



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

## **INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO SERVIÇO BANCÁRIO E SEU EFEITO NA GESTÃO DE PESSOAS**

**Ana Cynthia Oliveira\***

### **RESUMO**

Com o surgimento da globalização e das grandes tecnologias, os bancos necessitam se adequar às mudanças do mercado financeiro na esfera mundial. Essa evolução constante afeta os profissionais do ramo bancário, que precisam se reposicionar diante das novas tecnologias utilizadas no mercado de trabalho tendo que investir no seu autodesenvolvimento para garantirem sua permanência no ramo. Portanto, o objetivo deste trabalho é mostrar através de pesquisa bibliográfica, a evolução dos serviços bancários no ambiente digital e os desafios enfrentados pelo profissional da área. À medida que a tecnologia se desenvolve, os bancos tiveram que alterar e criar novos serviços para suprir as expectativas dos clientes e readequar seu planejamento estratégico frente a novos concorrentes. Assim, de acordo com as pesquisas, foi confirmado como o desenvolvimento da tecnologia afetou o emprego e a rotina dos funcionários dentro das agências bancárias.

**Palavras-chave:** Tecnologia. Bancos. Serviços bancários. Mercado de trabalho.

---

\* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação do Prof. Dr. / MSc. Helena Tonet.

## 1 INTRODUÇÃO

Os objetivos do presente trabalho são mostrar a evolução bancária na era digital, a mudança no modo de trabalho dos bancários e os desafios enfrentados pelos mesmos para se manter no mercado de trabalho, as mudanças no planejamento estratégico dos bancos e o posicionamento dos bancos com relação ao surgimento das FINTECHS.

Desde o surgimento da tecnologia, as transformações vividas pelas organizações a partir desses avanços são inúmeras. Empresas tiveram que readequar a maneira de trabalho operacional, atendimento, foco e percepção de futuro. O setor bancário, por se desenvolver de acordo com a necessidade dos clientes, passou por modificações no decorrer dos anos para atingir as expectativas e vencer os desafios que a informatização trouxe para os serviços oferecidos por um banco. Já que antigamente o atendimento e todos os serviços de um banco eram feitos somente de forma presencial e atualmente, graças a tecnologia da informação, muitos serviços podem ser feitos na palma da mão, direto de um *smartphone*. Portanto, como os profissionais do ramo bancário vem se adaptando ao novo modo de trabalho demandados pela inovação tecnológica?

Para alcançar esses objetivos, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica sobre a história dos bancos frente à tecnologia. Com a pesquisa se propondo a confirmar as mudanças que ocorreram e ainda ocorrem nos serviços oferecidos pelas instituições bancárias.

O presente trabalho foi então estruturado nas seguintes seções: na seção dois apresentam-se a evolução da tecnologia no serviço bancário, através das ondas da inovação tecnológica, a digitalização das agências bancárias, o *mobile banking* e a certeza nos bancos e o surgimento das FINTECHS. A seção três proporciona uma análise sobre a cultura organizacional para a inovação, por meio dos modos de liderança e a maneira de trabalho nas agências bancárias, mutações no planejamento estratégico e mudanças e desafios no modo de trabalho dos bancários.

## 2 EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA NO SERVIÇO BANCÁRIO

Criada durante a Guerra fria, a *internet* surgiu para que os norte-americanos pudessem manter suas comunicações caso seus meios de telecomunicações já existentes fossem destruídos. Mesmo tendo se expandido somente na década de 90, desde a década de 70 a promessa de que existiria um banco eletrônico começou a ser falada. Sendo assim, os serviços das instituições bancárias evoluíram mais nos últimos dez anos do que há trinta anos. Com a propagação do uso dos meios eletrônicos, a forma de se relacionar com o cliente mudou e ainda passa por constantes mudanças. Isso também reflete na maneira de trabalhar dos profissionais da área, que tem que se adaptar às novas exigências do mercado para atenderem tanto as expectativas do seu empregador como também do seu cliente. Diniz (2000, p. 29) diz que:

Observou-se que os bancos primeiro viram a *Web* como um canal útil para promoção de seus produtos e serviços. Num outro momento, a *Web* passou a ser considerada como uma alternativa para a redução dos custos das transações bancárias e também como instrumento para intensificar o relacionamento dos bancos com seus clientes, a partir da utilização de serviços cada vez mais interativos.

Vários fatores para o surgimento e evolução do serviço bancário pela *internet* tiveram que ser levados em conta. Principalmente aprender sobre os usuários que utilizariam o serviço, além de fatores como o *marketing* dos bancos, a redução de custos e o acompanhamento do constante crescimento da utilização do acesso à *internet* tanto por pessoas jurídicas, quanto nas residências desses mesmos usuários.

