do serviço de retaguarda das agências;

- a ampliação da clientela, dos serviços e produtos bancários e a melhoria do atendimento, por exemplo, com a redução do tempo das operações;

- a facilitação do contato da clientela com a gerência, sendo esta deslocada para a linha de frente da agência;

- a expansão física da área de atendimento;



- o “enriquecimento” do cargo de Caixa, pela incorporação de tarefas antes cometidas a Escriturários, como por exemplo: conferência de firmas, de saldos e registro de movimentações;

- a substituição do “modelo de agência tradicional” por um “modelo de agência de atendimento”;

- o abandono dos procedimentos contábeis tradicionais e a adoção de um “sistema de integração contábil das agências”, com o uso do computador;

- a perda do “status” profissional do Contador;

- a modificação da divisão interna do trabalho, como por exemplo, com a criação de cargos especializados na área de informática (Digitador, Analista, Programador);

- a diminuição do tempo de treinamento requerido;

- a quebra do sistema de carreira adotado até então;

- a estruturação mais rígida das relações de poder: de um lado, empregados “semidiferenciados e, de outro, pessoal de gerência e supervisão”;

- a criação de Departamentos de Organização e Métodos;

- a criação pelos bancos de empresas subsidiárias para a prestação de serviços diversos, como por exemplo, processamento de dados, limpeza e vigilância, com vistas à redução de custos, não sendo seus empregados considerados bancários;

- a incorporação em massa de mulheres, o que representou medida de economia, ocupando essas, em sua maioria, cargos de nível operacional situados no plano inferior da escala hierárquica;

- a elevação do nível de exigência para ingresso na carreira, no que tange à formação requerida - 2o grau completo;

- o aumento, em termos absolutos, do quantitativo de bancários;

Para Accorsi, a entrada da “racionalização taylorista” nos bancos, ocorrida entre 1964 e 1980, expressa-se na ampliação dos estudos e publicações na área de Organização e Métodos. São estudos que abordam desde as rotinas e procedimentos no trabalho bancário, *layout* das agências, dimensionamento de pessoal até “a definição de estruturas administrativas rígidas em termos de relações de poder”. Esse fato provoca, conforme esse autor, a formação de grupos amplos e unidos entre si: caixas e escriturários, de um lado; supervisores, comissionados e gerentes, de outro. Além da perda de conteúdo do trabalho da maior parte dos bancários e de seu distanciamento em termos de qualificação, controle sobre o próprio trabalho e remuneração dos novos cargos técnicos e gerenciais criados, a racionalização transparecia na centralização administrativa e padronização sistemática do processo de trabalho.

Em face da nova realidade, o trabalho bancário tornou-se mais intenso e, por conseguinte, o controle ficou mais rígido, chegando a determinar método e ritmo para a realização do mesmo. As práticas bancárias reduziram-se a um conjunto de tarefas fragmentadas e parciais.

Os aspectos fundamentais da evolução do sistema bancário foram: a) o processo de formação de conglomerados financeiros, integrados por bancos comerciais, de investimentos, financeiras, seguradoras, etc.; b) a desconcentração espacial das agências; c) a diversificação dos serviços ofertados. Essa evolução levou à centralização do processo administrativo, com o controle viabilizado pela padronização das rotinas e atividades, a qual “abriu campo para a instalação do processo eletrônico das movimentações das agências”.

Abordagens distintas presidiram a racionalização das atividades relacionadas diretamente com o atendimento à clientela e aquelas próprias à retaguarda, ou seja, de apoio. A segunda priorizou a redução dos tempos de execução das tarefas, com o atendimento a rotinas rígidas, enquanto a primeira privilegiou a eficiência do atendimento em si. Essa ação

racionalizadora, empreendida sob a liderança dos Departamentos de Organização e Métodos, levou o trabalho bancário a assumir como características básicas a “sequenciação”, a “redundância”, a “padronização” e a “centralização”.

Ainda, o ritmo do trabalho foi entendido como relacionado diretamente com o movimento dos clientes, desde que são esses que desencadeiam as diversas operações seqüenciais, que configuram o trabalho bancário.

