

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**AUTOMAÇÃO: BANCOS E BANCÁRIOS**

André Accorsi

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, sob orientação da Profa. Doutora Maria Teresa Leme Fleury, para obtenção do título de mestre em administração.

São Paulo, 1990

Reitor da UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Prof. Dr. Roberto Leal Lobo e Silva Filho

Diretor da FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO  
E CONTABILIDADE

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin Vasconcelos

Chefe do DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Alexander Berndt

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação não seria possível sem a colaboração recebida:

Do Prof. James T. C. Wright, diretor da Fundação Instituto de Administração, que garantiu o apoio material à elaboração da tese

Do Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, que permitiu o acesso aos seus documentos e dados da pesquisa publicada em janeiro de 1989

Da minha orientadora, Profa. Maria Teresa Leme Fleury, que acompanhou com paciência o desenvolvimento de todas as fases deste trabalho e nos deu ânimo para concluí-lo.

O bancário faz "qualquer coisa" que "qualquer um" pode fazer em seu lugar. É o executante precário e qualquer de um trabalho precário e qualquer.

André Gorz

## ÍNDICE

### 1. APRESENTAÇÃO

1.1. Objetivo do trabalho .....	1
1.2. Automação e seus impactos sobre a força de trabalho .....	1
1.3. Questões .....	12
1.4. Aspectos metodológicos .....	13

### 2. SISTEMA BANCÁRIO NO BRASIL

2.1. Breve histórico .....	15
2.2. Reforma bancária .....	17
2.3. Concentração e diversificação geográfica do setor financeiro .....	18
2.4. Crescimento, diversificação e padronização de serviços .....	22
2.5. Sistema bancário nos anos 80 .....	23

### 3. AUTOMAÇÃO NO BRASIL

3.1. Breve histórico .....	26
3.2. O lugar dos bancos .....	30

### 4. AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL

4.1. Breve histórico .....	34
4.2. Tecnologias envolvidas .....	37
4.3. Situação atual .....	38

5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NOS BANCOS BRASILEIROS .	
5.1. Antes do computador .....	43
5.2. De 1964 a 1980 .....	46
5.3. De 1980 aos dias atuais .....	52
6. PERFIL GERAL DA CATEGORIA E APRESENTAÇÃO DOS SEGMENTOS .....	56
7. COMPARAÇÃO ENTRE OS SEGMENTOS	
7.1. Perfil dos segmentos .....	59
7.2. Políticas de recursos humanos .....	61
7.3. Relacionamento no trabalho .....	72
7.4. Características do próprio trabalho .....	74
7.5. Qualificação do trabalho .....	78
8. CONCLUSÃO .....	80
9. ANEXOS	
ANEXO A - AUTOMAÇÃO E PRODUTIVIDADE .....	86
ANEXO B - METODOLOGIA DE PESQUISA DO SEEB/SP .....	90
ANEXO C - OS CONTÍNUOS .....	110
ANEXO D - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO BANCO E NECESSIDADES DE PROCESSAMENTO DE DADOS .....	114
ANEXO E - AUTOMAÇÃO E RESPOSTA SINDICAL .....	118
10. BIBLIOGRAFIA .....	121

## RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1 - Bancos comerciais e Banco do Brasil: distribuição de dependências no período de 1956 a 1981 .....	20
Tabela 2 - Participação dos depósitos dos maiores bancos sobre o total de depósitos (exclusive Banco do Brasil) .....	20
Tabela 3 - Número médio de agências por banco de 1965 a 1981..	21
Tabela 4 - Número de sedes de banco por tipo de capital - 1964 / 1976 .....	21
Tabela 5 - Número de bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, agências e PEPS entre fevereiro e julho de 1990 ..	24
Tabela 6 - Parque brasileiro de computadores em 1984 .....	28
Tabela 7 - Número de computadores por ramo de atividade .....	29
Tabela 8 - Vinte maiores empresas de informática no Brasil em 1987 .....	31
Tabela 9 - Número de equipamentos utilizados pelos bancos comerciais e demais setores em 1987 .....	31
Tabela 10 - Dez maiores usuários de micros em 1987 .....	32
Tabela 11 - Dez maiores usuários de equipamento de médio porte em 1987 .....	32
Tabela 12 - Dez maiores usuários de equipamento de grande porte em 1987 .....	32
Tabela 13 - Processamento de aplicativos no CPD dos bancos ...	36
Tabela 14 - Agências on-line no País .....	39
Tabela 15 - Número de equipamentos automatizados instalados nos bancos em setembro de 1987 .....	42
Tabela 16 - Distribuição salarial dos bancários no Município de São Paulo entre 1963 e 1973 (valores em cruzeiros de março de 1985) .....	51
Tabela 17 - Distribuição salarial dos bancários no Município de São Paulo entre 1973 e 1985 (valores em cruzeiros de março de 1985) .....	55
Tabela 18 - Variáveis mais significativas para a definição do perfil do bancário .....	56



Tabela 19 - Renda familiar do bancário (em salários mínimos)..	57
Tabela 20 - Variáveis mais significativas para a definição do perfil dos segmentos .....	59
Tabela 21 - Percentual por segmento que trabalha diretamente com o computador .....	60
Tabela 22 - Percentual por segmento que recebeu treinamento para exercer a função .....	61
Tabela 23 - Iniciação no trabalho e no banco, tempo de profissão e no emprego atual por segmento (valores médios em anos) .....	62
Tabela 24 - Percentual por segmento em termos de expectativas de ingresso, motivos para seguir e não seguir carreira .....	64
Tabela 25 - Evolução do quadro de pessoal do Banco Itaú entre 1985 e 1988 (em percentagem) .....	65
Tabela 26 - Idade de entrada no banco, permanência no banco e idade média por tipo de banco e por segmento (valores médios em anos) .....	66
Tabela 27 - Salário médio por segmento e por tipo de banco (valores em salários mínimos) .....	68
Tabela 28 - Percentual por segmento que recebe hora-extra ....	69
Tabela 29 - Percentual por segmento que avalia suas chances de promoção como pequenas/muito pequenas .....	70
Tabela 30 - Percentual por segmento que considera a rotatividade muito pequena/pequena e que o computador gera desemprego .....	71
Tabela 31 - Percentual por segmento que considera o contato com colegas muito grande, a dependência em relação à chefia grande e o domínio sobre o trabalho muito grande .....	72
Tabela 32 - Percentual por segmento por tipo de jornada, que faz horas-extras e seus motivos para fazê-las e que sentem cansaço físico muito grande/grande ao final do dia .....	74
Tabela 33 - Percentual por segmento que considera a quantidade de horas-extras remuneradas muito pequena/pequena .....	75
Tabela 34 - Percentual por segmento que considera a tensão nervosa muito grande/grande e formas de pressão existentes ...	76
Tabela 35 - Percentual por segmento que considera o trabalho descomplicado e que o trabalho exige muita responsabilidade e muita atenção .....	77

Tabela 36 - Percentual por segmento que considera o trabalho muito interessante/interessante e que o trabalho dá muita satisfação/satisfação .....	78
Tabela 37 - Comparação entre o tempo gasto na execução de diversas atividades em agências não automatizadas, com automação leve e com automação pesada (valores em minutos) .....	88
Tabela 38 - Economia com automação (em termos de custo) .....	88
Tabela 39 - Amostra real da pesquisa do SEEB/SP por tipo de banco e por função/cargo do funcionário .....	90
Tabela 40 - Distribuição dos bancários da amostra 1 por tipo de banco e por função/cargo do funcionário .....	91
Tabela 41 - Distribuição dos bancários da amostra 2 por tipo de banco e por função/cargo do funcionário .....	91
Tabela 42 - Percentual de funcionários por tipo de banco e por cargo que presenciaram a implantação do computador e tiveram seu trabalho alterado por ele .....	92
Tabela 43 - Distribuição dos contínuos por sexo e por tipo de banco (em percentagem) .....	110
Tabela 44 - Idade média dos contínuos por tipo de banco (valores em anos) .....	110
Tabela 45 - Escolaridade do contínuo por tipo de banco (em percentagem) .....	111
Tabela 46 - Jornada de trabalho por tipo de banco no segmento dos contínuos .....	111
Tabela 47 - Salário médio do contínuo por tipo de banco (em salários mínimos) .....	112
Tabela 48 - Tempo de profissão e tempo no emprego atual para o segmento dos contínuos (em percentagem) .....	112
Tabela 49 - Idade de entrada e tempo de permanência no banco para os contínuos por tipo de banco (valores em anos) .....	113

## 1. APRESENTAÇÃO

### 1.1 Objetivo do trabalho

O objetivo deste estudo é analisar os impactos da automação na organização do trabalho e nas políticas de recursos humanos em bancos e seus efeitos no perfil da categoria bancária. O tema surge ligado à minha formação acadêmica e vivência profissional.

Desde 1981, quando concluí o curso de Engenharia de Produção na Escola Politécnica da USP, minha atenção foi despertada para a forma como era tratada a questão do trabalho. Sentia que o enfoque estritamente taylorista das disciplinas de Engenharia não respondia boa parte dos problemas enfrentados no dia-a-dia do ambiente de trabalho, ao desconsiderar tanto a influência dos fatores políticos, econômicos e sociais do meio-ambiente quanto o relacionamento humano.

Tendo trabalhado no Banco Itaú, primeiro como estagiário na área de racionalização de pessoal e depois como analista/programador, tive a oportunidade de vivenciar as primeiras experiências deste banco na implantação das agências "on-line"<sup>(1)</sup> e a disseminação da microinformática na organização. Esta experiência profissional reforçou meu sentimento de que a tecnologia não era tão neutra como me foi ensinado no curso superior.

Neste contexto meu interesse inicial evoluiu para o tema tratado nesta tese de mestrado. O acesso a informações do Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo e meu contato junto à categoria bancária forneceram subsídios importantes no processo de desenvolvimento desta dissertação.

(1) on-line = diz-se de equipamento conectado direta e ininterruptamente ao computador central.

### 1.2 Automação e seus impactos sobre a força de trabalho

Quando falamos de automação e seus impactos a nível do trabalho tocamos em uma questão polêmica. Os estudiosos do tema dividem-se em três campos divergentes de acordo com Adler, professor da Stanford University e pesquisador em administração da tecnologia e da produtividade nos setores industrial e de serviços.

O primeiro desses campos, segundo Adler (1987), concentra-se nas décadas de 50 e 60. Pesquisa sobre automação e trabalho nas décadas de 50 e 60 foi dominada por autores como

Blauner, Woodward, Touraine e Mallet, os quais - apesar de diferenças consideráveis entre si - acreditavam que a automação conduziria a um aumento do número de empregos e das qualificações relativamente aos limitados requisitos exigidos pela linha de montagem." (pág. 764)

O segundo bloco de estudiosos, citando Adler (1987), surge na década de 70 em contraposição ao anterior. "...Pesquisa na década de 70 foi dominada por uma abordagem muito diferente. Uma série de estudos teóricos e empíricos, surgidos em diferentes países, expressavam uma convergência notável ao afirmarem que o efeito potencialmente favorável da automação sobre a qualificação não poderia ser realizado, uma vez que o desdobramento do modelo automatizado era um reflexo de seu contexto social. Autores como Braverman nos Estados Unidos, Freyssenet na França, Beynon e Nichols no Reino Unido, Kern e Schumann na Alemanha, Panzeri na Itália, todos defendiam diferentes versões de uma única tese: que as sociedades capitalistas tendem a desqualificar o trabalho em sua busca constante por custos de produção mais baixos e por controle maior sobre uma força de trabalho potencialmente recalcitrante." (pág. 764)

Vemos, então, que a segunda corrente de estudiosos apóia-se nas idéias de Marx sobre os impactos do progresso técnico. Marx nos diz que o emprego de maquinaria tem por fim baratear as mercadorias, encurtar a parte do dia de trabalho do qual precisa o trabalhador para si mesmo, para ampliar o outra parte que ele dá gratuitamente ao capitalista. Essa conclusão pode ser desenvolvida e chegamos a que o limite ao uso de um novo equipamento, na busca de custos de produção mais baixos, é fixado pela diferença entre o seu valor e o valor da força de trabalho deslocado por ele. Ou seja, a relação preço da tecnologia/preço da força de trabalho é decisiva na sua introdução e disseminação.

Dois outros autores, Lockwood e Feldman, reforçam este ponto. O primeiro deles pesquisou a evolução dos trabalhadores de escritório nas primeiras décadas do século XX em termos de posição econômica, relações do trabalho, status social e consciência de classe; enquanto o segundo foi gerente de investigações e estatísticas do Banco Central da Argentina no ano de 1984.