Segundo Diniz (2000), há também de se considerar que a *internet* está em meio a um processo evolutivo extremamente rápido, fazendo com que os serviços avançados se tornem básicos em um curto espaço de tempo. Isso faz com que os bancos busquem um crescimento tanto qualitativo, como quantitativo nos seus serviços bancários, tornando-os um dos setores que mais investem na plataforma tecnológica. Sendo assim, as maiores instituições bancárias do Brasil vêm utilizando de forma bastante ampla a Tecnologia da Informação para interligar todas as suas agências e serviços, de uma forma personalizada, rápida e segura que processa uma quantidade gigantesca de dados que atendam as expectativas dos clientes dentro e fora das agências.

## 2.1 As ondas da inovação tecnológica

A Inovação tecnológica é uma variável bastante estratégica para a competitividade das empresas do setor bancário. Tanto que na metade dos anos 90, vem sendo incorporada na agenda das políticas tecnológicas. “A inovação passou a ser vista não como um ato isolado, mas sim como um processo de aprendizado não-linear, cumulativo, específico da localidade e conformado institucionalmente” (CASSIOLATO; LASTRES, 2005, p. 35).

Isso se dá devido a aceleração da globalização e o surgimento do comércio eletrônico, que é tido com uma das tendências com um dos maiores potenciais de inovação nos processos de negócio, devido a suas aplicações que são inovadoras e revolucionárias. Entende-se que os processos de inovação que ocorrem no âmbito bancário são sustentados pela sua relação com outras empresas e organizações e com seus clientes. Uma vez que a inovação é interativa, tendo vários tipos de cooperação. Justamente porque em um ambiente empresarial, as profundas mudanças que tem acontecido nos últimos anos, são proporcionalmente ligadas a inovação tecnológica. Sendo o setor bancário um dos que mais investem nesse segmento, por ser bastante afetado pela realidade do comércio eletrônico.

Cameron (1999), define comércio eletrônico como qualquer negócio transacionado eletronicamente, no qual estas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes. Sendo assim, as aplicações de Comércio Eletrônico afetam diretamente o setor bancário. Sendo lojas virtuais e demais serviços *online* de vários grupos e usuários peças chave para a criação do *home banking*.

Com a modernidade, os bancos através da Tecnologia da informação podem oferecer maior qualidade em vários dos seus serviços. Com isso, houveram periodizações para a história da tecnologia do setor que podem ser chamadas de ondas da inovação tecnológica. No qual nos últimos anos, trouxeram uma sucessão de inovações por estarem relacionadas à difusão das informações em diversas frentes do setor bancário. Cernev, Diniz, Jayo (2009, p. 01) afirmam:

Apesar de existirem diferenças entre essas periodizações, elas coincidem em muitos dos seus aspectos fundamentais. De uma forma geral, nos seus estágios iniciais elas apontam para um uso de TI ainda restrito a sistemas centrais de processamento e compensação de transações, e, portanto, não visível pelos clientes; ao passo que nas fases subsequentes elas descrevem um processo pelo qual a TI se torna cada vez mais próxima do cliente. Em todas as periodizações a fase final ou mais recente é apontada como sendo aquela que envolveu a implantação e difusão de tecnologias relacionadas aos serviços de *home banking* e de *Internet banking*.

Logo, as ondas da inovação tecnológica no setor bancário foram divididas em cinco, com características e objetivos diferentes em cada uma delas de acordo com o período em que ocorreram.

Na primeira onda, temos o *Mainframe* como principal tecnologia usada, tendo um aumento no número de clientes que conseqüentemente levou à um maior crescimento no número de transações processadas em *back-office*. Incentivando à automação dos registros contábeis e à concentração bancária. Nisto, os registros eram enviados diariamente à um Centro de Processamento de dados, para posteriormente serem devolvidos para as agências, através da coleta de documentação gerada pelas mesmas. Substituindo então procedimentos que eram feitos manualmente, por computadores. O principal benefício dessa onda foi a redução nos custos de processamento, não sendo tão visíveis ainda aos clientes.

A segunda onda teve início na metade da década de 70, com o surgimento dos minicomputadores que tornaram essencial a implantação dos serviços *online* e tendo parte de suas ações de retaguarda feita nas agências. Esse fato se deu devido à automação dos caixas das agências bancárias. Foi a partir de então que começou a se tornar visível para o cliente, pois começaram a ser usados terminais de caixas que eram interligados *online* com os sistemas de processamento da informação. “Além da automação dos caixas, aparecem também os primeiros terminais de autoatendimento, instalados inicialmente dentro do ambiente das agências.” (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009, p. 03).

Na terceira ondas, temos então a chegada dos microcomputadores e dos caixas eletrônicos demandados pelo autoatendimento. Como surgiram as redes de ATMs (*automated teller machines*), houve uma redução do número de clientes que se deslocavam às agências, conseqüentemente contribuindo de forma positiva para a operacionalidade nos bancos.