### 6.2.3 Fase Pós 1980

O terceiro período analisado por Accorsi (1990) que vai de 1980 até o início da década de 90, é marcado pela disseminação massiva do uso da informática, tanto a nível da Administração Central quanto das agências, com a instalação de microcomputadores e terminais operados diretamente pelos bancários, conectados com os Centros de Processamento de Dados. Os traços característicos dessa fase seriam, segundo esse autor:

- a transformação do “Caixa Executivo” em “Caixa On-Line”, o que veio a eliminar tarefas realizadas anteriormente pela retaguarda, como por exemplo, a de digitação. A atualização dos dados passou a se dar no próprio momento da transação, ao longo do dia, e não mais à noite, como na fase anterior;

- a transformação do correntista em cliente do Banco, e não mais apenas de uma de suas agências;

- a instalação de terminais nas agências, acessados pela própria clientela, para a verificação de saldo, extratos etc., ao lado da externalização do atendimento, com a instalação de postos fora dos limites físicos das agências, também operados pela própria clientela, alguns funcionando, inclusive, ininterruptamente;

- a elevação dos custos, em razão do alto investimento realizado com a automação, o que significou uma necessidade de aumentar de forma considerável o capital fixo;

- o tratamento segmentado da clientela, com vistas à elevação da produtividade: grandes contas de pessoas jurídicas, contas médias de pessoas jurídicas e físicas, e demais contas. Aos dois primeiros segmentos é dispensado tratamento de melhor nível, diminuindo a qualidade de tratamento para o último.

- o recrutamento de recém egressos da universidade e seu posterior treinamento para cargos de gerência e funções especializadas, em especial na área de informática, o que veio a gerar uma “concentração ainda maior do saber bancário em manuais especializados de produtos e serviços”. Também, passaram a ser recrutados diretamente para postos de alta e média gerência, pessoal considerado “especializado”. Consequentemente, a perspectiva tradicional de carreira viu-se mais ainda diluída;

- a ampliação da concentração dos bancários nas duas primeiras faixas salariais, em prejuízo das faixas médias, com um pequeno decréscimo das últimas faixas, a partir da racionalização e automação.

Os deslocamentos físicos antes realizados pelos Caixas foram eliminados, passando o trabalho a se desenvolver em um ponto fixo, onde se encontra instalada a máquina, esta um terminal “on-line”. A ampliação do número de clientes atendidos e da quantidade de operações realizadas foi flagrante. Consequentemente, manifestou-se, claramente, a intensificação desse trabalho e o maior controle sobre o mesmo, facultado, inclusive, pelo registro automático, no próprio equipamento, do número de autenticações efetivadas e do seu tempo de uso. Isto ensejou a ampliação do padrão de produtividade exigido, com o aumento do número mínimo de autenticações por jornada de trabalho demandado por Caixa.

A despeito da padronização e rotinização do trabalho que foi então imposta, se observa, na prática, que um banco funciona “como um conjunto de empresas atomizadas”, com suas especificidades próprias, o que é

explicado pelo próprio comportamento das chefias e do corpo de funcionários. Exatamente reconhecendo essas especificidades, conclui que os bancos passaram a adotar como estratégia para a viabilização da implementação de mudanças organizacionais a sua introdução agência por agência, a partir das menores, onde a capacidade de organização e resistência dos trabalhadores efetivamente é bem menor, comparativamente às médias e grandes.

A separação entre concepção e execução do trabalho foi aprofundada com a automação, assim como também o foi o processo de expropriação do saber do trabalhador. O caráter repetitivo e redundante do trabalho não foi eliminado ao contrário essas características tiveram ritmo e controle intensificados. Além disso, não se pode esquecer a aceleração do processo de desprofissionalização da grande maioria dos trabalhadores bancários.

Por outro lado, a apropriação do saber do trabalhador pode ser pensada para o início do processo, mas com o desenvolvimento da ciência de forma independente as coisas mudam como veremos em abordagens mais recentes.

### 6.3 ABORDAGENS MAIS RECENTES

O padrão de acumulação a que se acha submetido o setor bancário é distinto do que baliza os demais setores da economia. Enquanto nesses últimos a “produtividade e a intensificação do trabalho têm uma relação mais direta com a acumulação”, no primeiro, a lucratividade deriva, basicamente, da captação e recursos e sua aplicação. Todavia a viabilidade desse binômio se dá através da “máquina interna”, acionada pelos trabalhadores, os quais representam a parcela mais significativa em termos de custos variáveis.