Lockwood (1962) escreve que "o emprego de máquinas totalmente automáticas nos escritórios tem estado limitado até o momento pelo volume de operações mercantis - somente as grandes empresas e organizações podem utilizar eficazmente a capacidade de tais máquinas - e pela própria natureza do trabalho escritorial." (pág. 91)

Feldman (1984) nos diz que "o uso intensivo de mão-de-obra no banco latinoamericano está, obviamente, associado ao preço relativo dos fatores imperantes na região; a relação

salários/preços dos bens de capital e salários/preço da tecnologia de computação são menores na América Latina do que no hemisfério norte." (pág. 18)

Adler (1987) identifica, ainda, um terceiro grupo de estudiosos: "para a terceira geração de pesquisa que dominou o final dos anos 70 e o início dos 80, a rejeição do determinismo tecnológico trouxe alguma coisa ligeiramente diferente, ou seja, que não havia generalização válida possível referente à relação automação/qualificação, até mesmo dentro da estrutura de uma determinada forma de sociedade. Isto gerou pesquisa valiosa dentro da "construção social" das definições de qualificação - a idéia de que a distinção entre qualificado e não qualificado é muitas vezes mais política e ideológica do que econômica e técnica - e dentro do conjunto de fatores locais (equilíbrio de forças políticas, organização sindical e condições de mercado) que poderiam anular qualquer efeito direto da tecnologia sobre a qualificação. O grupo alinhado ao jornal francês *Sociologie du Travail* pode, a este respeito, ser comparado à pesquisa de Edwards nos Estados Unidos e de Gallie e Knights et al. na Grã-Bretanha ..." (pág. 765)

Gill, engenheiro e professor da Universidade de Cambridge, integrante deste terceiro grupo, apresenta uma visão crítica de como o trabalho será afetado pela microinformática nos setores secundário e terciário. Gill (1985) diz que "primeiro, os entendidos do assunto parecem concordar que o impacto da automação sobre o nível de emprego variará consideravelmente dependendo da taxa de crescimento da economia [...]. Segundo, nós sabemos que qualquer nível de emprego induzido por nova tecnologia estará relacionado à taxa de crescimento da força de trabalho [...]. Terceiro, como os políticos e industriais estão prontos a demonstrar, novos desenvolvimentos tecnológicos criam inevitavelmente formas transitórias de desemprego, mas com o correr do tempo novos empregos serão criados em novas indústrias e sistemas." (pág. 89)

Adler (1987) afirma que "o mito da desqualificação, expresso nas antigas teorias ou na hipótese de trabalho de muitos gerentes e engenheiros, foi baseado em uma concepção do processo de automação formada por três partes. Na primeira delas, o prognóstico da desqualificação assumia um meio ambiente estático, não sujeito a mudanças dinâmicas. Na segunda, o conceito padrão de automação, como uma transferência de tarefas do trabalhador para a máquina, obviamente ignorava as novas tarefas criadas toda vez que a transferência acontecia, ou seja, a tarefa de efetivamente desenvolver as capacidades da máquina. Na terceira, a idéia da desqualificação foi baseada em um conceito de que o saldo das subtrações, adições e mutações do conjunto de tarefas do trabalhador é negativo porque o conhecimento concentrado no maquinário (e no software) foi concebido para tipicamente proceder do conhecimento do trabalhador." (pág. 770)

O terceiro grupo de pesquisadores, portanto, está bastante identificado com a teoria contingencial na questão da automação. Em nossa tese de mestrado acreditamos que a tecnologia deva ser encarada dentro de um contexto social mais amplo, conforme defendem estes teóricos. Concordamos, ainda, com Gill (1985) quando diz que "ciência e tecnologia não são neutras, as direções que elas tomam e os usos para as quais são utilizadas refletem os interesses dos grupos dominantes na sociedade" (pág. 182)

No decorrer de nosso estudo nos apoiaremos nas formulações defendidas pelos pesquisadores das décadas de 70 e 80. A combinação de suas idéias permitem explicar os resultados obtidos em nossa tese.

No ponto sobre a organização do trabalho nos bancos utilizaremos estudos que analisam as transformações ocorridas no trabalho de escritório entre o final do século passado e os dias atuais e estudos que se dedicam à evolução específica dos bancos. Autores como Adler (1987), Braverman (1981), Gill (1985), Lockwood (1962), Mills (1979) e Zuboff (1988) constituem nossa base de apoio sobre esta questão.

A referência ao trabalho em escritório parte de nossa experiência profissional na área bancária e dos escritos de Braverman, estudioso marxista das transformações ocorridas, nos últimos cem anos, no trabalho nos Estados Unidos, em termos da evolução da gerência e da tecnologia, da empresa moderna e das formações da vida social. Braverman (1981) afirma que "os bancos e agências de crédito empreendem um único modo de trabalho, o escritorial, e abaixo do nível de gerência o trabalho consiste quase que inteiramente de funcionários que trabalham em escritórios e trabalhadores que fazem a limpeza dos escritórios." (pág. 255)

Braverman (1981) continua: "o trabalho em escritório em suas primeiras fases esteve ligado a uma profissão [...] representava uma ocupação integral, cujo objetivo era manter em dia os registros das condições financeiras e operacionais da empresa, assim como suas relações com o mundo externo. Os mestres de ofícios, tais como contadores ou chefes, mantinham controle do processo em sua totalidade, e os aprendizes ou auxiliares - auxiliares de escritório, copistas, contínuos - aprendiam seus ofícios no aprendizado do escritório e no comum dos casos subiam de nível por promoção." (pág. 253)

"Com o rápido aumento dos escritórios nas últimas décadas do século XIX e a transformação do trabalho em escritório a partir de algo meramente concomitante à gerência num processo de trabalho independente, começou-se a sentir-se a necessidade de sistematizá-lo e controlá-lo [...]" (pág. 258)

"À medida que a situação mudava, as associações íntimas, a atmosfera de obrigação mútua e o grau de lealdade que caracterizavam o pequeno escritório viram-se transformados de um

objetivo principal a uma responsabilidade positiva, e a gerência começou a por em seu lugar a disciplina impessoal de uma chamada organização moderna [...] O aspecto característico dessa época era o fim do reino do contador e a subida do gerente de escritório como o principal funcionário e representante da administração superior." (pág. 259)

Vivia-se o processo de transformação da produção "artesanal" em produção "industrial" no escritório.

O aumento da importância do chefe de escritório é ressaltada por Mills (1979), estudioso com preocupações semelhantes às de Lockwood. "A ascensão do chefe de escritório, de um 'empregado principal' para um executivo responsável, que presta contas diretamente ao tesoureiro ou vice-presidente da companhia, é um índice evidente da expansão dos escritórios e de sua elevação a um serviço centralizado para toda empresa [...]. [O chefe de escritório] devia conhecer o trabalho administrativo e o roteiro de todos os departamentos; devia estar capacitado para elaborar e adaptar o serviço a novos sistemas administrativos; devia treinar os novos empregados e colocar em forma os mais antigos." (pág. 223)

Braverman (1981) continua: "os primeiros gerentes 'científicos' de escritório estavam interessados sobretudo na teoria dos métodos existentes mais que na mecanização do escritório; como Taylor, admitiam o nível de desenvolvimento técnico sem discutir." (pág. 263)

"Em geral, a racionalização da maior parte do serviço de escritório e a substituição do funcionário que faz todo o serviço pelo trabalhador em setor especializado continua facilmente devido à natureza do próprio trabalho. Em primeiro lugar, as operações escritoriais são feitas quase que inteiramente em papel, e o papel é muito mais fácil de por e dispor do que os produtos industriais, mudar de lugar em lugar, combinar e recombinar de acordo com as necessidades do processo, etc. Em segundo lugar, e mais importante, a maior parte da 'matéria-prima' do serviço de escritório está sob forma numérica, e assim o processo pode ser estruturado de acordo com as regras matemáticas ... e ser conferido em vários pontos por controles matemáticos." (pág. 267)

"Uma vez que o próprio escritório sujeitou-se à racionalização [...] as funções de pensamento e planejamento tornam-se concentradas em grupos cada vez menores dentro do escritório, ao passo que para a massa dos demais empregados o escritório passou a ser o lugar do trabalho manual exatamente como no piso da fábrica." (pág. 267)

Concluído o processo de racionalização podia-se passar à mecanização do escritório. Um breve retorno ao passado nos ajudará a entendê-la melhor.

Citando Braverman (1981): "[até então] toda máquina movida a tecla para somar ou calcular dependia de um trabalho do operador diretamente no teclado, e seus dispositivos de armazenamento e processamento limitavam-se à possibilidade de uns poucos registros mecânicos." (pág. 276)

"A mudança começou com a máquina de cartões perfurados para contar inventada pelo Dr Herman Hollerith em 1885 [...] A partir de então, por um meio ou outro de perceber os furos as máquinas podiam colecionar e classificar, combinar e tabular as unidades de dados nos cartões, O significado do método reside na reformulação da informação de modo que possa ser apreendida por uma máquina." (pág. 277)

"O sistema de computador operando com base nesses princípios é o principal, embora não o único, instrumento de mecanização do escritório. Suas primeiras aplicações foram na rotina em larga escala e operações repetitivas que em algum grau eram já executadas mecanicamente." (pág. 278)

A mecanização do escritório passa a dificultar a ascensão interna. Braverman (1981) escreve que "é da natureza da organização do trabalho em torno do sistema computadorizado que, como no trabalho da fábrica, ele não permita acesso, como acontecia nos bancos e escritórios de algumas gerações passadas." (pág. 285)

Mills (1979) afirma que "a introdução das máquinas de escritório aumentou o número de tarefas de rotina e, por conseguinte, a proporção de cargos dependentes de iniciativa diminuiu." A mecanização está provocando uma separação mais nítida entre o pessoal de gerência e pessoal de operação". (pág. 223)

Além de dificultar a ascensão interna, o processo de mecanização altera a estrutura de cargos no escritório. Braverman (1981) analisa o caso dos contadores e caixas.

"O declínio do contador, que [...] começara com o surgimento do chefe de escritório, foi acelerado pelo aparecimento da máquina de contabilizar, que convertia certa quantidade de trabalho qualificado no manejo dos livros a uma operação mecânica. O declínio continuou, sobretudo no setor bancário, pelo aparecimento de máquinas contábeis eletrônicas, que completam a conversão dos contadores em operadores de máquinas e ao mesmo tempo reduzem a demanda deles drasticamente." (pág. 286)

"Podemos observar as transformações no trabalho do caixa do banco, antigamente considerado funcionário importante pelo que se exigia dele em questão de honestidade, raciocínio e personalidade que eram essenciais para o contato com o público e relações do banco. Ligados a equipamento mecânico e eletrônico, esses empregados, outrora categorizados, foram transformados em funcionários de balcão de supermercados encarregados de conferir artigos, com seus salários tendo baixado a níveis mínimos no



mercado de trabalho, suas atividades prescritas, conferidas e controladas de tal modo que elas se converteram em peças intercambiáveis. Acrescente-se ainda que a função do caixa, limitada como está agora, será aos poucos substituída por equipamento eletromecânico que teve origem na Inglaterra e que se generaliza nos Estados Unidos." (pág. 287)

A mecanização afeta, também, a permanência no emprego, a política de treinamento e a qualificação. Mills (1979) afirma que "[...] a vantagem principal dos processos mecanizados e dos escritórios centralizados é permitir maior rapidez e exatidão e, ao mesmo tempo, exigir mão-de-obra mais barata, menos tempo de treinamento, especialização mais simples e, portanto, tornar os empregados mais facilmente substituíveis." (pág. 224)

Canedo (1986) reforça este ponto: "mais da metade da categoria [bancária] está empregada em tarefas maçantes: são escriturários, auxiliares de operação, atendentes, auxiliares de escritório, contínuos e atividades afins." (pág. 192)

Zuboff (1988), pesquisadora da interdependência entre conhecimento, autoridade e técnica no setor de serviços, escreve que "os empregados [...] tinham fortes sentimentos acerca da simplificação de seu trabalho. Eles reconheciam que o sistema computadorizado agora continha muito do conhecimento do qual uma vez eles se orgulhavam. [...] os empregados acreditavam que eles eram muito qualificados para as tarefas como agora eram organizadas. O conhecimento que eles tinham adquirido era agora menos importante do que a habilidade de datilografia e o vigor físico necessário para o atingimento das cotas diárias de produção." (pág. 135)

Adler (1987) diverge de Canedo, Mills e Zuboff sobre essa última questão. "Tomando o exemplo do trabalho burocrático no banco a automação significa que os empregados precisam:

- 1) ser melhor treinados e instruídos de forma a apresentar habilidades cognitivas e uma base geral de conhecimento, necessários para adaptarem-se a um fluxo acelerado de novas tecnologias e novos produtos/serviços;
- 2) estar constantemente atentos a elevar seus conhecimentos e a aprender sobre novos produtos/serviços, pois uma vez que a automação tenha sido adotada em seu setor, as modificações continuarão a ser aceleradas;
- 3) ser muito mais responsáveis pela qualidade da entrada de dados, uma vez que qualquer erro é agora instantaneamente transmitido para as contas pertinentes;
- 4) suplementar o treinamento no serviço com uma carga muito maior de treinamento em sala de aula sobre sistemas e procedimentos bancários, uma vez que as operações do seu terminal agora abrangem muito mais tipos de transformação de dados, com procedimentos mais complexos, tornando os erros e enganos muito onerosos para os empregados aplicarem simplesmente os procedimentos de uma maneira mecânica;

5) ser capazes de trabalhar em equipe tanto em seu local de trabalho quanto no seu relacionamento com a assessoria, programando a crescente frequência de novos produtos/serviços." (pág. 768)

Ao longo de nossa dissertação procuraremos verificar a validade das afirmações de Canedo/Mills/Zuboff e de Adler.