Observamos na quarta onda, que aconteceu na década de 90, o surgimento de tecnologias com *home* e *office banking*. Uma maior interatividade passou a

ocorrer entre os clientes que já possuíam computadores, levando também a um fator muito importante que foi a comodidade. Nesta onda, passou a existir a possibilidade de interação entre o cliente e o banco sem a necessidade de sair de casa ou do trabalho, pois além do *home* e *office banking* surgiram as centrais de atendimento telefônico e o começo da implantação da *internet banking*.

Já na quinta onda, que é a que prevalece atualmente, as tecnologias observadas são a mobilidade e convergência digital. Sendo um dos motivos para que existisse uma maior expansão da rede de clientes como principal objetivo estratégico. O mercado que já era atendido pelos bancos eram o de clientes de renda média e alta, precisando então que fosse ampliada as demais classes sociais. Cernev, Diniz, Jayo (2009, p. 04) afirmam:

Conectar os bancos de maneira eficiente com essa clientela, no entanto, não é um problema trivial. É necessário que os bancos desenvolvam canais de distribuição e modelos de negócio que combinem produtos de pequeno valor e baixo retorno individual, altas escalas de operação e baixos custos de distribuição – um desafio para o qual, por suas limitações de alcance e custo, os canais atuais de relacionamento bancário se mostram inadequados.

Isso trouxe um desafio para os bancos, que tiveram que buscar parcerias com setores não bancários. Essas parcerias trouxeram por exemplo a adoção dos correspondentes bancários, como as casas lotéricas, que atuam como pontos de distribuição de serviços bancários. Também se teve o surgimento de dispositivos nos celulares, como os aplicativos servindo como canal de acesso aos serviços dos bancos, através das operadoras de telefonia móvel por exemplo.

## **2.2 Digitalização das agências bancárias**

Quando se pensa na ida aos bancos há 20 anos atrás e hoje, pode-se observar diferenças absurdas entre o modelo de atendimento, transações realizadas e burocratização dos serviços. Atualmente, os bancos têm se tornado cada vez mais digitais e atualizados as tecnologias atuais. No que isso implica? Segundo o site conta corrente, (2016):

A tendência é de que cada vez menos agências sejam necessárias e, conseqüentemente, mais agências devem ser fechadas em todo país. Em 2016 o Conselho Monetário Nacional (CMN), liberou a abertura e o encerramento de contas bancárias via *internet*, desde então diversos bancos surgiram e, recentemente, grandes bancos já começaram a liberar a abertura de conta corrente pelo celular.

Dependendo do pacote de serviços contratados, os clientes podem ter atendimentos por vídeo chamadas, ligações móveis e mensagens eletrônicas, tornando sua ida a agência cada vez menor ou para muitos clientes até mesmo inexistente. Já que o atendimento nas agências funciona normalmente durante o período de 10h às 16h, que por ser dentro do horário comercial da grande maioria das pessoas e o atendimento digital é quase que expandido 24h, possibilita ao cliente uma maior ligação com o banco sem a necessidade de pegar filas, ou sair durante o expediente de trabalho por exemplo. Essa relação traz benefícios tanto para os clientes como para o banco, que acaba por fechar mais negócios e conseqüentemente ter aumento nos seus lucros. Estrela (2010, p. 23), diz que:

Objetivando um melhor atendimento, eficiência e competitividade, a partir dos anos 1990, devido ao processo de abertura comercial essas instituições financeiras passaram a olhar não só para o seu mercado interno como também para o externo. Visando um aumento dos negócios os bancos passaram a atuar em busca de melhorias tecnológicas que lhes permitissem aumentar a sua margem de lucro.

### **2.3 *Mobile banking* e a certeza nos bancos**

*Mobile banking* (ou Banco móvel) é um conjunto de ferramentas nas quais são ofertados serviços bancários como transações bancárias, pagamentos e demais serviços oferecidos por um banco, através do uso da tecnologia da informação. Tendo o seu surgimento ligação direta com a evolução e a inovação tecnológica. Sendo os aparelhos móveis os melhores exemplos de como esse tipo de serviço funciona. Já que a associação de qualquer empresa à *internet* é comumente ligada a uma visão de modernidade no mundo globalizado. Até porque é mais cômodo para os clientes fazerem suas transações no seu *smartphone*, do que enfrentar filas gigantescas por serviços que podem ser solucionados em minutos na palma da mão.

Outro fator importante que deve ser observado no uso do *mobile banking* é a questão da segurança da informação. Sendo os dados digitais os principais produtos, eles necessitam ser criptografados para que não sejam atacados os dados dos usuários bancários. Segundo Leandro Carloto (2014):

Em 2011, os Bancos nacionais tiveram um prejuízo de R\$ 1,5 bilhões com fraudes eletrônicas, quase 60% maior que no ano anterior. Quando se trata de qualquer forma de interação digital, seja por *Internet Banking* ou compras virtuais, no mundo o prejuízo chega a US\$ 338 bilhões.

