

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E AUTOMAÇÃO BANCÁRIA: O CASO DO  
BANCO ABN AMRO REAL SA**

**RENATA DE ALBUQUERQUE MORITZ**

**Florianópolis - SC, Setembro - 2006**

**RENATA DE ALBUQUERQUE MORITZ**

**TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E AUTOMAÇÃO BANCÁRIA: O CASO DO  
BANCO ABN AMRO REAL SA**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências  
Econômicas para a obtenção de carga horária na disciplina  
CNM 5420 – Monografia.

Área de pesquisa: Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Nicolau.

Florianópolis - SC, Setembro - 2006.

**TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E AUTOMAÇÃO BANCÁRIA: O CASO DO  
BANCO ABN AMRO REAL SA**

**RENATA DE ALBUQUERQUE MORITZ**

A Banca examinadora resolveu atribuir a nota.....a acadêmica Renata de Albuquerque Moritz.

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Professor .....  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Professor.....  
Membro

\_\_\_\_\_  
Professor.....  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Chegando ao final desta caminhada, olhamos para trás e podemos recordar o esforço, a dedicação própria e as alegrias proporcionadas pela amizade das pessoas que colaboraram na realização deste sonho e conclusão tão importante de minha vida, em especial:

À *DEUS* que esteve sempre presente, sendo o ânimo e a alegria nas horas mais difíceis;

Aos meus *PAIS* que me deram a vida e me ensinaram a viver com dignidade, pela compreensão e dedicação em todos os momentos de minha caminhada;

Aos meus *AVÓS*, que sempre me acompanharam, me incentivando e orando pela minha pessoa em todos os momentos;

Aos meus *IRMÃOS* pela amizade, admiração e respeito recíproco sempre presente em nosso convívio;

Ao meu marido *LAURO*, cuja alegria, compreensão, inteligência e amor me fizeram mais forte;

Ao professor e amigo *NICOLAU*, pela dedicação, compreensão, atenção, paciência e profissionalismo nas orientações;

A minha grande e eterna amiga *JULIANA* pelo apoio e simplesmente pela nossa grande amizade.

Aos amigos do *BANCO ABN REAL S/A*, pela ajuda e apoio prestados.

## RESUMO

MORITZ, Renata de Albuquerque. **Tecnologia de Informação e Automação Bancária: o caso do banco ABN Amro Real SA.** 59 f. Monografia (Curso de Economia) - Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

O principal objetivo deste trabalho foi analisar as mudanças no setor bancário brasileiro decorrente das inovações tecnológicas no setor, além de descrever de modo sistematizado o processo de reestruturação no setor bancário no Brasil e de analisar as mudanças na estrutura interna das agências bancárias. Os dados e seus fatores determinantes para o estudo de caso que se apresenta foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, livros, artigos e outros meios de informação e também com base em uma entrevista e observação direta de uma agência bancária em 2005. Como resultado do trabalho podemos concluir principalmente que com a entrada da tecnologia da informação no setor bancário houve uma grande redução de funcionários, redução da fila bancária e aumento das opções de como os clientes realizam suas transações, como: mais caixas automáticos, internet, disque real etc...

**Palavras-Chave:** Tecnologia de informação, Automação bancária, Banco ABN Amro Real SA.

## **LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS**

Figura 01 - Organograma Agência Estreito Banco Real S/A.....	43
Figura 02 - Organograma Atual Agência Estreito Banco Abn Amro Real S/A.....	44
Gráfico 01 – Base de clientes no Brasil .....	40

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Os marcos mais importantes do Banco Abn Amro Real .....	38
Quadro 02 - Atribuições dos cargos de Escriturário-caixa e Tipo de conhecimento.....	45
Quadro 03 - Atribuições do cargo de Subgerente e grau de conhecimento .....	47
Quadro 04 - Atribuições do cargo de Supervisor de Operações e grau de conhecimento .....	49
Quadro 05 - Atribuições do cargo de Gerente e grau de conhecimento .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Brasil: participação do Sistema Financeiro Nacional no PIB, 1994-2000.....	27
Tabela 02 - Aquisições mais importantes no setor bancário do Brasil – 1995 a 2000 .....	29
Tabela 03 - Número de Bancos no Brasil.....	33
Tabela 04 – Evolução dos gastos dos bancos brasileiros em tecnologia no ano de 2000 – 2004 .....	36
Tabela 05 – Número de agências e postos de Atendimento do Banco ABN Amro Real - 2005 .....	40
Tabela 06 – Quadro Comparativo da Agência Estreito .....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 PROBLEMÁTICA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.3 METODOLOGIA .....	11
1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA .....	12
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 CONCEITOS PRINCIPAIS: INOVAÇÃO, PARADIGMA TECNOLÓGICO, CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM. ....	13
2.2 O PARADIGMA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	16
2.3 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E IMPACTOS SOCIAIS .....	22
2.5 SÍNTESE CONCLUSIVA .....	25
<b>3 AUTOMAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO</b> 26	
3.1 REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO .....	26
3.2 EFEITOS DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NOS BANCOS .....	33
<b>4 A AUTOMAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO: O CASO DO ABN AMRO REAL S/A</b> .....	<b>38</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO BANCO ABN AMRO REAL .....	38
4.2 ANÁLISE DOS CARGOS E FUNÇÕES NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS: O CASO DA AGÊNCIA ESTREITO .....	41
4.2.1 Mudança na estrutura organizacional da Agência Estreito.....	42
4.2.2 Mudança no grau de automação das atividades .....	45
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>56</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>58</b>
<b>Anexo A - Roteiro de Perguntas</b> .....	<b>59</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A automação tem como propósito racionalizar a atividade produtiva, especificamente no setor bancário, em que se percebe facilidades de operacionalizar os serviços para proporcionar um conjunto de opções que minimizem o tempo e agilizem o trabalho dos funcionários.

A teoria neo-schumpeteriano aborda que o desenvolvimento está baseado nas inovações. A tecnologia da informação nas últimas décadas vem tendo um papel central na competição entre as empresas ao oferecer novas oportunidades para as atividades da inovação, ou seja, as empresas são obrigadas a aumentar seus investimentos em tecnologias para poder acompanhar o mercado, facilitando assim a vida dos clientes, dando mais opções para realizar suas transações.

As transformações tecnológicas em curso atingem todas atividades humanas e, praticamente, todos os países e setores da economia, estejam ou não investindo em novas tecnologias. As inovações vão de novas máquinas a sistemas computadorizados. Nesse rol estão as ferramentas de como utilizar softwares, hardwares, internet, intranet, base de dados e toda plataforma que existe de novas tecnologias entre o servidor e seu cliente.

A maior característica da Tecnologia da Informação é a constante flexibilidade e adaptação às mudanças que o mercado globalizado exige.

O ambiente digital obviamente altera a atividade do setor bancário e altera significativamente a natureza dos negócios, sendo de importância os pilares da infra-estrutura eletrônica os computadores, comunicação e software, conjuntamente com os aspectos organizacionais como planejamento estratégico, marketing agressivo e capacidade de assimilar os aspectos relacionados com os computadores que interagem as possibilidades técnicas da Tecnologia da informação, que são o suporte para o setor bancário.

O processo, a organização e a gestão do trabalho passam, também, por profundas transformações, tanto em decorrência das tecnologias propriamente de produção, quanto em função das novas técnicas e métodos da Tecnologia da Informação.

O conjunto dessas tecnologias (de produtos, produção, processos e de organização), combinado com fortes pressões de grandes proporções produtivas e financeiras e de países líderes mundiais, caracterizam esse complexo processo flexível e globalizante.

O setor bancário brasileiro passou por uma grande transformação nas últimas décadas, em decorrência da tecnologia da informação, resultando em mudanças significativas nas condições de trabalho. .

A automação bancária fundamenta-se na aplicação da tecnologia da informação e diversos serviços são prestados aos clientes e funcionários do banco, como por exemplo, Home Banking, DOC eletrônico, Office Banking, Smart Card, ATM, e-check, entre outros, serviços estes que agilizam a vida das pessoas. Com o avanço tecnológico no setor bancário houve muitas mudanças, como: redução do número de funcionários , aumento do número de clientes e redução no número de bancos.

Nesse sentido pretende-se descrever como as instituições financeiras vêm se adaptando as constantes e bruscas mudanças do ambiente externo? Que atividades foram automatizadas? Quais suas características? Quais as mudanças no processo bancário?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é analisar as mudanças no setor bancário brasileiro decorrentes das inovações tecnológicas no setor.

Os objetivos específicos são: a) Descrever o processo de automação bancária no Brasil; b) Analisar as mudanças no processo de trabalho das agências.

## 1.3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa teve origem na análise da tecnologia da informação e automação bancárias que foi observada em um caso específico, que será objeto de estudo nesta monografia: o Banco ABN Amro Real. A referida pesquisa envolveu trabalho de estudo de caso utilizando questionário direto com o gerente geral e operacional, revisão da literatura sobre o tema e pesquisa de dados sobre automação dos bancos no Brasil.

O método utilizado nesta pesquisa, quanto aos seus objetivos, foi o descritivo-exploratório. “A pesquisa descritiva é o estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos” (OLIVEIRA, 1997, p.114). Já a pesquisa exploratória, de acordo com Cervo e Bervian (1983, p. 52) “Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto em estudo”.

No capítulo dois foi utilizado pesquisas bibliográficas de vários autores, analisando os conceitos de inovação, paradigma tecnológico, conhecimento e aprendizagem.

O método utilizado no capítulo três foi uma ampla pesquisa, devido à vasta quantidade de publicações e dados já divulgados referente ao setor bancário brasileiro.

Para desenvolver o capítulo quatro, foi realizado através de pesquisa documentada, ou seja, realizada através da análise de documentos internos. Dessa forma, os dados foram analisados com base no conteúdo bibliográfico encontrado e também com base em um roteiro de perguntas diretas e objetivas ao Gerente Geral e Gerente Operacional no período de 2005, quanto aos treinamentos realizados para que os funcionários se sintam seguros ao realizarem suas tarefas com a entrada de novas tecnologias.

#### 1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O presente estudo se encontra dividido em quatro capítulos, além deste:

O segundo capítulo discorre sobre o embasamento teórico e encontra-se dividido em três partes principais: conceitos principais: inovação, paradigma tecnológico, conhecimento e aprendizagem; o paradigma da tecnologia da informação e conhecimentos e aprendizagem na informação.

O terceiro capítulo apresenta a reestruturação do setor bancário na década de 90.

O quarto capítulo analisa os efeitos da automação sobre a organização na agência bancária.

O quinto capítulo apresenta as conclusões sobre o estudo.

## **CAPÍTULO II**

### **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Como etapa preliminar este capítulo objetiva analisar a questão da tecnologia da informação e seu impacto sobre a inovação, conhecimento e aprendizagem que hora se apresenta como vantagem competitiva e hora como desvantagem às organizações e a sociedade.

#### **2.1 CONCEITOS PRINCIPAIS: INOVAÇÃO, PARADIGMA TECNOLÓGICO, CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM.**

Para Schumpeter (1985, p. 48) a inovação está na base do conceito de desenvolvimento econômico. O autor classifica a inovação em cinco tipos:

- a) Introdução de um novo bem ou um produto com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados ou uma nova qualidade de um bem;
- b) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseado numa descoberta cientificamente nova, e pode constituir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria;
- c) Abertura de novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer este mercado tenha existido antes ou não;
- d) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que esta fonte já existia ou teve de ser criada;

- e) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

A noção de paradigma tecnológico (CIMOLI; DOSI, 1994, p. 671) é a de um modelo ou um padrão amplamente aceito para a solução de problemas técnico-econômicos, condicionando os esforços inovadores para a consecução de melhoramentos incrementais nas características de algo específico. A noção de um paradigma tecnológico está baseada em três idéias fundamentais:

- a) Advém do próprio conceito sobre tecnologia na medida em que esta envolve um conjunto de conhecimentos para a solução de problemas, pertencentes aos indivíduos e às organizações, tanto na sua forma codificada quanto tácita.
- b) Um paradigma requer heurística específica de “como fazer as coisas” e como melhora-las, compartilhada coletivamente por especialistas afins que incorporem habilidades requeridas para a geração e aplicação de tecnologia. Esta tecnologia, desenvolvida através de uma sucessão de passos interligados que requerem conhecimentos por parte daqueles que os executaram, não podendo ser facilmente transferidos, a menos que pertençam a mesma equipe submetida àquele processo de aprendizagem.
- c) Um paradigma geralmente define os modelos básicos dos sistemas de produção e dos produtos, descrevendo-os segundo algumas características técnicas gerais e econômicas, os modelos básicos e os sistemas de produção são modificados com o passar do tempo e melhoram progressivamente.