Ainda sobre qualificação do trabalho, Mills (1979) diz que "nas primeiras fases da introdução de uma nova divisão do trabalho, o efeito pode ser o de especializar mais os indivíduos, aumentando os níveis de qualificações; posteriormente, entretanto, sobretudo quando as operações são fragmentadas e mecanizadas, essa divisão desenvolve determinadas faculdades às custas de outras, e termina por estreitar todas elas. À medida que se desenvolve a mecanização e a gerência centralizada, ela nivela novamente os homens, tornando-os autômatos. Há, então, poucos especialistas e uma massa de autômatos, ambos os grupos integrados pela autoridade que os faz interdependentes e limitados cada um a suas tarefas de rotina." (pág. 244)

Braverman (1981) ilustra o ponto com um exemplo. "No início da era dos computadores, vários gerentes ainda não orientados no novo campo, e talvez, um tanto iludidos por suas estimativas otimistas de 'elevação da força de trabalho' que ocorreria, contratavam a 'espécie errada de trabalho'. Isto ocorria sobretudo no setor bancário, onde a orgulhosa tradição de empregados 'superiores' não havia sido superada pelos gerentes." (pág. 285)

Relacionando nível de escolaridade e qualificação o mesmo autor escreve que "o desempenho em 125 filiais de um banco importante de Nova York, medido por dados de abandono e número de desistências por caixa de banco, estava inversamente associado com a escolaridade desses 500 trabalhadores. As filiais com os piores registros de desempenho eram aquelas em que um número desproporcionalmente (e significativamente) grande de empregados frequentava programas educacionais depois do expediente de trabalho [...] 'a educação é mais do que nunca um fator importante para explicar a insatisfação entre os trabalhadores em muitas categorias ocupacionais'." (Braverman, 373)

Para Braverman (1981) o processo de qualificação "[...] está ligado tradicionalmente ao domínio do ofício - isto é, a combinação de conhecimento de materiais e processos com as habilidades manuais exigidas para desempenho de determinado ramo de produção. O parcelamento das funções e a reconstrução da produção como um processo coletivo ou social destruíram o conceito tradicional de qualificação e inauguraram apenas um modo para domínio do processo de trabalho a ser feito: mediante e com o conhecimento científico, técnico e de engenharia do trabalho. Mas a extrema concentração desse conhecimento nas mãos da administração e suas organizações de equipes associadas fecharam essa via de acesso à população trabalhadora. O que se deixa aos

trabalhadores é um conceito reinterpretado e dolorosamente inadequado de qualificação: uma habilidade específica, uma operação limitada e repetitiva, 'a velocidade como qualificação', etc." (pág. 375)

Com a automação o trabalho escritorial passa a ser medido e controlado. Zamberlan & Salerno (1983), engenheiros de produção que estudaram o processo de racionalização e automatização dos bancos, nos dizem que "os departamentos de racionalização, exemplos vivos da concentração de conhecimento dos níveis mais altos das organizações bancárias, orientam suas ações para que o trabalho seja eficiente para o capital. Procuram, assim, estabelecer rotinas intra e interunidades administrativas (departamentos, seções, etc.), basicamente com as características de sequenciação e redundância."

"[...] O caráter sequencial está relacionado com o fato de cada unidade ou funcionário depender do trabalho de outra (o) para exercer sua atividade ... A outra característica apontada, a redundância, atua como forma de aumentar a confiabilidade do sistema, manifestando-se de diversas formas."

"Estes dois aspectos atuam diretamente no sentido de controle da tarefa: a redundância como forma de aumentar a segurança de tarefas, controladas à distância (pela administração), e o caráter sequencial, espécie de filosofia de linha de montagem, como maneira de controlar o tipo de tarefa em execução e de submeter o bancário a uma pressão exercida pelos seus próprios colegas, em virtude da estruturação do trabalho."

"[...] Os clientes são responsáveis pela dinâmica da agência, ou seja, sua chegada provoca alterações no ritmo de trabalho. Nestas condições, o dimensionamento de quadros [do quadro de pessoal] é um instrumento importante, pois em última análise vai determinar o ritmo de trabalho." (págs. 179 e 180)

Zuboff (1988) apresenta outros aspectos (grau de abstração, responsabilidade / atenção) das características do trabalho de escritório.

"Enquanto a maioria dos empregados [...] apreciaram a facilidade com que uma transação agora podia ser completada, muitos ficaram frustrados pela perda da concretização que tinha permitido a eles um senso de certeza e controle." (pág. 129)

"O texto eletrônico confronta o empregado com um senso completo de anonimato. O texto é impessoal; cartas e números parecem existir sem terem sido derivados de um processo incorporado de autoria. Eles permanecem autonomamente sobre e contra o empregado que lida com eles." (pág. 131)

responsabilidade, pois erros cometidos são imediatamente incorporados, com grandes dificuldades em sua correção. "Em um sistema on-line a pressão da tecla ENTER ocasiona a transação ser completada no computador central da organização. Uma vez realizada, esta ação não pode ser facilmente revertida. [...] o empregado nota que pode levar dias ou semanas para um erro ser corrigido, mesmo que ele tenha sido descoberto segundos depois da tecla ENTER ter sido pressionada. O imediatismo e a importância da tecla ENTER muitas vezes causam ansiedade [...]. A perda de estímulos concretos ativam a memória e a responsabilidade associada ao sistema on-line combinam-se para aumentar a intensidade da concentração e a continuidade de atenção que as pessoas tem de dedicar às suas tarefas. A necessidade de concentração não está necessariamente vinculada à complexidade do contexto do trabalho [...] Os empregados perceberam que a demanda de conhecimentos de suas tarefas diminuíram mas os requisitos de atenção e de responsabilidade cresceram." (pág. 132)

Sobre o relacionamento supervisor/subordinado, Zuboff (1988) nos diz que "o conhecimento tradicionalmente associado com o trabalho de escritório não está limitado ao conhecimento substantivo dos métodos pelos quais uma tarefa deva ser executada. Tal entendimento substantivo tem se concentrado em uma mais larga, mais rica, mais detalhada e maior realidade interpessoal não especificada. É através de contato 'informal' entre colegas e supervisores que métodos apropriados de ação geralmente são determinados." (pág. 136)

"[...] Apesar de esforços seguidos para racionalizar o trabalho burocrático, os empregados precisam reter pelo menos um pequeno controle do processo de administração se é para as coisas andarem facilmente." (pág. 137)

"O escritório tem sido o contexto da ação no qual o "know-how" burocrático está concentrado. Seus aspectos social e material garantem ao empregado as pistas concretas necessárias para o desenvolvimento da competência. A dimensão social é crucial porque as interações com os outros que estão enfrentando ou tem enfrentado situações similares transmitem julgamentos sobre o que fazer." (pág. 137)

"As oportunidades para contato social também diminuíram como resultado da organização do trabalho em si mesmo. Uma vez que o sistema computadorizado contém a maioria dos recursos que o empregado necessita para completar as transações, até mesmo simplificando os procedimentos necessários, ele tende a evitar qualquer necessidade de colaboração ou consulta. Um resultado foi isolar os indivíduos em suas estações de trabalho, com exceção das pausas para café e almoço." (pág. 139)

Para Zuboff (1988), portanto, a automação do escritório aumenta o isolamento entre as pessoas no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que aprofunda o fosso que separa supervisores e

subordinados. "Outra medida da alteração nestes empregos foi a percepção de que um novo fosso foi aberto entre os empregados e seus supervisores. Seu relacionamento tinha sido uma dos mais importantes palcos para colaboração mútua na solução de problemas e de troca de informações. Conforme as oportunidades coordenativas e comunicativas foram eliminadas do domínio do trabalhador de escritório, os empregados sentiram um novo distanciamento dos seus supervisores, uma sensação que foi acusada também pelos supervisores. [...] na medida em que o trabalho burocrático foi reduzido a uma interação com a máquina, a necessidade de colaborar com os supervisores tornou-se tão rara quanto a necessidade de colaborar com os colegas." (pág. 150)

Aliás, os supervisores também serão atingidos pela automação. Motta e Bresser Pereira (1986) afirmam que o impacto da automação sobre a gestão das empresas será muito maior sobre os administradores de nível médio do que em relação aos administradores de cúpula. A justificativa para isso é que "as decisões altamente programadas ou suscetíveis de programação, nas organizações, estão geralmente a cargo dos administradores de nível médio, ao passo que as decisões não programadas cabem, via de regra, aos administradores de cúpula." (pág. 278)

Um penúltimo aspecto que gostaríamos de ressaltar é o aumento da presença feminina, após a introdução da automação, nos cargos mais baixos da hierarquia do escritório. Segundo Gill (1985) "uma das características importantes do mercado de trabalho nos países adiantados é a segregação por sexo. As mulheres estão concentradas em uma faixa limitada de ocupações e são mais facilmente encontradas trabalhando em empregos menos qualificados e pior remunerados do que os homens. Claramente esta concentração tem importantes implicações para aquelas áreas onde a nova tecnologia trará maiores impactos. Muitas das ocupações para as quais as mulheres são atraídas são precisamente aquelas que a nova tecnologia informática transformará ou eliminará." (pág. 57)

"O setor informatizado da economia não é homogêneo. Dentro dele estão ocupações qualificadas - aquelas que criam, analisam, coordenam e interpretam informações - e menos qualificadas (aquelas que manipulam e manuseiam as informações). As mulheres tendem a se concentrar na última categoria de atividades como secretárias, caixas, estenógrafas, auxiliares de contabilidade, arquivistas ou datilógrafas. Em contraste, os mais altos escalões das ocupações da área de informática são dominados por homens que constituem a grande maioria dos gerentes de nível médio e senior e dos trabalhadores técnicos." (pág. 58)

Para Gill, portanto, as mulheres estão concentradas nos níveis hierárquicos mais baixos, sujeitos a serem transformados e/ou eliminados pela automação.

ponto que trataremos. Gill (1985) afirma que "a tecnologia informática é especificamente adaptada para emprego [no setor bancário e de seguros] porque a transmissão rápida de dados, muitos na forma numérica, possibilita melhorias dramáticas em serviços e produtividade. Inovações tais como terminais ponto de venda e de transferência eletrônica de fundos trarão reduções em funções administrativas de rotina e burocráticas, bem como redução dos agentes de venda. Há pouca dúvida de que o futuro para o setor de finanças, em termos de emprego, será de 'crescimento negativo'. (pág. 106)

Werneke (1983) reforça este ponto: "nos Estados Unidos as transações bancárias cresceram 8,3% ao ano, enquanto o emprego cresceu 4,3% ao ano entre 1960 e 1973. [Depois do sistema 'on-line'] as transações cresceram 7,2% ao ano, enquanto a taxa de emprego decresceu alguma coisa próxima de 3,2% ao ano entre 1973 e 1976." (pág. 42)

Gill e Werneke concluem que a automação gera um crescimento relativo negativo no nível de emprego do setor bancário. O aumento da produtividade, alcançado graças à informática, explica esta conclusão. Sobre a relação entre o nível de automação dos bancos e a produtividade alcançada ver o anexo A.

Uma observação é necessária antes de encerrarmos este item. A maioria de nossas citações foram retiradas de autores estrangeiros, refletindo uma situação que encontramos. Os pesquisadores brasileiros que desenvolveram trabalhos mais elaborados sobre automação concentraram-se no setor secundário da economia. Sobre o tema podem ser vistas as obras de Cruz (1985), Silva (1984) e Tauile (1984) e o relatório da Secretaria Especial de Informática (1984) sobre a automação da manufatura. A automação do setor terciário, particularmente do setor bancário, conta com poucos estudos, sendo o mais completo, em nossa opinião, o relatório da Secretaria Especial de Informática (1984) sobre a automação bancária. Isto explica porque há uma predominância de autores estrangeiros ao longo de nosso texto. Esperamos que este estudo possa contribuir para superar parte da lacuna existente.

### 1.3 Questões

Uma primeira questão que procuraremos responder diz respeito ao grau de influência dos fatores políticos, sociais e econômicos no processo de introdução e disseminação da automação nos bancos.

Um segundo aspecto que iremos abordar será o reflexo da introdução da automação na organização do trabalho nos bancos.

Uma terceira questão diz respeito às alterações ocorridas nas políticas de recursos humanos dos bancos após o advento da automação.

Uma quarta questão se refere ao impacto da automação sobre o conjunto da categoria bancária e os seus diversos segmentos (escriturários, caixas, digitadores, comissionados e gerentes).

#### 1.4 Aspectos metodológicos

Para dar conta das questões levantadas no ponto anterior lançamos mão de diversos procedimentos metodológicos em termos de levantamento de dados.

A análise dos fatores políticos, sociais e econômicos presentes na introdução e disseminação da automação nos bancos foi feita a partir de dados levantados em trabalhos sobre o sistema financeiro e sobre a automação em geral. Nos apoiamos em Bielschowsky (1975), Bouzan (1972), Carvalheiro (1982), Marques (1982 e s/d), Tavares (1985), Teixeira (1985) e Zini (1982) no ponto sobre o sistema financeiro; e nos estudos de Evans (1986), Piragibe (1985), Rattner (1985), Secretaria Especial de Informática - SEI (1984) e Tigre (1984) na questão da automação.

No ponto relacionado à evolução da organização do trabalho nos bancos realizamos entrevistas com bancários aposentados, coletamos entrevistas de banqueiros publicadas em revistas especializadas e em boletins da Federação Brasileira dos Bancos e da Federação Nacional dos Bancos - FEBRABAN/FENABAN; utilizamos também os trabalhos de Canedo (1978 e 1986), Grun (1985), Romanelli (1978) e Vieira (1971).

Sobre o tópico que busca verificar as alterações nas políticas de recursos humanos dos bancos após a automação trabalhamos com entrevistas de banqueiros em revistas especializadas e publicações de entidades patronais do setor financeiro, e com dados consolidados da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS (1985), com a pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE (1980) e com a pesquisa do Sindicato de Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo - SEEB/SP (1989).

Por último, no ponto que trata das alterações devidas à automação ocorridas no perfil da categoria e de seus segmentos nos apoiamos nos trabalhos do DIEESE (1980), do SEEB/SP (1989) e nos dados consolidados da RAIS de 1985.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada pelo SEEB/SP, pela sua importância para nossa dissertação, estão apresentados, de forma mais detalhada, no anexo B, assim como o

questionário nos pontos de nosso interesse. Dois pontos quanto à segmentação da amostra nos parecem importantes de serem frisados.

O primeiro deles é que dividimos a amostra obtida pelo SEEB/SP em duas sub-amostras complementares. O primeiro subconjunto, que chamaremos ao longo de nosso texto de amostra 1, agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela. O segundo subconjunto, que chamaremos de amostra 2, agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram o seu trabalho alterado por ela e os bancários que não vivenciaram a sua introdução. Este corte, em nossa opinião, é fundamental para explicar o momento anterior à automação e o momento presente da vida dos bancários em termos das alterações provocadas pela introdução da informática no banco.

O segundo ponto é que as duas amostras foram ainda subdivididas em segmentos representativos (escriturários, caixas, digitadores, comissionados e gerentes). Os contínuos não fazem parte de nossa análise, uma vez que nenhum bancário do segmento vivenciou a introdução da automação e teve seu trabalho alterado por ela. Apesar de não constar de nossa análise apresentamos no anexo C as variáveis mais importantes para a caracterização do segmento. O segmento outros é composto por todos os bancários não enquadrados em qualquer um dos segmentos anteriores. Devido ao fato de ser um segmento muito heterogêneo também não fez parte de nossa análise.

