JORGE BELLAK NETO

O CRESCIMENTO DOS SERVIÇOS DE AUTO-ATENDIMENTO E SUA PARTICIPAÇÃO NO AUMENTO DO DESEMPREGO NOS BANCOS COMERCIAIS A PARTIR DA DÉCADA DE 90

SALVADOR

2003

JORGE BELLAK NETO

O CRESCIMENTO DOS SERVIÇOS DE AUTO-ATENDIMENTO E SUA PARTICIPAÇÃO NO AUMENTO DO DESEMPREGO NOS BANCOS COMERCIAIS A PARTIR DA DÉCADA DE 90

Versão Final da Monografia apresentada ao
Curso de graduação de Ciências Econômicas da
Universidade Federal da Bahia como requisito
Parcial à obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique de Almeida

SALVADOR

2003

Bellak Neto, Jorge

O crescimento dos serviços de auto-atendimento e sua participação no aumento do desemprego nos bancos comerciais a partir da década de 90 / Jorge Bellak Neto. – Salvador: UFBA, 2003.

48p. tab.graf.

Monografia (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

1. Bancos Comerciais. 2. Auto-serviço. 3. Desemprego tecnológico – Brasil. I Bellak Neto, Jorge. II. Título

CDD 332.12

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho monográfico só foi possível graças ao apoio de meus familiares, amigos e colegas. Por isso, agradeço primeiramente a meus pais, Luiz Roberto Moraes e Evelyn Bellak, que sempre me mostraram o quanto a educação e a perseverança são importantes na vida e que devemos realizar nossos sonhos com muito esforço e determinação; a meu padrasto Ronald, que muito me ensina como seu próprio filho nesta vida, em todos os sentidos; a minha querida tia Pati sempre disciplinada nos estudo; a Jú, Sarah, Dani e Gabi que são muitos importantes para mim; a minha querida avó Regi que é minha fonte de inspiração e a fantástica namorada Joana que muito compartilhou horas e horas de trabalho, atenção e carinho presenciando os momentos de dificuldade e de satisfação.

Agradeço em particular ao meu orientador e grande professor Dr. Paulo Henrique Almeida, que com toda sua sabedoria e paciência, conseguiu me orientar para a conclusão deste trabalho. Agradeço a Joana, bibliotecária que com sua paciência e solidariedade ajudou a normatizar este trabalho. Agradeço também a todos aqueles que, direta ou indiretamente, cooperaram para o enriquecimento desta monografia.

A todos vocês, muito obrigado por acreditarem neste projeto.

RESUMO

O objetivo desta monografia é analisar a evolução dos serviços bancários, principalmente aqueles denominados auto-serviços e mostrar a relação entre sua modernização e a crescente diminuição de postos de trabalho no ramo bancário. Estes impactos podem ser claramente observados quando se estuda o quadro de emprego nos últimos treze anos nos bancos brasileiros. Devido ao desenvolvimento das máquinas e equipamentos proporcionado pelos avanços tecnológicos esta queda é claramente evidenciada. O crescente número de clientes utilizadores de serviços como internet, caixas automáticos, celulares, *pager*, entre outros contribuem para o aumento da utilização dos serviços de auto-atendimento e a redução do quadro funcional dos bancos.

Palavras-chave: Bancos Comerciais; Auto-serviço; Desemprego tecnológico - Brasil

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**07**
2	**O BANCO DE HOJE**	**09**
2.1	TRANSAÇÕES BANCÁRIAS	**12**
2.2	A REDUÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS	**14**
2.3	DENOMINAÇÕES DO BACEN RELATIVAS AOS PONTOS DE ATENDIMENTO AUTOMÁTICO	**16**
2.4	ESTRATÉGIAS DA COMUNICAÇÃO	**18**
2.5	CULTURA ORGANIZACIONAL	**20**
3	**COMPETITIVIDADE BANCÁRIA**	**23**
3.1	OS BANCOS E A COMPETITIVIDADE	**23**
3.2	O PROCESSO DE REENGENHARIA	**26**
3.3	DESEMPREGO TECNOLÓGICO	**33**
3.4	O INDIVÍDUO E A INOVAÇÃO	**37**
4	**O CRESCIMENTO DO DESEMPREGO NOS BANCOS**	**40**
4.1	O PROCESSO DE REORGANIZAÇÃO E AJUSTE NO SETOR BANCÁRIO	**41**
4.2	A SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES E O AUTO-ATENDIMENTO	**43**
5	**CONCLUSÃO**	**45**
	REFERÊNCIAS	**47**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1. Transações por canal de atendimento **14**

Quadro 1. Custo médio por Transação **15**

Tabela 2. Número estimado de empregados no setor financeiro no Brasil **42**

Tabela 3. Evolução dos Serviços Bancários **43**

1 INTRODUÇÃO

Nesta monografia, estuda-se o desenvolvimento dos serviços bancários denominados auto-serviço e sua relativa participação no desemprego bancário no Brasil a partir da década de 90 até os dias atuais. Para isto, se faz, inicialmente, uma apresentação histórica do modelo do banco brasileiro e suas estratégias empresariais utilizadas no âmbito nacional.

O segundo capítulo desta monografia analisa a atual situação dos bancos, os grandes investimentos tecnológicos, suas formas de estabelecimento, a relação dos custos dos serviços bancários principalmente aqueles relacionados ao auto-serviço.

Dados como o custo dos serviços realizados no interior das agências bancárias e fora delas são analisados e os tipos de auto-serviços são apresentados. Discute-se ainda o grande desenvolvimento da tecnologia e seu emprego em diversos serviços antes realizados por bancários.

O terceiro capítulo trata da competitividade bancária, do processo de reengenharia nos bancos, do desemprego crescente devido à implementação de novas tecnologias e da necessidade das pessoas em se adaptar a esta nova realidade profissional.

Fatos como o desenvolvimento da tecnologia empregada nos serviços bancários contribuem para a melhora da qualidade dos serviços prestados pelas instituições financeiras, mas interferem na manutenção do número de empregados no setor bancário. Isto será mostrado a partir da substituição de pessoal por máquinas e equipamentos altamente desenvolvidos e preparados para realizar tarefas e serviços típicos do setor.

O quarto capítulo trata de mudanças nos bancos, como a segmentação, a informatização e a automação, que agravam o problema do desemprego no setor bancário.

Quadros serão apresentados para demonstrar a ligação direta entre a tecnologia e o desemprego. Ao longo dos anos 90, com a crescente informatização e automação dos serviços bancários algumas funções acabaram perdendo sua finalidade e diversos cargos

foram eliminados. A máquina, muitas vezes, substituiu e ainda substitui os serviços do bancário.

O quinto e último capítulo é a conclusão deste trabalho monográfico.

2 O BANCO DE HOJE

Diante das grandes transformações que ocorrem no mundo, sentimos o desejo e a intensa curiosidade de identificar o modelo e as estratégias empresariais utilizadas pelos bancos no âmbito nacional.

Segundo Fortuna (1999, p. 3 e 4) o modelo bancário trazido ao Brasil pelo Império foi o Europeu, apresentando como principais atividades as operações de depósitos e descontos. Como reproduzia este modelo estrangeiro, carregava consigo um traço de austeridade nas gerências operacionais, tendo como característica a sua localização nos fundos das agências, sempre trancafiadas em salas onde apenas poucos poderiam adentrar. Esta situação estendeu-se até a metade do século passado; porém, impulsionada pelo progresso e pelos processos tecnológicos trazidos no pós-guerra, houve uma série de mudanças no banco tradicional.

Em 1945, foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), com o objetivo principal de exercer o controle do mercado monetário (FORTUNA, 1999, p. 3). Através do mesmo decreto que deu origem a SUMOC, criou-se também o depósito compulsório, instrumento para controle do volume de crédito e dos meios de pagamentos.

É neste momento que inicia-se uma série de fusões e aquisições, o que caracterizou o período como primeira grande reestruturação do setor bancário e conseqüente ruptura com o modelo Europeu. Ocorre, então, o chamando saneamento e a solidificação do Sistema Financeiro Nacional.

A partir de 1964, com a reforma bancária e a reforma do Mercado de Capitais, define-se uma política que possuía o intuito de acabar com a controvérsia relativa às instituições financeiras. Ou seja: evolução no sentido europeu, em que os bancos são as principais peças do sistema financeiro, operando em todas as modalidades de intermediação financeira, ou adoção do modelo americano, no qual predomina a especialização (FORTUNA, 1999, p. 4).

Além disso, estas reformas criavam mecanismos legais de controle e fiscalização, pelo Estado, das instituições públicas e privadas do sistema financeiro; estabeleciam a formação de instituições financeiras especializadas na captação e aplicação de recursos a médio e longo prazo; institucionalizavam a correção monetária na remuneração de aplicações para incentivar a poupança, dentre outras medidas (JINKINGS, 1995, p. 39 e 40).

Caso seguissem a risca as normas da reforma de 1964, os bancos ficariam responsáveis pelo segmento de capital de giro e outras modalidades de curto prazo, deixando a cargo das empresas de crédito a concessão de financiamentos e captação de investimentos.

A partir desta reestruturação, criaram-se os bancos de investimento, em 1965, e as associações de poupança e empréstimo, em 1969. Nesta época, algumas outras organizações financeiras também já se faziam presentes no Brasil, tais como: o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico Social (BNDES) desde 1952, o Banco Nacional de Credito Cooperativo (BNCC) desde 1951 e em 1964, o Banco Nacional da Habitação (BNH), no entanto os dois últimos foram absorvidos pela Caixa Econômica Federal. O Banco do Brasil exerceu a função de banco comercial misto, operando no curto e longo prazo, enquanto os Bancos da Amazônia (reorganizado em 1966) e do Nordeste (criado em 1952) ficaram com as funções típicas de bancos comerciais e agentes de desenvolvimento regional, respectivamente (FORTUNA, 1999, p. 4).