A garantia de lucratividade bancária e a competitividade interbancos não advém, tão somente, do atendimento à clientela, ou seja, da captação e manutenção do maior volume possível de clientes, o que exige, por sua vez, a consideração de padrões de qualidade, agilidade e confiabilidade. O

atendimento às condições impostas pelo próprio Estado, através do Banco Central, igualmente se impõe. Além do mais os lucros deste setor guardam estreita dependência dos movimentos de elevação e queda da inflação.

A busca de rentabilidade leva as instituições bancárias a adotarem estratégias diferenciadas. As inovações em produtos e serviços e a melhoria do atendimento consubstanciam essas ações. A automação se situa nesse quadro, tendo como objetivos imediatos: o processamento de grandes massas de informações e a integração através de redes de comunicação de pontos geográficos distintos. Um terceiro objetivo importante, com frequência anunciado pelo marketing bancário, diz respeito ao uso da informática como fator decisivo para a opção do cliente por um banco moderno e ágil, cujos serviços sejam confiáveis.

Com a queda da inflação, a lucratividade do setor foi afetada. Nesse sentido, a busca de maior produtividade se imporá, tanto por via da adoção de métodos tradicionais, como a introdução de tecnologias poupadoras de mão de obra e a redução de simples despesas de custeio, cujos resultados julga serem pouco produtivos, quanto pelo emprego de métodos modernos, direcionados a captação e manutenção da clientela, ao encurtamento de prazos, à elevação da qualidade dos produtos/serviços, à minimização dos estoques e dos desperdícios e à busca de flexibilidade.

Em um novo contexto de competitividade cada vez mais elevada, as instituições necessitaram adotar um novo modelo que propiciasse redução dos custos e aumento da qualidade dos serviços prestados. Era preciso um maior envolvimento dos funcionários bem como maior polivalência dos mesmos.

O “sistema just-in-time” se insere nessa abordagem moderna de elevação da produtividade, permitindo atingir “expressiva redução de custos, numa perspectiva muito mais estratégica e praticamente sem investimentos”. Os programas de qualidade e produtividade, o *just in time* e os métodos participativos são readaptados aos serviços bancários. Destina-se o ideal de cinco zeros: zero-defeitos; zero-panes nos equipamentos básicos; tempo-

zero para execução de uma determinada tarefa; estoque-zero no processamento de dados.

Em essência o aludido sistema objetiva a eliminação de atividades que não acrescentam valor e dos custos artificiais a elas vinculados. Enfim, o “just-in-time” permite o aumento da produtividade, com a otimização da relação “carga de trabalho/força de trabalho”, o que significa, de um lado, a eliminação de atividades que não agregam valor, a simplificação de processos e a implantação de células de trabalho, as quais acarretam a redução dos espaços requeridos e o aumento da velocidade das operações, e de outro lado, o uso de uma mão de obra polivalente, o que enseja a redução do contingente de pessoal em até trinta e cinco por cento.

Uma série de benefícios podem ser obtidos através da implantação do “just-in-time” em bancos, os quais se expressam no aumento da eficiência, redução dos volumes de transações, simplificação da estrutura organizacional, redução dos custos operacionais, aumento na velocidade operacional, melhorias nos fluxos de informação. Todos esses impactos implicam num afastamento dos processos de trabalho do paradigma taylorista-fordista e num redirecionamento para uma situação em que a força de trabalho se relaciona com um sistema de automação cada vez mais avançado.

Os métodos tradicionais enfatizam a racionalização dos procedimentos de uma área da organização, procurando dotá-la de maior eficiência. Quanto aos métodos de racionalização mais modernos, enfatizam a questão da produtividade em si, pelo que buscam analisar um produto/serviço; ou seja, analisar todas as atividades necessárias a seu processamento, independentemente da estrutura organizacional da empresa.