O padrão de formulação e de resolução dos problemas pertinentes ao paradigma apresenta uma variedade de oportunidades tecnológicas para a realização das inovações que determinam um sentido específico para o desenvolvimento da tecnologia, movimento entendido como trajetória tecnológica. O processo tecnológico é a materialização progressiva destes avanços em uma trajetória tecnológica.

Nas palavras de Christopher Freeman (apud CASTELLS, 1999, p.42)

Um paradigma econômico e tecnológico é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas em uma nova gama de produtos e sistemas, mas também e sobretudo na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção. em cada novo paradigma um insumo específico ou conjunto de insumos pode ser descrito como “fator-chave” desse paradigma caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal. A mudança contemporânea de paradigma pode ser vista como uma transferência de uma tecnologia baseada

principalmente em insumos baratos de energia para uma outra que se baseia predominantemente em insumos baratos de informação derivados do avanço da tecnologia em microeletrônica e telecomunicações.

No contexto da inovação é importante definir o conceito de conhecimento tácito, assim como o conceito de conhecimento explícito ou codificado. Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto que o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, o que é mais difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento tácito, segundo os autores, está profundamente enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento de um contexto específico.

Os conhecimentos tácitos e explícitos combinam-se em diferentes tipos de conhecimento. A moderna infra-estrutura de informação e comunicação surgida no interior do paradigma micro-eletrônico vem oferecendo condições para uma nova dinâmica da aprendizagem ao ampliar extraordinariamente as possibilidades de codificação/transmissão de conhecimentos. Alguns impactos da comunicação digital podem ser resumidos segundo os diferentes tipos de conhecimento como descreve Foray e Lundvall (1996):

***Know-what***: conhecimento sobre os fatos. Exemplo: quantas pessoas moram em São Paulo – conhecimento facilmente digitalizado e próximo ao conceito de informação. Exemplos: Banco de dados, enciclopédias, catálogos.

***Know-why***: conhecimento sobre princípios e natureza das coisas. Exemplo: conhecimento científico – conhecimento em parte digitalizável em publicações, fórmulas, redes de pesquisadores etc., mas há também importante conhecimento tácito.

***Know-How***: refere-se às habilidades de fazer as coisas, nos diferentes tipos de profissões e empresas – dificuldade de digitalização. Mas, simulações em ambiente virtual permitem a reprodução da relação mestre-aprendiz.

***Know-who***: refere-se à formação e habilidades de relacionamento social com vistas a coordenar conhecimentos dispersos – grande dificuldade de digitalização quanto às habilidades sociais. Mas informações acessórias sobre cadastros, curricular pessoais etc. podem ser disponibilizados em meio eletrônico.

A criação e difusão do conhecimento estão associadas a diferentes processos de aprendizado, que ocorrem tanto interna como externamente a empresa. O aprendizado é um processo que ocorre por meio de repetição e experimentação, permitindo que as tarefas sejam mais bem executadas e de modo mais rápido. Tem, portanto, característica cumulativa. Além

disso, o aprendizado pode ocorrer durante as diversas fases do processo produtivo, após o término deste processo e no relacionamento com agentes externos à empresa.

As principais formas de aprendizado e seus significados são apresentados no abaixo segundo Malerba (apud PONDRÉ, 2000, p. 301):

***Learning by doing* – Aprender fazendo** – consiste uma forma de aprendizado que ocorre no processo de manufatura, materializando-se no desenvolvimento de uma habilidade crescente de produção.

***Learning by using* – Aprender usando** – ocorre com a utilização do produto pelo usuário final, podendo resultar tanto em práticas de operação e manutenção mais eficazes quando em informações repassadas à empresa produtora.

***Learning by Advances in science and technology* – Aprender pelos avanços na ciência e na tecnologia** – consiste na absorção e utilização de novos desenvolvimentos da ciência e da tecnologia, gerados por instituições de pesquisas externas a empresa.

***Learning from interindustry spillovers* – Aprender a partir de programação de informação e conhecimentos** – envolve atividades voltadas para absorção de informações e conhecimentos relacionados ao que outras empresas estão fazendo.

***Learning by interacting* – Aprender por interação** – ocorre quando uma empresa troca informações e realiza formas de cooperação tecnológica com outras empresas, sejam essas fornecedoras ou usuárias.

***Learning by searching* – Aprender através da busca** – engloba aquelas atividades de busca de novas tecnologias que são internas à empresa e, na maioria dos casos, formalizados em departamento de pesquisa e desenvolvimento.

## 2.2 O PARADIGMA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

De acordo com Tigre (1998, p.88) a seqüência histórica de paradigmas apresenta as características abaixo:

- a) A fase artesanal (dos primórdios da humanidade à Idade Média): Um fato relevante foi à invenção da máquina a vapor por James Watt, em 1776, e sua conseqüente aplicação à produção, ocasionando profundas e abruptas mudanças de ordem econômica, social e política. Pois anteriormente predominava a fase

artesanal, ou seja, a fabricação doméstica de bens, sendo a fabricação para a subsistência, com utilização de ferramentas e trabalho escravo, o sistema econômico produtivo nesse contexto possuía como base à troca e o escambo local.

- b) Transição para a Revolução Industrial (a Inglaterra entre 1780 – 1860): Já no séc. XVIII, inicia-se a transição para a industrialização com base no processo inicial de mecanização (Taylor). Surgindo o princípio das idéias organizativas e administrativas do processo produtivo. A força motriz do vapor passa a substituir o esforço muscular humano o que traz maior velocidade e gera maior quantidade de produtos. Junto a estes fatores o transporte e as comunicações sofrem vigoroso desenvolvimento (navegação e locomotivas a vapor, estradas, telégrafo). Acelerando a comercialização.
- c) Processo Industrial (Desenvolvimento 1860 – 1914): Entre 1860 e 1914 se configura a fase do desenvolvimento industrial, abrangendo mais países (Alemanha, França, Estados Unidos). O ferro é substituído com grandes vantagens pelo aço enquanto que a eletricidade e os derivados de petróleo passam a ser as principais fontes energéticas. Novas máquinas são desenvolvidas (motores de combustão, motores elétricos), alavancando novas tecnologias nos transportes (automóveis e aviões) e nas comunicações (telégrafo sem fio, telefone). O capital industrial dá lugar ao capital financeiro, fazendo com que surjam grandes bancos e conglomerados industriais, onde a burocratização se torna uma necessidade.
- d) Gigantismo industrial (1914 – 1945): Nos anos de 1914 a 1945, ou seja, o período que abrange as duas grandes Guerras Mundiais, se consolida o gigantismo industrial. As empresas buscam garantir mercados internacionais e procuram atuar de forma multinacional. A utilização de materiais petroquímicos se intensifica, e os transportes e as comunicações são aprimorados consideravelmente. O mundo se torna cada vez mais próximo e complexo.
- e) Fase moderna (1945 – 1980): Nesta fase, depois excepcionalmente das marcas deixadas pela segunda guerra mundial se instalam uma nova vida nas organizações. A partir daqui o mundo se vê subdivido em três grandes grupos: Países desenvolvidos, países subdesenvolvidos e países em desenvolvimento. O desenvolvimento tecnológico avança de forma surpreendente: surgem novos materiais (plástico, alumínio, fibras têxteis sintéticas) e novas fontes energéticas

são desenvolvidas (energia nuclear, solar, eólica). A pesquisa e o desenvolvimento tecnológico ocorre no contexto de empresas que lançam uma infinidade de produtos (telefonia sem fio, tv a cabo ou por satélite, computadores). Por outro lado, o escasseamento de recursos naturais, os juros crescentes, os custos de P&D, o entrelaçamento dos negócios em âmbito internacional e outros fatores tornam o mundo cada vez mais complexo e imprevisível. Aqui adquire grande peso a TI em todos os sentidos organizativos.

- f) Fase da globalização (1980...): Após 1980 o mundo ingressa na fase da globalização: estas últimas décadas são caracterizadas por contingências, ameaças, dificuldades, coações, restrições, imposições e adversidades de toda ordem para as empresas. Interpretar e decodificar complexidades e mutações passa a ser um desafio constante. A tecnologia da informação passa a substituir não apenas os recursos físicos humanos, mas também a capacidade intelectual. O surgimento da Internet, a era do E-mail, transforma o mundo do serviço e conseqüentemente acelera a produção, que deve ser organizada, eficiente, competitiva e de qualidade, passando a ser fundamental a organização, a gestão e a qualificação do conhecimento interligado a alta tecnologia.

Para Tigre (1998, p. 88) “a TI não constitui apenas uma nova indústria, mas o núcleo dinâmico de uma revolução tecnológica. Ao contrário de muitas tecnologias que são específicas de processos particulares, as inovações derivadas de seu uso têm a característica de permear, potencialmente, todo tecido produtivo”.

Castells (1999) inclui as tecnologias da informação, como conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*software e hardware*), telecomunicações/rádiodifusão, e optoeletrônica. Mais além o autor insere em seu discurso sobre os domínios da tecnologia da informação a engenharia genética e seu crescente conjunto de desenvolvimento e aplicação.

Castells (1999) apresenta, também aspectos centrais do paradigma da tecnologia da informação que representam a base material da sociedade da informação, são eles:

- a) A primeira característica do novo paradigma é que a informação é sua matéria-prima: são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores.

- b) O segundo aspecto refere-se à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias. Como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora, com, certeza, não determinados) pelo novo meio tecnológico.
- c) A terceira característica refere-se à lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações, usando essas novas tecnologias da informação. A rede pode ser implementada materialmente em todos os tipos de processos e organizações graças a recentes tecnologias da informação. Essa lógica de redes, contudo, é necessária para estruturar o não-estruturado, porém preservando a flexibilidade, pois não-estruturado é a força motriz da inovação na atividade humana.
- d) A quarta característica refere-se a sistema de redes, sendo que o paradigma da tecnologia da informação baseia-se na flexibilidade. O que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é a sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional. De acordo com Mulgan (apud CASTELLS, 1999, p. 78) “as redes são criadas não apenas para comunicar, mas para ganhar posições, para melhorar a comunicação”.
- e) Uma quinta característica dessa revolução tecnológica é a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, na qual trajetórias antigas ficam literalmente impossíveis de se distinguir em separado. Assim, a microeletrônica, as telecomunicações, a optoeletrônica e os computadores são todos integrados nos sistemas de informação. Assim, a convergência tecnológica transforma-se em uma interdependência crescente entre as revoluções em biologia e microeletrônica, tanto em relação a materiais quanto a métodos.

### 2.3 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Ao analisar o tema do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 54) apresentam a idéia de “criação do conhecimento organizacional”, que segundo os autores é entendido como “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como

um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. O conhecimento organizacional contrasta com a visão mais individual, em que o conhecimento pode ser definido como algo pessoal, formado a partir de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade.

Ainda segundo os autores acima citados, “a criação do conhecimento organizacional é um processo interminável, que se atualiza continuamente, o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo produzido ou sustentado pela informação” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 54). Uma idéia bastante difundida pelos autores é a de que a criação do conhecimento leva a inovação contínua e que por fim leva a empresa a ter vantagem competitiva.

De acordo com Nonaka e Takeuchi, Drucker corrobora com a mesma idéia Toffler proclamando que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para futura mudança de poder. Toffler observa que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro.

Drucker (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 5) afirma:

que, na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

Para Reich (apud NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 68) o conhecimento tácito no ambiente de trabalho é composto por três componentes: o componente consciente, o automático e o coletivo. O componente consciente é àquele mais facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo. O componente automático é aquele que o indivíduo não tem a consciência de que está aplicando e que é desempenhado de forma consciente. O componente coletivo diz respeito ao conhecimento desenvolvido e compartilhado com outros, mas também ao conhecimento que é resultado da formação aprendida em um contexto social específico.

As empresas possuem conhecimento disseminado e compartilhado por todos, porém existem também conjuntos de conhecimento pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais. As empresas buscam codificar e simplificar esse conhecimento de indivíduos e grupos para torná-lo acessível à organização como um todo.

Em um nível mais básico o processo de estabelecimento de uma linguagem comum é a forma desenvolvida e adotada por indivíduos e grupos nas empresas para expressar e articular

crenças comuns, conectando crenças de indivíduos e criando uma estrutura para o conhecimento organizacional. A empresa busca codificar esse conhecimento através de vários meios, como por exemplo: manuais de procedimentos, projetos, regulamentos, dentre outros, para facilitar a compreensão daquele conhecimento por um número maior de indivíduos na organização. Através de a codificação a empresa promover a apreensão do conhecimento e, portanto, a sua transferência entre indivíduos e grupos dentro da organização e entre empresas.