Observa-se nesta ocasião bancos que começam a assumir o papel de líderes atuantes de grandes conglomerados, exercendo as atividades de intermediadores financeiros e prestadores de serviço. É, desta série de reestruturações, fusões, aquisições e criações do biênio de 64 e 65 que resultou a estrutura atual do sistema financeiro nacional. Foi neste biênio também que foi criado o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (BACEN).

Finalmente, em 22 de setembro de 1988, oriundo da Resolução n°1.524/38 nasce o denominado **banco múltiplo**, organização possuidora de personalidade jurídica própria e capaz de exercer funções de diversas naturezas.

Nos últimos anos, os bancos, apoiados por várias resoluções do Banco Central, vêm multiplicando seus canais de distribuição de serviços ao público. Além da tradicional agência bancária, foram criados canais de atendimento cujo funcionamento não depende do trabalho direto do bancário. Os lados mais visíveis, mas não únicos, destes canais são as máquinas de auto-atendimento e a utilização de computadores pessoais para um atendimento “à distância”.

Os bancos, desde sua origem, foram concebidos e tornaram-se conhecidos por serem o principal canal para que os seus usuários/clientes pudessem efetuar pagamentos de taxas, contas e tributos. No entanto, diversos outros serviços existem e acontecem em função da atividade bancária tais como: liquidações de cheques, transações com cartões de crédito e de débito.

No Brasil, dada a conjuntura econômica dos anos 80, houve uma acentuação na centralidade dos bancos no sistema de pagamentos. O ano de 1986, por exemplo, foi o marco histórico no processo de reestruturação do setor. Com a adoção do Plano Cruzado no início do referido ano, o governo resolveu atacar “de frente” o problema da inflação, e, dessa forma, acabou por atingir os ganhos obtidos pelos bancos advindos deste fenômeno, o qual, nesta época, representava uma das principais fontes de receita.

De acordo com um levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), após os primeiros planos de estabilização econômica de 1986 e o Plano Real de 1994 houve uma grande diminuição nos ganhos das instituições bancárias, e esse fato se deu justamente como conseqüência do controle da inflação (DIEESE,2000).

Em função do novo cenário, diminuía a importância para os bancos de possuir recursos “em trânsito” e aumentava o “apetite” e interesse por operações de tesouraria, de crédito e para a venda de produtos e serviços. Na medida em que experimentava-se uma mudança no cenário, era imperativo para os bancos ajustar a sua estratégia à conjuntura, redimensionando e reorganizando tanto o sistema como as atividades desenvolvidas.

O setor bancário passa a investir pesado na informatização e modernização de seus sistemas no intuito de aprimorar suas estratégias comerciais. Os saques, depósitos e pagamentos de contas que constituíam a maioria das transações operadas no interior das

agências bancárias nos anos 80, passam a ser vistos pelos bancos como uma atividade de menor importância e que poderia ser transferida para canais de atendimento menos custosos. Isto permitiria ao banco tornar-se um local onde realizam-se outros negócios mais rentáveis e de maior valor agregado: crédito e a venda de produtos complementares, tais como seguros, títulos de capitalização, planos de previdência complementar e de saúde, investimento, etc. Assim, o banco múltiplo segmentaria as suas atividades e deixaria de atender a "massa" (BLASS, 93).

De acordo com publicações do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômico (DIEESE, set. 98), as principais razões da mudança na estratégia adotada pelos bancos são uma tentativa de criar uma redução nas despesas e incremento nas receitas bem como uma tentativa de conquistar um maior espaço na disputada fatia do mercado dentro da nova conjuntura econômica. O cenário dá margem a seguinte pergunta: "De que forma estes avanços tecnológicos podem provocar transformações econômicas e sociais?" Neste momento, ainda não se conhece em que domínios os computadores poderão ter impacto decisivo, no entanto, sabe-se que na medida em que há uma maior abertura da economia e que cresce a necessidade de travar um combate mortal em busca da produtividade e da redução de custos, há também o espaço para a inovação por meio da reengenharia dos processos através da automação e informatização no setor bancário.

2.1 TRANSAÇÕES BANCÁRIAS

As inovações tecnológicas garantem que as novas estratégias sejam implementadas, permitindo a criação de novos produtos e a adoção do atendimento seletivo pretendido. De acordo com a classificação das operações bancárias adotadas pela Federação Brasileira dos Bancos (Febraban) no estudo realizado pelo DIEESE (Boletim DIEESE, 2000), que auxilia a visualização das mudanças, existem diferentes modalidades de transações: as executadas diretamente por funcionários de agências, transações automáticas de origem externa, transações automáticas de origem interna, transações automáticas via internet, transações em *home* ou o*ffice banking*, transações provenientes de auto-atendimento e outras transações.

Transações automáticas de origem externa: incluem os débitos automáticos de contas de água, luz, crédito salário, etc.

Transações automáticas de origem interna: incluem tarifas para fornecimento de talões de cheques, renovação de ficha cadastral, créditos e dividendos de ações, etc.

Transações automáticas via internet: incluem todas as transações e os repasses de informações disponibilizadas ao cliente via internet.

Transações em *home* ou *office banking*: também conhecidas como PC banking, são as realizadas por microcomputadores domésticos ou de escritórios de forma totalmente independente.

Transações provenientes de auto-atendimento: são operadas diretamente pelos clientes, tais como saques em ATM, em *cash dispenser* (máquina de auto-atendimento para saques e extratos), emissão de talões de cheques em terminais próprios, consulta de saldos, emissão de extratos, pagamento de contas, etc.

Outras transações: aquelas que ocorrem via central de atendimento com a ajuda de funcionários do banco.

Ainda de acordo com a Febraban, já em 1998 mais de 60% de todas as transações bancárias ocorriam sem intervenção direta de funcionários (ver tabela1).

Tabela 1

Transações por Canal de Atendimento em 1998 (em milhares)

Descrição	Totais Parciais	
	Absoluto	Relativo (%)
Transações Diretas com bancários		
Em agências	4.880.726	38,1
Outras	199.372	1,6
Transações Automatizadas		
Externas	560.331	4,4
Internas	2.348.448	18,3
Internet	38.786	0,3
Home/Office Banking	442.148	3,5
Auto-Atendimento	4.158.201	32,5
Comércio (POS)	171.128	1,3
Total	**12.799.140**	**100**

Fonte:Febraban - Balanço Social dos Bancos 1998.
Elaboração DIEESE - Subseção Anabb.

Em paralelo à diminuição das transações nas agências, nota-se um emergente crescimento nos serviços de auto-atendimento por meio de canais automatizados, principalmente na internet, chegando a alcançar 5% de todas as transações. Além disso, hoje há a consciência de que o uso da internet elimina a distância física entre o banco e o cliente, ou seja, os clientes interessados ficam mais próximos ao seu banco.

2.2 A REDUÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS

Nas transações feitas através do auto-atendimento, é o cliente que realiza todos os serviços necessários. Por isso, para o banco há um sensível barateamento nos custos operacionais, principalmente no que tange o gasto com funcionários. Reduz-se o número de trabalhadores bancários, horas extras e encargos sociais. Apenas a título de ilustração, pode-se observar o caso da transação via internet, na qual o usuário arca com seus custos individuais de equipamento informático e do telefone. No Quadro 1, pode-se observar as diferenças de custo entre os canais diversos de processamento do serviço bancário.

Transação	Custo
Internet	0,01
Personal Computer (PC)	0,02
Automatic Teller Machine (ATM)	0,27
Telefone	0,52
Agência	1,07

Quadro 1 - Custo médio por transação (em US$)

Fonte: *The Emerging Digital Economy. US Department of Commerce, 1998*

Uma outra vantagem advinda do auto-atendimento é uma maior otimização do tempo de trabalho dos empregados, principalmente no processamento dos documentos. Por exemplo, a realização de pagamentos e de depósitos em uma máquina de auto-atendimento, ao reduzir o tempo de espera decorrente de filas e as interrupções no fluxo de clientes ao estabelecimento bancário, torna possível a racionalização e intensificação dos ritmos de trabalho dos funcionários.

Canais alternativos de atendimento favorecem a utilização de mão-de-obra não bancária, geralmente mais barata, em várias atividades, tais como o processamento de documentos, o qual pode ser realizado em locais diferentes do banco, e o atendimento telefônico à clientela.

O auto-atendimento possibilita a criação de uma “rede” entre diversos bancos, pois através de um único terminal, é possível fazer conexão com várias empresas. Esta vantagem acarreta numa queda na ociosidade e redução do custo fixo do posto. No Brasil, a rede “Banco 24 Horas” popularizou esta prática de compartilhamento do posto de auto-atendimento; contudo, no país ainda é mais comum que cada banco conte com uma rede própria de pontos de auto-atendimento.

Este notório aumento na freqüência de transações automatizadas não é decorrente apenas do menor custo ou das novas tecnologias emergentes, mas principalmente em função da nova organização do trabalho bancário, onde há uma padronização maior dos procedimentos. Até a concessão de crédito que antigamente só podia ser realizada mediante uma visita à agência bancária, a partir da automatização dos serviços bancários passa a ser efetuada num posto qualquer de atendimento sem uma consulta

prévia ao gerente. Tanto o perfil do cliente, como o histórico de suas movimentações financeiras são disponibilizados para os respectivos gerentes através de um sistema informatizado e único. Faz se necessário a criação e manutenção criteriosa de um cadastro dos clientes usuários do banco. O crédito é feito através de canais automatizados que se viabilizam pelo contrato "firmado" eletronicamente e pela cobrança e débito automático em conta corrente. Eliminam-se ficha de contratação, análise de crédito e boleto de cobrança.

2.3 DENOMINAÇÕES DO BACEN RELATIVAS AOS PONTOS DE ATENDIMENTO AUTOMÁTICO

De acordo com o Boletim DIEESE (2000) a utilização dos pontos de atendimento eletrônico popularizou-se após o Plano Real, e neste mesmo período, registraram-se por parte do Banco Central várias iniciativas para alterar e regulamentar a instalação, utilização e funcionamento de dependências de instituições financeiras.