Para alguns itens de nossa pesquisa foi possível, ainda, dividir os segmentos estudados por tipo de banco (estatal federal, estatal estadual, privado estrangeiro, privado nacional médio, privado nacional grande). Os bancos privados nacionais pequenos não fizeram parte da pesquisa realizada pelo SEEB/SP.



## 2. SISTEMA BANCÁRIO NO BRASIL

### 2.1 Breve histórico

As primeiras instituições financeiras surgidas no Brasil, no século XIX, foram bancos comerciais atendendo fundamentalmente atividades mercantis. A economia nessa época estava ligada aos setores primário e de exportação, não exigindo mecanismos de financiamento com maior grau de especialização. Além dos bancos comerciais havia outras instituições de apoio financeiro e de serviços, como as casas de importação e exportação.

O Banco do Brasil, na condição de primeira instituição de crédito do País, teve sua autorização de criação expedida em 1808. Somente a partir de 1838 começaram a surgir, nas principais cidades brasileiras, os bancos comerciais de iniciativa privada. Durante o século passado e primeiras décadas do século XX, essas entidades experimentaram fases de rápido desenvolvimento e proliferação, permeadas por fases de acirradas crises em função de conturbações na área política e/ou movimentos cíclicos da economia (abolição da escravidão, proclamação da República, cotação do café no mercado externo).

Até meados do século XX, o sistema financeiro brasileiro manteve uma estrutura bastante simples, praticamente resumida ao sistema bancário comercial. Algumas iniciativas de coordenação e fiscalização por parte do Banco do Brasil, originadas de sucessivos instrumentos baixados pelas autoridades governamentais, surgiram a partir dos anos vinte para fazer frente à onda de protecionismo pós Primeira Guerra Mundial.

O esforço de institucionalização bancária, iniciado na década de vinte com a criação da Inspeção Geral dos Bancos, teve continuidade nos anos trinta. Em 1932 surgiu a Caixa de Mobilização Bancária com o objetivo de assegurar aos bancos condições de mobilidade de seus ativos.

No plano econômico o País passava por profunda transformação. O movimento de substituição de importações, cujas raízes estão localizadas ainda no Império, acelera-se rapidamente depois da crise de 1929. O eixo principal da economia desloca-se do setor exportador para o setor industrial, passando o mercado interno a desempenhar um papel cada vez mais importante. Segundo Lopes & Rosseti (1983), essa evolução refletiu-se no sistema bancário: "basta considerar que o capital integralizado em bancos se expandiu firmemente [...], praticamente duplicando em termos reais nas décadas de 1920 a 1940." (pág. 276)

Evidencia-se, assim, a necessidade de ser instituído no País um organismo com estrutura capaz de exercer uma função reguladora do sistema bancário. Os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil em 1944, na reunião de Bretton Woods, reafirmavam esta necessidade.

Assim, em 1945, foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), reunindo todas as faculdades de um banco central, encarregada de preparar a organização deste e desempenhar seu papel até sua criação. A SUMOC e o Banco do Brasil, conjuntamente a partir de então, passaram a desempenhar as funções de um banco central.

Durante o período de vida da SUMOC o processo de substituição de importações foi intensificado, com substancial aumento da produção interna de bens de consumo duráveis e de capital. Essa transformação passou a exigir a formação de recursos financeiros para crédito de médio e longo prazos. Os mecanismos de financiamento dos bancos comerciais, baseados na captação de depósitos à vista, tornaram-se inadequados.

Além dos bancos comerciais, o suprimento de crédito ao setor privado era complementado pela atuação das Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento (SCFI) e pelo Banco de Desenvolvimento Econômico (BNDE), criado em 1952.

As SCFI forneciam crédito para a aquisição de bens de consumo duráveis, utilizando inicialmente um sistema de fundos de participação, posteriormente substituído pelas letras de câmbio.

O BNDE atuava como fornecedor de recursos de longo prazo para projetos infra-estruturais (transportes, energia, indústria pesada). Seus recursos provinham de depósitos de instituições oficiais, de Institutos de Previdência Social e de companhias de seguro e capitalização, de um adicional de 15% sobre o imposto de renda, de fontes institucionais externas e de acordos especiais entre os Estados Unidos e o Brasil.

O forte domínio do sistema financeiro pelos bancos comerciais, no entanto, limitou até 1964 o crescimento da poupança nacional, tendo em vista o reduzido número de oportunidades de investimentos financeiros oferecidas aos poupadores domésticos. É evidente que outros fatores contribuíram, de forma significativa, influenciando tal comportamento: os níveis de inflação - em 1963/1964 o IGP oscilava entre 80 e 90% - e a Lei da Usura, que fixava a taxa de juros em 12% ao ano.

Com a aceleração inflacionária, entre 1959 e 1964, os bancos comerciais passaram a emprestar apenas no curto prazo e a efetuar investimentos em ativos financeiros reais. Os empréstimos de longo prazo concentraram-se no BNDE e Caixas Econômicas, com juros dos empréstimos e remuneração dos depósitos altamente

negativos, fator absolutamente impeditivo da sobrevivência do sistema a longo prazo. Esta situação exigia providências urgentes do governo.

## 2.2 Reforma bancária

Em 1964 acontecia o golpe militar. O novo governo introduziu reformas em diversas áreas, entre as quais a bancária e a de mercado de capitais. Ao lado das reformas fiscal, agrária, administrativa, tributária, cambial, a reforma bancária é tida como a de maior profundidade e a que trouxe resultados mais imediatos, sobretudo do ponto de vista da estrutura dos padrões de acumulação.

Através de várias medidas buscou-se estabelecer controle sobre as instituições financeiras, criar novos esquemas de financiamento aos setores privado e público, assim como conferir maior especialização e flexibilidade ao conjunto do sistema financeiro, possibilitando e estimulando o desenvolvimento da intermediação não-bancária.

Segundo Bouzan (1972), "os principais objetivos da reforma bancária foram:

- 1) obter redução nos custos operacionais nos bancos comerciais
- 2) obter diminuições nas taxas de juros dos empréstimos concedidos pelos bancos
- 3) desenvolver, no setor bancário, empresas suficientemente grandes para dar cobertura financeira a empresas igualmente grandes atuando no campo industrial, comercial e de serviços
- 4) promover alterações na composição dos ativos, permitindo o aumento dos investimentos imobiliários, melhorando a solidez dessas instituições
- 5) melhorar a estrutura de capital desses bancos, promovendo o aumento dos depósitos a prazo e o reinvestimento dos lucros
- 6) facilitar a fiscalização" (pág. 3)

Embora a reforma financeira, como alegava o governo, não tivesse contribuído decisivamente para elevar de forma substancial o volume da poupança interna, ou tampouco tornado mais eficiente a mobilização de recursos financeiros com efeitos reprodutivos, ela propiciou a diversificação e intensificação da intermediação financeira no País. Estava, portanto, aberta a possibilidade de acumulação e negociação de títulos de renda de várias origens e diferentes expectativas de ganhos futuros.

Saneamentos e reestruturações no mercado financeiro e de capitais foram efetivados via ampliação e criação de novas instituições financeiras, bem como via disciplinamento das mesmas, através das Leis 4360, 4595 e 4728.

A Lei 4380 de 1964 instituiu a correção monetária nos contratos imobiliários de interesse social, criou o Banco Nacional da Habitação e institucionalizou o Sistema Financeiro da Habitação.

A Lei 4595 de 1964, conhecida como Lei da Reforma Bancária, criou o Banco Central do Brasil, órgão que passaria a exercer a fiscalização das instituições financeiras, a conceder autorização para seu funcionamento, instalação e transferência de sedes e dependências, a autorizar sua transformação, fusão, incorporação, etc. Ao mesmo tempo, a Lei 4595 transferiu atribuições e prerrogativas do Banco do Brasil ao Banco Central, dando-lhe maior força do que a antiga SUMOC.

A Lei 4728 de 1965, conhecida como Lei do Mercado de Capitais, estabeleceu as regras para o seu funcionamento e disciplinou a atuação dos bancos de investimento.

O Banco Central, a partir de 1964, definiu como política principal a redução dos custos operacionais do sistema financeiro nacional, considerados elevados em comparação ao de outros países.

### 2.3 Concentração e diversificação geográfica do setor financeiro

Várias medidas foram tomadas pelo Banco Central para alcançar o objetivo anteriormente citado. Estava se iniciando a "racionalização" do sistema financeiro nacional.

Assim, em 1967, a autorização para abertura de novas agências e filiais passou a estar condicionada à exigência de os requerentes operarem a taxas de juros de até 1% ao mês, acrescidas de comissões e despesas não superiores também a 1% ao mês, fixando-se prazo para o enquadramento aos novos padrões estabelecidos. Com essa medida o Banco Central procurou beneficiar os grandes bancos que conseguiam operar com maiores economias de escala.

Em 1971, através do Decreto-Lei 1182, foi criada a Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas (COFIE) com a atribuição de apreciar os processos de reavaliação, fusão e incorporação de empresas em atividade no País. O mesmo Decreto concedia uma série de benefícios fiscais, no caso de fusões e incorporações de empresas consideradas de interesse para a economia nacional.

Em 1974, através do Decreto-Lei 1337, as fusões e incorporações financeiras beneficiam-se da dedução do lucro tributável pelo imposto de renda dos valores pagos pelas instituições para aquisições de direitos ao exercício de atividades financeiras, de

certificados por cartas-patentes ou outros títulos de autorização expedidos pelo Banco Central, desde que previamente autorizadas pelo mesmo.

Segundo Marques (s/d), "um grande número de bancos deve ter tirado proveito dos incentivos fiscais e creditícios oferecidos pelo Governo, através da COFIE, a fim de atualizar patrimônios, sem a obrigação de pagar imposto de renda sobre a diferença entre o valor corrigido monetariamente e o 'valor de mercado', reduzindo o lucro tributável, entre outras vantagens. [...] Essas medidas foram desnecessárias em grande parte e tiveram altos custos sociais, pois tiveram que ser financiadas com recursos retirados de outros setores prioritários da economia, e as vantagens acabaram tornado-se privadas, isto é, não foram repassadas para a sociedade que tinha 'custeado' a tentativa de aumento da eficiência bancária, seja através da maior competitividade e segurança do setor bancário, como também através do diferencial entre a captação e a aplicação dos recursos bancários." (págs. 9 e 10)

As principais medidas tomadas pelo Banco Central em relação às agências bancárias, em apoio à concentração bancária, basearam-se na política de transferência de agências, principalmente pioneiras (únicas a operarem na praça), no remanejamento de agências, na política de aumento do capital mínimo exigido, na criação dos Postos Especiais de Prestação de Serviços (PEPS) e, fundamentalmente, na política de suspensão de concessão de novas cartas-patentes para as agências bancárias.

O Banco Central incentivou o remanejamento de agências quando se tratava da instalação de pioneiras e PEPS, isentando-os de recolhimento compulsório por um prazo de até cinco anos e absorvendo por três anos consecutivos eventuais prejuízos decorrentes da liquidação ou encerramento das agências.

Os novos valores para o capital mínimo integralizado exigido pelo Banco Central, variável de acordo com a localização geográfica da sede e agências, podia ser acompanhado apenas pelos grandes bancos. Aos pequenos e médios bancos restava serem incorporados ou fecharem as portas.

A política de suspensão de novas cartas-patentes vigorou de março de 1970 a junho de 1977. Com isso resguardou-se o mercado bancário em expansão, principalmente nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. O aumento do número de agências passou a ser possível apenas através das fusões e incorporações ou através das agências pioneiras e dos PEPS. Nos dois casos os grandes bancos foram os maiores beneficiários, apresentando crescimento substancial em suas dependências.

O Banco Central, através dessas medidas, conseguiu criar instituições financeiras fortes a nível nacional. A seguir apresentamos várias tabelas para ilustrar o que dissemos.

Como podemos perceber pela tabela 1, após 1964 há um decréscimo acentuado no número de sedes de bancos, enquanto aumenta muito o número de agências a nível nacional. O número médio de agências por sede de banco quadruplica entre 1967 e 1981, o que demonstra a concentração ocorrida no setor. A política de fusões e incorporações do Banco Central é a principal responsável pelo que ocorreu. Na tabela 2 a concentração também pode ser percebida a partir do volume de depósito que permanece na mão dos grandes bancos.

Tabela 1 - Bancos comerciais e Banco do Brasil: distribuição de dependências entre 1956 e 1981

Anos	Bancos Comerciais			Banco do Brasil	Total Geral	Média(4)
	Sede(1)	Agências(2)	Total(3)			
1956	403	3714	4117	362	4479	10
1967	262	7060	7322	697	8019	28
1973	114	7139	7253	793	8046	64
1981	110	10926	11036	1271	12307	100

Fonte: Banco Central do Brasil, Conjuntura Econômica - FGV e Banco do Brasil

(1) inclui as sedes de representações de bancos estrangeiros

(2) inclui as filiais de bancos estrangeiros

(3) = (1) + (2)

(4) = (3) / (1)

Reproduzido de Tavares & Carvalheiro (1985), pág.56

Tabela 2 - Participação dos depósitos dos maiores bancos sobre o total de depósitos (exclusive Banco do Brasil) - 1964/1976

Número de maiores bancos	1964 (%)	1976 (%)
5	20,9	37,1
10	34,7	56,6
15	44,3	66,6
20	52,1	75,2
25	59,0	82,1

Fonte: CARVALHEIRO (1982), pág. 59

Na tabela 3 vemos que os grandes bancos quase duplicam a sua rede de agências entre 1973 e 1981, no período em que estava proibida a concessão de novas cartas-patentes, beneficiando-se da política desenvolvida pelo Banco Central. Outro ponto a destacar é que a média do número de agências dos grandes bancos é sete a oito vezes maior que a média nacional, indicando haver uma diferença acentuada na estrutura do sistema financeiro nacional. A

expansão dos grandes bancos ocorre a partir da fusão e incorporação dos bancos médios e pequenos com capital estritamente nacional conforme mostra a tabela 4.