A crescente importância da produção do conhecimento para o processo de acumulação capitalista traz novos desafios para as organizações. A busca dessa produtividade tem conduzido as organizações a se estruturarem enquanto “Organizações de Aprendizagem” (*Learning Organizations*). Os conceitos nos quais essa perspectiva se baseia, foram primeiramente desenvolvidos por Senge (1990), para caracterizar as organizações empenhadas na busca de resultados através de um processo de constante aprendizado. Para esse autor, a resposta aos desafios do mercado competitivo e em permanente transformação está em uma nova forma sistêmica de pensamento, que envolva múltiplas visões do mundo e em uma educação permanente, que promova o indivíduo em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O autor propõe o domínio de cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem, capazes de “despertar o empenho e a capacidade de aprender dos indivíduos em todos os níveis da organização” são elas:

- a) **O domínio pessoal** – é entendido como a disciplina que possibilita aprofundar e esclarecer o objetivo individual e a realidade do momento, sendo considerada pelo autor fundamental para as organizações de aprendizagem, que só aprendem com pessoas que aprendem. É também denominada maestria pessoal.
- b) **Modelos mentais** – seriam imagens enraizadas que influenciam o nosso modo de ver o mundo. Na área administrativa também observamos modelos mentais, que impedem inovações e aprendizado, tornando-se necessário revê-los, através do raciocínio sistêmico, que reconhece padrões de mudança a longo prazo.
- c) **Objetivo comum** – refere-se aos objetivos, valores e compromissos compartilhados pelos membros de toda organização reunindo-os em torno de uma missão.
- d) **Aprendizagem em grupo** – segundo Senge a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas é o grupo e não os indivíduos. Neste

raciocínio, a empresa tem capacidade de aprender se também os grupos forem capazes de aprender.

- e) **Raciocínio sistêmico** – implica ter visão do todo, reconhecendo que este pode ser maior que a soma das partes. Para Senge (1990, p. 321) “criar organizações de aprendizagem implica formar pessoas que aprendam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu próprio domínio pessoal, e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa”.

De acordo com Motta (1997), é importante ainda ressaltar que a inovação fundamenta-se na crença da melhoria crescente. Criação, invenção ou descoberta são idéias novas não aplicadas. Mudar é aplicar a novidade é o uso de uma descoberta ou invenção, é introduzir o incomum, tanto no sentido positivo como no negativo. A inovação refere-se a uma mudança julgada benéfica, é a solução criativa de problemas, provocando o desenvolvimento da empresa.

Todavia, criatividade e inovação integram-se, na empresa em processos organizacionais concomitantes e prosseguem durante todas as fases da mudança. A geração de idéias novas é essencialmente uma questão individual, de pequeno grupo, e pode ocorrer tanto fora das rotinas quanto da própria organização. No entanto, a inovação é um processo coletivo: altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos. A inovação pode alterar significativamente produtos, serviços, ações e valores da organização (MOTTA, 1997).

As inovações dependem do reconhecimento e apoio da gerência às oportunidades de mudança: resultam da capacidade gerencial tanto de motivar e mobilizar recursos para novidades quanto de superar obstáculos e garantir a intenção predeterminada. Trata-se de um processo interativo, racional e intuitivo como qualquer outro processo de decisões gerencial, possui dimensões previsíveis e controláveis e outras inseridas em um processo que descobre suas próprias regras.

## 2.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E IMPACTOS SOCIAIS

Para Bresciani (1994) a “tecnologia é utilizada como um conjunto de conhecimentos técnicos, científicos e empíricos sistematizados, socialmente produzidos e aplicados nas

atividades de produção material e nas atividades abstratas”. Sua aplicação, portanto envolve todo espectro de atividades humanas, da economia a arte. Vincula-se, portanto, aos ofícios, às profissões, ao trabalho individual e coletivo, do mais simples ao mais complexo. Esta é uma primeira dimensão do conceito de tecnologia, ou seja, a tecnologia na sua forma mais abstrata.

Nesse contexto, é importante entender que a tecnologia deve ser concebida, além disso, em aproximações sucessivas, em relação aos seus papéis mais concretos, vinculando a totalidade e determinações nas quais ela se insere, relações que ela determina e, por sua vez, é determinada. É importante, portanto, passar da visão sobre a tecnologia em si, ou seja, de sua neutralidade em relação ao meio mais amplo, para vê-la na sua multidimensionalidade, em especial quando se trata de verificar os objetivos nela embutidos relativamente ao processo de produção e de trabalho numa formação social determinada “como conjunto de normas de natureza social, econômica, política, cultural, e como expressão de um sistema sócio-econômico, incluindo nele a dimensão ideológica (enquanto conjunto de valores) e as relações de poder” (BRESCIANE, 1994).

Segundo o autor ainda, a primeira visão que se tem de tecnologia, mais palpável, é, portanto, como um instrumento de produção, isto é, de um conhecimento incorporado a um objeto ou instrumento de produção, e como tal ela contribui para a produção de um produto, qualquer que seja a sociedade em que ela é utilizada. Nessa fase estuda-se a tecnologia em si, sem qualquer determinação real, como uma descrição pura e simples da máquina, suas funções físico-mecânicas, sua potencialidade e efetivamente enquanto força produtiva, esta é uma visão mais abstrata, mas necessária ao seu estudo.

Quando se concretiza a tecnologia vai-se observando, também que ela aumenta o espectro das relações: de uma simples relação técnica, enquanto máquina e instrumento de produção, a uma relação econômica, como fator de potencialização para elevação da produtividade. Ao promovê-la, estabelece-se relações entre os próprios trabalhadores na divisão social do trabalho, condicionada ou determinada pela tecnologia, já incorporada ao processo produtivo para a produção de mais mercadorias. Esta divisão social é hierarquizada e reflete relações de poder mais ou menos centralizados entre empresários (proprietários do capital), gerencia, chefias e operários. Os meios de produção (máquinas e equipamentos) e as relações de poder definem o conteúdo disciplinar das relações de trabalho, através da normatização ou padronização de tarefas e de comportamentos no interior da fábrica, da empresa e até fora dela, criam-se normas de conduta, procedimentos e ideologia.

Analisando o que foi comentado anteriormente sobre a tecnologia e suas implicações dentro de um contexto geral, percebe-se que uma das formas pelas quais o capital tente a se

autonomizar crescentemente em relação à força de trabalho (eliminando e/ou controlando) é pela própria tecnologia. Este processo se dá historicamente quando ocorre: transformação do artesão em operário (fixando tempos e locais de trabalho, nova divisão e organização do trabalho, quebra de costumes e novos comportamentos e ritmos, nova concepção de tempo de trabalho e de descanso), a invenção e introdução do sistema de máquinas e de fábricas (aprofundando a divisão do trabalho, hierarquizando mais as relações, impondo disciplinas e vigilância mais duras através de chefias, supervisores, ou capatazes, extraindo o saber do operário e incorporando este saber nos mecanismos das máquinas e dos equipamentos), a apropriação crescente da ciência e da tecnologia pelo capital, e suas transformações em forças produtivas, num processo de criações destrutivas e destruições criadoras, ao longo das três revoluções industriais e tecnológicas, cada qual exigindo novas formas (ou reafirmações antigas) de organização industrial, da produção e do trabalho e ciclos disciplinares correspondentes com as tensões e conflitos entre capital e trabalho (BRESCIANE, 1994).

Contudo é importante ainda ressaltar que a inovação fundamenta-se na crença da melhoria crescente. Criação, invenção ou descoberta são idéias novas não aplicadas. Mudar é aplicar a novidade é o uso de uma descoberta ou invenção, é introduzir o incomum, tanto no sentido positivo como no negativo. A inovação refere-se a uma mudança julgada benéfica, é a solução criativa de problemas, provocando o desenvolvimento da empresa (MOTTA, 1997).

Todavia, criatividade e inovação se integram em processos organizacionais concomitantes e prosseguem durante todas as fases da mudança. A geração de idéias novas é essencialmente uma questão individual, de pequeno grupo, e pode ocorrer tanto fora das rotinas quanto da própria organização. No entanto, a inovação é um processo coletivo: altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos. A inovação pode alterar significativamente produtos, serviços, ações e valores da organização (MOTTA, 1997).

E por fim, as inovações dependem do reconhecimento e apoio da gerência às oportunidades de mudança: resultam da capacidade gerencial tanto de motivar e mobilizar recursos para novidades quanto de superar obstáculos e garantir a intenção predeterminada. Trata-se de um processo interativo, racional e intuitivo como qualquer outro processo de decisões gerencial, possui dimensões previsíveis e controláveis e outras inseridas em um processo que descobre suas próprias regras.

## 2.5 SÍNTESE CONCLUSIVA

A inovação é a introdução de novos produtos, serviços ou de técnicas para sua produção ou funcionamento. Também são inovações as novas formas de marketing, vendas, publicidades etc., que resultem em custos menores e faturamentos maiores. Além do grande impacto que podem produzir na própria vida social, as inovações tem um importante papel de estímulo à atividade econômica, na medida em que implicam novos investimentos. Também é importante definir o conceito de conhecimento, ou seja, é a informação adquirida por estudo ou experiência, e pode ter dois tipos de conhecimento o tácito e o codificado. O conhecimento tácito é aquele conhecimento que não é possível a transmissão, ao contrário do codificado que pode ser repassado facilmente através de manuais e informativos.

Enfim, o paradigma tecnológico esta associado a introdução de novos produtos e processos produtivos e determina mudanças importantes nos atributos da força de trabalho, é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas.

## **CAPÍTULO III**

### **3 AUTOMAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

O capítulo está estruturado em duas seções: na seção 3.1 aborda-se o processo de reestruturação do sistema bancário brasileiro na década de 1990; na seção 3.2 aborda-se o processo de automação bancária. Assim, a finalidade deste capítulo é caracterizar a automação no setor bancário, descrever a mudança organizacional em uma agência bancária e as principais transformações que ocorreram em suas atividades.

#### **3.1 REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO**

O Sistema financeiro Brasileiro é composto de instituições financeiras captadoras de depósitos a vista, demais instituições financeiras, outros intermediários ou auxiliares financeiros, entidades ligadas aos sistemas de previdência e seguros, entidades administradoras de recursos de terceiros e sistemas de liquidação e custódia. Também compõem o Sistema Financeiro, como órgãos reguladores e de fiscalização, o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários, a Superintendência de Seguros Privados e a Secretaria de Previdência Complementar (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2005).

O sistema bancário consiste numa rede integrada de bancos comerciais com o poder legal de realizar três funções básicas, como: receber depósitos a vista e a prazo, conceder empréstimos e facilitar a transferência de fundos financeiros por toda a economia. É por meio deles que recebemos salários e quaisquer outros rendimentos, pagamos contas, liquidamos contratos, contratamos seguros, aplicamos nossas poupanças, financiamentos e investimentos.

Desde o início do século passado até os primeiros anos da década de 1960, os bancos brasileiros operavam basicamente em atividades bancárias comerciais de curto prazo. O número e importância econômica das instituições financeiras eram estabelecidos pelo nível da

atividade econômica do resto da economia. Em 1964, o novo governo impôs uma regulamentação que mudava as características básicas da evolução do sistema bancário no país. A nova lei financeira brasileira (Lei nº 4.595/64), adaptação da lei bancária americana, permitia que o Brasil tivesse um sistema financeiro segmentado e com papel preponderante para o Banco Central, que regulamenta e supervisiona o setor bancário e executa as políticas monetária e cambial.

O período 1994-2003 foi um período de transformação expressiva para o setor bancário. A estabilização da moeda, o saneamento do sistema financeiro, a abertura aos bancos estrangeiros, a privatização de bancos estatais, o fluxo crescente de capitais internacionais, o impacto das crises externas e as exigências regulatórias são alguns dos fatores que influenciaram uma mudança sem paralelos na nossa história bancária. Nesse período ocorreram também alterações relevantes na legislação e na supervisão bancárias. O resultado foi uma profunda reorganização societária de cerca de um terço dos bancos existentes em 1994, em decorrência de uma forte queda da participação do Sistema Financeiro Nacional – SFN no produto interno bruto – PIB, conforme pode ser visualizada na tabela 1.

Tabela 01 – Brasil: participação do Sistema Financeiro Nacional no PIB, 1994-2000

ANOS	% PIB
1994	15,9
1995	8,02
1996	6,91
1997	6,45
1998	6,55
1999	6,37
2000	5,39

Fonte: IBGE, 2005.