Resolução 2.099 de 17/08/1994

A) Classifica essas dependências em **agência**, definindo em particular como agência pioneira "aquela instalada em praça desassistida de qualquer outra agência de banco múltiplo com carteira comercial, banco comercial ou caixa econômica, podendo ter horário de atendimento ao público diferente do horário estabelecido para a praça, desde que fixado de comum acordo com as autoridades municipais";

B) **Posto de Atendimento Bancário (PAB)**, que somente pode ser instalado em recinto interno de entidade de administração pública ou empresa privada, podendo ter horário de funcionamento diferente da sede ou agência à qual está subordinado;

C) **Posto de Atendimento Transitório (PAT)**, que pode ser localizado em feiras, congressos e outros eventos de grande afluxo temporário de público; pode ter horário de funcionamento diferente da sede ou agência à qual está subordinado e com seu funcionamento vetado por mais de noventa dias;

D) **Posto de Compra de Ouro (PCO)**, destinado exclusivamente à aquisição e ouro em regiões produtoras, sendo-lhe permitido horário de funcionamento diferente da sede ou agência à qual está subordinado;

E) **Posto de Atendimento Bancário Eletrônico (PAE)**, destinado a saques, depósitos, pagamentos saldos e extratos de contas, transferência de fundos e fornecimento de talonário de cheques, devendo a transação ser acionada exclusivamente por senha privada; este posto não está sujeito ao horário de funcionamento fixado para as instituições financeiras;

F) **Posto de Atendimento Cooperativo (PAC)**, que somente pode ser instalado em cooperativas podendo ter horário de funcionamento diferente da sede ou agência à qual está subordinado.

RESOLUÇÃO 2.396 de 25/06/1997

Esta outra resolução do BACEN instituiu uma outra dependência de instituição financeira denominada de Posto de Atendimento Avançado (PAA), que somente pode ser instituída em municípios não assistidos por agência bancária ou por outro PAA.
A instalação deste tipo de dependência tem como características o não recolhimento de compulsório sobre os depósitos à vista, pela possibilidade de utilizar instalações cedidas ou de ter as despesas custeadas por terceiros, pela não exigência de aporte de capital por parte da instituição financeira e, por fim, pela faculdade de instalação, no mesmo município, de um Posto de Atendimento Bancário Eletrônico.

Além disso, as determinações do horário de atendimento e dos dias de funcionamento podem ser fixadas livremente pela instituição financeira.

RESOLUÇÃO 2.640 de 25/08/1999

Através desta resolução, o Banco Central contribuiu no processo de desregulamentação dos serviços bancários, facultando aos bancos múltiplos com carteira comercial, aos bancos comerciais e à Caixa Econômica Federal a contratação de empresas para o desempenho de funções correspondentes (empresas estas conhecidas como

correspondentes bancários) ,mediante autorização prévia do BACEN, com vista à prestação dos seguintes serviços: abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança; recebimento e pagamento de depósitos das referidas contas bem como aplicações e resgates em fundos de investimento; recebimento e pagamento decorrentes de convênios de prestação de serviços; execução de ordens de pagamento; recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamento; análise de crédito e cadastro; execução de cobrança de títulos; outras atividades de controle, inclusive de processamento de dados.

Com o aparecimento dos correspondentes, a maior abrangência de atendimento passa mais claramente por uma desregulamentação do serviço bancário. A importância dos bancos públicos, reconhecida pelo próprio Banco Central, com relação à cobertura de localidades “deficitárias”, fica reduzida pela existência de uma outra alternativa.

Mesmo assim, a ampliação da rede de atendimento através de correspondentes não introduz formas de concorrência com os bancos, que ficam com o controle da atividade. Sendo assim, o espaço dos bancos em geral foi preservado e fortalecido, pois os correspondentes lhes permitem manter e ampliar sua área de atuação, reduzindo suas despesas, principalmente no tocante ao pessoal e à estrutura de atendimento.

2.4 ESTRATÉGIAS DA COMUNICAÇÃO

Em nenhum período da História, a comunicação, assumiu papel tão importante enquanto estratégia nas organizações. A mudança dos eixos políticos e econômicos que vem ocorrendo ao redor do mundo redimensionam as estruturas organizacionais. A partir destas mudanças, algumas palavras tornam se fundamentais como competitividade, qualidade, complexidade, globalidade, agilidade, facilidade, flexibilidade e versatilidade.

As estruturas das organizações começam a utilizar constantemente estes fundamentos ocasionando ajustes consideráveis. As empresas começam a viver uma extraordinária mudança cultural, fundamental para alavancar idéias, reordenar os valores e encher de novas energias os ambientes de trabalho. Esta mudança é fruto do fracasso das grandes

estruturas centralizadas, das revoluções científicas do século passado e da queda das grandes ideologias.

A revolução cultural que ocorrerá no ambiente interno das empresas será um grande choque que atingirá todos os escalões hierárquicos. As pessoas deverão se enquadrar nesta nova realidade e buscarão soluções hábeis e rápidas para enfrentar os desafios e concorrentes que irão se defrontar. O entusiasmo pelo novo tomará conta do espaço evitando qualquer tipo de resistência. Desta forma, as empresas começam a se projetar no novo cenário internacional cujo maior desafio será crescer, mesmo sabendo das dificuldades existentes.

Compatibilizar estas dificuldades modernas, falar de produtividade, de melhoria de qualidade e competitividade deverá vir acompanhada por grandes doses de criatividade. Diante dos graves problemas, das difíceis resoluções pelos quais as empresas vêm se defrontando é preciso realmente de novas idéias para se sustentar e progredir.

Como forma de transmitir esta nova identidade organizacional ao consumidor, a comunicação deverá ser o principal veículo deste novo modelo. Internamente, a missão da organização deverá estar bem clara para ser devidamente absorvida pelos funcionários e colaboradores visando promover a integração. Esta ocorrerá através da comunicação capaz de equilibrar, ajustar, promover climas saudáveis para passagem de informações adequadas e necessárias para a tomada de decisão (DRUCKER, 1989).

No âmbito externo, o papel da comunicação será alavancar as identidades já renovadas. Cabe ressaltar que o consumidor moderno é muito mais exigente e preocupado com a qualidade (principalmente a dos serviços). O consumidor não quer apenas comprar o produto pela aparência, mas conhecer o maior número de informações a respeito do que está consumindo, principalmente quem está produzindo/prestando serviço. Sendo assim, a comunicação tornar-se imprescindível no sentido de formar um conceito mais global de empresa para o consumidor.

A empresa deverá funcionar como um sistema único em que todas as partes se completam. Torna-se importante que se tenha uma visão ampla e holística da organização, onde se possa receber melhor atenção no sistema de comunicação. O que se deseja afinal, é que os sistemas sejam mais ágeis, mais tecnológicos e melhor

preparado para fazer corretas leituras do meio ambiente, a fim de melhor identificar oportunidades e ameaças.

É justamente neste momento, que alguns profissionais se destacam. Prevendo a necessidade de se adaptar às novas realidades, eles conseguem ser mais versáteis apreendendo inúmeras tarefas antes realizadas por várias pessoas diferentes. São esses os profissionais requisitados pelas instituições financeiras. Pessoas dispostas a apreender e a lidar com mudanças constantes. Profissionais que busquem saber mais, estudar mais e, conseqüentemente, desempenhar novas funções. Atender da melhor forma possível o cliente, conhecer bem o produto, saber "operar" sistemas com ferramentas modernas e vender os produtos do banco são requisitos para o bancário moderno.

A comunicação empresarial é um fator importante para que se consiga harmonia entre os funcionários, entendimento das tarefas, enfim uma série de condições favoráveis para conquista do sucesso. Devido às mudanças ocorridas no mundo moderno, a estratégia da comunicação também teve que ser repensada. É necessário adequar os mecanismos comunicacionais à realidade atual.

Fazer com que os trabalhadores percebam o quanto é fundamental o aprendizado constante, assim como, demonstrar para as empresas que investir no conhecimento do funcionário é uma decisão inteligente, é uma tarefa que envolve a cultura organizacional. Esta consegue os resultados desejados com a ajuda da comunicação integrada eficaz e eficiente.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

As empresas modernas tentam de diversas maneiras adaptar as suas necessidades às inovações do mercado, procuram perceber a evolução analisando a realidade, verificando facilidades e dificuldades para poder assim desenvolver programas que torne mais acessíveis a obtenção de bons resultados.

Diversos autores, como Peter Drucker, citam a comunicação empresarial, os diversos modelos de gestão, a nova maneira de se obter lucro, como conquistar novos clientes e como manter os já existentes, qual o verdadeiro significado da palavra "qualidade",

entre outros, mas algumas organizações não percebem que a mudança ocorre de várias formas e têm vários sintomas de acordo com a cultura que predomina na organização. O sucesso alcançado por uma empresa com a implantação de programas de desenvolvimento não que dizer que este ocorrerá em outras organizações de uma mesma maneira. O sucesso não é ocasionado apenas pela implantação desses novos conceitos mas, de que forma foram implementados e como, por quem e de que forma serão executados.

As mudanças ocorridas no mundo moderno provocam nas organizações uma avaliação no processo produtivo, surgindo a necessidade de se observar, estudar e diagnosticar a situação atual da instituição para poder assim decidir qual método inovador será utilizado.

A cultura organizacional é algo complexo visto que a sua formação vem de características individuais do fundador, do meio ambiente, da maneira como a empresa foi planejada e construída. Mesmo assim, sabe se que numa empresa não existe apenas uma cultura, pois dentro de uma cultura pode existir diversas sub culturas que assumem aspectos próprios, porém mantém características fundamentais da cultura predominante que estão imersas.