Tabela 3 - Número médio de agências por banco entre 1965 e 1981

Anos	Bancos Comerciais Privados			Bancos comerciais (1)		
	Total	4 maiores	7 maiores	Total	4 maiores	7 maiores
1965	--	254	219	20	215	188
1968	31	315	279	33	259	221
1973	65	494	383	64	482	396
1981	94	809	682	100	796	681

Fonte: Banco Central do Brasil e anexos às distribuições financeiras dos bancos

(1) exceto Banco do Brasil

Reproduzido de Tavares & Carneiro (1985), pág. 58

Tabela 4 - Número de sedes de bancos por tipo de capital entre 1964 e 1976

Tipo de capital	1964	1976
Público federal	3	4
Público estadual	21	23
Exclusivamente estrangeiro	8	10
Exclusivamente nacional	285	50
Maioria de capital nacional	13	13
Maioria de capital estrangeiro	6	6
Total	336	106

Fonte: Banco Central do Brasil e Revista Bancária Brasileira

Reproduzido de Tavares & Carneiro (1985), pág. 78

As alterações ocorridas no número de sedes, entre 1964 e 1976, restringem-se basicamente aos bancos com capital exclusivamente nacional. Os benefícios concedidos pelo Banco Central, portanto, concentraram-se nestes bancos, comprovando a afirmação de Marques.

## 2.4 Crescimento, diversificação e padronização do volume de serviços

Até a década de 60 quase todo o relacionamento entre órgão público e contribuinte era feito diretamente entre as partes. Cada entidade dispunha de sua própria estrutura de arrecadação de impostos, de taxas de serviço e de pagamento de benefícios. Assim, na maioria dos municípios, eram mantidas coletorias federais e estaduais.

As empresas de serviços públicos (luz, água, telefone e gás), por sua vez, mantinham órgãos específicos para arrecadação das taxas que lhes eram devidas.

Cada entidade era obrigada a arcar com o ônus de todo um aparato arrecadador. Por outro lado, os bancos constituíam-se de pequenas redes de agências, voltadas basicamente para os serviços de depósitos e descontos. As funções de caixa e empréstimo a clientes eram os objetivos únicos da empresa bancária.

Com o desenvolvimento econômico da sociedade brasileira e, conseqüentemente, com a crescente complexidade das relações econômicas, com o aumento na execução dos serviços públicos e concessão de benefícios, o sistema de arrecadação passou a consumir recursos crescentes.

Após 1965 os bancos, auxiliados pela política desenvolvida pelo Banco Central, disseminaram sua rede de agências por todo o território nacional, atendendo à crescente necessidade de transferência de ativos financeiros entre as entidades econômicas. As agências passaram a substituir as coletorias, os postos de recebimento de taxas de serviços públicos e os postos de pagamento de benefícios, transformando-se em intermediárias entre o órgão público e o contribuinte.

Essa intermediação acontece com o compromisso do governo em garantir a permanência no próprio banco, por um prazo determinado, dos recursos obtidos pelo recolhimento dos diversos tipos de tributos. A permanência destes recursos no caixa dos bancos é tanto mais interessante quanto maior a taxa inflacionária, uma vez que podem ser aplicados até o seu repasse à entidade devida.

Também o setor privado começou a se utilizar da rede bancária para efetuar cobranças que hoje estão representadas em inúmeras modalidades de cartões.

Todo esse processo transformou as agências bancárias em verdadeiros "supermercados de serviços". A revista Veja (09/08/89) afirma que "em 1989 os bancos pagaram 13 milhões de aposentados por mês, receberam 60 milhões de contas de água, luz, gás e telefone a cada mês, recolheram 35 milhões de guias de pagamento de impostos, administraram 47 milhões de contas do



FGTS, gerenciaram 15 mil agências em todo o País, com 750 mil funcionários, 50 mil dos quais lidando só com o FGTS, manipularam 320 milhões de cheques e atenderam 80 milhões de pessoas em suas agências por mês." (pág. 115)

O aumento do número de agências a controlar exigiu dos bancos uma centralização do processo administrativo. Para viabilizar o controle foi intensificada a padronização de rotinas e atividades como conta corrente, carteira de duplicatas, contabilidade, FGTS e RAIS. Aqui também o Banco Central colaborou com os bancos. Podemos citar o exemplo da padronização dos tributos e dos cheques, esses últimos passando a ter alguns requisitos rígidos para facilitar a compensação. Em 1967 o Banco Central criou a Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários (PACEB) através da circular 93. A circular em questão reconhece que há uma orientação "pouco racional" no sistema bancário e passa a exigir a padronização dos sistemas de contabilidade dos diversos bancos.

## 2.5 Sistema bancário nos anos 80

A economia brasileira nos anos 80 registra uma das fases mais duras e críticas de sua história. O peso da dívida externa, o desequilíbrio financeiro do setor público e privado, as elevadas taxas de inflação, a paralisação dos investimentos produtivos e a especulação financeira são os traços marcantes do Brasil da década de 80.

Segundo Teixeira (1985) "cabe lembrar que pela natureza operacional do setor bancário, as manifestações de recessão sobre as instituições denotam, pelo menos, duas particularidades. De um lado o fato de que a recessão global manifesta-se primeiramente no setor produtivo e somente em um segundo momento repercute no setor financeiro. Por outro lado, o crédito bancário, ao incorporar obrigatoriamente termos de garantia, dispõe de cobertura aos valores adiantados e não amortizados. Deste modo, então, o setor bancário absorve os efeitos da crise com certa defasagem e, de modo geral, mantém seus ativos patrimonialmente garantidos." (pág. 133)

Esse fato ocorre de forma exemplar no sistema financeiro nos anos 80. Enquanto o setor produtivo enfrenta dificuldades a partir do final de 1980, os bancos mantêm sua rentabilidade acima do nível de 1980 até o ano de 1984. A revista Exame/Melhores e Maiores (1986) afirma que "no período compreendido entre 1981 e 1985, a rentabilidade média do patrimônio líquido dos bancos comerciais foi 34,6% superior à dos principais setores econômicos para o mesmo período."

A crise para os bancos surge a partir do Plano Cruzado em 1986. A principal fonte de lucro dos bancos no período anterior -- depósitos não remunerados (depósito a vista e tributos) aplicados no mercado com correção monetária e juros -- deixa de existir com a queda da inflação.

O governo prontamente socorre os bancos através de uma série de medidas:

- a) redução do custo dos empréstimo de liquidez aos bancos e caixas econômicas (o chamado redesconto)
- b) permissão de recolhimento do depósito compulsório em títulos públicos até 10% da exigibilidade de cada instituição
- c) redução do horário de atendimento ao público
- d) criação do certificado de depósito interbancário (CDI) para melhorar o uso de recursos disponíveis pelas instituições financeiras
- e) aprovação da cobrança de tarifas máximas por serviços prestados pelos bancos

Além desse apoio do governo, os bancos tomam suas próprias medidas de ajuste, fechando mais de mil agências, demitindo 120 mil bancários (25% do efetivo nos bancos privados), reduzindo serviços prestados e exigindo maior rigor na seleção de clientes. No início de 1987, passado o período crítico, os bancos retomam seu crescimento, agora com uma estrutura administrativa enxuta.

Dando continuidade aos ajustes operacionais iniciados a partir do Plano Cruzado, é incrementada a reforma bancária elaborada pelo Banco Central, financiada pelo Banco Mundial. Tal reforma visa reduzir custos operacionais, principalmente administrativos com a criação dos chamados "bancos múltiplos", englobando o banco comercial, o banco de investimento, a financeira e o banco de poupança. O impacto da criação dos bancos múltiplos a nível do sistema financeiro pode ser verificado a partir da tabela 5.

Tabela 5 - Número de bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, agências e PEPS entre fevereiro e julho de 1990

	Fev/90	Jul/90
Bancos múltiplos	118	149
Bancos comerciais	61	54
Caixas econômicas	5	4
Total de bancos	184	207
Total de agências	16014	16720
Total de PEPS	8072	8692

Fonte: Informativo Febraban/Fenaban, nº 78, ago/90, ano VI, pág.3

Há um aumento no número de sedes de bancos entre 1980 e 1990, mas deve ser dito que dos 207 bancos em operação no País em julho desse ano, 67 deles tinham apenas uma agência e outros 25 possuíam duas. O quadro anterior descrito não se altera: temos poucos bancos grandes, que dominam o sistema financeiro, e muitos bancos pequenos e médios que se especializam em um ou outro segmento do mercado. O importante a observar na tabela 5 é a tendência da transformação dos bancos comerciais em bancos múltiplos.

### 3. AUTOMAÇÃO NO BRASIL

#### 3.1 Breve histórico

A maior empresa do setor a nível mundial, a IBM, iniciou suas operações no Brasil em 1917, fornecendo equipamento para tabulação de dados ao governo. Em 1924 a IBM e a Burroughs receberam autorização para instalarem subsidiárias de comercialização e serviços técnicos.

Em 1939 a IBM inaugurou sua primeira fábrica fora dos Estados Unidos, no Rio de Janeiro, dedicada à fabricação de relógios industriais, máquinas de escrever e máquinas tabuladoras. A Burroughs, em 1953, iniciou no País a fabricação de calculadoras e autenticadoras de caixa eletromecânicas.

O primeiro computador eletrônico do País foi instalado apenas em 1960, na PUC do Rio de Janeiro. O primeiro computador IBM montado no Brasil foi produzido a partir de 1961. A década de sessenta marcou o início da difusão do uso de computadores, através da importação de sistemas produzidos pelas principais empresas americanas do setor.

A grande expansão do mercado brasileiro de computadores, no entanto, começou apenas nos anos setenta. A primeira metade da década apresentou as maiores taxas de crescimento do período, refletindo o crescimento econômico acelerado do País, entre 1968 e 1974, e a decorrente modernização de amplos segmentos da administração pública e do setor privado. A SEI, em seu Boletim Informativo nº 7, nos diz que a base instalada de computadores passou de 506, em 1970, para 3843 em 1975, com uma taxa de crescimento de 50% ao ano. No mesmo período instalaram-se e ampliaram suas atividades no País várias empresas multinacionais do setor de informática.

Desde o início da década de setenta manifestou-se a preocupação governamental em dominar a nova tecnologia, devido a interesses militares e à necessidade de modernização do parque industrial do País. Tanto quanto possível tentava-se controlar a indústria de eletrônica digital. Considerou-se, então, o segmento de minissistemas o mais adequado para a implantação de uma indústria nacional de computadores.

O governo passou a recomendar a formação de "joint-venture" com o capital estrangeiro, da qual participariam uma empresa privada nacional e o Estado, segundo o modelo dos terços. A empresa estrangeira deveria estar comprometida com o desenvolvimento da capacitação tecnológica na área.

Segundo tal orientação, em 1974, foi criada a primeira empresa nacional de computadores, a COBRA - Computadores e Sistemas Brasileiros S.A. - resultado da associação da Equipamentos Eletrônicos, empresa privada nacional, da DIGIBRÁS, holding estatal criada neste ano, e da firma inglesa Ferranti Ltda. A insuficiência de capital da empresa para o desenvolvimento e a fabricação de computadores nacionais ficou patente desde o início. Após três anos de prejuízos sucessivos passou a prevalecer a exclusividade do capital nacional, dividido entre várias agências estatais e um pool de onze bancos privados.

No final de 1975, época da crise do petróleo e do agravamento do balanço de pagamentos brasileiro, iniciou-se o processo de controle das importações de computadores, condicionadas à anuência prévia da Comissão de Atividades de Processamento Eletrônico (CAPRE), vinculada ao Ministério do Planejamento e criada pelo Decreto 70370 de abril de 1972.

Somente em 1977, com a reserva de mercado (via controle de importações), surgiram as condições efetivas para a implantação de uma indústria nacional de computadores, ao serem estabelecidas barreiras à entrada de firmas multinacionais no mercado de pequenos computadores.

O controle da nova tecnologia, por parte do governo, acentuou-se em 1978. No final do ano criou-se um grupo de trabalho com a função de levantar a situação da área de informática, envolvendo o Ministério das Relações Exteriores e o Serviço Nacional de Informações (SNI), conhecido como Comissão Cotrin. A conclusão do grupo foi que a CAPRE não possui os instrumentos de ação adequados para uma atuação mais abrangente e integrada no setor de informática.

O grupo anterior, acrescido da Secretaria do Planejamento e do Estado Maior das Forças Armadas, recomendou ao Presidente da República a constituição de um órgão complementar ao Conselho de Segurança Nacional, em substituição à CAPRE. Este órgão teria a finalidade de assessorar na definição da Política Nacional de Informática, coordenando a sua execução, visando o desenvolvimento científico e tecnológico do setor. O Decreto 84067, de outubro de 1979, criou a Secretaria Especial de Informática (SEI) com estas características.

A área de atuação da SEI era bem mais abrangente do que a da sua predecessora, a CAPRE. Suas decisões afetavam não só os equipamentos de processamento de dados, mas também as atividades de microeletrônica, teleinformática, controle de processos, instrumentação eletrônica, software e serviços.

Os principais instrumentos de política utilizados foram o controle de importações, a concessão de licenças de fabricação para empresas e a supervisão da demanda dos órgãos públicos e empresas estatais. A proteção às empresas nacionais foi

explicitada, via a reserva de mercado, e estendida a outros setores tais como microcomputadores, controle de processos, circuitos integrados digitais, instrumentação e super-minis.

A política governamental acarretou um crescimento acentuado do número de computadores instalados, que aumentou 300% no período compreendido entre 1980 e 1982, apesar do incremento de apenas 70% em seu valor. Isso se explica pelo lançamento de grande número de equipamentos de empresas brasileiras, sobretudo microcomputadores.