Desta forma, os bancos em geral vêm utilizando várias formas para que sejam protegidas as transações econômicas. Como a utilização de *QR Code*, um tipo de código de barras, na qual existe a necessidade de uma câmera no celular para que sejam efetuadas as transações, ou a interligação de aplicativos bancários às contas dos usuários nas redes sociais. Mas a participação do usuário também é fundamental no quesito proteção. Pois não basta os bancos investirem em segurança da informação se os usuários não forem ensinados a se protegerem de fraudes.

“Cada vez mais exigentes, os clientes de instituições bancárias buscam novas alternativas de atendimento personalizado, agilidade e segurança em suas transações financeiras, reforçando a necessidade de um banco digital.” (Simply Tecnologia, 2016). Ou seja, o *mobile banking* surgiu para atender às necessidades dos clientes de uma forma personalizada, sendo possível atualmente até a abertura de contas via aplicativos. Um exemplo desse serviço é o aplicativo do Banco do Brasil. Isso faz com que as expectativas dos clientes que esperam das instituições bancárias da qual fazem parte, possam atender suas demandas e possíveis problemas de forma prática, além de participar ativamente dos produtos e serviços que o banco oferece.

Pode-se citar também como fator importante, a atratividade desses serviços para os clientes. Pois aplicativos de *mobile banking* precisam ser atualizados constantemente para atender às necessidades de cada usuário de acordo com o serviço utilizado, a fim de trazer satisfação e praticidade no uso desse tipo de serviço oferecido. Fatores como carregamento dos aplicativos, *design*, velocidade das transações, podem ser considerados essenciais para uma relação entre banco, aplicativo e cliente.



## 2.4 Surgimento das FINTECHS

As FINTECHS (*financial technology* ou tecnologia financeira) nada mais são que *startups* que surgiram com o propósito de, através da tecnologia, criar inovações financeiras e oferecer esse tipo de serviço aos seus clientes, com o intuito de resolver problemas e melhorar a experiência dos mesmos. Ou seja, a maneira como as diversas pessoas realizam suas transações financeiras através da inovação tecnológica. As FINTECHS muitas vezes oferecem novas soluções e serviços já ofertados pelos bancos, só que de uma forma por vezes mais barata e mais prática. Assim, os bancos têm buscado cada vez mais investir nesse tipo de tecnologia para se manter no mercado e se inserir na era digital. Possuindo uma base ampla de clientes, os bancos possuem estrutura para oferecerem a confiança e atenderem as normas no Sistema Financeiro Nacional. Segundo o Simply Tecnologia (2016):

Os bancos beneficiam-se da interação com essas empresas disruptivas pela facilidade e agilidade na criação e aprimoramento de produtos e serviços. Enquanto as FINTECHS veem nessa parceria, uma maneira de validar o negócio, receber investimentos e ganhar experiência.

No Brasil, bancos como o Bradesco e o Itaú tem se destacado nesse meio por promover produtos como o InovaBra, onde há o desenvolvimento de produtos financeiros graças a interação do banco com as *startups*.

Coube aos bancos a missão de utilizar o surgimento das FINTECHS como oportunidade de crescimento, ao invés de ameaça. Justamente pelo fato das pessoas buscarem comodidade e facilidade de acesso na hora de realizarem uma transação financeira *online*. Serviços como o Paypal por exemplo, onde as pessoas podem realizar pagamentos e transferências *online*, apenas através do uso de e-mail, sem a necessidade de um atendimento humano, é considerada uma das maiores inovações quando se fala de pagamentos e serviços *online*.

Cada FINTECH oferece um tipo de serviço. Entre vários podemos citar o uso de cartão pré-pago, empresas que proporcionam aos usuários o controle sobre suas finanças através de aplicativos, cartões de créditos utilizados pelo usuário através de aplicativos sem a necessidade de se ter contas ou ligação direta com um banco,

dentre outros. Isso tem feito com que os bancos corram para também se adequar a esse tipo de sistema, até porque uma plataforma depende da outra. Ou seja, de um lado temos a base consolidada de clientes do banco, o capital e a segurança de mercado, do outro temos a praticidade, o crescimento acelerado da tecnologia e a não burocratização das FINTECHS.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA INOVAÇÃO**

Cultura organizacional nada mais é do que o conjunto de missão, visão e valores de uma determinada instituição. Sabendo que a inovação é um dos principais diferenciais para as empresas e também um dos principais meios para o sucesso e a sobrevivência das mesmas, faz-se necessário o uso da cultura organizacional como um fator estratégico para esse alcance. Pois o sucesso ou fracasso de uma empresa está diretamente ligado a maneira como os funcionários vivem no ambiente de trabalho. Barcelos, Arruda (2016, p. 13) afirmam que:

Para estimular a inovação em uma organização, não basta definir sua importância na posição estratégica, alocar capital e esforços à produção de conhecimento: é imprescindível que a cultura e o clima organizacional sejam favoráveis à busca pela inovação e à manifestação criativa.