O Banco do Brasil busca consolidar uma estratégia competitiva que se fundamenta e prioriza a associação de produtividade à qualidade, de acordo com os conceitos de just-in-time bancário. Esse projeto implica em inovações nos processos técnico e organizacional, enfatizando a redução dos tempos

improdutivos, ou seja, da porosidade da jornada de trabalho, e a busca da qualidade.

É claro que, para se adequar aos novos tempos, o Banco do Brasil deverá atacar os pontos críticos que atualmente mais o ameaçam.

Por outro lado, a Empresa somente será a melhor no desafio de ir ao encontro dos anseios do mercado se contar com os melhores profissionais. Olhando a questão do ponto de vista do profissional, é óbvio que capacitação, criatividade, versatilidade são os principais fatores de sucesso.

A atualização também é requisito básico na gestão de pessoal. Cada dependência deve ser uma unidade de aprendizagem, onde as pessoas participam, trocam experiências, buscam o aperfeiçoamento na produção, adquirem novos conhecimentos e práticas, melhorando a empregabilidade.

Por isso, o Banco está substituindo o conceito de estabilidade consentida - que conduz a acomodação e reflete negativamente no desempenho do empregado - pelo conceito de empregabilidade, que torna o colaborador mais interessado em investir em sua carreira, crescer profissionalmente, buscar auto-realização e, por consequência, beneficia a empresa através dos resultados do seu trabalho.

As mudanças vêm ocorrendo de forma gradativa, pois implica numa forte mudança de mentalidade por parte do funcionalismo de forma geral. A política remuneratória, por exemplo, permanece a mesma com a manutenção do atual Plano de Cargos e Salários que garante aos funcionários promoções a cada três anos completos de serviço, independentemente da produtividade e dos resultados obtidos pelos mesmos. Existem estudos em andamento, para implantação de remuneração variável de acordo com os resultados obtidos pelo funcionário e pelo Conglomerado como um todo, de modo a estabelecer um plano de carreira que correlacione remuneração com



#### 6.4 PROFISSIONALIZAÇÃO: O DIFERENCIAL DA COMPETITIVIDADE

O Programa de Profissionalização busca o questionamento e a reflexão sobre a nossa realidade.

Os principais pontos do projeto são introduzir o conceito de empregabilidade aos funcionários do banco, valorizar a competência e o mérito nas nomeações de novos gerentes, e a redução de certas funções típicas do universo bancário.

O termo profissionalização foi definido como “processo de desenvolvimento permanente de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilita um desempenho compatível com as exigências da atividade profissional”.

Cada empregado inscrito participará de um sistema de orientação de carreira, que pretende auxiliá-lo a identificar seus interesses, aptidões e fontes de satisfação profissional, bem como as oportunidades concretas de conciliar suas opções de carreira. Essa orientação não se trata de cursos patrocinados pelo Banco. A idéia é oferecer instrumentos e procedimentos que ajudem o profissional a decidir sobre sua carreira, a desenvolver e a implementar planos de crescimento e auto-realização. O empregado é quem assume a condição de protagonista de seu próprio desenvolvimento.

Além disso, o Programa inclui a criação e gestão de um banco de dados de Gerenciamento de Talentos e Oportunidades (TAO), com informações sobre as expectativas, aptidões, habilidades especiais e talentos do pessoal, desenvolvidos dentro e fora do Banco. Paralelamente, manterá um registro sistematizado e atualizado das oportunidades de trabalho na Empresa, visando o aproveitamento do potencial humano, com melhores resultados organizacionais e maior satisfação para os profissionais.

Além disso, a partir do ingresso na empresa, a formação contempla desde as relações de trabalho - em que os mais experientes transmitem

ensinamentos aos mais novos - até avançados programas de treinamento realizados tanto em sala de aula como à distância.

Para o nível estratégico, o Banco desenvolveu, em parceria com as principais universidades nacionais, o MBA Treinamento de Altos Executivos. Já foram assinados convênios com renomadas instituições de ensino do país, com a Fundação Getúlio Vargas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade de São Paulo, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Pernambuco, e o conselho de reitores das Universidades do Ceará (que engloba a Universidade sem fronteiras do Ceará - UNIFOR e as Universidades Estadual e Federal Cearenses). Os cursos são ministrados pelas próprias universidades e é semelhante a um MBA - Master of Business Administration.