A Tabela 1 demonstra que os percentuais de participação do sistema bancário nacional no PIB foram diminuindo ao longo da década de 1990, as principais causas para esta redução é a queda da inflação e a automação bancária, outras razões são o aumento da participação das empresas estrangeiras e demandas por escala que pulsionam os bancos para uma maior consolidação. Nesse sentido, ocorreram várias mudanças na composição acionária dos bancos

e na busca de conquista de posições no mercado. Isso é visível, principalmente, na persistência dos bancos estrangeiros em seus avanços no mercado local e na estratégia de saída praticada por outros bancos. Dessa forma, o Setor Bancário Brasileiro introduziu medidas de ajuste para acompanhar o aumento da competitividade, procurando reduzir o número de funcionários, investindo em tecnologias de transmissão de dados e processamento de informação, buscando novas fontes de receitas e definindo estratégias de atuação em nichos.

De maneira simplificada, o ajuste do Sistema Bancário Brasileiro pode ser dividido em três fases que se sobrepõem, embora de forma parcial (FEBRABAN, 2005):

A primeira fase inicia-se com o Plano Real em 1994 e vai até meados de 1996. Pode ser caracterizada pelos processos de transferência de controle acionário entre instituições financeira privadas, em conjunto com modificações na legislação e na supervisão bancária, além da implementação do PROER – Programa de Estimulo a Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional.

A segunda fase inicia-se em meados de 1996 a 1998 e é caracterizada pelo ajuste das instituições financeiras públicas com a criação do PROES – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária e pelo ingresso de bancos estrangeiros na economia nacional

A terceira fase inicia-se em meados de 1998 e vai até os dias de hoje e é marcada com reformas no modelo operacional dos bancos brasileiros

Assim, como em todos os setores da economia, as mudanças são visíveis e profundas. Também nos bancos, observa-se uma reestruturação tanto organizacional como na natureza dos negócios, implicando a automatização, a reorganização e as condições de trabalho.

Nesse sentido, após o Plano Real, houve uma série de aquisições de bancos públicos e privados que tiveram problemas em se adaptar aos tempos de estabilidade de preço. Bancos mais eficientes como o Bradesco e Itaú foram às compras, junto com a concorrência estrangeira. Deve ocorrer, agora, uma nova etapa de fusões e aquisições. Os grandes bancos querem se juntar a outros grandes em busca de escala. Tamanho muito maior, custos proporcionalmente muito menor e muitos lucros.

Pode-se verificar que há, no mínimo, dois fatores responsáveis pela globalização dos bancos. O primeiro está associado principalmente à automação, e o segundo, à liberação dos mercados. As fusões e aquisições nos últimos anos aumentaram a contratação da indústria financeira no Brasil e, dessa forma, a rivalidade. O detalhamento das fusões e aquisições no Setor Financeiro Brasileiro pode ser visualizado na tabela 2.

Tabela 02 - Aquisições mais importantes no setor bancário do Brasil – 1995 a 2000

<b>Data</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Comprador</b>	<b>País de Origem</b>	<b>Tipo de transação</b>
nov/00	Banespa Banco do Estado de SP	Santander	Espanha	Aquisição
out/00	Banestado	Itaú	Brasil	Aquisição
mai/00	Bozano Simonsen	Santander	Espanha	Aquisição
fev/00	Credibanco	Unibanco	Brasil	Aquisição
jun/99	Baneb Banco do Estado da Bahia	Itaú	Brasil	Aquisição
mai/99	Primus	Banif	Portugal	Aquisição
jan/99	Credibanco	Bank of New York	Estados Unidos	Aquisição
jan/99	Patrimônio	Chase Manhattan	Estados Unidos	Aquisição de ativos
out/98	Continental	Bradesco	Brasil	Aquisição
<b>jul/98</b>	<b>Real</b>	<b>ABN Amro Bank</b>	<b>Holanda</b>	<b>Aquisição</b>
jun/98	Garantia	Credit Suisses	Suiça	Aquisição
abr/98	Excel Econômico	Bilão Vizcaya	Espanha	Aquisição
abr/98	Banco de Credito Real de MG	Bradesco	Brasil	Aquisição
abr/98	América do Sul	Sudameris	Itália	Aquisição
jan/98	Bandeirantes	Cx. Geral de Dep.	Portugal	Aquisição
dez/97	Meridional	Bozano,Somonsen	Brasil	Aquisição
out/97	Credito Nacional (BCN)	Bradesco	Brasil	Aquisição
ago/97	Noroeste	Bco Geral/Bco Santander	Brasil/Espanha	Aquisição
set/97	Boavista	Inter-Atlantico	Portugal/Brasil/França	Fusão
set/97	BCN Barclays	Galicia	Argentina	Aquisição
jun/97	Naberj	Itaú	Brasil	Aquisição
mar/97	Bamerindus	HSBC	Reino Unido	Aquisição de ativos
jan/97	Geral do Comércio	Santander	Espanha	Aquisição
mai/96	Comercial de São Paulo	Banque Nationale de Paris	França	Aquisição
dez/95	Econômico	Excel/Union Bancaire	Brasil	Aquisição de ativos
dez/95	BCN Barclays	Galícia	Argentina	Aquisição
nov/95	Nacional	Unibanco	Brasil	Aquisição
jun/95	Continental Bank Corp-Brasilia	Pontual	Brasil	Aquisição
jun/95	Francês e Brasileiro	Itaú	Brasil	Aquisição

Fonte: Trevisan, 2005

Essa recente onda de fusões e aquisições no setor bancário no Brasil envolveu, inicialmente, a compra de bancos com problemas por bancos saudáveis, como tipicamente são os casos da aquisição do Nacional pelo Unibanco, do Econômico pelo Excel e do Bamerindus pelo HSBC. Ademais, e crescentemente, o controle de bancos envolveu bancos compradores

mais fortes, algumas vezes, um alvo fraco, mas não insolvente, tais como a compra do BCN pelo Bradesco, do Noroeste pelo Santander, e do Real pelo ABN-Amro.

A partir da tabela 2, de acordo com Trevisam (2005), pode ser feita a seguinte análise:

- a) Os bancos estrangeiros comandaram inicialmente as aquisições, com clara predominância de bancos europeus. De forma diferente da Argentina, onde as aquisições estrangeiras incluíram dois dos três maiores bancos privados, as aquisições estrangeiras no Brasil têm envolvido principalmente bancos de tamanho médio. Isso reflete parcialmente o fato de que a capitalização de mercado dos maiores bancos brasileiros torna a compra destes proibitivos;
- b) As principais aquisições estrangeiras foram a compra do Bamerindus pelo HSBC, que foi paradigmática, uma vez que envolveu pela primeira vez um grande banco varejista, o Excel/Econômico pelo BBVA, O América do Sul pelo Sudameris, o Banco Noroeste e pelo Santander, o Banco Real pelo ABN-Amro, o Banespa pelo HSBC. Esta última compra foi a maior aquisição feita nos últimos anos no Brasil, pois envolveu a compra de um banco com ativos no total de cerca de US\$ 16,0 bilhões. Essa aquisição permitiu que o Banco Santander do Brasil pulasse alguns degraus no ranking dos bancos, tornando-se o terceiro maior banco privado do Brasil e o quinto maior no ranking geral dos bancos, incluindo bancos públicos. O Banespa tem forte rede de varejo, principalmente no Estado de São Paulo, o mais rico Estado brasileiro. Sua compra representou uma espécie de “ponto de mutação” na história do HSBC no Brasil, uma vez que antes da aquisição do Banespa em novembro de 2000, os investimentos relativamente modestos do Banco Santander do Brasil no Meridional e no prestigioso banco de investimento Bozano, Simonsen deixou o grupo, ainda fora da elite do mercado como número 7 da indústria bancária.
- c) Os grandes bancos americanos já estabelecidos no Brasil – Citibank e BankBoston – não tem participado da onda de F & As, e optaram por crescer organicamente no mercado bancário brasileiro, onde eles tradicionalmente têm focado suas atividades em uma clientela menor e mais seletiva. A estratégia mais recente desses bancos no Brasil tem sido ampliar sua base de clientes, incluindo segmentos da classe média e firmas de tamanho médio. BankBoston tem procurado atuar em um segmento mais seletivo do mercado varejista, com renda mensal de R\$ 4.000,00, enquanto o Citibank tem procurado ampliar sua base de clientes, procurando incluir em sua clientela segmentos inferiores a

classe média, com renda mensal acima de R\$ 1000,00, assim como as firmas com receitas anuais acima de R\$ 5 milhões. A tímida presença dos bancos americanos na recente onda das F & As no Brasil pode ser parcialmente explicada pelo fato de que eles têm sido obtido uma boa lucratividade com a oferta de novos produtos em seu próprio mercado doméstico (Estados Unidos), onde eles têm sido capaz de expandir-se geograficamente, devido a desregulamentação do sistema financeiro. Conseqüentemente, a estratégia de diversificação geográfica para o exterior, em particular para América Latina, tornou-se secundária para a estratégia global dos bancos americanos, com possível exceção do México, uma economia que tem forte ligação com a economia americana (NAFTA), na qual o Citibank comprou recentemente o grupo financeiro Banamex-Accival (banecci) e obteve a liderança no setor bancário mexicano;

- d) Os três maiores bancos privados – Bradesco, Itaú e Unibanco – têm reagido a penetração dos bancos estrangeiros, participando ativamente do processo de fusões e aquisições, com algumas importantes compras, tais como o Banco Nacional pelo Unibanco, o BNC/credireal pelo Bradesco, o Banerj pelo Itaú e o Bandeirantes pelo Unibanco. Particularmente importante tem sido a participação do Itaú na aquisição dos bancos estaduais, tais como Banestado (Paraná), Banerj (Rio) e Bemge (Minas Gerais). Nos casos do Itaú, e principalmente do Unibanco com um tamanho menor que o Bradesco, que é o maior Banco privado brasileiro, seus comportamentos parecerem em parte tomar forma de uma reação defensiva, já que eles procuram manter seu *market share* e liderança no mercado bancário usando aquisições e fusões de modo a evitar a ameaça de serem comprados por outros bancos.

A crescente presença de bancos estrangeiros no Brasil é confirmada pelos dados disponíveis na tabela 2. A entrada de bancos estrangeiros foi aprovada caso a caso, principalmente para recapitalizar os bancos problemáticos. Essa norma presidencial diz que a entrada dos bancos estrangeiros é do interesse do país, e enfatiza os seguintes aspectos favoráveis (REVISTA DE ECONOMIA, 2005).

- a) O aprimoramento na eficiência operacional do setor bancário com efeitos positivos sobre a intermediação financeira;

- b) O aumento na competição bancária causaria uma redução nos *spreads* e nas tarifas bancárias, com impactos positivos sobre a taxa de juros dos empréstimos;
- c) A melhor e mais diversificada oferta de serviços bancários o mais baixo custo;
- d) A introdução de novas tecnologias de gerenciamento e de inovações de produtos e serviços.

Como resultado de uma maior flexibilidade na estrutura regulatória referente à entrada de bancos estrangeiros, o governo brasileiro tem permitido a entrada de um grande número de bancos estrangeiros no mercado bancário doméstico, indo ao encontro da tendência internacional de expansão dos conglomerados financeiros, que estão procurando novos mercados para seus negócios. Um outro fator que tem atraído bancos estrangeiros para o Brasil tem sido o programa de privatização de bancos públicos.

As fusões implicam, também na mudança da organização do trabalho: suprime uma série de cargos administrativos e reduz o número de funcionários. No caso dos bancos, fechamento de agências e ajustamento de cargos administrativos é sempre uma das primeiras decisões tomadas.

É importante também entender que as absorções (fusões e incorporações) significam basicamente a aquisição de uma empresa por outra. A fusão envolve aglutinação de duas ou mais empresas para formar uma terceira inteiramente nova, absorvendo os ativos e passivos das empresas envolvidas.

Dessa forma alguns bancos consolidaram-se entre os maiores bancos brasileiros ou mantiveram seu status de banco de porte, com aquisições de outros bancos.

A redução do número de bancos tem sido levantado como evidência forte de que o sistema bancário está se concentrando no Brasil. Assim como em todos os setores da economia as mudanças são visíveis e profundas, também nos bancos observa-se uma reestruturação tanto organizacional como na natureza dos negócios, implicando a automatização, a reorganização e as condições de trabalho.