As conseqüências de uma cultura inadequada são muitas vezes drásticas, pois o andamento do negócio será bloqueado devido a incoerência das opiniões, comportamentos e decisões, existindo uma comunicação ineficiente que poderá levar a organização até a falência.

Não é simples adequar uma cultura a uma determinada organização, nem funciona como uma máquina que se retira de um local e se coloca em outro. A cultura organizacional deve acompanhar as mudanças, procurando adaptar suas concepções às novas situações para que assim se chegue a uma eficiência.

As organizações também precisam passar por mudanças ao longo do tempo, como as tarefas mudam, as organizações crescem ou as pessoas mudam. Muitos dos problemas das organizações provêm da tentativa de se continuar fazendo as coisas como

costumavam ser feitas, relutando em mudar de cultura, quando é necessário que seja alterada.

É imprescindível que a empresa perceba o quanto é fundamental a adaptação da sua cultura às mudanças ocorridas, pois só assim se sentirá preparada para incorporar as inovações e obter sucesso no seu negócio. Uma grande parte das instituições já está ciente deste processo e começa a adequar seus programas aos comportamentos da equipe.

3 COMPETITIVIDADE BANCÁRIA

3.1 OS BANCOS E A COMPETITIVIDADE

A rede bancária brasileira durante anos não se preocupou com sua sobrevivência já que altos ganhos eram obtidos graças à inflação acelerada que se viveu durante décadas. Contudo, atualmente, convivendo numa economia estável, os bancos precisam se esforçar para satisfazer e proporcionar conforto aos seus clientes.

Cada vez mais, cresce a preocupação e a necessidade em manter o cliente livre de amolações, sempre satisfeito. A última coisa que estas instituições querem é vê-lo reclamando e fazendo crescer as filas em frente aos caixas de agências. Grandes investimentos em automação e tecnologia de ponta são feitos com o intuito de proporcionar ao cliente maior comodidade, eficiência e rapidez na resolução de seus negócios. Diversas mudanças foram realizadas para dar mais comodidade aos clientes que passaram a receber em sua residência os talões de cheques, extratos mensais, cartões de crédito, além dos meios alternativos como a internet, que possibilita ao usuário fazer diversos serviços bancários sem sair de casa. Esses são alguns dos serviços criados pelos bancos através dos avanços tecnológicos propiciando aos usuários muita comodidade.

O banco do futuro não quer mais o cliente nas agências. Os serviços tradicionais podem ser feitos em casa, no escritório, ou em qualquer lugar onde exista um computador ligado à internet, através de um celular, *pager*, fax, *palm pilot* ou pelo telefone. Desta forma, os bancos enfocam clientes de maior poder aquisitivo com um tratamento diferenciado, oferecendo aos mesmos serviços mais sofisticados e que proporcionam ao banco maior retorno. Os bancos modernos necessitam de profissionais preparados, que saibam lidar com a qualidade dos serviços oferecidos e que saibam definir prioridades.

São requisitados profissionais que saibam trabalhar sobre pressão e que saibam enfrentar diversos desafios diários. A improvisação é uma característica muito valorizada neste segmento e, o profissional que conseguir reunir o maior número de aptidões será mais valorizado. O foco no cliente é o principal objetivo dos bancos e a satisfação dos mesmos requer muito treinamento, dedicação e preparo.

O início da década de 90 foi marcado pelo investimento maciço em máquinas que fossem capazes de realizar tarefas que o homem, por si só, não conseguia executar com rapidez e eficiência. Os banqueiros que conseguiram enxergar este horizonte passaram a buscar incansavelmente a qualidade tão discutida desde o começo dos anos 80. A partir de então, as instituições bancárias voltam a investir forte em tecnologia.

O cliente é o alvo. Tudo é feito visando seu bem-estar. Inicia-se um processo de reestruturação do funcionamento dos bancos. A grande corrida leva a fusão de alguns, a fim de se solidificar, de ganhar mercado. Além disso, a fusão trará novos desafios sendo necessária a realização de análises preparatórias da nova instituição. Cada uma destas instituições procura dar o melhor que pode. Os processos de reengenharia serão comuns. Todos os bancos passam por mudanças, caracterizando um processo sistêmico, em que todos que fazem parte da organização passam a falar a mesma língua (JINKINGS, 1995).

Não será mais possível haver desencontros entre os diversos setores da instituição. As pessoas que fazem parte da empresa terão que apresentar novos comportamentos. É o momento do comprometimento, da abdicação da vida pessoal em prol da sobrevivência da organização e por extensão do seu emprego.

Cursos e treinamentos serão oferecidos aos trabalhadores, tornando o aprendizado um investimento vital para a instituição. Os funcionários interagem com a empresa manifestando suas opiniões, colocações e elaborando soluções criativas e ousadas. A ousadia é cabível nestas organizações. Se você não ousar, o seu concorrente o fará e conseqüentemente irá lhe ultrapassar e poderá vencê-lo.

O pensar do momento bancário deverá ser grandioso e mais uma vez, criativo. Pessoas irão criar resistências, cortes irão acontecer. Contudo, diante dos investimentos em treinamentos, àqueles que se adaptarem a nova realidade e procurarem desenvolver suas atividades dentro dos novos parâmetros terão lugar de destaque e poderão sobreviver com a organização. Novas funções surgirão a partir daí.

Todo este processo de reestruturação empresarial é doloroso e deixa marcar profundas. Essas mudanças não só ocorrem com as instituições bancárias, mas com as organizações de todo o tipo, com ou sem fins lucrativos, públicas, privadas ou militares, elas abdicam de uma série de programas de melhoramento de qualidade. Organizações que antes consideravam os seus empregados como bens, para serem cuidados e desenvolvidos, começaram a encará-los, em muitos momentos, como custos desnecessários, passíveis de serem cortados.

Será necessária a manutenção de inúmeras agências bancárias? Algumas agências deverão ser remodeladas visando a satisfação do cliente. O layout das agências evolui, cada vez mais articulado com as inovações tecnológicas e organizacionais. A sofisticação dos serviços de atendimento tende a gerar uma cisão no espaço físico das agências (JINKINGS, 1995).

Além disso, é importante investir no desenvolvimento de sites e endereços virtuais. Inúmeros clientes já utilizam e passarão a utilizar cada vez mais os serviços “online”. Será preciso usar muito a criatividade para estar com o cliente onde ele estiver.

Países desenvolvidos oferecem, neste momento, produtos bancários nas prateleiras dos supermercados. A tendência normal é que daqui a bem pouco tempo guichês de caixas desapareçam. A diversidade de seus produtos e a criatividade dos administradores fará a diferença.

Analisando o outro lado da moeda, os empregados que estavam habituados com a segurança do emprego como um resultado natural do seu trabalho e lealdade (e aí se enquadram perfeitamente bem as instituições bancárias pesquisadas), são agora forçados a enfrentar uma nova realidade, em que as organizações já não dispõem de empregos eternos.

Os líderes das novas organizações serão os responsáveis diretos pelo renascer de suas empresas. Estes líderes têm que tomar a seu cargo a responsabilidade de assumir a mudança. Os empregados deverão ser ativos, estimados, educados, possuidores de ampla visão, ter iniciativa própria para solucionar todos os problemas. Enfim, cada empregado, terá que assumir a responsabilidade pelo seu próprio trabalho.

Enfim, os bancos já foram sinônimo de dinheiro. Porém, hoje, a essência de seu negócio e seu campo de batalha na competição chama se tecnologia. A velocidade da informação tornou-se um fator crítico. À medida que os anos passam, o pronto atendimento ao cliente tem se tornado um dos fatores chaves da vantagem diferencial competitiva. A tecnologia será responsável direta pela redução do custo do relacionamento com os clientes, permitindo maior velocidade de acesso aos dados e por extensão maior eficiência das mesas de negócios.

3.2 O PROCESSO DE REENGENHARIA NOS BANCOS

As grandes corporações demitem milhares de empregados em seus países de origem e montam filiais em países cuja mão de obra é mais barata. Em outro momento, percebe se outra realidade em que países diferentes e distantes entre si, que nunca antes enfrentaram taxas de desemprego, se deparam atualmente com altos índices, enquanto outros, como os tigres asiáticos, são apontados como modelos de agressividade econômica. No mundo do trabalho globalizado, o desemprego está bastante presente, levando muitos ao atraso e à miséria.

Os trabalhadores brasileiros têm conhecimento deste processo de mudança que vem ocorrendo mundialmente nas organizações e percebem a gravidade do problema. As empresas, em geral, debatem sobre a reengenharia, os problemas de qualidade total, entre outros. Mas, na prática, o que vem ocorrendo são inúmeras demissões principalmente daqueles que não conseguem acompanhar as profundas modificações neste novo contexto.

Todo este processo de mudança veloz, causa nas pessoas impactos profundos, ansiedades e ressentimentos. É a ideologia capitalista movida pela alta tecnologia micro-eletrônica, num ritmo jamais visto.

Outro elemento fruto da globalização é a figura do consumidor. Os produtos consumidos por este não têm pátria, identidade. O consumidor não consome com tanta intensidade os produtos nacionais. Devido a globalização, utilizamos diversos serviços de empresas estrangeiras, das mais diversas localidades do mundo, principalmente, os

bancos de capital estrangeiro como espanhol, inglês, americano, holandês, alemão, italiano,entre outros.

A globalização não traz apenas desdobramentos no campo econômico. A internet é parte desta mudança. Ela faz com que a informação esteja disponibilizada para qualquer tipo de pessoa, em qualquer lugar do mundo.

As empresas multinacionais, buscando ganhar mais e com melhor qualidade, usam estratégias cortando custos e aumentando a automação, ocasionando o chamado desemprego estrutural. Desta forma, a redução da mão de obra humana pela utilização de robôs controlados por computadores afetou e continua afetando o mercado de trabalho. Este desemprego tem como característica a redução dos custos dos produtos vendidos.

È diante desse quadro que se configuram as inovações tecnológicas mais recentes introduzidas pelos bancos no mercado financeiro, que aperfeiçoam e aprofundam o sistema de *home banking* e os processos de auto-atendimento.