A evolução do parque brasileiro de computadores se deu de forma bastante diferenciada. A classe correspondente aos micros e minicomputadores expandiu-se a taxas médias da ordem de 53% ao ano, em termos de valor, entre 1973 e 1982. A base instalada quadruplicou entre 1980 e 1982, sendo fornecida, quase em sua totalidade, por empresas nacionais.

A classe dos computadores médios, constituídos principalmente por sistemas importados, expandiu-se a taxas de 10% ao ano entre 1973 e 1982, bastante inferior ao resultado da classe anterior.

O valor dos computadores de grande porte, produzidos localmente pela IBM, Burroughs e Telematic, aumentaram a uma taxa de 26% ao ano, entre 1973 e 1982. No período compreendido entre 1980 e 1982 a expansão atingiu 84% em valor.

Em 1984, segundo dados divulgados pela SEI, estavam instalados no País 153.202 computadores, correspondendo a um valor de 4,3 bilhões de dólares. O tabela 6 apresenta a distribuição do parque brasileiro de computadores em quantidade e valor.

Tabela 6 - Parque brasileiro de computadores em 1984

Tipo de computador	Quantidade	%	Valor (US\$)	%
Microcomputadores	143997	94,0	561293	13,0
Minicomputadores	7601	5,0	901620	20,7
Computadores médios	442	0,3	296140	6,8
Computadores grandes	828	0,5	1569400	36,2
Computadores muito grandes	337	0,2	1011000	23,3
Total	153202	100,0	4339453	100,0

Fonte: SEI. Boletim Informativo, no. 14, set/85

Os resultados da tabela 6 mostram que a base instalada de computadores no País era majoritariamente composta por microcomputadores, mas que os dois segmentos mais importantes em termos de valor eram os computadores grandes e muito grandes, fabricados por empresas multinacionais. A SEI realizou, ainda, uma pesquisa em 1981 procurando verificar a distribuição do número de computadores por ramo de atividade.

Tabela 7 - Número de computadores por ramo de atividade

Ramo de atividade	Nº de computadores	%
Industrial	2.610	35
Financeiro	2.001	27
Comércio e serviços	1.431	19
Ensino e pesquisa	259	3
Bureaux de processamento de dados	1.084	15
Outros	78	1
TOTAL	7.463	100

Fonte: SEI. Boletim Informativo, nº 4, abr/81

Do total de computadores do setor financeiro, 93% estavam instalados em bancos comerciais.

Em outubro de 1984 o governo, através da Lei 7232, "estabelece os princípios, objetivos e diretrizes da Política Nacional de Informática, seus fins e mecanismos de formulação, cria o Conselho Nacional de Informática e Automação - CONIN, dispõe sobre a SEI, cria os Distritos de Exportação de Informática, autoriza a criação da Fundação Centro Tecnológico para Informática - CTI, institui o Plano Nacional de Informática e Automação e o Fundo Especial de Informática e Automação".

A nova Política Nacional de Informática reafirmava a intervenção estatal no setor, incentivando a iniciativa privada e a capacitação tecnológica nacionais.

O CONIN, órgão máximo para as deliberações sobre o setor, passou a vincular-se à Presidência da República, sendo constituído por vários representantes de Ministérios e outros órgãos federais e por representantes de órgãos não-governamentais, representantes da indústria, usuários, profissionais e trabalhadores vinculados ao setor de informática. Ao CONIN cabia a formulação da Política Nacional de Informática.

Após a promulgação da Lei 7232, a SEI passou a ficar subordinada ao CONIN, prestando-lhe apoio técnico e administrativo, e a funcionar como órgão executor, cabendo-lhe a tarefa de implantar o Plano Nacional de Informática e Automação.

Apenas em abril de 1986 foi aprovado o primeiro Plano Nacional de Informática e Automação, definindo o uso da informática, a produção de bens e serviços na área, a pesquisa e desenvolvimento, a formação de recursos humanos, a aplicação de incentivos e a estimativa das necessidades de recursos financeiros.

### 3.2 O lugar dos bancos

Em dez anos, entre 1970 e 1980, a importância relativa do Estado e do capital privado na sustentação da informática mudou consideravelmente. Nos anos setenta, o Estado, principalmente a CAPRE, liderou a luta sozinho, enquanto o capital privado ficou à margem dos acontecimentos. No início dos anos oitenta foi o capital privado, organizado na Associação Brasileira da Indústria de Computadores e Periféricos (ABICOMP), que impediu desvios na política definida anteriormente.

Um dos fatores determinantes para esta mudança de posição Estado/capital privado foi a importância crescente do setor financeiro, seja como mercado, seja como fonte de capital. Segundo Piragibe (1985), "entre 1976 e 1981 o setor financeiro quadruplica sua participação na base instalada brasileira, passando de 6% para 27%." (pág. 183).

As firmas nacionais de computadores mais bem sucedidas foram as que aliaram o seu destino ao do setor financeiro. Era a época da automação bancária voltada para o atendimento ao público utilizando equipamento nacional.

Em 1984 a COBRA, campeã nacional estatal, foi substituída pela SID como a maior firma nacional do setor. A SID estava ligada ao maior banco privado do País, o Bradesco, que era tanto o seu principal cliente de sistemas de automação como um de seus acionistas. A ITAUTEC, originária do Itaú, segundo maior banco privado brasileiro, já era a terceira maior firma nacional em 1984. A DIGIREDE também cresceu baseando suas vendas em sistemas de automação bancária.

O novo lugar da iniciativa privada foi reconfirmado pelo licenciamento dos superminis em 1984. Entre as firmas que obtiveram licenciamento estavam dois grupos recém-chegados, que não haviam participado da concorrência dos minis em 1977, ambos ligados a grandes instituições financeiras (Bradesco e Itaú). A participação do Itaú na concorrência dos superminis, juntamente com a criação de duas novas subsidiárias suas envolvidas na produção e comercialização de semicondutores, deixou patente que o banco tinha a intenção de investir massivamente no setor de informática, fato confirmado posteriormente.

As tabelas 8, 9, 10, 11 e 12 procuram demonstrar o peso relativo do sistema financeiro no setor de informática, seja em termos das maiores empresas de informática no País, seja em termos do número de equipamentos utilizados.



Tabela 8 - Vinte maiores empresas de informática no Brasil em 1987

Empresa	Receita de Informática (NCr\$ mil)	Principais acionistas
1) IBM Brasil	49600,00	IBM Corporation (100,0)
2) Unisys	14900,00	Burroughs (99,9)
3) Serpro	11844,00	Governo Federal (100,0)
4) Itautec	6593,53	Itausa Invest. (72,9)
5) Elebra Eletrônica	5384,14	Docas S.A. (43,5), BNDES (29,5), Citibank (23,0)
6) Itautec Informática	4691,62	Itaú Tecnologia (99,9)
7) SID	3790,96	Sharp (59,1), Digilab (15,0), BNDES (12,1)
8) Moore	3469,16	Moore Corp. (74,9) Libra Bank (25,0)
9) Embratel	3243,67	Telebrás (90,4) Telesp (8,2)
10) Cobra	3133,40	B. Brasil (31,4), CEF (31,4), BNDES (31,5)
11) Edisa	2959,93	Parisa S.A. (64,7)
12) Prodesp	2270,46	Fazenda Est. SP (94,5) IPESP (5,4)
13) Datamec	2216,24	CEF (99,6)
14) Nacional Informática	2060,99	Nacional SCF (43,5) B. Nacional Inv. (26,5)
15) Scopus	1950,64	Scopus (45,0) BNDES (10,0)
16) Cetil	1921,95	Prodata (18,3), Partic. Litec (56,7)
17) Unibanco Sistemas	1636,74	Unibanco UBB (40,3) Unibanco BI (40,2)
18) Digilab	1623,61	Nova Marília (37,0) Sete Quedas (63,0)
19) Labo	1605,05	Inv. Tec. Nol. (48,6) Consip Eng. S.A. (12,7)
20) Itaucom	1590,69	Itaú Tecnol. S.A. (99,9)

Fonte: Dados e Idéias, nº 122, julho 1988, pág. 18

Tabela 9 - Número de equipamentos utilizados pelos bancos comerciais e demais setores em 1987

	Nº empresas pesquisadas	Micros	Minis	Mainframes
Bancos (1)	53	16267	1704	180
Total geral (2)	759	52738	3226	914
(1) / (2) em %	7	31	53	19

Fonte: Dados e Idéias, nº 126, nov/dez 1988, pág. 7

Tabela 10 - Dez maiores usuarios de micros em 1987

Empresa	Total de micros
1) Petrobrás	4720
2) Banco Itaú	3300
3) Embratel	2167
4) Banco do Brasil	1404
5) Serpro	1217
6) Citibank	1000
7) Bradesco	836
8) Prodesp	801
9) Autolatina	786
10) Banco Central	772

Fonte: Dados e Idéias, nº 126, nov/dez 1988, pág. 8

Tabela 11 - Dez maiores usuários de equipamentos de médio porte em 1987

Empresa	Total de equip.
1) Bradesco	680
2) Banco do Brasil	322
3) Serpro	242
4) BANERJ	112
5) CEF	92
6) Petrobrás	75
7) Banco Safra	58
8) Cetil	56
9) Bamerindus	48
10) Mesbla	48

Fonte: Dados e Idéias, nº 126, nov/dez 1988, pág. 11

Tabela 12 - Dez maiores usuários de equipamentos de grande porte em 1987

Empresa	Total de equip.
1) Bradesco	29
2) Itaú	22
3) Serpro	18
4) Banco do Brasil	14
5) G.S.I.	11
6) Petrobrás	10
7) R.F.F.S.A.	09
8) Montreal Informática	09
9) Bamerindus	09
10) Autolatina	07

Fonte: Dados e Idéias, nº 126, nov/dez 1988, pág. 11

As tabelas apresentadas confirmam que o setor financeiro ocupa um lugar de destaque na informática. Entre os dez maiores usuários de equipamentos de grande porte encontramos quatro bancos (Bradesco, Itaú, Banco do Brasil e Bamerindus). Entre os dez maiores usuários de equipamento de médio porte aparecem seis bancos (Bradesco, Banco do Brasil, Banerj, CEF, Safra e Bamerindus) e entre os dez maiores usuários de microcomputadores cinco bancos (Itaú, Banco do Brasil, Citibank, Bradesco e Banco Central).

Além disso, entre as vinte maiores empresas de informática do País, dez possuem participação acionária de bancos ou são controladas diretamente por eles. Os bancos comerciais, ainda, concentram 31% dos microcomputadores, 53% dos minicomputadores e 19% dos mainframes entre as empresas pesquisadas.

Os grandes bancos (Bradesco, Itaú, Bamerindus e Banco do Brasil) destacam-se na análise realizada, aparecendo pelo menos duas vezes nas três últimas tabelas apresentadas. São estes bancos os grandes usuários e/ou fabricantes de equipamentos computadorizados voltados para automação bancária. Comprovamos, assim, que o porte da empresa é decisivo para sua integração com a informática, confirmando o que disseram Feldman e Lockwood em nosso referencial teórico.

## 4. AUTOMAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL

### 4.1 Breve histórico

Segundo Magalhães (1977) "o processamento de dados inicia sua carreira bancária substituindo máquinas de contabilidade tradicional que escrituravam os analíticos da conta depósito à vista. Nas grandes agências, com grande número de correntistas, não era possível atender o correntista com rapidez. Se a cartela da conta corrente ia para a máquina receber lançamentos de um cheque pago, ela deixava de estar disponível para uma nova consulta. No final do dia todas as contas deveriam ser somadas para permitir o fechamento contábil com o total de lançamentos feitos. A necessidade de mão-de-obra crescia, e com ela, o custo de processamento." (pág. 11)

Magalhães (1977) continua: "a aplicação da ferramenta processamento de dados, de início e na maioria dos casos, não pretendeu executar a função de gerência ou melhorar o aspecto segurança. Efetivamente a primeira necessidade sentida pela maior parte das empresas relacionou-se com o atendimento ao cliente e redução de custo." (pág. 11)

São os enormes volumes de lançamentos na conta depósito, surgidos após 1964, que exigiram a criação dos centros de processamento de dados (CPDs). O processamento ocorria durante a noite para que no dia seguinte as agências pudessem abrir com o saldo do cliente atualizado. O saldo era relacionado em listagens, modificadas a cada lançamento durante o expediente, sem preocupação contábil. Nessa fase inicial havia um processamento paralelo das informações: continuava-se a alimentar o razão sintético da agência, ao mesmo tempo em que o CPD tentava centralizar as informações de todas as agências.

O dimensionamento do CPD pelo conta corrente, processado inteiramente à noite, gerou o aparecimento de capacidade ociosa durante o período diurno. Novos sistemas começaram a preencher esse vazio. O sistema "carteira de títulos" pode ser implantado usando o dia praticamente ocioso das máquinas. Essa primeira fase correspondeu ao período compreendido entre 1965 e 1970 para os grandes bancos.

Em 1970, da mesma forma que as autoridades monetárias "induziram" a concentração e o crescimento do sistema financeiro, o Banco Central, através da Resolução 144, passou a incentivar as imobilizações realizadas em processamento de dados pelos bancos. A partir de então os investimentos em equipamento informático aumentaram para o conjunto do sistema financeiro.

A segunda fase, que vai de 1970 a 1976, foi marcada pela aplicação do computador na obtenção de analíticos consistentes com seus saldos de razão, fornecendo informações gerenciais que orientassem a gestão da empresa, enriquecessem seus dados contábeis e aumentassem a sua segurança. O computador passou a ser o único a processar as informações, integrando contabilmente as agências, abandonando-se o sistema de controle de cartelas nas agências.

A contabilidade perdia sua importância como controle e passavam a proliferar órgãos pára-contábeis, trabalhando com data contábil ou não, com valores contábeis ou não, todos buscando informar ou controlar, tentando evitar a distorção criada pela distância entre a origem do fato e seu registro efetivo na data correta.