Há, portanto, um sem-número de combinações que dependem de diferentes fatores tais como: a existência de economias de escala e de escopo; tecnologia; dispersão geográfica da atividade econômica; concentração de renda; o conjunto de produtos oferecidos; estabilidade macroeconômica etc. Há uma diversidade de estruturas bancárias nos diferentes países. Na tabela 3 podemos visualizar a redução do número de bancos no Brasil na última década.

Tabela 03 - Número de Bancos no Brasil

Ano	Número
1993	243
1994	246
1995	242
1996	231
1997	217
1998	203
1999	193
2000	192
2001	182
2002	167
2003	164

Fonte: Banco Central do Brasil, 2005.

### 3.2 EFEITOS DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NOS BANCOS

As mudanças na base tecnológica do setor bancário estão relacionadas com a substituição total do atendimento personalizado pela automação bancária. Nesse sentido, a automação trouxe melhoramentos recentes no aparato tecnológico interno dos bancos e nas comunicações e, com isso, reduziu, sensivelmente o custo de registros, transmissão e processamento de informações financeiras. Essa redução de custo fez baratear o processamento e manter o controle em tempo real sobre operações que acontecem ao redor do globo. A liberação dos mercados financeiros, combinado com a tecnologia cria, nos anos sessenta, os centros de processamento de dados, incorporando computadores de grande porte. No final da década de setenta, foi implantado o sistema *on line* nas grandes bancos, que na primeira metade dos anos oitenta, intensificou sua difusão. Ainda nesse período, foram criados os sistemas de apoio às decisões e implantados os terminais de consulta aos clientes. A década de oitenta, portanto, caracteriza-se pela maior integração entre os clientes e os bancos. A intensificação do sistema *on line*, nessa mesma década, implicou o aperfeiçoamento

das telecomunicações no Brasil, além ao aumento dos postos de auto- atendimento e do número de usuários do *home banking*.

No entanto, o principal serviço prestado pela TI é o terminal de auto-atendimento que possibilita o saque de numerário, além de possibilitar realizar operação em qualquer lugar como, a consulta de saldos, aplicações financeiras, transferência de valores e impressão de folhas de cheques entre outros.

Porém, atualmente as principais aplicações em Tecnologia da Informação de comércio eletrônico a serem implementados ou a terem sua utilização ampliada pelos bancos brasileiros obedecem à seguinte prioridade:

- **HOME BANKING (HB)** - serviço que o usuário pode fazer em casa através do telefone ou internet;
- **DOC eletrônico (DE)** – são documentos eletrônicos fornecidos pelos terminais quando da transferência de numerário;
- **Office Banking (OB)** – são transações e operações com atenção personalizada via sistemas;
- **Smart card (SC)** – é um cartão inteligente que possui um microcomputador embutido;
- **ATM** – são máquinas de auto-atendimento para saques e extratos, emissão de cheques, consulta de saldos, pagamento de contas entre outras;
- **E-cash** – pagamento de contas via internet com débito direto na conta;
- **E-chek** – solicitação de cheques via internet.

Dentro dos serviços mais competitivos pode-se destacar ainda o Banco 24 Horas e que através desses terminais podem ser realizados todos os serviços citados acima dentre outros como, por exemplo, troca de senha.

A nova proposta bancária é deixar o cliente definir sua própria rotina com os novos canais de distribuição. Estes vão desde quiosques multimídia com vídeo interativo até televisão interativa instalada nas residências, passando pelos centros de tele-atendimento aos clientes. Abaixo se pode ter uma visão da evolução da TI, em que é possível observar as fases mais importantes que vai de 1960 até 1990 (MACÇADA, 2001):

**1960 – Era de Processamento de Dados** – início da automatização de atividades burocráticas, produção em larga escala; transações repetitivas em que a utilização do computador visava aumentar a rapidez e eficiência das atividades.

**1970 – Era dos Sistemas de Informação** – visava profissionalizar, controlar e disciplinar recurso da informática surgiu o disco magnético, o disquete e iniciaram o processo de substituição nas comunicações.

**1980 – Era da Inovação e da Vantagem Competitiva** – marca a valorização da informática, processamento de dados e sistemas de informação. Surgiram as inovações com os softwares, hardwares e as telecomunicações em que o consumidor é mais exigente.

**1990 – Era da Integração e Reestruturação dos Negócios** – as tecnologias da informação tem um caráter mais estratégico, houve também a entrada no mercado da Microsoft. Surgiu o sistema Windows e aparecem as programações como *Dbase*, *Clipper*, *Visual Basic*, *Access* e a internet que revolucionou a comunicação.

**2000 – Era do Aprimoramento do Crescimento Digital** surge o *e-business*, que associado à internet e representa uma revolução tecnológica que influencia a maneira de fazer negócios.

Desse modo, observa-se que a TI trouxe benefícios para todos os setores da economia, pela sua influência estratégica e de informação contínua com acesso ao indivíduo e seus negócios.

É importante ressaltar que os estabelecimentos bancários são as empresas do setor de serviços mais favorecidas pelos avanços da informática. Por um lado, as vantagens para o banco são enormes: rapidez e confiabilidade das informações, redução e simplificação de processos, economia e racionalização de recursos. Para o empregado, entretanto, significa, mais que tudo, um impacto nas relações de trabalho.

Nesse contexto de profundas mudanças na parte operacional é importante ressaltar que para acompanhar o processo de mudanças foi preciso investir em tecnologia.

Para tanto, os bancos brasileiros vem investindo fortemente com tecnologia da informação (TI) nos últimos anos (Tabela 4).

Tabela 04 – Evolução dos gastos dos bancos brasileiros em tecnologia no ano de 2000 – 2004

<b>Anos</b>	<b>Investimentos em ( R\$ bilhões)</b>
2000	6,7
2001	9,8
2002	10,9
2003	11,5
2004	12,50

Fonte: Febraban, 2005

Uma parcela significativa dos investimentos em tecnologia teve como objetivo a adequação dos bancos ao novo Sistema de Pagamentos Brasileiros (SPB), que passou a exigir que as transferências de recursos entre os agentes financeiros passassem a ser feita, praticamente em tempo real, a partir das Câmaras privadas de compensação. Segundo dados da Febraban no ano de 2001, das 19,8 bilhões de transações bancárias feitas no Brasil, 59,2% foram concretizados pelos canais de auto atendimentos, 36,7% pelo atendimento pessoal. A internet ficou com apenas 4,1% de participação entre os anos de 1999 e 2003, as quantias dedicadas ao aperfeiçoamento tecnológico no setor bancário aumentaram de R\$ 2,9 bilhões para R\$ 4,2 bilhões e tudo indica que a trajetória de alta tenha se mantido em 2004.

Segundo esses fatores, as alterações conceituais de trabalho e de atividades fizeram com que houvesse uma redistribuição de pessoal, em função da movimentação de RH para atender as novas exigências de um mercado de trabalho organizado e operacionalizado tecnologicamente. Diante disso, observou-se o aumento de pessoal mais qualificado e uma redução do pessoal menos qualificado. Quase 230 mil postos de trabalho foram eliminados no setor bancário brasileiro entre 1989 e 1995. O motivo foi à automação generalizada das operações bancárias e esforços econômicos para a eliminação da inflação. No entanto se o avanço tecnológico introduzido nos bancos traz o desemprego, por outro lado traz múltiplas vantagens para os clientes.

Acompanhando as transformações mundiais, o setor bancário também está readequando sua forma de atuação, refletindo na mudança do perfil do trabalhador. Em longo prazo a tendência é de que esse profissional seja mais estável, já que será necessário um treinamento intensivo para adequar a mão-de-obra à nova realidade. Assim, a utilização de

sistemas integrados, alinhados às necessidades dos clientes, garante às instituições financeiras a flexibilidade necessária para criar novos serviços e aplicações que aumentem a qualidade e a eficiência do atendimento, além de simplificar a administração e reduzir os custos operacionais.

Dentro desse contexto cabe ainda ressaltar que as mudanças administrativo organizacionais no mundo do trabalho vem trazendo inovações no perfil do trabalhador para esta época e sua preparação para os próximos anos. Os dados sobre o setor bancário apontam que o perfil ocupacional no setor bancário vem se alterando nos últimos dez anos. Todas as transformações pelas quais vêm passando o setor afetaram diferenciadamente as diversas ocupações nos bancos. Como principais tendências destacam-se:

- a. Crescimento da participação do grupo de direção e gerência;
- b. Redução significativa das chefias intermediárias;
- c. Redução das retaguardas expressadas pela queda na participação de escriturários e auxiliares;
- d. Relativa estabilidade dos caixas, no período, pode estar ameaçada na composição do perfil ocupacional.

Diante das considerações próprias, pode-se afirmar que nos últimos anos, vem acontecendo grandes mudanças na gestão logística. No capítulo 4 será relatado o estudo de caso das mudanças ocorridas em uma agência do banco ABN Amro Real SA.

## CAPÍTULO IV

### 4 A AUTOMAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO: O CASO DO ABN AMRO REAL S/A

Este capítulo tem como objetivo descrever sobre a reestruturação do banco ABN Amro Real S/A, especificamente sobre as mudanças ocorridas na organização das atividades e na agência bancária, devido ao processo de automação.

#### 4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO BANCO ABN AMRO REAL

O banco ABN Amro Real S/A é pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta. É um banco internacional, que foi criado em 1824 na Holanda, posicionado hoje como 20º maior no mundo e 11º na Europa. Sua trajetória encontra-se descrita no quadro 1 abaixo.

Quadro 01 - Os marcos mais importantes do Banco Abn Amro Real

continua

ANO	Marcos mais importantes
1917	O ABN Amro Bank inicia suas operações no Brasil como Banco Holandês da América do Sul, com escritórios no Rio de Janeiro e Santos
1925	Clemente de Faria monta a Cooperativa Bancária três anos depois renomeado Banco da Lavoura de Minas Gerais, antecessor do Banco Real
1963	Banco Holandês Unido adquire 50% do controle da Aymoré de Crédito, Financiamento e Investimento. O restante da participação é adquirido em 1970
1971	Banco de Lavouras de Minas Gerais torna-se Banco Real S/A, dois anos depois de estabelecer sua sede em São Paulo
1993	Banco Holandês e renomeado ABN AMRO Bank e muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo

conclusão

1994	A operação brasileira do ABN AMRO Bank apresenta o 3º melhor lucro líquido do grupo internacional
1998	Em julho, o ABN AMRO Bank anuncia compra do Banco Real, concluída em novembro, quando também compra o Bandepe
2000	Integração do Banco Real com o Banco ABN AMRO S/A
2003	ABN AMRO adquire o Sudameris

Fonte: ABN Amro Real, 2005.

O banco Abn Amro iniciou suas atividades no Brasil em 1917 com Banco de nome Holandês da América do Sul. Em 1963 foi fundado o Amro Bank, através da fusão de outras duas importantes e tradicionais instituições financeiras Holandesas: Amsterdamsche Bank, fundado em 1971 e o Rotterdamsche Bank fundado 1863. A presença mais marcante do ABN Bank na América Latina foi consolidada com a aquisição do Hollandsche Bank – Unie em 1968.

Em 1993, o banco mudou sua matriz do Rio de Janeiro para São Paulo e adotou a marca internacional da organização, passando a denominar-se, ABN Amro Bank. Com um patrimônio líquido, em torno de US\$ 26,9 bilhões, atuando em 60 países, com 3000 agências e 97000 funcionários (ABN AMRO REAL 2005).

Em 1998, o banco Abn Amro participa do processo fusão/aquisição no sistema bancário brasileiro adquirindo o Banco Real e o Banco do Estado de Pernambuco (Bandepe); e 2003 adquire o Sudameris

Após o processo de aquisição, o Banco Real S/A passa a se chamar Banco ABN Amro Real S/A. Este, no Brasil, soma mais de 70 anos de experiência. No cenário internacional acumula quase 40 anos, com 37 agências em 14 países das Américas e Europa. Diversificando suas atividades a partir dos 60 anos, o banco Abn Amro Real firma-se como um conglomerado financeiro formado por mais de 100 empresas ligadas aos mais variados setores como: hotelaria, comunicações, alimentação, publicidade, agroindústria e agropecuária.

O Banco Real e as empresas ABN AMRO vêm ao longo dos últimos anos conquistando mais clientes no território brasileiro, isso pode ser observado no gráfico 1 em que se demonstra a evolução na base de clientes a partir de dez/1999 até dez/2004.

Na tabela 5 pode ser visualizada a estrutura de atendimento aos clientes, formada por agências, postos de atendimento bancário (PAB's), postos de venda e máquinas de auto atendimento.