As transformações ocorridas na tecnologia da informação são extraordinárias, e afetam todos os níveis da organização. Não se quer dizer com isso que acontecerá de imediato com todas as empresas e sim com aquelas que persistirem em viver a realidade da sociedade industrial. Estas irão perder espaço para as concorrentes que vivenciarem a sociedade da informação. Não há como competir no século XXI com empresas rápidas e hábeis se não estiver engajado neste processo de mudança. Tais mudanças assumem características do tipo cultural e comportamental em que as pessoas passarão a fazer uso contínuo de informações iniciando assim, um processo de transformações na cultura das organizações.

A modernização provocada pelo acesso à tecnologia trará como conseqüência mudanças nos valores e crenças que regem as empresas e, como lei natural nestes processos, a redução de pessoal. Desta forma, é indispensável que se adquira o comprometimento e a participação de todos envolvidos neste processo de mudança.

Na sociedade da informação, os valores considerados estão muito distantes daqueles que fizeram a era industrial. Já não se percebe mais a organização vertical, e sim a virtual. Quanto menor o tamanho da organização, mais fácil será de lidar com as mudanças de mercado. Os objetivos da empresa moderna só serão alcançados a partir da atitude que todos os membros devem assumir, compartilhando as responsabilidades. Os gerentes deixarão de ser controladores e tornar-se-ão consultores e coordenadores, dando maior responsabilidade, informação e autonomia às pessoas que lidam diretamente com os clientes externos.

Os recursos humanos e a informação serão os principais ativos numa organização competitiva na sociedade de informação (DRUCKER, 1989). Mudanças drásticas oriundas do processo de reengenharia e qualidade total podem ocasionar um sentimento de instabilidade. Em todo e qualquer processo de mudança, o comportamento humano não irá diferir. Inconscientes ou não as pessoas reagirão às mudanças introduzidas. Com o intuito de enfrentar as inovações, grandes corporações reduzirão seu tamanho para ganhar a necessária agilidade na resposta às novas demandas de mercado, na busca incansável de se tornarem mais competitivas. Sendo assim, o ser humano deverá se aprimorar constantemente sustentado pela necessidade das mudanças que ocorrem na organização.

A Era pós-industrial chegou, e as preocupações são basicamente enfocadas no maior ativo das empresas: o ser humano. As empresas buscam obter sempre maior produtividade e desenvolvimento de pessoal. Certos conceitos como trabalho de equipe, autogestão e sinergia tornam-se necessários. Todas essas mudanças ou reformulações são evidências de uma transformação muito profunda de paradigmas, que, especialmente as organizações estão liderando. O futuro pertence às instituições competentes que possuem uma visão clara e sistemática onde cada processo afetará todos os outros de alguma forma.

Atualmente, nas organizações, o que cada indivíduo pensa, fala e faz, tem um efeito que afeta direta ou indiretamente todos os outros membros. O indivíduo ou grupo que perceber esta lei de interdependência assumirá um compromisso com melhorias tanto em seu ambiente de trabalho como também no âmbito pessoal, humano. Afinal, se ele é capaz de melhorar, conseqüentemente tudo em sua extensão tende a melhorar.

Neste novo mundo, as organizações criadas para prosperar através da produção em massa, da estabilidade e do crescimento não conseguirão alcançar sucesso no mercado em que os consumidores, a competição e as mudanças exigem uma grande flexibilidade e rapidez. Neste novo cenário, elas são forçadas à sua própria reinvenção. Surge assim, a necessidade de se fazer reengenharia, a qual deverá ser iniciada sem nenhum tabu (HAMMER, 1996).

Este processo consiste na reinvenção dos negócios e não no seu aperfeiçoamento ou modificação. Serão necessárias profundas mudanças visando a substituição do modelo antigo, arcaico por um completamente moderno. A tecnologia da informação é fundamental nesse processo de mudanças e sua aplicação exige a capacidade para reconhecer uma grande solução e depois procurar os problemas que esta poderá solucionar. Tais problemas a empresa poderá até desconhecer. O verdadeiro poder da tecnologia é habilitar as empresas a quebrar velhas regras e criar formas de trabalho inovadoras e mais eficientes.

No setor bancário, as instituições precisarão reconsiderar seriamente sua maneira de atuar. Visando a maior satisfação dos resultados e redução de custos, fica mais que necessário reprojetar a organização a partir do zero. A reengenharia dos processos poderá garantir o sucesso e a competitividade continuada de qualquer organização bancária.Segundo a autor Paul Allen (1995, p.3),

> A administração de custos tornou-se um tema estratégico, dominante em todo o mundo bancário. Afetados por problemas de qualidade de ativos, pela pequena demanda por empréstimos e dificuldade de gerar fluxo de receita de comissões não ligadas a juros, as administrações bancárias, quase em sua totalidade, lançaram mão da redução de custos como um dos principais meios para o crescimento de lucros... A principal lição de muitos produtores de baixo custo bem sucedidos é que um comprometimento cultural com a administração de custos, invariavelmente, dirigida a toda organização por seu principal executivo, é o fator isolado de sucesso mais importante. A redução de custos está contraposta à cultura da maioria das organizações bancárias e ao desejo de maximizar os lucros através do que efetivamente constitui redução e reposição de pessoal, se faz necessário para se obter resultados duráveis. Se esta é a cultura em uso, as técnicas para uma administração de custos bem sucedida estão comprovadas... A maioria de tais esforços está resumida sob o título da reengenharia do processo de negócios... O uso destas técnicas está se difundindo rapidamente à medida que os Bancos, em cada vez mais mercados, reconhecem que a redução de custos é um dos poucos meios realistas de se obter o crescimento dos lucros.

Outro ponto importante para o sucesso da competição é a necessidade de promover mudanças nos preços dos serviços, baseando se nos valores associados pelos clientes quanto a utilidade dos Bancos na prestação dos serviços. Dadas as interdependências complexas dos Bancos, sabe-se que nem os funcionários nem os responsáveis pela administração possuem a capacidade de aplicarem, sozinhos, um processo de reengenharia na organização. As diretrizes básicas de administração em negócios, dos riscos, da própria estrutura organizacional, devem partir da diretoria.

A diretoria deverá contribuir de forma muito expressiva para o sucesso da eficácia nos processos de reengenharia (HAMEL, 2000). Esta poderá contribuir utilizando novas e radicais abordagens visando o direcionamento do Banco, na reformulação de práticas básicas, fluxos de tarefas e responsabilidades.

Além disso, este processo quando aplicado nos bancos poderá gerar ansiedade considerável no pessoal e perturbar o foco no mercado, já que este processo de mudanças obrigará a diretoria a desviar seu tempo da direção do dia-a-dia do banco. Algumas práticas deverão ser seguidas pelos funcionários que devem ser tranqüilizados e cuidadosamente gerenciados focando na atenção ao atendimento aos clientes, na lealdade ao Banco e na sua integridade e saúde pessoal.

Criar a energia organizacional para a mudança, motivar e canalizar o desejo latente para transformá-lo em pensamento criativo é fator crucial neste processo de reengenharia.

Algumas regras básicas devem ser consideradas no processo de reengenharia. Compromisso com a mudança é um requisito básico para tal. Não se pode deixar transparecer que a reengenharia será inacabável, isto irá refletir diretamente no ânimo das pessoas que fazem parte da organização. A expectativa de que a todo o momento haverá reestruturação cria entre clientes e funcionários a sensação de que a administração do Banco não possui objetivos claros na condução de seus negócios.

A reengenharia dos processos é necessária a sobrevivência dos Bancos. Da mesma forma, escolher bem os funcionários que a farão é imprescindível. Estes deverão ser de todas as áreas da organização e com histórico comprovado de capacidade profissional, bem sucedido, àqueles funcionários de que o Banco “não pode abrir mão”; pessoas para

as quais o Banco sente-se à vontade garantindo futuras posições na organização reformulada; pessoas com habilidade de antecipar e resolver problemas que estejam dispostas a gastar o tempo exigido para entender os detalhes de uma questão. Estas pessoas deverão ter espírito de equipe, capacidade de valorizar as contribuições de cada participante e encorajar o envolvimento de todos.

Em qualquer organização, principalmente nos bancos, o quadro de pessoal representa custo. Isto se deve ao nível de despesa com funcionários. Assim, conseqüentemente, acontecerão algumas demissões. Mas, a ansiedade dos trabalhadores pode ser controlada e o envolvimento do pessoal pode ser mantido, se for transmitida a sensação de que o processo de reengenharia é algo que todos, sem nenhuma exceção, irão enfrentar juntos e o que for necessário para resolver eventuais problemas na área de Recurso Humanos, será feito.

Por outro lado, do ponto de vista dos recursos humanos, o processo de reengenharia torna-se um imenso desafio, tanto em termos de dimensão da mudança, quanto ao objetivo de âmbito global do esforço. Considerando os funcionários da organização, o processo de recursos humanos deverá ser realizado da forma mais imparcial possível (HAMEL, 2000).

Quando se fala em reengenharia dos recursos humanos não se visa, apenas, a eliminação de postos de trabalho. Seu objetivo principal é eliminar processos indefinidos, ineficazes e redundantes. Contudo, a medida em que são refeitos os diversos processos na organização, fica clara a necessidade de identificar os funcionários que deverão ser realocados em outra área, e quando isso não for cabível estimular a demissão voluntária. Manter aqueles que ficaram energizados é essencial para a revitalização da organização.

Ao iniciar um processo de reengenharia, a empresa deverá congelar as admissões, não alterando os postos de trabalho e as funções desempenhadas.

Ao final do processo, alguns cargos podem ser eliminados com a nova estrutura definida.

Os funcionários envolvidos com o programa de reengenharia deverão ser beneficiados, ocupando cargos novos dentro da organização como uma maneira de demonstrar a importância que tiveram ao recriar os novos processos da empresa. Esta será uma forma excepcional de demonstrar lealdade àqueles que tanto colaboram na criação da “nova organização”.