Ou seja, de nada adianta investimento em forma de capital, se o clima organizacional não funcionar. Pois os funcionários, principalmente operacionais, são os grandes responsáveis pelo andamento das diversas funções dentro de uma empresa.

Conseqüentemente, todas as práticas de uma empresa são influenciadas pela cultura organizacional. Assim, devem ser implantados ambientes onde seja possível à criação de novas ideias por parte dos funcionários, estimulando a criatividade individual. Segundo Barcelos, Arruda (2006) os funcionários devem se sentir instigados e livres para explorar e gerar conhecimento, sem medo de punições. Onde a cultura pró-inovação, independentemente das peculiaridades, deve ser orientada em direção à estratégia da empresa, além de assumir os riscos intrínsecos à promoção da inovação, eliminando barreiras às manifestações criativas. Portanto, periodicamente se fazem necessários diagnósticos que indicam o que facilita e

atrapalha o ambiente para as criações inovadoras e a partir desses diagnósticos identificar o que possa vir à estar atrapalhando esse processo, unindo forças para a evolução da integração entre todas as áreas.

Nas instituições bancárias isso não seria diferente, sendo a maneira como a cultura organizacional atua de suma importância para o funcionamento dos trabalhos que são realizados dentro e fora das agências. Principalmente por se tratarem de empresas onde o foco é o atendimento ao cliente, se faz necessário um clima organizacional favorável tanto para a satisfação desses clientes, como para a satisfação dos funcionários. Como exemplo, podemos citar o banco Itaú, que de acordo com seu site, traz como itens da sua cultura corporativa:

- Só é bom para a gente, se for bom para o cliente;
- Fanáticos por performances;
- Gente é tudo para a gente;
- O melhor argumento é o que vale;
- Simples. Sempre;
- Pensamos e agimos como donos;
- Ética é inegociável.

Sendo percebida como uma instituição que investe constantemente em pessoas, dando foco ao apoio de causas em áreas como cultura, educação, esporte e mobilidade urbana.

### **3.1 Modos de liderança e trabalho nas agências bancárias**

Com a chegada da Tecnologia da informação, as empresas cada vez mais passaram e passam por transformações. No caso dos bancos, o apoio dos gestores nas diversas áreas tem seu desenvolvimento e participação de modos significativos, pois tem a responsabilidade de assumir a postura de serem capazes de resolver problemas e ter iniciativa para liderar as pessoas com o objetivo comum em prol da organização. Chiavenato (2002), diz que liderança é uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a

consecução de um ou mais objetivos específicos. Existem diversas possibilidades que podem ser úteis, como estratégias imitativas, dependentes, tradicionais, ofensivas e oportunistas. Sendo também um dos desafios gerenciais mais importante o de criar produtos que os clientes têm necessidades, mas que ainda não existem. Além dos processos de modernização, onde há a redução dos custos operacionais e novos produtos cada vez mais sofisticados, para que as necessidades dos clientes sejam supridas.

“Os grupos gestores devem compreender não apenas suas competências essenciais, mas também as necessidades e expectativas do mercado consumidor, além de monitorar as tecnologias-chave dos concorrentes.” (ARRUDA; ROSSI; SAVAGET, 2010, p. 15). Ou seja, devem haver trabalhos de pesquisa e através das informações coletadas, serem feitas as mudanças necessárias para o bom funcionamento de toda a empresa, afim de ter uma aceitação maior no mercado. Tendo o papel dos líderes nos bancos mudado de forma significativa, no qual tiveram que se adaptar as novas necessidades à medida que avança a tecnologia e a automatização dos serviços. Segundo Costa (2001 apud ACIOLY, 2007, p. 12):

A entrada de novas tecnologias alterou substancialmente o trabalho bancário. A chegada dos caixas eletrônicos, que poderia aliviar a carga de trabalho do pessoal da linha de frente, acabou por não cumprir essa função. Outro ponto de mudança foi o salarial, os novos concursados não receberam mais os salários que, em épocas anteriores, foram bem atrativos; as condições de ingresso, que em virtude do desemprego, passaram a deixar os concursos concorridíssimos

Os gestores passaram então a exercer funções de líderes, passando a se preocupar com questões como trabalho sob pressão dos funcionários e deles próprios, participação na tomada de decisão e motivação. Fazendo com que os gestores promovam ações para estimular os funcionários, delegando tarefas e se preocupando com o bem-estar dos mesmos, através da comunicação interna e aceitação pelos demais da forma de liderança que são exercidas. Como exemplos, se pode citar os tipos de liderança autocrática, onde o líder decide qual tarefa cada um irá fazer, fixando as diretrizes de forma dominante. Democrática, onde as decisões são tomadas em grupo com o aconselhamento dos líderes, que se comportam como um membro da equipe e a liberal, na qual as decisões em grupo é o que mais prevalece na tomada de decisões.