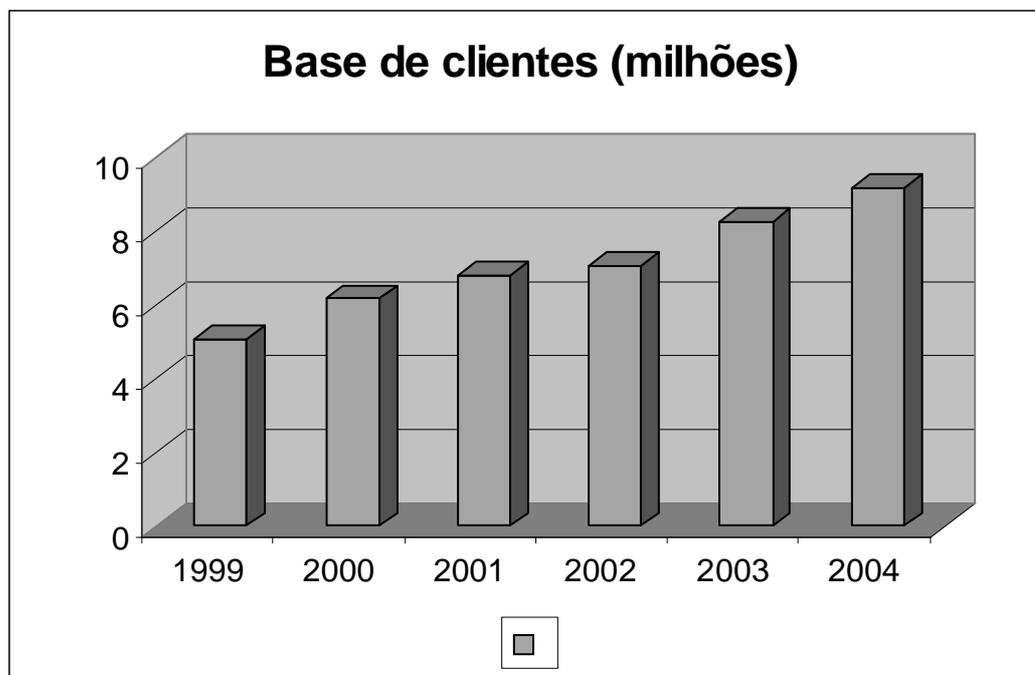


Gráfico 01 – Base de clientes no Brasil

Fonte: ABN Amro real S/A, 2005

O gráfico acima demonstra a evolução de clientes a partir fusão do banco ABN AMRO Real S/A que constata que a fusão capturou mais clientes devido ao maior investimento em tecnologia e modernização das agências e postos de atendimento

Tabela 05 – Número de agências e postos de Atendimento do Banco ABN Amro Real - 2005

<b>Presença Nacional</b>	<b>Número</b>
Agências e PAB's	1890
Postos de Atendimento Próprios	3158
Postos de Vendas	5910
Máquinas de Auto-atendimento	8179

Fonte: ABN Amro Real S/A, 2005

Na tabela 05 se pode visualizar o número de postos de atendimento do Banco ABN Amro Real SA. que vem ao longo dos anos crescendo em todo território nacional devido,

principalmente ao aumento do número de clientes, facilitando dessa forma os serviços colocados à disposição dos clientes.

Também se deve observar que todos os sistemas e serviços da TI são fundamentais para o aprimoramento e crescimento da empresa já que formam parte da base para maior captação de clientes, assim sendo a TI se encontra especialmente na melhora de:

- a) *Call Center* – o disque Real atende mensalmente 5,5 milhões de ligações e realiza 9,5 milhões em que são oferecidos aos clientes produtos e serviço.
- b) PDL – é um setor voltado para o desenvolvimento de lideranças alinhadas com o modelo de gestão, que promove o aprendizado relativo às competências gerenciais e novos sistemas.
- c) Disque solução – executa serviços para o esclarecimento sobre manuais operacionais e rotinas da agencia sobre produtos e serviços por meio de redes interligadas.

#### 4.2 ANÁLISE DOS CARGOS E FUNÇÕES NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS: O CASO DA AGÊNCIA ESTREITO

Com o objetivo de analisar a reestruturação das atividades nas agências bancárias decorrentes da introdução da TI, foi feito um estudo da agência estreito que pertence ao banco ABN Amro Real S/A que é uma, entre as 1400 agências do banco ABN espalhadas pelo país. Possui 18 funcionários e 2 estagiários, classificando-se como agência de grande porte.

Na execução de todas as tarefas, a agência Estreito, conta com alguns órgãos prestadores de serviço, que fazem parte de seu ambiente de trabalho. A agência conta com a Central Operacional Florianópolis, ou seja, é um setor no banco que encarrega-se da abertura de contas correntes, poupança e com a parte de cobrança processamento dos caixas-rápidos e malotes (envelopes com depósitos e pagamentos diversos de clientes pessoa física e jurídica) do estado inteiro, sendo a maior parte dos funcionários terceirizados. Estes funcionários fazem todo o trabalho de digitação e processamento de documentos que são enviados pelos clientes para agência através de caixa-rápido ou real fácil. O real fácil são malotes com documentos levados pelos clientes tanto pessoa física quanto jurídica para processamento.

O serviço mencionado anteriormente, caixa rápido, é responsável pelos seguintes serviços: depósitos do dia e programado em conta corrente e poupança, pagamentos do dia e programado. Este serviço de auto atendimento proporciona maior agilidade à agência que tem como seu maior objetivo a redução das filas. Porém, ainda existe certa resistência ao uso do serviço, já que os clientes não se sentem seguros utilizando máquinas para depositar seu dinheiro e realizar outras transações, por isso, o banco disponibiliza um ou mais funcionários que dominam o uso destas máquinas e utilizam argumentos que convençam os clientes com relação, a segurança dos equipamentos.

Com relação ao suporte tecnológico a agência possui terminais com microcomputadores, três CRA's (Caixa Real Automático) e dois CRE's (Caixa Rápido Eletrônico), sendo CRA's máquinas para efetuar saques e CRE's para pagamentos de títulos, os quais permitem efetuar saques, consultas e transferências de conta corrente, pagamentos de títulos de outros bancos, etc. Ainda, no item suporte tecnológico, mais especificamente, no quesito segurança, a agência estreito tem mostrado grande preocupação e já está equipada de circuito interno de televisão e porto giratória.

O perfil dos cargos está abaixo discriminado para uma melhor compreensão das tarefas designadas a cada funcionário e estagiário, antes, porém será apresentado o organograma que o banco mantinha na década de 90 e logo abaixo a estrutura atual, para uma melhor visualização e compreensão de como a tecnologia da informação vem mudando a estrutura organizacional da empresa, sendo que esta embasada no capítulo II de acordo com os autores que defendem a idéia de aprendizagem contínua nas organizações.

#### **4.2.1 Mudança na estrutura organizacional da Agência Estreito**

Analisando os organogramas abaixo e de acordo com a pesquisa realizada podemos observar que houve uma grande redução no número de funcionários antes da década de 90 comparando com os dias atuais. O ano de 1998, com a aquisição do Real pelo ABN Amro foi período mais crítico, onde houve o maior número de demissões, um grande aumento em investimentos tecnológicos e aumento no número de clientes.

Assim, a agência estreito na década de 90 comportava 30 funcionários e dois estagiários, com funções assim distribuídas: 1 gerente geral, 1 gerente operacional, 4 gerente pessoa física, 4 gerente pessoa jurídica, 7 procuradores, 13 escriturários-caixas e dois

estagiários. Como podemos observar no organograma abaixo (figura 1) todos eram subordinados ao gerente geral e havia muito mais caixas do que gerentes, pois como não existiam os diversos tipos de atendimentos, como: disque real, caixas eletrônicos, internet; os clientes não tinham outra opção, eram obrigados a pagar suas contas nos caixas e qualquer outro tipo de transação ser feita por um funcionário.

Atualmente, a agência estudada comporta 18 funcionários e dois estagiários, ou seja, 1 gerente geral, 1 gerente operacional, 2 gerentes pessoa jurídica, 2 gerentes pessoa física, 2 subgerente I, 4 subgerente II, 3 supervisores de operações, 3 escriturários-caixa e dois estagiários. Como podemos observar na figura 2 atualmente a agência está dividida em dois setores, o operacional e o comercial, ou seja, os subgerentes e os gerentes pessoa física e jurídica são subordinados ao gerente geral e os supervisores que anteriormente eram chamados de procuradores e os estagiários são subordinados ao gerente operacional, onde o setor comercial é responsável pelas vendas dos produtos bancários e o operacional pela parte burocrática.

Organograma do Banco Real S/A na década de 90.

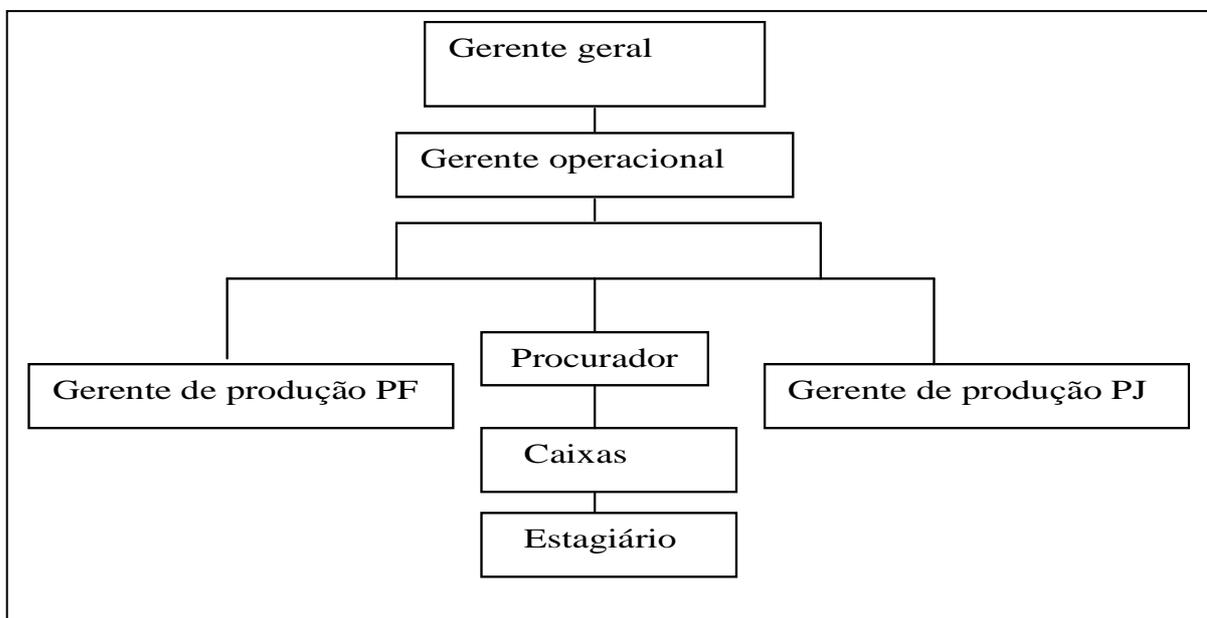


Figura 01 - Organograma Agência Estreito Banco Real S/A  
Fonte: Pesquisa de campo, 2005

Organograma atual do Banco Abn Amro Real S/A

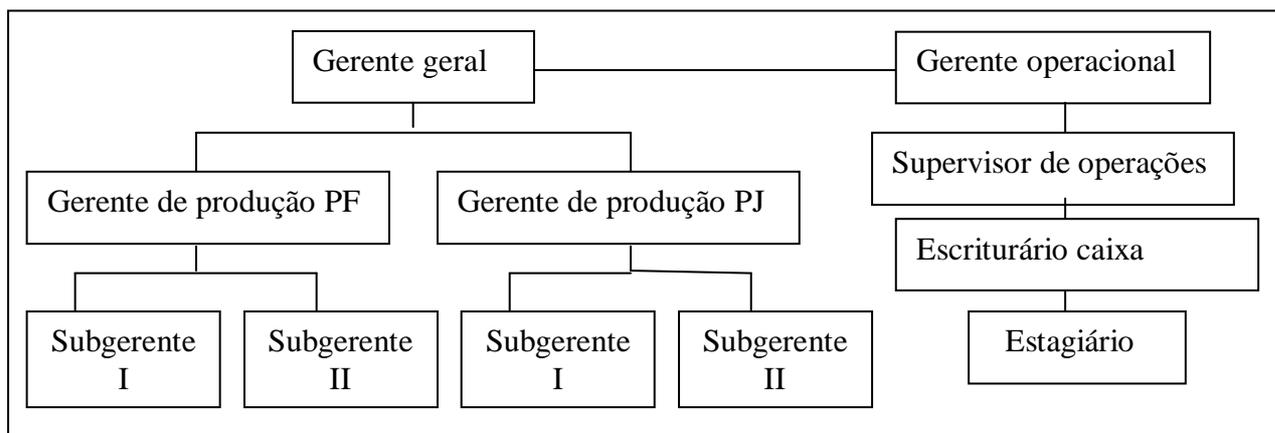


Figura 02 - Organograma Atual Agência Estreito Banco Abn Amro Real S/A  
 Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Comparando a estrutura organizacional da agência estreito na década de 90 com os dias atuais, podemos observar que na década de 90 existiam muito mais caixas e procuradores, ou melhor, chamados hoje de supervisores de operações, pois com o avanço tecnológico existe mais opções para os clientes realizarem suas operações sendo assim, as filas dos caixas diminuíram não necessitando de muitos funcionários. A respeito dos supervisores de operações várias atribuições foram terceirizadas, tirando assim, uma grande massa de serviço da agência e passando para Central Operacional.