A terceira fase, compreendida entre 1976 e 1980, marcou a descentralização do processamento. Sua principal característica era a digitação remota, a transmissão do dado digitado, o processamento centralizado, a transmissão do dado processado e a impressão remota dos dados necessários à abertura da agência. O processo aumentava os custos de operação mas tinha como retorno uma redução substancial da flutuação de valores. A ligação com o CPD era feita por linha privada de telefonia.

Um fator decisivo na descentralização do processamento era o volume de dados existente na região coberta pelo centro remoto de entrada, que devia ser suficiente para justificá-la. Basicamente havia duas opções de descentralização: a nível de região e a nível de agência. No primeiro caso criaram-se subcentros de processamento que passaram a remeter dados consolidados para o CPD, que tinha a função maior, gerencial e de consolidação da contabilidade. No segundo caso tínhamos agências, de grande movimento, com equipamento de pequeno porte transmitindo informações consolidadas ao CPD.

A quarta fase iniciou-se em 1980. O processo "batch" (processamento em lote a partir dos dados digitados) foi substituído pelo processo "on-line". Foram instalados terminais para entrada de dados nas agências, alimentando direta e ininterruptamente o CPD, e terminais que apresentavam aos usuários dados atualizados para consulta e manipulação. Surgiram também sistemas de apoio à decisão voltados para a gerência e a alta administração.

A grande vantagem do processamento "on-line" foi a eliminação completa da flutuação de valores, uma vez que o lançamento contábil completo se dava no momento em que o fato ocorre, com o aproveitamento direto da digitação realizada na agência.

As características dos atuais sistemas dos bancos podem ser resumidas em cinco itens:

- 1) grande porte em termos de capacidade de processamento, de necessidade de serviços técnicos (pessoal qualificado para operar o equipamento e para mantê-lo) e de equipamentos periféricos, havendo necessidade de pesados investimentos
- 2) centralizados necessariamente nas atividades que envolvem conta corrente, cobrança, além de outras que são fundamentais no controle de custos, permitindo que aqueles que detêm o poder na organização tomem decisões conhecendo o panorama geral da empresa
- 3) rígidos e estáveis - há muita dificuldade para introduzir modificações, mesmo quando isso é uma necessidade. Não há possibilidade de se criar casos especiais, pois não se pode alterar a concepção da estrutura do sistema. A solução é criar um novo sistema toda vez que se modifica a rotina anterior
- 4) organizacionalmente interdependentes, passando por várias áreas da organização, desde a primeira linha da agência até o órgão administrador do produto, sendo que cada área faz alguma coisa para compor o todo
- 5) temporalmente interdependentes - as informações tem que ser tratadas em um período de tempo determinado e um sistema tem que ser processado antes do outro.

Apresentamos no anexo D uma descrição das atividades hoje desenvolvidas pelos bancos e as necessidades de processamento de dados correspondentes.

Tabela 13 - Processamento de aplicativos no CPD dos bancos

Aplicativo	Percentual médio de ocupação (%)	Total
<b>Voltados ao público</b>		
Conta corrente	36	
Carteira de títulos	14	
Financiamentos	5	
Caderneta de poupança	3	
Open market	3	70
FGTS	3	
Seguro	2	
Rural	2	
Captação	2	
<b>Apoio interno</b>		
Contabilidade	6	
Recursos humanos	5	16
Análise de cliente	3	
Conciliação	2	
Outros	14	14

Fonte: Centro Nacional de Automação Bancária/SEI, jul/83, pág. 72

A tabela 13 permite avaliar o peso relativo de cada um dos aplicativos no CPD dos bancos, destacando-se o sistema de conta corrente.

#### 4.2 Tecnologias envolvidas

Vimos que o processo de automação iniciou-se, historicamente, a nível da retaguarda das agências: lançamento das operações diárias, registros contábeis e toda uma série de tarefas típicas de trabalho das instituições. A explicação para isto é simples e pode ser encontrada na revista Dados e Idéias (abr/84): "em janeiro de 1984 um volume médio diário de 9,4 milhões de papéis foi trocado no sistema nacional de compensação, equivalendo a um valor mensal de 206 milhões de papéis. Cerca de 98% dos papéis são cheques." (pág. 9)

Imagine-se uma situação em que o processamento de dados não estivesse presente nos bancos para manipular este volume de dados.

Nos dias atuais a utilização de modernas tecnologias está gerando modificações não mais restritas exclusivamente à área de processamento de dados. Estas inovações atingem a natureza dos negócios bancários e o relacionamento do banco com seu cliente.

O uso de modernas tecnologias está tornando possível a prestação de diversos novos tipos de serviços, onde se destacam caixas automáticas, terminais ponto de venda, unidades de resposta audível, cartões magnéticos. O pré-requisito para a prestação desses serviços é o domínio da tecnologia em todos os seus aspectos: hardware, software, componentes eletrônicos e comunicação de dados. Abordaremos, brevemente, cada um deles.

a) Hardware: corresponde à parte física do processamento (equipamento). Grande parte do desenvolvimento existente neste setor no Brasil deve-se aos bancos, que hoje absorvem mais de 50% dos produtos na área de informática.

Devido à rapidez da automatização dos serviços bancários o modelo adotado pela grande maioria dos fabricantes fundamenta-se na absorção de tecnologia importada e desenvolvimento interno em função das características exigidas pelo mercado nacional. Os fornecedores básicos são IBM (multinacional), SID (com pequena participação nacional), LABO/EDISA/COBRA/SISCO/ITAUTEC/DIGIREDE/RACIMEC (empresas nacionais ou com grande participação nacional). Estes fornecedores utilizam tecnologia nacional, sendo importados os dispositivos mecânicos e circuitos eletrônicos com integração em larga escala.

b) Software: corresponde à parte lógica do processamento (sistemas). O estágio de desenvolvimento dos bancos é bastante avançado, devido aos investimentos feitos, nos últimos anos, na formação de pessoal especializado.

O software básico de equipamentos de médio porte ainda é importado, sendo comprado dos grandes fabricantes multinacionais de equipamentos. Há um crescente desenvolvimento de software específico para tratamento de bancos de dados e gerenciamento de redes, criando-se soluções alternativas para implantação de redes compatíveis com as necessidades nacionais.

c) Componentes eletrônicos: os básicos são nacionais, mas todos aqueles que utilizam integração de circuitos em larga escala ainda são importados.

A criação de uma indústria nacional de microeletrônica exige não só investimentos pesados como também a superação da defasagem tecnológica entre o nosso atual estágio e o estágio dos países desenvolvidos.

d) Comunicação de dados: A EMBRATEL é a detentora de todo o desenvolvimento e exploração de serviços dos quais os bancos fazem uso intensivo. A automação bancária exige a implantação de redes de computadores com alto grau de flexibilidade e baixo custo, como a Rede Nacional de Comutação de Pacotes (RENPAQ).

Há um avanço nos equipamentos de comunicação de dados que tornam possível o acesso a computadores através de redes telefônicas e telex, bem como dispositivos de backup automáticos para recuperação de falhas.

#### 4.3 Situação atual

A automação bancária atual pode ser subdividida em quatro itens: agências on-line, postos especiais de prestação de serviços, independentes e serviços automatizados. Passaremos a abordar cada um destes itens.

##### a) Agências on-line

A automação das agências inicia-se na segunda metade da década de 70 utilizando equipamento nacional. Houve pelo menos três tentativas anteriores utilizando equipamento importado que foram abandonadas pelas dificuldades de manutenção ou pela impossibilidade de importar equipamentos em quantidade que viabilizasse o projeto.



As agências passam a contar com terminais de caixa ligados diretamente ao CPD, permitindo a execução das operações em tempo real. As operações de débito/crédito são feitas imediatamente, diminuindo o fluxo de papéis que caracteriza o procedimento anterior.

A agência on-line está presente em representativo número de bancos, mas é certo que são distintas as fases em que se encontram os projetos de automação em cada um deles, bem como são diversificadas as soluções de cada fabricante (processamento na própria agência ou em sub-centros).

A evolução no número de agências on-line tem se dado de forma bastante acelerada como podemos ver na tabela 14.

Tabela 14 - Agências on-line no País

Período	Número de agências
Dez.80	03
Dez.81	63
Jun.82	195
Set.82	288
Dez.82	480
Dez.83	806
Dez.84	1603
Set.87	3000

Fonte: Dados e Idéias (abr/85), pág.8 & Informativo FEBRABAN/FENABAN (out/87), pág. 31

O ritmo de instalação de agências on-line está ligado à variação das taxas inflacionárias. A uma aceleração da inflação corresponde maior investimento em automação, tanto pelo que significa em termos de agilidade na obtenção de informações para a tomada de decisão, como em termos de controle. É bom lembrar que são nos períodos de inflação alta que os bancos obtêm os maiores lucros, o que quer dizer disponibilidade para investir.

b) Postos Especiais de Prestação de Serviços: acompanham a filosofia de cada banco, podendo estar interligados diretamente a um computador de grande porte ou às agências que pertencem juridicionalmente.

c) Independentes

Os serviços independentes caracterizam-se por serem processados, quase na totalidade, em ambiente completamente diferente dos anteriores. A automação independente justifica-se devido à especialização de processos, grande volume de dados e picos de processamento não muito longos.

O open market representa o serviço independente de maior vulto. A sua importância deve-se ao número de transações, concentradas em período de tempo relativamente curto, e ao montante do numerário envolvido diariamente.

O processador de texto é uma ferramenta cuja utilização vem sendo adotada em escala crescente pelos bancos nos setores de retaguarda. Os maiores usuários são os setores de marketing, de normas e de secretaria.

As operações de renda-fixa funcionam na modalidade on-line, para manutenção da posição do cliente, digitação do boleto de compra/venda de títulos e controle de estoque. O faturamento e a liquidação são efetuados em modalidade batch.

#### d) Serviços automatizados

Os serviços automatizados mais recentemente abrangem a compensação e a transferência eletrônica de fundos, que agrupa os terminais de saque, ATM's, videotexto, audio responser, cartões magnéticos e SWIFT. Falaremos brevemente de cada um deles.

d1) Compensação: o item contas correntes ocupa 36% do tempo de processamento do CPD central. Dentro do processamento de contas correntes merece destaque especial os cheques compensados, não só pelo grande volume, mas também porque a maior parte destes papéis só chegam ao CPD para serem processados após a última sessão de troca da compensação, normalmente após as dez horas da noite. Sobra pouco tempo para que, após a digitação desses cheques, a rotina de contas correntes seja processada, garantindo que as agências trabalhem no dia seguinte.

Não obstante a complexidade do sistema de compensação, uma vez que as operações extrapolam o ambiente da agência acolhedora, com os cheques transitando também pela câmara de compensação, pelo CPD do banco sacado e pelo da agência sacada, percorrendo todo este caminho de volta quando há devolução, os bancos tem feito grandes esforços no sentido de agilizar o sistema.

d2) Terminais de saque: são terminais, colocados em pontos estratégicos nas lojas, que efetuam registros eletrônicos de operações bancárias, substituindo o uso do cheque para o pagamento de compras ali efetuadas. Elimina-se assim o trabalho de compensar o cheque, garantindo-se ao comerciante a liquidez

total da operação. Desde que haja um convênio esses terminais podem também ser utilizados pelos clientes para saques, mesmo fora do horário bancário e independente de compras efetuadas.

d3) ATM's (Automatic Teller Machine): conhecida como caixa automática, executa várias funções de atendimento, prolongando a atuação dos bancos para 24 horas por dia e sete dias por semana, beneficiando os clientes em serviços como saques em dinheiro, depósitos, pagamento de contas e consulta a saldo.

Os serviços são executados diretamente pelo correntista do banco como resultado da interação homem-máquina. As ATM's tem um custo bastante elevado mas trazem como retorno uma diminuição do fluxo de correntistas nas agências, acarretando uma redução dos custos operacionais destas.

d4) Videotexto: juntando-se o telefone, o televisor e o computador, mediante um adaptador especialmente projetado, pode-se transmitir informações diretamente à tela de TV dos usuários. Este meio permite o acesso a qualquer hora, dentro de casa, na mesa de trabalho e até em locais públicos. O usuário pode fazer suas transações ou pesquisas em sua própria casa.

d5) Audio responser: juntando-se o telefone e a rede telefônica ligada ao computador e seu banco de dados, por meio de um acoplador acústico, pode-se transmitir dados e informações aos usuários. Sua base de aplicação restringe-se àquelas que permitem pouca entrada de dados, bem como pouca saída, tais como consulta de saldos, transferência de fundos e solicitação de talão de cheques.

d6) Cartões magnéticos: sua aplicação é encontrada na indústria e no comércio, mas é na área bancária que seu uso é mais divulgado. Vários bancos possuem rotinas que dependem do uso do cartão para acessar serviços, seja em agências ou em ATM's. O cartão é um laminado plástico que na parte de trás superior possui uma tarja magnética e na parte da frente consta a gravação em alto relevo de dados relativos ao cliente e sua conta.

d7) SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications) é uma sociedade cooperativa, sem fins lucrativos, sediada em Bruxelas, mantenedora de uma rede mundial interligando os bancos membros aos CPDs regionais e estes, por sua vez, aos CPDs localizados na Bélgica, na Holanda e nos Estados Unidos. A sociedade proporciona aos bancos membros um serviço de comunicação de dados para transmissão e controle de suas transações internacionais, anteriormente realizadas via correio, telex ou cabos.

Para concluir esse ponto apresentamos na tabela 15 o número de equipamentos automatizados instalados nos bancos até setembro de 1987.