### **3.2 Mutações do planejamento estratégico nos bancos**

Planejamento estratégico, é quando determinada empresa traça planos estratégicos através de ferramentas específicas de gestão que serão discutidas anteriormente, para se chegar à determinados objetivos. “Por sua importância e abrangência, o planejamento deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, como forma de fortalecimento de ideias e intenções de maneira flexível.” (SEBRAE, 2017). Sendo assim, com toda mudança que o surgimento e crescimento da Tecnologia da Informação trouxe para os bancos, se fez necessária a mudança no planejamento estratégico, principalmente nas instituições mais tradicionais. Novas ideias para se adequar às necessidades dos usuários tiveram que ser implementadas, fazendo ajustes nos planos estratégicos quando necessário, afim de atingir todos os objetivos propostos.

Conforme o resultado anual de 2004, divulgado pelo banco do Brasil através do seu site, o planejamento estratégico tinha como principais focos criar valores para os acionistas, ampliar a participação no mercado de empréstimos e financiamentos, atuar em políticas públicas com prévia alocação de recursos e adequada remuneração, ampliar a base e fortalecer o relacionamento com os clientes, disponibilizar serviços com tecnologia avançada e em canais complementares, onde naquele ano o banco ampliou sua rede de terminais de autoatendimento e fortalecer a atuação como empresa socialmente responsável.

Já o planejamento estratégico para os anos de 2012 a 2016, tinham como temas resultados sustentáveis, internacionalização, eficiência operacional e atendimento. Tendo o objetivo de se manter na liderança entre os bancos nacionais. Para atingir esses objetivos, o banco adotou práticas de Governança Corporativa, junto aos investimentos em infraestrutura e tecnologia e capacitação dos funcionários. Além disso, também se levou em consideração o cumprimento do papel institucional, responsável pelo compromisso com o desenvolvimento do Brasil, dando ênfase na inclusão social, qualificação dos profissionais e modernização da previdência pública. Para a expansão internacional, o banco utilizou fatores como às comunidades de brasileiros no exterior, a transnacionalização de empresas brasileiras e o aumento de intercâmbio comercial no Brasil e no mundo. E por fim, a

melhoria do atendimento ficou por conta do aprimoramento do relacionamento com o cliente e o aumento da eficiência operacional, por meio da melhoria da gestão de processos. Em 2015, a estratégia corporativa foi revisada, passando a incluir outros pontos que seguirão até o ano de 2017. Se reconheceu a necessidade de fortalecimento dos vínculos com os *stakeholders*, rentabilidade e gestão do capital, eficiência, negócios digitais e melhoria da experiência dos clientes.

Sendo assim, como os bancos estão inseridos num mercado bastante competitivo, cada vez mais se faz importante a existência de ferramentas que façam com que as empresas elevem seu desempenho, para que seus objetivos sejam alcançados, tendo também como foco fazer a diferença perante à concorrência.

### **3.3 Mudanças e desafios no modo de trabalho dos bancários**

Sabe-se que a Tecnologia da Informação, que se tornou mais forte a partir da década de 90, mudou bastante a forma como eram realizados os trabalhos dentro das agências bancárias, desde o aumento da produtividade ao aumento do número de clientes e todas as transações que ocorrem dentro de um banco. As mudanças estruturais no setor, resultaram em significativas alterações no modelo de se trabalhar dos bancos, sendo necessário a reorganização dos trabalhos.

Segundo Lorangeira (1994, p. 111):

As estruturas de funcionamento correspondiam à organização por agências; a qualificação era adquirida, principalmente, por “experiência”; o mercado interno de trabalho estruturava-se de forma fechada, orientando-se por um modelo rigidamente hierárquico, com mobilidade reduzida e utilizando como critério de promoção o tempo de serviço.

Essas características foram mudando no decorrer do tempo, de acordo com a maneira que os bancos passaram a operar com seu crescimento e investimentos internacionais. Tendo como objetivo reestruturar e automatizar o setor, fazendo com que as agências tenham se tornado menores e com transações ocorrendo na sua maioria fora das agências. O número de funcionários foi sendo diminuído e em bancos públicos houve a criação do Programa de Apoio à Demissão Voluntária (PADV), oferecendo aos trabalhadores razões para solicitarem demissão. Muitos serviços que eram feitos antigamente dentro das agências, hoje em dia podem ser

feitos através de aplicativos para *smartphones*, como abertura e pagamento de contas e contato com a gerência de maneira personalizada. As vantagens disso para os clientes são inúmeras, principalmente pela burocracia enfrentada pelos mesmos nos diversos tipos de atendimentos presenciais nas agências. Conseqüentemente, para os bancos isso trás a redução dos custos operacionais, já que se tem menos custos com mão-de-obra direta graças a redução no número de funcionários. Ao mesmo tempo em que o número de funcionários que trabalha fora das agências, por telefone por exemplo, também merecem destaque, apesar desta maneira tender a ser terceirizada. Esse panorama fez com que houvesse a troca de profissionais “antigos”, que tinham como principal meio de trabalho o dinheiro, por profissionais que acompanham a informação e rapidez com que os trabalhos vêm acontecendo.