Após o processo de aquisição a agência Estreito aumentou seu número de clientes 55%, ou seja, na década de 90 haviam 2530 clientes, nos dias atuais existe 4550 clientes sendo clientes pessoa física e pessoa jurídica. Apesar do aumento do número de clientes, houve uma redução no número de escriturários – caixa, pois houve um grande aumento na utilização dos caixas eletrônicos, internet entre outros. Podemos visualizar na tabela 6 abaixo:

Tabela 06 – Quadro Comparativo da Agência Estreito

Ano	1998	2005	Variação %
N. de Funcionário	30	18	(40)
N. Clientes	2935	4550	55

Fonte: Pesquisa realizada no Banco ABN Amro Real S/A, 2005.

Integram ainda a estrutura da agência, 2 PAB's, ou seja, são postos de atendimento bancário localizados fora da agência, geralmente localizados dentro de grandes empresas onde a folha de pagamento dos funcionários é feita pela agência, nove máquinas de auto-

atendimento, postos de atendimento, ou seja, são postos instalados para abertura de contas correntes em um curto período de tempo, e uma central operacional.

#### 4.2.2 Mudança no grau de automação das atividades

Para identificar as atribuições dos cargos e grau de conhecimento no processo anterior e processo atual foi elaborada uma entrevista direta com o gerente geral da empresa, além de consultas a manuais internos e também observação pelo pesquisador.

Para melhor entendermos os efeitos causados pelo avanço tecnológico, relacionamos abaixo tabelas com todas as atribuições de cada cargo específico, com base na experiência tanto profissional quanto acadêmica da autora e dados encontrados em informativos e manuais. Podemos analisar nas tabelas quais as atribuições que anteriormente ao avanço tecnológico eram realizados manualmente e quais passaram a ser realizadas através do sistema. Os cargos analisados foram escriturário-caixa, subgerente, supervisor de operações e gerente; sendo relacionado também na tabela o tipo de conhecimento de cada cargo.

Quadro 02 - Atribuições dos cargos de Escriturário-caixa e Tipo de conhecimento

continua

<b>Atribuições</b>	<b>Processo Anterior</b>	<b>Processo Atual</b>	<b>Tipos de Conhecimento</b>
Consultas, pag. e receb. de títulos	manual	sistema	codificado
Transf. de saldos de conta corrente p/ poupança e vice-versa	Sistema	sistema	codificado
Fornecimento de saldos de conta corrente e poupança	Manual	sistema	codificado
Efetuação de depósitos e saques agência e interagência em conta corrente e poupança	Manual	sistema	codificado
Efetuação de Doc's	Manual	sistema	codificado
Fornecimento e registro de talões de Cheques ao titular/portados, através de requisições. de requisições personalizadas/avulsas/cartas	Manual	manual	codificado
Arquivo de talões de cheques não cadastrados via correio	Manual	manual	codificado
Ligações aos clientes que tiveram seus talões de cheques devolvidos pelo correio	Manual	manual	Tácito e codificado

	conclusão		
Cadastramento de talões de cheques via correio	Manual	manual	codificado
Entrega de cheques depositados e devolvidos aos clientes	Manual	manual	codificado
Arquivo de relatório de cheque devolvidos de terceiros nas contas-correntes	Manual	manual	Codificado
Recepção , custódia e controle de cartões	Manual	manual	codificado
Entrega de cartões ( cartão salário, universitário, empresa, INSS, Conta-corrente)	Manual	manual	codificado
Incineração de cartões não entregues em 3 meses	Manual	manual	codificado
Entrega de senhas de cartão salário, INSS e Poupador	Manual	manual	codificado
Conferência de assinaturas de cheques da Compensação	Manual	manual	codificado
Pagamento de cheques administrativos	Manual	manual	Codificado
Pagamento de recibos de venda de ações	Manual	manual	Codificado
Liquidação de cheques pagos em dinheiro	Manual	manual	Codificado
Liquidação de cheques para pagamento de títulos	Manual	manual	Codificado
Impressão de títulos em cobrança no Abn Amro Real S/A	Manual	sistema	codificado
Impressão e recebimento de acordos e Empréstimos para pagamentos	Manual	manual	Codificado
Passagem e recepção de numerário com a Tesouraria	Manual	manual	Codificado
Capturação de cheques de outros bancos utilizados para pagamento	Manual	manual	Codificado
Conferência de autonomia para pagamentos de cheques em espécie/sem saída de numerário/ com cartão interagênica e agência e cheques avulsos	Manual	manual	codificado
Procedimentos p/ recebimento através do Real-Fácil	Manual	manual	codificado
Consulta de saldos em aberto	Manual	sistema	codificado
Organização do almoxarifado, impressos e materiais	Manual	manual	Codificado

Fonte: A autora.

Na tabela acima, podemos observar as diversas atribuições do cargo de escriturário – caixa, sendo analisado quais as mudanças que ocorreram em relação ao processo das atividades na década de 90 aos dias atuais. Após este estudo, podemos verificar que várias atividades que, anteriormente a TI eram feitas manualmente passaram a ser feitas através do sistema, como por exemplo: consulta, pagamento e recebimentos de títulos eram processados

somente através do escriturário – caixa e de forma manual, sendo assim o grande aumento nas filas nas agências, sendo hoje processado através do sistema, ou seja, o cliente pode utilizar caixas automáticos, internet entre outros; o fornecimento de saldos de conta corrente e poupança; efetuação de depósitos e saques agência e interagência em conta corrente e poupança, efetuação de doc's, impressão de títulos em cobrança e consulta de saldos. Essas tarefas anteriormente necessitavam dos funcionários para poder realizar, no processo atual o cliente faz suas próprias transações, fora do atendimento bancário ou até mesmo pela internet. Analisando o tipo de conhecimento podemos observar que a maioria dos conhecimentos são codificados, ou seja, são tarefas que facilmente podem ser transmitidas para outros funcionários através de manuais, informativos, entre outros, ao contrário do conhecimento tácito que é um conhecimento que ganha com o tempo, ou seja, a maneira de como o funcionário assimilou suas atribuições e a maneira de como atender o cliente.

O subgerente é responsável pela abertura de contas, controle de itens relacionados às contas como: cartões, cheques depositados e devolvidos cheques devolvidos, senhas entre outros e reporta-se a Gerência Principal e Supervisor de operações.

Quadro 03 - Atribuições do cargo de Subgerente e grau de conhecimento

Atribuições	Processo Anterior	Processo Atual	continua
			Tipo de Conhecimento
Abertura de contas	manual	manual	Tácito e Codificado
Controle/conferencia de cheques Depositados e devolvidos	manual	manual	Codificado
Pedidos de cartões e senhas	manual	manual	Codificado
Pedidos de cartões e senhas	manual	manual	Codificado
Pedidos de talões de cheques	manual	manual	Codificado
Envio de contratos para cadastramento	manual	manual	Codificado
Recepção e encaminhamento de borderôs de títulos a processar	manual	manual	Codificado
Consulta de saldos em cobrança/situação dos títulos	Manual	sistema	Codificado
Transferência de saldos da conta corrente para poupança e vice-versa	Manual	sistema	Codificado
Consulta de saldos de empréstimo através de terminal	Sistema	sistema	Codificado
Calculo da prestação da CRCI para pagamento	Manual	sistema	Codificado
Estorno/ressarcimento de juros/tarifas por falha no process. Ou interna	Manual	sistema	Codificado
Procedimentos para alterações de cadastro da poupança	Manual	manual	Codificado
Procedimentos para abertura de contas de poupança	Manual	manual	Codificado
Abertura de contas correntes de pessoas físicas, jurídicas e especiais	Manual	manual	Codificado

Alterações/Atualizações cadastrais em poupança	Manual	manual	Codificado
Montagem de dossiês relativos aos processos de exclusão de CCF	Manual	manual	Tácito
Alterações/indicações de contas correntes	Manual	manual	Codificado

Conclusão

Solicitação de extratos de fundos de investimento	Sistema	sistema	Codificado
Procedimentos relativos a eventuais extravios/roubos de cartões	Manual	manual	Tácito
Preenchimento de formulários de compra, venda e transferência de ações	Manual	manual	Codificado
Arquivo/expurgo de fichas propostas de abertura de contas correntes, poupança, cartões de assinaturas ;	Manual	manual	Codificado
Arquivo de cartas de sustação de cheques	Manual	manual	Codificado
Procedimentos para entrada nas opções de empréstimos	Manual	manual	Codificado
Pedidos de cartões e senhas	Manual	manual	Codificado
Pedidos de talões de cheques (normal e TB)	Manual	manual	Codificado
Envio de contratos para cadastramento	Manual	manual	Codificado
Recepção e encaminhamento de borderôs de títulos a processar	Manual	manual	Codificado
Consulta de saldos de empréstimo através de terminal	Sistema	sistema	Codificado
Orientação sobre exclusão/inclusão de cheques sustado	manual	manual	Tácito
Alterações/indicações de contas correntes	sistema	sistema	codificado
Informação ao cliente, sobre os parâmetros para redução/isenção de tarifas	manual	manual	Tácito
arquivo de cartas de sustação de cheques	manual	manual	codificado
Procedimentos para entrada nas opções de empréstimos	manual	manual	Tácito

Fonte: A autora.

Na tabela acima podemos observar todas as atribuições do cargo de subgerente entre elas verificamos através da pesquisa realizada, que no período atual muitas das atribuições que eram realizadas somente manualmente passaram a ser realizadas através do sistema, ou seja, o atendimento se torna mais eficiente, rápido e muitas vezes não necessitando da ajuda dos funcionários, tais como: a consulta de saldos em cobrança/situação dos títulos, transferência de saldos da conta corrente para poupança e vice-versa e estorno/ressarcimento de juros/tarifas por falha no processamento ou interna. Analisando as atribuições na tabela acima verificamos que a maioria do tipo de conhecimento é codificado, e algumas do tipo de conhecimento tácito, segue as atividades de conhecimento tácito: abertura de contas, montagem de dossiês, orientações sobre exclusão/inclusão de cheque sustado, informação ao cliente sobre os parâmetros para redução/isenção de tarifas e procedimentos para entrada nas opções de empréstimos. Para realizar estas atribuições é necessária uma certa experiência do funcionário, pois não consta em manuais ou informativo, mas sim uma certa experiência e maneira do funcionário de atender o cliente, não sendo possível à transmissão do conhecimento para outro funcionário.

O supervisor de Operações é de sua responsabilidade a tesouraria, auto-atendimento, conferência de relatórios diários obrigatórios, como: planilha analítica e sintética, abertura e fechamento de sistema e reporta-se a Gerência principal e Operacional.