Assim como as demissões, as promoções e congelamento de salários deverão ser adiados até o final do processo. As modificações que irão surgir com as novas propostas exigirão funcionários requerendo maiores ou menores faixas salariais.

Dentro do processo de reengenharia nos Bancos, uma das etapas mais difíceis de ser controlada será a fase da seleção dos funcionários que irão continuar na empresa e que conseqüentemente enfrentarão as mudanças. Devem ser criadas inúmeras políticas de seleção que atendam as expectativas da organização, porém que proporcione também aos trabalhadores a sensação de bem-estar. As qualificações dos funcionários devem atender às exigências dos cargos e funções da nova organização. Porém, de uma forma ou de outra, nenhum critério de seleção irá evitar que os Bancos envolvidos neste processo percam alguns bons funcionários.

Os programas de recursos humanos não terminarão com a implantação da reengenharia. É importante que os bancos planejem atividades que dêem ânimo e estimulem o trabalho em equipe, sendo necessário o reforço contínuo de que o Banco está melhor equipado para enfrentar os desafios do futuro.

No processo de reformulação, o envolvimento da administração com os funcionários pode levar um certo tempo. Este processo deve ser criado de modo que todos os funcionários possam dar sua opinião, o que irá lhes permitir sentir que suas contribuições são valorizadas. Para tal, será necessário um plano criativo de valorização pessoal e estímulo à contribuição de idéias.

A opção pela reengenharia conduzirá o Banco a caminhos que irão fazer o “Novo Banco”. A chave para o sucesso deste projeto está no apoio total e na confiança dos administradores da instituição.

O momento certo para se iniciar o processo de reengenharia nos Bancos será definido pelo estágio em que se encontram psicologicamente as pessoas que fazem a organização. Enquanto não se encontrarem imbuídos desta nova concepção, não se poderá processar a reengenharia.

Nos bancos brasileiros (múltiplos, comerciais e de investimento), o processo de reengenharia gerou profundas mudanças. Observamos momentos difíceis, em que alguns cargos foram extintos devido ao processo de automação bancária fruto dos avanços tecnológicos e dos processos de fusão, incorporação ou aquisição.

Desta forma, é notadamente comprovado que as mudanças ocorridas nas organizações vêm acompanhadas de todo um processo, onde valores intrínsecos e valores culturais que até então permearam estas empresas, iniciam uma mudança lenta e contínua, envolvendo todos os segmentos e, por conseguinte, abrindo novos horizontes e novas perspectivas.

3.3 DESEMPREGO TECNOLÓGICO

As transformações ocorridas no mundo moderno exigem um novo modelo de funcionário, aquele que seja multifuncional, capaz de aprender diversos processos, executá-los da melhor forma possível e que possua a curiosidade de estar em constante aperfeiçoamento e busque inovar o conhecimento adquirido.Segundo Peter F. Drucker (1989, p. 215),

> O que importa é que o aprendizado do especialista acadêmico está rapidamente deixando de ser ”conhecimento”. É no máximo “erudição” ou, mais freqüentemente, meros “dados”. As disciplinas e os métodos que produziram conhecimento nos últimos duzentos anos já não são mais plenamente produtivos, pelo menos fora das ciências exatas e naturais. A rápida proliferação de trabalhos transdisciplinares ou interdisciplinares confirma que, de fato, novos conhecimentos já não podem ser obtidos a partir das disciplinas em torno das quais o ensino, o aprendizado e a pesquisa se organizaram nos séculos XIX e XX.

Vivemos num momento de grande processo de aprendizagem em que é mais importante ter a nova informação do que dominar a informação já existente. Atualmente, a informação e o conhecimento são os maiores ativos que empresas e trabalhadores possuem. As empresas buscam recrutar indivíduos altamente preparados para assumir

papel de destaque. A concorrência está voltada para o poder da informação, do largar na frente, do ser diferente e, para acompanhar tal situação, os funcionários precisam e devem ser constantemente treinados e preparados para lidar com a nova realidade.

Inúmeros empresários optam por não contratar um indivíduo com mão de obra desqualificada ou que não possua os requisitos esperados porque sabem que num futuro próximo este não proporcionará os resultados almejados. Desta forma, a empresa terá muita rotatividade e um certo desequilíbrio. Os serviços prestados não serão desempenhados com a devida necessidade e, a empresa terá prejuízos indesejáveis. Este fator passou a ser questionado e analisado por diversos administradores que buscam aumentar a eficiência nos seus negócios.

Desta forma, as empresas precisam se preparar no processo de escolha dos funcionários para que o escolhido atenda as expectativas. Após a decisão do empregado escolhido, este passa por uma série de cursos para absorver e entender o verdadeiro objetivo da instituição e, assim realizar sua função.

Muitas organizações ainda não perceberam a verdadeira importância do treinamento, pois este não pode ser o próprio objetivo e sim uma maneira como se chegar ao objetivo. Percebe se que o treinamento representa o meio e não o fim do processo.

O problema a ser questionado é se realmente existe o desemprego ou se novas funções estão surgindo no mercado e, por vivermos num país muito desigual, não encontramos profissionais qualificados para desempenhar tais tarefas.

Através das inovações tecnológicas é evidente que todos que desejam permanecer no mercado de trabalho estejam preparados e motivados para absorver novas informações. O profissional moderno precisa ter facilidade para diagnosticar e solucionar diversos problemas diários. Para tal tarefa, é necessário se preparar e adquirir muito conhecimento.

Por outro lado, os funcionários com menos preparo realizarão funções triviais, mecânicas. As empresas terão que investir pesado em treinamento para adaptá-los às novas funções e novas tarefas reduzindo assim o nível de desempregados.

O investimento em educação é algo imprescindível para o crescimento, desenvolvimento e destaque de uma empresa. Investindo em educação as empresas participam na melhoria da economia do país e da qualidade de vida e de consumo dos funcionários.

As empresas passam a ter grande responsabilidade no desenvolvimento humano, a certeza de que a informação é valiosa para o sucesso de qualquer organização torna-se evidente. Percebe-se que a gestão administrativa mudou por completo, o que antes se esperava de um funcionário, hoje passa a ser encarado como uma obrigação, é necessário surpreender sempre.

Não apenas as instituições como os próprios empregados devem estar comprometidos com o crescimento. De nada adianta pressionar ou cobrar de um funcionário se ele não foi preparado e orientado para tal mudança, como também exigir das empresas melhorias se o trabalhador não tem consciência de que é preciso aprender constantemente. A utilização intensiva de tecnologias complexas e a oferta de serviços mais sofisticados exigem quadro de funcionários melhor preparado. Além dos investimentos em treinamento e desenvolvimento na capacitação dos funcionários.

Acredita-se que para quem tem talento o mercado de trabalho oferece boas oportunidades, o desemprego está presente para quem quer emprego e não para quem deseja trabalho. Isto se refere a todos os níveis hierárquicos de uma organização.

Falando um pouco em treinamento, que é um dos caminhos que leva a excelência, sabe-se que alguns pontos são importantes para que o recurso humano seja bem preparado. Um deles é o comprometimento, por que treinar não consiste apenas em reunir um grupo e explicar uma técnica, realizar reuniões e informar uma nova norma e como procedê-la, ou demonstrar a um funcionário como manusear uma máquina. Em princípio, é necessária a participação nas decisões e resultados da empresa, tem que estar envolvido com o crescimento e as conquistas para fortalecer o desejo de reciclar sempre e manter-se atualizado.

Outro aspecto importante é a forma pela qual o treinamento é programado, pois para se ter um bom resultado não se pode treinar hoje e só se ter um outro programa quando a

equipe estiver defasada. A periodicidade é muito importante, visto que a velocidade das informações atropela qualquer desatento. Além da programação, a avaliação orienta a instituição para o próximo treinamento, ou seja, é possível detectar onde se tem mais falhas, o que não foi realmente entendido e se a demanda está sendo atendida. Muitas vezes o treinamento deveria ser orientado para uma área muito mais carente que passa despercebida.

Estes são alguns fatores em que as organizações pecam e passam a achar que o treinamento não é o caminho correto, tendo em mente que o único jeito é a demissão. Para completar o desconhecimento, contrata outro empregado para começar do zero e repetir o mesmo erro ou realizar novos erros (ALLEN, 1995).

As mudanças devem ocorrer no interior das empresas. Todos devem estar preparados para tais mudanças, desde os empregados do mais baixo escalão até os grandes gestores e dirigentes. As empresas devem investir, avaliar e motivar todos os seus empregados e colaboradores enfatizando que o resultando é gerado por toda a equipe. As empresas e seus funcionários precisam compreender que a coletividade e o trabalho em grupo é essencial e os resultados serão oriundos desse entrosamento.

Percebe-se que a organização exerce um papel importante na vida das pessoas, pois se o funcionário vive uma realidade de estar sempre em busca do novo, com certeza terá em mente que para pertencer ao mercado de trabalho é necessário manter-se atualizado. Mas, vale ressaltar que a empresa não é a única responsável neste processo, pois o indivíduo precisa ter uma grande participação nesse processo de renovação. Não adianta preparar um funcionário se ele não está disposto a mudar. O mercado de trabalho está cada dia mais exigente, aumentando cada vez mais a taxa de desemprego devido a falta de instrução das pessoas e ao aumento do uso das máquinas nos processos produtivos. Através dos avanços tecnológicos as pessoas que não se profissionalizam estão suscetíveis a perder seus postos de trabalho ou serem substituídas por outras com maior grau de instrução.

Por outro lado, os profissionais com postura, qualificação e que saibam se adaptar a qualquer função certamente serão valorizados e poderão encontrar diversas vagas no

mercado de trabalho. Como havíamos mencionado, a qualificação é o maior ativo que o ser humano pode ter nesse momento.