Com a criação das agências digitais, muitos clientes tem a possibilidade de serem atendidos tanto por telefone como por internet, além do horário convencional. “Ainda de acordo com a entidade dos bancários, essa migração sobrecarrega os funcionários - que acabam obrigados a assumir o gerenciamento de uma quantidade maior de contas do que o fariam se atendessem em agências físicas comuns.” (IDEC, 2016).

Além de todas as mudanças que a tecnologia trouxe para o modo de se trabalhar dentro das agências, os funcionários também tem de se preocupar com questões como a satisfação dos clientes pela qualidade do atendimento prestado, para que o cliente tenha o atendimento que espera de acordo com as novas diretrizes implantadas pelos novos serviços que são oferecidos dia após dia. Deve-se isso ao fato de que os bancos estão buscando cada vez mais aproximação com os clientes, para se manterem lucrativos. Hoje, como o cliente procura cada vez menos ir às agências, quando vai preza pela qualidade de atendimento presencial de uma forma que não o faça querer mudar de banco de acordo com a forma que é atendido.

Grisci (2004, p. 172) diz:

Segundo dados do Ministério do Trabalho, em janeiro de 1991, a categoria dos bancários contava com 754 mil trabalhadores no território nacional. Em outubro de 2000, o número de funcionários do setor girava em torno de 394.500 [...]. No que tange à redução no mercado de trabalho bancário correspondente à década anterior, já a relacionava à eliminação de postos de trabalho superpostos, superposição de agências, reestruturação das formas de gestão, fusão de postos de trabalho, bem como ao uso intensivo de tecnologias da informação.

Se antes, os funcionários de um banco trabalhavam apenas detrás de um balcão, por atendimento ao cliente de forma presencial, hoje esses mesmos funcionários tiveram que se adaptar à nova realidade na qual os bancos passaram a oferecer novos serviços ao público, andando lado a lado com o avanço tecnológico. Assim, os profissionais que permaneceram no mercado foram os que se adaptaram e aumentaram seu autoconhecimento de acordo com todas as mudanças que ocorreram e ainda ocorrem. Com as mudanças dentro das agências, os funcionários passaram a ter diversas características como habilidades de comunicação, venda e negociação, buscando principalmente crescimento profissional nas áreas de informática, de acordo com a inovação tecnológica, para continuarem no mercado de trabalho.

#### **4 CONCLUSÃO**

O desenvolvimento da *internet* fez com que os serviços oferecidos pelas instituições bancárias tenham evoluído de forma paralela ao avanço tecnológico nos últimos dez anos. No qual os bancos tivessem que readequar toda sua estrutura de serviço e atendimento para atender as demandas trazidas pela tecnologia da informação, acompanhando assim o processo de aceleração da globalização mundial. Há trinta anos, a maneira como os bancos prestavam atendimento era totalmente diferente dos dias atuais. Sendo que antes a forma de atendimento era somente presencial e feita no próprio banco. Já nos dias atuais, graças à Tecnologia da Informação, há a possibilidade de que clientes tenham suas necessidades atendidas de forma personalizada, onde muitos deles não precisam sequer comparecer às suas agências. Hoje em dia é possível que vários serviços sejam feitos por aplicativos desenvolvidos para *smartphones*, tendo também os bancos ampliado seu horário de atendimento para até 24h, de acordo com a disponibilidade de horários dos clientes.

O estudo permitiu compreender que a forma de se relacionar com o cliente, a maneira como os serviços bancários são feitos atualmente e a desburocratização dos diversos processos passaram por constantes mudanças, refletindo diretamente na maneira de se trabalhar dos profissionais da área que tiveram de se adaptar às



novas exigências para permanecerem ativos no mercado de trabalho. Como os bancos tem se tornado cada vez mais atualizados e digitais, os modos de atendimento dentro e fora das agências tem de ser reestruturados de tempos em tempos, sendo de suma importância considerar a maneira como atua a cultura organizacional dentro dessas instituições. Assim, é possível a percepção de que por se tratarem de empresas que trabalham diretamente com atendimento ao cliente, é extremamente necessário um bom clima organizacional para a satisfação geral de todos.

Concluiu-se que os fatores andam lado a lado. À medida que a tecnologia se desenvolve, os bancos tiveram que modificar e criar novos serviços para suprir as expectativas dos clientes e conseqüentemente os funcionários tiveram que acompanhar essas mudanças, focando no autodesenvolvimento para o crescimento deles próprios em paralelo ao crescimento dos bancos de acordo com a inovação tecnológica.