Reunindo o que há de mais moderno nas áreas administrativa e tecnológica, o programa tem possibilitado o intercâmbio de conhecimentos dos gestores da empresa com administradores de outras organizações. Vêm sendo treinados, além de funcionários do Banco, executivos da Caixa Econômica Federal, INFRAERO, EMBRATEL, Banco do Nordeste e Banco Central.

Internamente, o Banco está aplicando o Plano de Capacitação Dirigida (PCD), para redirecionar ações de qualificação do pessoal para as atividades-fim, de forma a melhor prepará-lo para o desafio de atingir ou mesmo superar os resultados esperados.

Potencializar o processo de profissionalização dos empregados, considerando a dinâmica dos ambientes interno e externo, constitui o objetivo do Programa de Profissionalização<sup>8</sup>. Para operacionalizar melhor esses

---

<sup>8</sup> O PDV - Programa de Demissões Voluntárias, mencionado na Introdução, não foi abordado mais detalhadamente neste trabalho por se tratar de um assunto extremamente direcionado, o que implicaria desviar a atenção de temas mais específicos ao objeto de estudo desse

conceitos e garantir a integração dos funcionários ao Programa, o Banco está distribuindo anualmente 2.000 bolsas de estudo entre graduação e pós-graduação, visando o alto desempenho organizacional.

A sua utilização propiciará benefícios adicionais à Empresa e seus empregados, tais como: incentivo ao auto-desenvolvimento profissional e ao planejamento de carreira, maior segurança e transparência no processo de identificação dos profissionais, melhores condições de escolha de pessoal qualificado para as funções do conglomerado e informações mais precisas e confiáveis sobre o pessoal.

Dentro desse novo contexto acredita-se que logo haverá uma mudança nos critérios de seleção externa para provimento de cargos, como já vem acontecendo internamente. A exigência de escolaridade - no mínimo, de segundo grau completo - será diferenciada e compatível com a função do admitido. Nas seleções internas, os funcionários que possuem nível superior estão sendo extremamente beneficiados, demonstrando a adoção de um plano de sucessão baseado em critérios que permitam selecionar para os cargos os empregados mais bem preparados. Busca-se valorizar a competência profissional através da identificação e aproveitamento dos empregados talentosos e empreendedores.

---

trabalho. Não desconhecemos a importância deste programa para a reestruturação do Banco.

## 7 CONCLUSÃO

Através da pesquisa efetuada foi possível comprovar as mudanças estruturais que o Banco do Brasil vem adotando para se adequar às exigências do mercado e à nova dinâmica do sistema capitalista a nível mundial.

1. O novo modelo organizacional rompe com as práticas tayloristas, vigentes até então, com a adoção de novas práticas, baseadas em elementos do toyotismo. Desde a implantação desse modelo, pudemos constatar o enxugamento de cerca de 6 níveis hierárquicos na estrutura do Banco e a busca pela qualificação profissional, características fundamentais daquele modelo.

As mudanças provocaram grande impacto dentre o funcionalismo, porém era necessário atuar e garantir a adequação da empresa às novas características do setor bancário, a fim de garantir os ganhos de competitividade e a lucratividade necessária a empresa. As práticas anteriores imputavam aos funcionários a responsabilidade de alavancar novos negócios, sem qualquer alteração nas estruturas vigentes. Agora, o funcionalismo deixou de ser o principal recurso estratégico do Banco, e as decisões empresariais ganharam força.

O modelo representa um grande desafio para o funcionalismo, que busca se adaptar as novas diretrizes da empresa. Hoje é exigida a polivalência, qualificação e, principalmente, a sua transformação em empreendedores, agilizando a tomada de decisões. Surgem conceitos novos, como empregabilidade, que questionam a acomodação e a estabilidade que até então haviam sido concedidas pelo próprio Banco.

Além disso existe a possibilidade de desemprego estrutural, com a adoção de todas as inovações desenvolvidas pelo Banco. Um estudo preliminar do Sindicato dos Bancários, aponta a possibilidade de ocorrerem em torno de 30 mil demissões até 1998, se todos os projetos do Banco forem

implementados. Essa é uma realidade enfrentada anteriormente pelos bancários da rede privada, o Bradesco, por exemplo, demitiu ao longo da década de 80 cerca de 50 mil funcionários.