Quadro 04 - Atribuições do cargo de Supervisor de Operações e grau de conhecimento

continua

Atribuições	Processo Anterior	Processo Atual	Grau de Conhecimento
Controle de contratos liquidados como leasing /CDC, bem como notificações por atraso de vencimento	Manual	sistema	Codificado
Consulta de saldos em cobrança/situação dos títulos	Sistema	sistema	Codificado
Emissão de cheques administrativos e comprados	Manual	manual	Codificado
Preenchimentos/procedimentos para pagamento de saques em poupança de contas especiais, vinculadas e normais	Manual	manual	Codificado
Transferência de saldos da conta corrente para poupança e vice-versa;	Sistema	sistema	Codificado
Fornecimento de saldo de conta poupança	Sistema	sistema	Codificado
Consulta de saldo de empréstimo através de terminal	Sistema	sistema	Codificado
Cálculo das prestações da CRCI para pagamento	Manual	sistema	Codificado
Arquivo de impresos relativos Op's/Oc's por terminal	Manual	manual	Codificado
Arquivo de impresos relativos a Op's/cheques	Manual	manual	Codificado
Acatamento e transmissão de Op's/Oc's por terminal	Manual	manual	Codificado

Processamento para registro/arquivo/cadastramento comando para débito automático/cancelamento de OPP'S remessa dos documentos quitados; (Codificado)	Manual	manual	Codificado
Regularização de lançamentos em contas correntes, inclusive depósitos interagências	Manual	manual	Codificado
Preenchimento da relação de protocolos dos cheques depositados e devolvidos, e proced.quanto aos não entregues	Manual	manual	Codificado
Procedimento para regularização de pendências de empréstimo	Manual	manual	Codificado
Procedimentos na utilização do MC – Movimento de caixa, para recebimento ou passagem de numerário à tesouraria cheques para retaguarda	Manual	manual	Codificado
Procedimentos/preparação e remessa de cheques e fichas crédito para compensação	Manual	manual	Codificado
Procedimentos para casos de erros e estornos nas autenticações de documentos/fitas de caixa	Manual	manual	Codificado
Conferência e devolução de cheques apresentados pela compensação	Manual	manual	Codificado
Abertura e fechamento dos caixas	Manual	sistema	Codificado

## conclusão

Procedimento para o transporte de numerário	Manual	manual	codificado
Procedimentos para funcionamento/manutenção do caixa real automático e o caixa rápido eletrônico	Manual	manual	codificado
Controle para incineração de papéis e confecções de ata	Manual	manual	codificado
Confecção de atestados e declarações	Manual	manual	codificado
Controle de chaves da agencia	Manual	manual	codificado
Contabilização de impostos e contribuições a recolher	Manual	sistema	codificado
Controle e arquivo de guias de INSS, FGTS, sindicatos, IR, RAIS e PIS	Manual	manual	codificado

Fonte: A autora.

Como podemos observar na tabela acima, as atribuições do supervisor de operações são todas do tipo de conhecimento codificado, ou seja, são atividades que são facilmente transmitidas através dos manuais. Esta função também houve atividades que também foram facilitadas com a TI, sendo realizados através do sistema, como: controle de contratos liquidados como leasing/CDC bem como notificações por atrasos de vencimento, cálculo das prestações de CRCI para pagamento, abertura e fechamento dos caixas e contabilização de impostos e contribuições a recolher.

O gerente é responsável pela venda de todo e qualquer produto oferecido pela instituição e mais abertura de contas, controle de itens relacionados das contas como: cartões, cheques depositados e devolvidos, senhas e outros se reporta ao Gerente Geral.

Quadro 05 - Atribuições do cargo de Gerente e grau de conhecimento

continua

Atribuições	Processo Anterior	Processo Atual	Tipo de Conhecimento
Abertura de contas	manual	manual	codificado
Controle/conferencia de cheques depositados e devolvidos	manual	manual	codificado
Pedidos de cartões e senhas	manual	manual	codificado
Pedidos de talões de cheques (normal e TB)	manual	manual	codificado
Envio de contratos para cadastramento (todos os tipos)	manual	manual	codificado
Consulta de saldos em cobrança/situação dos títulos	sistema	sistema	codificado
Transf.de saldos da cta corrente p/ poupança e vice-versa	sistema	sistema	codificado
Consulta de saldos de empréstimo através de terminal	sistema	sistema	codificado
Calculo da prestação da CRCI para pagamento	manual	sistema	codificado
Estorno/ressarcimento de juros/tarifas	manual	sistema	codificado
Procedimentos para alterações de cadastro da poupança	manual	manual	codificado
Alterações/Atualizações cadastrais em poupança	manual	manual	codificado
Indicações de contas correntes	manual	manual	Tácito
Solicitação de extratos de fundos de investimento	sistema	sistema	codificado

conclusão

Procedimentos relativos a eventuais extravios/roubos de cartões	manual	manual	codificado
Informação ao cliente, sobre os parâmetros para redução/isenção de tarifas	manual	manual	tácito
Preenchimento de formulários de compra, venda e transferência de ações	manual	manual	codificado
arquivo de cartas de sustação de cheques	manual	manual	codificado
Conquistar o cliente	manual	manual	Tácito

Fonte: A autora.

O gerente bancário tem muitas atribuições, sendo as mais importantes à conquista do cliente e indicações de contas correntes, estas atribuições são do tipo de conhecimento totalmente tácito, pois necessita muito do gerente esclarecer dúvidas, solucionar os problemas, saber vender o produto, ou até mesmo convencer o cliente a respeito do produto oferecido, sendo este tipo de conhecimento impossível de ser ensinado ou adquirido através de algum tipo de informativo.

Como podemos observar nos quadros acima várias tarefas foram automatizadas com o avanço da tecnologia da informação, ou seja, com o avanço tecnológico os clientes podem fazer seus serviços bancários nos caixas eletrônicos não necessitando assim dos funcionários e fora do atendimento bancário, seguem abaixo essas tarefas:

- Identificação e pagamento aos beneficiários do INSS;
- Transferência de saldos da conta corrente para a poupança e vice-versa;
- Fornecimento de saldos de conta corrente e poupança;
- Efetuação de depósitos e saques agência e interagência em conta corrente e poupança (deposito identificada);
- Recebimento de títulos em cobrança do Banco Real ou outros bancos;
- Impressão e recebimentos de acordos e empréstimos para pagamento;
- Consulta de saldos de empréstimos através de terminal;
- Acesso eletrônico a extratos bancários;
- Habilidade de solicitar a transferência de fundos entre contas;
- Home Banking;
- Maquinas dispensadora de talões de cheques;
- Doc eletrônico e TED.

Assim, a quantidade de caixas eletrônicos aumentou e significou uma simplificação nas modalidades de pagamento. Dessa forma, àqueles que desejam fazer seu próprio pagamento podem fazê-lo diretamente no caixa eletrônico específico. Com a substituição do homem pela máquina o Banco vem oferecendo um horário de atendimento mais amplo aos clientes que desejam fazer seus pagamentos em horário diferenciado do comercial.

Quanto à eficácia do auto-atendimento o banco atende 80% das pessoas físicas nos equipamentos de auto-atendimento e 70% das pessoas jurídicas respectivamente incluindo a internet e o disque real entre outros.

Para os caixas internos para um melhor atendimento de forma mais ágil, segura e com qualidade foram implantados uns novos sistemas de rede que envolve cerca de 2000 pontos de vendas e 4300 escriturários caixas no território brasileiro. Esse sistema disponibiliza uma ferramenta de pagamentos e recebimentos inteligente a ponto de reduzir significativamente as possibilidades de erro no caixa. No sistema anterior cada transação era registrada como atendimento isolado, ou seja, o caixa era só para efetuar pagamentos e recebimentos, já com o novo sistema além dos recebimentos e pagamentos é possível controlar e consultar toda movimentação bancária do cliente fazendo assim com que o cliente fique mais satisfeito com o serviço.

## CAPITULO V

### 5 CONCLUSÃO

O setor bancário brasileiro teve um grande avanço tecnológico a partir da década de 90. O período de 1994 foi iniciada a fase das principais fusões e aquisições. Este foi um período de transformação para o setor bancário, principalmente devido à estabilização da moeda e a participação estrangeira, com isto o setor bancário brasileiro introduziu medidas de ajustes para acompanhar o aumento da competitividade, procurando reduzir o número de funcionários e investindo em tecnologia.

Na última década o setor bancário praticamente dobrou os investimentos em tecnologia, pois com a entrada dos bancos estrangeiros os bancos eram obrigados a investir na tecnologia para poder acompanhar o mercado, oferecendo produtos com mais qualidade para seus clientes e mais opções de realizar suas transações bancárias, caso contrário não teriam como competir no mercado. Neste período os bancos menores ou eram comprados por bancos maiores ou quebravam, pois não tinham condições de investir em tecnologias.

Através da pesquisa realizada constatou-se com o avanço tecnológico a criatividade, inovação, o aprendizado e o conhecimento prosseguem durante todas as fases das mudanças na empresa.

Por meio do estudo de caso realizado na agência do banco ABN AMRO REAL S.A houve uma facilidade nas atribuições dos funcionários e nas transações realizadas pelos clientes, muitas atribuições dos funcionários passaram a ser realizadas através do sistema e houve um aumento nas opções para realizar as transações efetuadas pelos clientes.

Uma sintonia muito importante disto está no aumento das exigências por cursos de treinamento e aperfeiçoamento oferecidos pelo banco, que vem investindo muito nos funcionários nos últimos anos, como relatou o gerente geral durante a entrevista.

Como resultado do presente trabalho concluiu-se que com a entrada da tecnologia da informação houve grandes mudanças no setor bancário como: aumento do número de clientes, redução do número de funcionários, redução de filas dos caixas, aumento dos postos de atendimento, caixas eletrônicos e aumento dos serviços disponíveis como internet, *call center*,

caixa automático, busca contínua da qualificação profissional, entre outros. Como também a facilidade dos funcionários realizarem suas transações, que anteriormente muitas eram feitas manualmente e hoje são feitas através do sistema, ou até mesmo sendo realizadas pelo próprio cliente, não necessitando assim a ajuda dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

ABN AMRO REAL S.A – Banco ABN AMRO REAL S/A. Disponível em <[www.abnamro.com.br](http://www.abnamro.com.br)>. Acesso em: 13 de jun. de 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <[www.bancocentral.com.br](http://www.bancocentral.com.br)>. Acesso em: 15 de jun. de 2005.

BRESCIANE, Luiz Paulo. **Da resistência à Contratação**: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil. Brasília: SEST/DN, 1994.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Tradução Roneide Venâncio Majer, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1983.

CIMOLI, Mário; DOSI, Giovanni. De los paradgmas tecnológicos a los sistemas nacionates de producción. **Revista Comércio Exterior**. México: Banco Nacional de Comércio Exterior. v. 44, n. 8, ago. 1994.

DIEESE. Bancos e Finanças no Brasil: Reestruturação e Tendências. **Boletim**. Dieese, maio/jun. p.10, 1999.

FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. Informes estatísticos. Disponível em: <[www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br)>. Acesso em: 15 de jun. de 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: QualityMarka, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: [s. n.], 1997.

OLIVEIRA, Roberto Xavier. **A inovação na Indústria**: tecnologia e administração: São Paulo: Ícon, 1997

PASOLD, César Luiz. **Prática da pesquisa jurídica idéias e ferramentas úteis para o pesquisador de direito**, [S. l. : s. n.], 2000.

**REVISTA de Economia.** Curitiba: Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 2005.

SENGE, Senge M. **A quinta Disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo, 1990.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TIGRE, Paulo Bastos. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de economia contemporânea** Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, n. 3, jan./jun. 1998.

TREVISAN, Escola de Negócios. Disponível em: <[www.trevisan.Com.br](http://www.trevisan.Com.br)>. Acesso em: 23 de jun. de 2005

## **ANEXO**

## **Anexo A - Roteiro de Perguntas**

Prezado Senhor,

Esta entrevista objetiva apontar dados mais palpáveis sobre a realidade do Banco Abn Amro Real – Agência Estreito: as principais mudanças ocorridas nas atribuições dos cargos; perfil dos clientes; número de clientes; cursos e treinamentos realizados. Este roteiro de entrevista faz parte de um trabalho de conclusão de curso de economia da Universidade Federal de Santa Catarina.

A contribuição do Gerente Geral é muito importante e ajudará a retratar o panorama geral da referida agência.

Desde já, agradeço a colaboração.

Renata de Albuquerque Moritz

- 1) Quantos funcionários faziam parte do quadro da agência antes da aquisição (1998)?
- 2) Quantos funcionários existem na agência atualmente?
- 3) Para realizar as atribuições de escriturário-caixa quais os cursos de treinamento e aperfeiçoamento são oferecidos?
- 4) Para realizar as atribuições de supervisor de operações quais os cursos de treinamento e aperfeiçoamento são oferecidos?
- 5) Para realizar as atribuições de subgerente quais os cursos de treinamento e aperfeiçoamento são oferecidos?
- 6) Qual valor anual disponível (percentual) no orçamento para investir em cursos, treinamentos e outros?
- 7) Qual o número de clientes existentes antes da aquisição do banco Real S/A pelo Abn Amro em 1998?
- 8) Qual o número de clientes existentes atualmente na agência?
- 9) Qual o perfil dos clientes da agência?
- 10) Existem estatísticas que apontem o percentual do auto-atendimento na agência?
- 11) Qual o valor do investimento da agência destinado à tecnologia da informação?

12) Os funcionários são treinados e aperfeiçoados constantemente com a entrada de novas tecnologias?

Fim.