## **TECHNOLOGICAL INNOVATION IN THE SERVICE BANKING AND ITS EFFECT ON PEOPLE MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

With the emergence of globalization and the big technologies, banks increasingly need to adapt to their customers' needs as they follow global growth. All this constant growth and change affect the professionals in the banking sector, who also need to adapt the changes that have taken place in the labor market to guarantee their permanence in it. Therefore, the objective of this work is to show through bibliographic research, the evolution of banking services in the digital environment and what challenges the professional in the area faces in order to adapt to the new guidelines and stay in the financial work market. So, according to research, it was confirmed how the development of the technology affected the employment and routine of employees within the bank branches.

**Key words:** Technology. Banks. Bank services. Job market.

## REFERÊNCIAS

ACIOLY, Ana Paula Lovatel. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do Banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários**. Florianópolis: 2007.

ARRUDA, Carlos; BARCELOS, E. Criando empresas inovadoras. **Revista DOM**, v. 1, p. 43, 2009.

ARRUDA, Carlos; ROSSI, Anderson; SAVAGET, Paulo. **Investigando a gestão da inovação, suas peculiaridades e práticas organizacionais contemporâneas**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2009.

BANCO DO BRASIL. Gestão Estratégica. **Planejamento estratégico para o Período 2012-2016**, 2011. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2011/port/ra/05-1.htm>>. Acesso em: 2 abr. 2017.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual do Banco do Brasil**, 2004. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/RA2004.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2017.

BANCO DO BRASIL. **Estratégia**, 2015. Disponível em: <[http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2015/pt/06.htm#prestacao\\_de\\_contas\\_%E2%80%93\\_agenda\\_21\\_2015-2017](http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2015/pt/06.htm#prestacao_de_contas_%E2%80%93_agenda_21_2015-2017)>. Acesso em: 2 abr. 2017.

CAMARGO, Patrícia Olga. A evolução recente do setor bancário no Brasil. São Paulo: editora UNESP, 2009.

CAMERON, D. Electronic commerce: the new business platform of the internet. Charleston: **Computer Technology Research**, 1999.

CARLOTO, Leandro. **Breve Comentário Histórico Sobre a Segurança da Internet Banking No Brasil**, 2014. Disponível em <<https://leandrocarloto.jusbrasil.com.br/artigos/111941203/breve-comentario-historico-sobre-a-seguranca-da-internet-banking-no-brasil>>. Acesso em: 1 abr. 2017.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, 2005.

CERNEV, Adrian; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. Emergência da quinta onda de inovação bancária. **AMCIS 2009 Proceedings**, p. 4, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DINIZ, Eduardo. Evolução do uso da web pelos bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 29-50, 2000.

ESTRELA, Eufrásia Sousa. **Inovações tecnológicas no setor de serviços bancários brasileiro e seus efeitos gerando vantagens competitivas: uma análise a partir dos anos 1990.** Monografia (graduação). Universidade Federal da Bahia, 2010.

FONSECA, Carlos Eduardo Correa da; MEIRELLES, Fernando de Souza; DINIZ, Eduardo Henrique. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro.** São Paulo: FGVRAE, 2010.

GOUVEA, A. Uma História de Sucesso no Setor Bancário da América Latina: Entrevista com Roberto Setúbal, CEO do Banco Itaú. **The Mckinsey Quarterly, Edição Especial**, 2007.

GRISCI, Carmem Ligia lochins et al. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, v. 6, n. 12, p. 160-200, 2004.

ITAÚ. **Cultura corporativa**, 2017. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/sobre/quem-somos/cultura-corporativa/>>. Acesso em: 2 abr. 2017.

LARANGEIRA, Sônia. Mudança no setor bancário, implicações sobre a qualificação e o conteúdo do trabalho: Um estudo de caso no Brasil, In: H. VESSURI (Org.). **Ciência, Tecnologia y Sociedad**. Caracas: Nueva Sociedad, 1994.  
TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. São Paulo: Artenova, 1973.

MEIRELLES, FERNANDO S. Evolução do uso da TI nos bancos. **Tecnologia Bancária no Brasil-Uma história de Conquistas e uma Visão de Futuro**. São Paulo: FGV, 2010.

RAMOS, Anália Saraiva Martins et al. Serviços bancários pela internet: um estudo de caso integrando a visão de competidores e clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 133-154, 2000.

SEBRAE. **Como elaborar um planejamento estratégico**, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 6 abr. 2017.

SIMPLY TECNOLOGIA – **Banco Digital: Entenda esse Desafio para o Setor Financeiro**, 2016. Disponível em: <<http://blog.simply.com.br/banco-digital-entenda-esse-desafio-para-o-setor-financeiro/>>. Acesso em: 5 mar. 2017

TI INSIDE – **Instituições Bancárias: Perspectivas para 2020**, 2015. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/tiinside/services/27/07/2015/instituicoes-bancarias-perspectivas-para-2020/>>. Acesso em: 5 mar. 2017