Certamente existe uma mudança na cultura organizacional ficando evidente que a tecnologia por si só não oferece todos os resultados e o recurso humano é essencial para o andamento dos negócios. O sucesso de uma organização está em seu capital humano, em seus empregados. É a capacidade e a criatividade deles que vai proporcionar o sucesso da instituição.

O desemprego sempre esteve presente nas vidas das pessoas. O profissional que sabe e acredita em seu potencial tem lugar no mercado. É evidente que as novas funções estão surgindo cada vez mais e que para exerce-las é preciso ter talento, surpreender, acreditar.

Vale salientar que apesar de existir interesse em aprender o novo e acreditar que a tecnologia é boa, interessante e necessária, a disseminação do conhecimento é restrita e o preparo para a utilização correta de todos os recursos oferecidos pela máquina deixa a desejar.

Todos esses aspectos revelam a constante necessidade de ser reciclado o corpo funcional através de treinamentos adequados à realidade de cada organização. A empresa não é apenas responsável pelo sucesso do negócio, mas, principalmente, os recursos humanos.

3.4 O INDIVÍDUO E A INOVAÇÃO

Muito tem se falado de mudanças organizacionais, competitividade, qualidade total, entre outros. A evolução tomou conta do processo administrativo, as empresas correm atrás do sucesso. Várias reformulações foram e ainda continuam sendo feitas visando a melhora.

Seja qual for a mudança ou o progresso, o homem está presente e é mais do que necessário analisar e avaliar o seu estado neste momento, verificar se está preparado para conviver com as inovações, se existe resistência perante a tecnologia devido a sua

formação e se o seu interior oferece condições de entendimento e aceitação da situação que está vivenciando ou que irá vivenciar.

A palavra aprender pode assumir diversos significados de acordo com a formação e cultura de cada pessoa. De forma mais genérica, podemos citar um exemplo em que a palavra aprender para a cultura organizacional de grupo é sinônimo de ineficiência, pois se você não sabe, você não serve. Enquanto que para a cultura de função é importante aprender sempre, para cada vez mais adquirir e aperfeiçoar as habilidades.

Diante do que foi mencionado anteriormente, nem todos os funcionários vão ter a mesma percepção do que vem a ser um treinamento. Para alguns será encarado como mais umas horas de chatice, para outros a certeza de adquirir novas informações.

Neste momento, o que nos interessa é revelar que muitas vezes o trabalhador não está preparado para receber o treinamento. É preciso aprender a aprender, não adianta elaborar bons treinamentos se o corpo funcional não tem idéia de sua importância.

De maneira alguma acreditamos que exista ser humano incapaz de exercer alguma atividade, sendo isto impossível. Ressaltamos que cada um tem habilidade para desenvolver algo, porém muitos ainda não descobriram que podem fazer mais do que geralmente costumam fazer.

Um dos papéis da organização perante o empregado é exatamente contribuir para que ele descubra o que tem dentro de si, o seu potencial. Mas, infelizmente, poucas empresas possuem esta visão e acabam impondo para o trabalhador o “aprender”, quando na realidade deveria ser feito o oposto, despertar no empregado a necessidade de aprender sempre como uma forma de crescimento individual e não apenas como um retorno para a instituição.

Para que isso ocorra algumas empresas terão que mudar a sua idéia do que vem a ser o funcionário eficiente, o profissional capaz, como também, perceber que o termo inteligência deve ser analisado de forma diferente.

De nada adianta investir em ótimos programas de treinamentos se o recurso humano não está preparado para receber, nem tampouco é correto não oferecer treinamentos, visto que o resultado alcançado não é o esperado.

Parte-se do princípio de que é inevitável o estudo da cultura organizacional para poder detectar quais os mecanismos viáveis na obtenção do interesse e curiosidade do trabalhador. A partir deste momento inicia-se um trabalho de conscientização (representado por um processo de longo prazo) com o intuito de se adquirir o despertar para o novo conhecimento. Evidentemente que tudo não ocorre tão facilmente assim, mas é necessário pelo menos começar e ter determinação, pois se a própria cúpula desiste do processo este é um sinal de que o sucesso não será alcançado.

As empresas precisam começar a dar importância e atenção aos recursos humanos, assim como dispensam para tecnologia, afinal de contas ambos devem andar no mesmo passo. Certamente, o material humano tem que se esforçar cada vez mais para não ser devorado pela máquina e sim saber manobrá-la.

Uma das formas de se obter um quadro funcional coerente com a cultura e filosofia da empresa é através da seleção e recrutamento de pessoal, fase esta tão importante e que muitas vezes é deixada de lado.

O objetivo de possuir empregados adequados à filosofia e cultura da empresa não deve ser só o de almejar lucros, mas ter sucesso. Deve perceber que por trás de todo esse resultado está presente a motivação do empregado, a satisfação pelo que faz, o reconhecimento, a valorização como ser humano, o espírito de equipe, o comprometimento, enfim, uma série de sentimentos que fazem com que a vitória seja mais do que merecida.

A consciência de que o empregado bem preparado psicológica e profissionalmente é fator principal para qualquer conquista, está presente em algumas empresas e, aquelas que realmente estão propostas a entrar no mundo moderno, certamente estão percebendo que não apenas o avanço tecnológico contribui para o desenvolvimento, como também, o investimento no capital humano é o ponto chave para dar início a uma longa e vitoriosa história de participação no mercado e alcançar o sucesso.

4 O CRESCIMENTO DO DESEMPREGO NOS BANCOS

O sistema financeiro brasileiro passou e continua passando por ajustes estruturais. Entre os diversos motivos desse processo destacam-se a globalização do sistema financeiro internacional, o acirramento da concorrência internacional e nacional, as mudanças institucionais, os planos econômicos e os índices de inflação.

O processo de globalização da economia mundial tem como uma de suas principais características a internacionalização do sistema financeiro. Os grandes conglomerados bancários giram ao redor do mundo em busca de novos mercados e, conseqüentemente, grandes possibilidades de lucros. As decisões são tomadas em tempos cada vez menores sendo a informação a variável determinante.

Os bancos passam a ser a ponta de lança deste processo, arquivando, catalogando e processando informações, de modo a identificar as possibilidades de investimento para seus clientes. Para tanto, é fundamental não só o acesso à informação, como também a capacidade de interpretá-la, visando satisfazer as necessidades dos clientes. O bancário tradicional, que tinha como principal meio de trabalho a moeda, passa a ceder espaço para um novo profissional, que tem na informação sua principal ferramenta de trabalho.

Entretanto, essa mudança, pode ser apontada como tendência de curto e médio prazos para o profissional bancário. Algumas destas características já estão presentes no dia-a-dia do funcionário como, por exemplo, a necessidade de um cliente em fazer um plano de previdência particular que procura diretamente um consultor financeiro que lhe dê suporte técnico para a tomada de decisão quanto ao melhor produto a ser adquirido e qual o melhor que se enquadre na suas necessidades.

Além disso, outro ponto chave nesse processo de globalização do sistema financeiro é a tecnologia, que permite a multiplicação dos produtos oferecidos aos clientes, a racionalização do processo de trabalho e a rapidez na tomada de decisão. Muitas vezes, a tecnologia é o próprio produto que o banco vende. A concorrência entre os bancos se concentra cada vez mais nas duas variáveis – informação e tecnologia -, que compõem a base para definir novos produtos a serem oferecidos aos clientes.

Oriundas de um processo global, essas mudanças igualmente estão presentes no sistema financeiro brasileiro, que vem passando por alterações estruturais ao longo dos anos, motivadas não apenas pelo acirramento da concorrência no setor em todo o mundo, mas também pelo processo de ajuste da economia brasileira.

4.1 O PROCESSO DE REORGANIZAÇÃO E AJUSTE NO SETOR BANCÁRIO

O processo de reorganização do setor bancário é caracterizado por aspectos estruturais e institucionais. O primeiro deles ocorreu em meados dos anos 80 quando o Plano Cruzado conseguiu derrubar o problema de altos índices de inflação mensais despertando nos bancos a necessidade de se prepararem para sobreviver num ambiente econômico com baixas taxas de inflação. O segundo aspecto refere-se a mudanças institucionais que aceleraram transformações internas nos bancos provocando maior concorrência no mercado bancário brasileiro como a institucionalização da figura do banco múltiplo e o fim da carta patente para se abrir uma instituição financeira (DIEESE, set.1998).

Além disso, a partir de 1994, quando o Plano Real passa a vigorar, o Brasil entra, após anos de altas taxas de inflação, em uma fase de sérias mudanças. O novo ambiente econômico no qual o país se insere, com abertura econômica e inflação baixa, proporciona impactos diferenciados sobre os vários setores que compõe a economia. Sendo assim, com a diminuição das taxas de inflação, o ganho com receitas inflacionárias decresceu rapidamente, fazendo diminuir a importância para os bancos dos recursos “em trânsito” no sistema, ao mesmo tempo em que aumentou o interesse para as operações de tesouraria, de crédito e para a venda de produtos e serviços (DIEESE, 2000).

Este impulso institucional à reorganização do setor aprofundou o ajuste para dentro, provocando nos bancos a diversificação no seu campo de atuação com o objetivo de atender as diversas demandas dos clientes.

Desta forma, provocou também um redimensionamento na atividade das instituições financeiras, intensificando o trabalho terceirizado e a diminuição contínua dos postos de trabalho na categoria, principalmente a partir de 1990.

A partir da privatização da rede bancária, da adoção dos processos de automação, de programas de produtividade e da terceirização de serviços o sistema bancário nacional eliminou cerca de 47% dos postos de trabalho nos últimos treze anos. Estudo realizado pela Febraban (Federação Brasileira dos Bancos, disponível em http://www.febraban.com.br/Arquivo/Serviços/Dadosdosetor/investimentos.asp#Investimentos) revela que, além da diminuição do número de funcionários - de 754 mil, em 1990, para 400 mil, em 2002, o setor também está passando por mudanças estruturais. A mão-de-obra bancária está cada vez mais qualificada e alguns cargos, como os de escriturários e de chefias intermediárias, estão rapidamente sendo substituídos pelos serviços automatizados.