Fica claro, diante das mudanças estruturais no capitalismo mundial, a necessidade de adequação da estrutura do Banco do Brasil às vigentes no setor, porém é preciso lembrar que o Banco ainda atua em certas áreas, nas quais a iniciativa privada não tem qualquer interesse de atuar, que demandam um contingente maior de funcionários. Um exemplo disso é o crédito rural. Portanto, não é possível culpar aos funcionários ou a estrutura gigantesca pelo prejuízo apresentado nos dois últimos semestres, decorrente principalmente das ingerências do governo federal e políticos afins.

Finalmente, a partir de uma nova gestão, mais transparente e ágil, e com a adoção de estratégias adequadas, como recentemente o reconhecimento de sua vocação para o varejo, o Banco poderá alcançar a competitividade almejada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCORSI, André. **Automação:** bancária e bancários. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) - USP,1990.
- ALLEN, Paul H.. **Reengenharia de bancos.** São Paulo : Pioneira, 1995. 188p.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- AUTOMAÇÃO bancária e seus impactos : *o caso brasileiro.* **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 27, n.4, p. 39-46, out./dez.,1992.\_
- AZZI, João M. **A motivação humana para o trabalho:** a utilização das teorias nas políticas de recursos humanos de um banco estatal. João Pessoa, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFPB, 1991.
- BANCO do Brasil: a busca da competitividade. **Gazeta Mercantil,** São Paulo, 25 nov.1996. cad. Finanças & Mercados, p. B-1.
- BANCO DO BRASIL. **Um caminho: conceito de trabalho.** Brasília, 1997. 20p. (Profissionalização: o diferencial da competitividade).
- BANCO DO BRASIL. **Sentido do trabalho:** motivação e satisfação nas organizações. Brasília, 1997. 23p. (Profissionalização: o diferencial da competitividade).
- BANCO DO BRASIL. **Trabalho:** energia da sociedade. Brasília, 1997. 17p. (Profissionalização: o diferencial da competitividade).
- BB pode demitir 50 mil funcionários. **Bizouro,** Salvador, Sindicato dos Bancários, set. 1995.

- BLANCO, Manuel Castano. O processo de terceirização nos bancos. In: MARTINS, Heloísa de Souza, (org.) **Terceirização** : diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo : Hucitec, 1994.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no séc. XX, 3 ed. Rio de Janeiro : Guanabara, 1987.
- CAMARGO, João. [ Automação com demissões ] **Jornal Ação**. Brasília, 13nov.1995.
- CAMPOS, João F.. **O impacto de novas tecnologias sobre a qualificação de mão-de-obra no Brasil**. Rio de Janeiro : IEI/UFRJ, 1990 (texto 250)
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro : Revan, 1994. 209 p.
- CORIAT, Benjamin. **A revolução dos robôs**: o impacto sócio-econômico da automação. São Paulo : Busca Vida, 1989. 148p.
- CRAWFORD, Richard . Tradução de Luciana Bontempi Gouveia. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. 5ed. São Paulo : Atlas, 1994. 186p.
- FELDMAN, Renata. *Como era gostoso o meu BB*. **Revista Momento**, n. 04, p. 20-23, jul./ago. 1995.
- LACERDA, André. Estudo mostra perfil das agências bancárias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 set.1995, Caderno Finanças&Mercados, p. B-3.
- MADI, Maria Alejandra C. Inovações financeiras e automação bancária no Brasil (1990 - 1994). **Revista Economia & Empresa**, v.2, n.1, p.23, jan./mar. 1995.
- MAGNAVITA, Monica. O melhor freguês é o que não aparece. **Revista Exame**, São Paulo, n.586, p. 110-111, jun. 1995.

QUEIROZ, Vera Lúcia Oliveira de. **Mudanças na Organização e gestão do processo de trabalho**: um estudo de caso em uma instituição bancária. Salvador, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) UFBA, 1994. 3v.

SANTAYANA, Mauro. O destino do Banco e do Brasil. **Revista Momento**, n.4, p. 23-24, jul./ago. 1995.