Tabela 2
Número estimado de empregados no setor financeiro no Brasil(1)

Período	N.º de empregados
1990	753.636
1991	700.217
1992	682.304
1993	671.740
1994	637.647
1995	571.582
1996	497.108
1999	406.315
2000	402.425
2001	400.802
2002	399.842

(1) Bancos Comerciais, de Investimento, etc.
Fonte: Balanço Social da Febraban

O quadro acima demonstra esta queda de emprego no setor bancário. No início da década de 90 os bancos brasileiros (incluindo capital público, privado e estrangeiro) empregavam cerca de 754 mil empregados. Este número diminuiu gradativamente ao longo dos anos até alcançar a cifra de “apenas” 400 mil bancários no ano de 2002. Percebemos que ao longo da década de 90 a queda no número de empregados do setor bancário foi muito mais expressiva que no início do século XXI. A partir de 2000, a variação de postos de trabalho bancário registrou quedas bem menos expressivas que ao longo dos anos 90.

4.2 SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES E O AUTO-ATENDIMENTO

A necessidade de novas estratégias enfocadas no aumento da realização e satisfação dos clientes levou a mudanças na forma de atender aos clientes. Os diferentes nichos de mercado, caracterizados pelos diferentes padrões de renda, e diferentes necessidades de demanda, levaram a criação de novos produtos bancários. Estes novos produtos e clientes foram necessários sofrer a chamada segmentação. Alguns produtos e serviços atendem certos nichos específicos enquanto outros produtos atendem outros. Os serviços de baixo valor agregado passam a ser realizados nas máquinas e equipamentos de auto-serviço barateando os custos dos mesmos para o setor bancário. Em conseqüência deste processo, inúmeros bancários perdem seus empregos e são substituídos por máquinas e equipamentos de ultima geração. Além disso, os bancos passam a terceirizar alguns serviços antes prestado por eles como segurança, limpeza, atendimento, entre outros.

A propagação da informática nos bancos também possibilitou a diferenciação e segmentação dos clientes, permitindo a adoção de estratégias distintas de atendimento, seja personalizado (para atender clientes de média/alta renda) ou padronizado (para atender aqueles clientes de baixa renda).

Atualmente, existem no país mais de 141 mil máquinas de atendimento eletrônico.

Tabela 3
Evolução dos Serviços bancários – Número de Máquinas

	2000	**2001**	**2002**	**Variação 2002/2001 (%)**
ATMs - saque e depósito	15.639	22.537	38.483	70,75
Cash-dispenser	47.618	58.066	63.998	10,22
Terminal de depósito	15.700	18.116	19.108	5,48
Terminal de extrato e saldo	22.260	24.259	9.308	-61,63
Dispensador de cheques	7.184	9.092	11.019	0,21
Total	**108.401**	**132.070**	**141.916**	**0,07**

Fonte: Febraban

A substituição desse grande número crescente de máquinas pelo profissional bancário é que agrava o problema do desemprego no setor. O uso crescente da informática permitiu um controle mais objetivo da mão-de-obra, eliminando certos cargos principalmente os de chefias intermediárias.

O percentual de bancários em cargos de gerência vem aumentando consideravelmente. Este movimento é explicado pela constante necessidade do setor financeiro privilegiar os profissionais mais preparados e qualificados a atender aos clientes. Ao mesmo tempo, impõe ao bancário a necessidade de se aprimorar continuamente na tentativa de acompanhar as mudanças do setor. Ou seja, cada vez mais ocorre uma diminuição das funções menos qualificadas afetando desta forma o desemprego no setor. Por outro lado, algumas poucas oportunidades serão beneficiadas para aqueles que se adequarem às necessidades das novas funções bancárias.

O papel dos escriturários é cada vez menor comprovando a queda brusca na oferta de emprego para aqueles com menor valor agregado, diga-se capital humano. Como já havíamos mencionado antes, através da principal estratégia dos bancos que é prestar o serviço bancário, os demais serviços como o de limpeza, segurança, contabilidade, atendimento serão terceirizados.

Portanto, este processo de ajuste nos bancos tem sido extremamente doloroso para a categoria bancária ocasionando demissões em massa, intensificação do processo de trabalho e flexibilização da jornada de trabalho e do salário.

A perspectiva é que esse processo ainda permaneça, porém em ritmo menos acelerado do que o ocorrido ao longo dos anos 90 e início do século XXI.

5 CONCLUSÃO

Ao final das pesquisas realizadas para a elaboração deste trabalho sobre o processo de auto-atendimento e sua relação direta com o desemprego nos bancos a partir dos anos 90, pode-se concluir que este processo de redução do emprego no setor bancário tem relação direta entre o avanço tecnológico nas máquinas e equipamentos bancários, o processo de concentração bancária através de aquisição e/ou fusão, as mudanças organizacionais, a terceirização e a reengenharia de processos que interferem diretamente na queda do número de empregados na categoria bancária.

A introdução de nova tecnologia é indispensável para o desenvolvimento de novos produtos e serviços bancários. Por isso, a redução de emprego verificado no ramo bancário ao longo da década de 90 foi muito grande devido aos ajustes apresentados neste trabalho. Esta redução é menos evidenciada nos últimos três anos, em razão da maturação da tecnologia e do surgimento de novas funções nos serviços bancários.

É extremamente importante para os bancos segmentar sua carteira de clientes para atender da melhor forma possível, diferentes nichos de mercado e recrutar profissionais preparados para liderar tais mudanças e atender essas demandas.

Além disso, o Brasil possui um mercado consumidor que precisa de serviços que cada vez mais atendam as necessidades dos clientes. Com o crescimento da atividade econômica poderão aparecer novas funções bancárias capazes de prestar melhores serviços. Mesmo assim, sabemos que a prestação de serviços brasileira não é uma das melhores precisando progredir muito para se equiparar aos padrões internacionais.

Atualmente, problemas no número de empregos ainda acontecerão principalmente ocasionados pelos processos de fusão e aquisição de alguns bancos por concorrentes. Este processo levará a redução de inúmeros postos de trabalhos e ao fechamento de diversas agências focado principalmente na otimização dos serviços e na gestão da organização.

Alguns clientes ainda são e continuarão sendo reticentes ao uso dos serviços de auto-atendimento fazendo com que, pelo menos, seja mantido o número de empregados na realização destes serviços.

Portanto, fica evidente a queda do número de empregados no setor bancário ao longo dos anos 90 e, que poderá ser reduzida ainda mais mediante as mudanças sistêmicas, setoriais e empresariais que estão ocorrendo nos dias atuais.

REFERÊNCIAS

A GLOBALIZAÇÃO da economia e a informalização do sistema financeiro, *Boletim DIEESE*, nº.198, p. 13-14, set. 98.

LINHA DE PRODUÇÃO – Mudanças no Atendimento Bancário, *Boletim DIEESE*, nº 218, p. 13-14, março/abril/maio 2000.

ALLEN, Paul H. *Reengenharia de Bancos*. São Paulo: Pioneira, 1995.

BARNES, James G. *Self service and Technology*. USA, 2000, cap.5.

BLASS, Leila Maria da Silva. Automação Bancária: prática e representações *SP em Perspectiva*, v. 7, n.4, p. 12, out. 1993.

CASTELLS, Manuel. *A Era da Informação*: Economia, Sociedade e Cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

DRUCKER, Peter F. *As novas realidades*. São Paulo: Pioneira, 1989. 215 p.

FORTUNA, Eduardo. *Mercado Financeiro* – Produtos e Serviços. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.

GUROVITZ, Hélio. Um novo renascimento. *EXAME*, v. 36, n. 20, p. 114, 02/10/2002.

HAMEL, Gary. *Liderando a Revolução*. São Paulo: Campus, 2000.

HAMMER, Michael. *Reengenharia*: Revolucionando a empresa. São Paulo: Campus, 1994.

HAMMER, Michael. *Além da Reengenharia*. São Paulo: Campus, 1996.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS. Disponível em: http://www.bancarios.org.br Acesso em: 25/08/2003

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/?PUBLICACOES Acesso em: 22/09/2003

DIEESE. Mercado de Trabalho no Brasil. São Paulo, 2001. Disponível em: http://www.dieese.org.br/esp/mercadodetrabalho.pdf Acesso em: 15/07/2003

DIEESE. *A conjuntura econômica recente*: crise financeira e vulnerabilidade do real. Disponível em:http://www.dieese.org.br/esp/real/crisereal.html Acesso em: 04/08/2003

FEBRABAN. *Atendimento* ***e serviços:*** Em 2002 foram abertas 11 milhões de contas. Disponível em: http://www.febraban.com.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/atendimento.asp Acesso Em: 02/10/2003

FEBRABAN. *Tecnologia*: Transações bancárias por origem. Disponível em: http://www.febraban.com.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/investimentos.asp#Investimentos Acesso em: 02/10/2003

FEBRABAN. *Recursos Humanos:* Emprego volta a crescer e mulheres se destacam

Disponível em: http://www.febraban.com.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/recursoshumanos 2002.asp Acesso em: 02/10/2003

IBGE. Estatísticas do século XX. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/estatisticas/estatisticaseconomicas.asp. Acesso em: 03/10/2003

JINKINGS, Nise. *O Mister de fazer dinheiro* – Automatização e Subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo, 1995.

LAMY, Roberto. *Custo de Produtos e Serviços Bancário*. São Paulo: IBCB, 1987.

Mc GEE, J. *Gerenciamento Estratégico da Informação*: aumente a Competitividade e a Eficiência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

REED, Edward W.; GILL, Edward K. *Bancos Comerciais e Múltiplos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

STIGLER, George J. *Essays in the history of Economics*. Chicago: The University of Chicago, 1965, Cap. 8.

TÉBOUL, James. *A Era dos Serviços*: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.