Tabela 15: Número de equipamentos automatizados instalados nos bancos em setembro de 1987

	Nº de bancos	Nº de agências	Nº de terminais	Nº transações/consultas/dia
Caixas on-line	58	3000	77760	16125090
Terminais agências	58	3000	4500	900000
Terminais empresa	16	300	1700	13600
ATM's	32	-	550	90000
Transf. fundos	34	-	5530	50000
Videotexto	16	-	8000	300
Audio-responser	15	60	--	50000

Fonte: Informativo FEBRABAN/FENABAN, nº 44, out. 1987, pág. 31

## 5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NOS BANCOS BRASILEIROS

### 5.1. Antes do computador

No período anterior a 1964 a estrutura bancária estava resumida a operações de conta corrente, crédito e cobrança, conforme já vimos no ponto sobre o sistema financeiro. O número de sedes de bancos beirava 350, cada uma delas com poucas agências (em média dez). Os bancos médios, na década de 60, operavam com cerca de 600 funcionários e suas agências com 25 bancários. Ainda nessa época era difícil abrir conta em banco e poucas pessoas possuíam talão de cheque. Em consequência dessa característica, as agências apresentavam uma área de atendimento reduzida.

Todos os serviços contábeis, que posteriormente passarão a ser centralizados nas matrizes, eram realizados na própria agência, que ficava responsável pela escrituração das operações cotidianas dos livros contábeis, pelo cálculo dos juros dos depósitos, pela confecção dos balancetes enviados diariamente à matriz, pela atualização das contas e arquivos, entre outras tarefas e rotinas. A agência representava um "todo integrado" e possuía relativa autonomia. Essa forma de organização do trabalho pouco se alterou até o ano de 1964.

A administração do banco era reduzida e constava basicamente da contadoria, encarregada do balanço geral da empresa, da inspetoria, encarregada da fiscalização do trabalho das agências, e da alta direção. Dependendo do porte do banco havia também um departamento pessoal, uma central de câmbio e uma tesouraria.

A agência era dividida em dois blocos: gerência e serviços. Em uma agência média a gerência era composta por um gerente e um subgerente. A parte de serviços contava com um contador, um subcontador, um chefe de expediente, dois a três caixas, dez a doze escriturários, dois contínuos e mais pessoal de apoio (segurança, limpeza).

O gerente, que cuidava basicamente da parte comercial da agência, ficava mais na retaguarda, muitas vezes trabalhando em sala fechada, separada do restante dos funcionários. Operava basicamente com depósitos e na concessão de crédito devia respeitar limites estabelecidos pela matriz. Respondia diretamente à diretoria do banco por tudo que viesse a acontecer na agência, tanto a nível comercial como administrativo (dava a última palavra nos problemas que o contador não solucionasse). O gerente possuía, obrigatoriamente, um grande conhecimento de todos os serviços da agência, adquirido pela passagem por todos os seus níveis administrativos e acumulado ao longo de vários anos de profissão.

O serviço administrativo cotidiano estava sob responsabilidade do contador, reconhecidamente conhecedor das rotinas diárias. O chefe do expediente subordinava-se a ele, assim como os demais funcionários da área de serviços. Os contadores possuíam nível hierárquico quase igual ao do gerente. Segundo Canedo (1978) "às vezes, como no caso de decisões relativas aos funcionários, era até mais importante [...]. Entre o contador e o resto dos funcionários havia muita distância. Ao contador ficava reservada uma sala especial no fundo do banco; atendia mediante entrevista e os funcionários muitas vezes ficavam nervosos e sem saber o que dizer em sua presença." (pág. 30)

A departamentalização da agência se dava por produto. Havia um setor de conta corrente, um setor de desconto de títulos, um setor de cadastro e um setor de contabilidade. Era para este último que fluíam todos os processos da agência. Para Sales (1986) "trabalhar [na contabilidade] tornava-se, ao mesmo tempo, um ideal e um sinal de ascensão profissional." (pág. 4)

Os escriturários distribuíam-se na agência da seguinte forma: um no balcão de atendimento, um no controle de caixa, dois no conta corrente, dois na cobrança, dois no desconto e dois na contabilidade. A descrição do trajeto de um cheque dentro da agência servirá para ilustrar a atuação de cada um deles.

O portador do cheque se dirigia ao balcão de atendimento, onde trocava o cheque por uma senha, normalmente uma chapa de metal numerada. Enquanto o portador aguardava o pagamento, o cheque era enviado ao controle de caixa para anotação de seus dados. A seguir era levado ao setor de firmas, para conferência da assinatura, e ao setor de contas correntes, para verificação do saldo. Só então chegava ao caixa para o pagamento. O cliente chegava a esperar até uma hora para receber seu dinheiro. Após a liquidação, o cheque era enviado para o setor de contabilidade.

O escriturário do balcão de atendimento encaminhava, ainda, duplicatas para desconto e cobrança, abonos de assinaturas, documentos em geral e cheques visados. O controle de caixa registrava a entrada de todos os documentos de caixa e ficava responsável pela operação do "bate" no final do dia. O conta corrente fazia os lançamentos de conta corrente na ficha do cliente e os fechamentos no final do dia.

\*Ao caixa, portanto, cabia apenas receber e pagar. De todos os funcionários da agência era o que menos conhecia a rotina geral do serviço. Trabalhava em local fechado, com um guiche para o acesso do público.

O número de bancários envolvidos na expedição era considerável, uma vez que os bancos faziam a entrega da correspondência aos clientes. Essa situação persistiu até o advento do monopólio desse serviço pelo Correio. Dentro da estrutura administrativa dos bancos a expedição representava o nível mais baixo, sendo por onde ocorria o ingresso na profissão bancária. Isto só não era

verdade para o caso dos caixas, que ingressavam diretamente na função, desde que apresentassem carta de fiança de pessoa respeitável responsabilizando-se por qualquer diferença que viesse a ocorrer.

Para ingressar em um banco estatal exigia-se nível ginásial e aprovação em concurso público, medindo-se os conhecimentos do candidato em contabilidade, português e datilografia. Nos bancos privados normalmente nada era exigido, bastando apenas a indicação de algum cliente ou funcionário.

Os bancários geralmente eram nascidos no interior, em famílias de classe média baixa, e vinham à capital para estudar ou fazer carreira em banco. A idade média do pessoal empregado situava-se ao redor dos 30 anos, sendo que era comum os caixas apresentarem mais de 35. A idade mais madura do caixa estava associada ao que se esperava dele em termos de responsabilidade e conduta moral. O número de mulheres ocupando o cargo de caixa era muito pequeno.

Nos bancos privados não havia quadro de carreira definido que possibilitasse uma trajetória profissional para o bancário. Alguns desses bancos desenvolveram, não oficialmente, uma estrutura de cargos que permitia a ascensão do contínuo a escriturário, a passagem deste por vários níveis até atingir o cargo de chefe de seção, sua ascensão a subcontador, para só então atingir o cargo de contador. O critério básico para a promoção era o tempo de casa e o conhecimento do "metier" da agência. Esse esboço de profissão dava um status profissional ao bancário, então bastante respeitado pela sociedade.

O fato de cada banco possuir seu particular sistema de contas permitiu o surgimento de profissionais qualificados, possuidores de grande controle de informações relativas à técnica contábil, em uma época em que esta ainda não havia sido racionalizada. Esses profissionais possuíam um grande poder de barganha junto à direção do banco.

O número reduzido de funcionários por banco e por agência conduzia a um estilo de administração bastante paternalista na relação banqueiro-bancário. Nas primeiras décadas do século os diretores eram livres para criar normas de trabalho, sem possibilidade de surgir objeção por parte dos funcionários. A situação começa a se alterar a partir da organização da categoria bancária na luta por seus direitos. O número elevado de greves realizadas no período anterior a 1964 demonstra o que dissemos. Segundo Bicalho (1978) "o 'poder pessoal', a falta de normas administrativas, a falta de especificidade de funções condicionavam a variação dos salários de banco para banco e, em um mesmo banco, para uma mesma categoria [...]. Não havia nenhuma correspondência entre os salários e o custo mínimo indispensável de vida". (págs. 33 e 39)

Os bancos trabalhavam de segunda a sábado. A conquista do sábado livre só acontece em 1962. Era comum o bancário prorrogar sua jornada, sem receber as horas-extras devidas, para 9 a 10 horas por dia, enquanto a jornada legal estipulava 6 horas. Os motivos alegados eram a necessidade de conclusão de serviço (o cálculo dos juros consumia tempo considerável), o sentimento de realização no trabalho e o ambiente de trabalho agradável.

O bancário gozava de grande estabilidade no emprego, quando ocorria uma demissão era por falta grave. O FGTS ainda não havia sido criado e a organização do trabalho exigia funcionários conhecedores das rotinas diárias, o que dificultava a rotatividade por parte das empresas.

Na década de 20, o trabalho era exclusivamente manual. Não havia máquinas de calcular, e muitas vezes o bancário, após fechar o caixa, ficava no banco contando juros até alta madrugada. Todo o movimento tinha que ser batido para o dia seguinte. Na década de 30 o trabalho foi facilitado com o aparecimento de copiadores de gelatina e a permissão da escrituração à máquina. O movimento de cada dia era escriturado da seguinte forma: em primeiro lugar o caixa, em seguida o diário. Terminada a escrituração à máquina, as folhas eram reproduzidas em copiador, devendo a cópia ser feita na mesma ordem da escrituração.

Na década de 40 foram introduzidas máquinas de calcular e, no final da década de 50, máquinas mais sofisticadas para confecção de cartelas contábeis que substituiriam progressivamente os antigos livros. Essas inovações marcam o início da mecanização do serviço bancário, mas modificam muito pouco sua técnica básica - a contabilidade.

## 5.2. De 1964 a 1980

Se no período anterior a 1964 a organização do trabalho nos bancos pouco se altera, os anos compreendidos entre 1964 e 1980 apresentarão grandes modificações.

Entramos no período da "racionalização taylorista" do trabalho bancário. Um número elevado de estudos voltados aos bancos, utilizando Organização e Métodos, foram publicados nas décadas de 60 e 70. Os interessados podem encontrar vários destes trabalhos na biblioteca da Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Estudam-se as rotinas e o fluxo do trabalho, o layout das agências, o dimensionamento de pessoal, os impressos e outros itens próprios de todo processo de racionalização. O crescimento dos bancos e do volume de serviços prestados, a necessidade de redução dos custos operacionais, eram os principais motivos alegados para justificar as alterações efetuadas.



Aqui é importante fazermos uma observação. Em nosso referencial teórico vimos a racionalização e a mecanização como processos distintos. Nos bancos, entretanto, elas caminham estritamente ligadas após 1964. É verdade que a mecanização começa já na década de 30, mas o seu impacto na estrutura administrativa dos bancos foi pequeno se comparado ao causado pela introdução do computador. Grun (1985) avalia que "a introdução do computador dará o pretexto para o primeiro processo sistemático de desapropriação do saber de metier [do bancário] por parte da direção do banco." (pág. 112)

A atuação do Banco Central, como já vimos, foi decisiva para alcançar a economia de escala necessária para viabilizar o novo equipamento. Seja padronizando atividades e rotinas; seja definindo normas para a organização interna dos bancos; seja incentivando o crescimento e concentração do setor; seja promovendo a diversificação geográfica de suas agências e o aumento da utilização dos seus serviços pelo público, conseguido graças ao repasse do recolhimento de tributos, taxas e carnês e a maiores facilidades na abertura de conta corrente. Os incentivos oferecidos para a aquisição de equipamento de processamento de dados foi mais uma das medidas adotadas. Longe de ser um "processo natural", a introdução do computador esteve acompanhada de uma política governamental para viabilizá-lo. As afirmações de Feldman, Lockwood e Marx sobre mecanização e economia de escala são inteiramente aplicáveis ao processo em questão.

Os bancos mudam radicalmente. Com a diversificação geográfica a administração central passou a controlar os processos que saíam das agências, criando áreas centralizadoras (as centrais de cobrança, de arrecadação, etc.), de modo que o trânsito de lançamentos fosse reduzido e melhor controlado. A agência perdia a sua "autonomia", transformando-se em uma grande preparadora de dados a serem utilizados pelas áreas centralizadoras.

A agência bancária passou a ser também a "loja" de todas as empresas do conglomerado. Com o crescimento da utilização dos bancos pelo público em geral, pelas empresas e pelo governo, exigia-se uma melhoria do "atendimento". Não era mais possível que o desconto de um cheque demorasse quase uma hora. Várias medidas foram tomadas.

O acesso ao gerente foi facilitado, pois os novos produtos e serviços oferecidos pelos bancos deviam ser vendidos ao maior número possível de pessoas e empresas. Houve um deslocamento físico do gerente, que deixa sua sala fechada no fundo da agência, passando para local aberto, o mais próximo possível da entrada. O número de bancários trabalhando com negócios aumenta.

A área de atendimento ao público (guichês de caixa / balcão de atendimento) precisava crescer, exigindo modificações no layout da agência. Alguns bancos optaram pela transferência do pessoal da "retaguarda" (áreas de preparação de dados que não atendiam ao público) para núcleos de centralizavam os serviços internos

de várias agências. Tal medida foi tomada por dois motivos: dificuldade em arrumar mais espaço físico na agência e economia com mão-de-obra, via redução dos gastos com supervisão principalmente.

Surgia a figura do caixa "executivo" em substituição ao caixa tradicional que só pagava e recebia. O caixa passava a acumular as funções de conferência de assinatura e de saldos, de efetuar lançamentos, além de suas funções habituais. Há um enriquecimento do seu cargo, em prejuízo do cargo dos escriturários.

Podemos dizer resumidamente que passamos de um modelo de agência "tradicional" (gerente isolado, com poucos caixas e pequena área de atendimento) para um modelo de agência "atendimento" (gerência exposta, vários caixas e grande área de atendimento). A nova agência passava a executar basicamente quatro funções: encaminhamento de clientes, atividade de tesouraria, atividade de aplicações e empréstimos, prestação de serviços diversos.

O deslocamento da retaguarda da agência, para um segundo-plano, atinge o serviço contábil, até então, realizado na agência. O contador passa a ser figura acessória ou em extinção, sendo substituído pelo chefe de serviço ou de expediente, confirmando o que diz Braverman. O fato do computador, ao ser introduzido, ter se concentrado nos serviços com maior volume, como conta corrente e cobrança, também contribuiu bastante para a decadência da contabilidade. Os procedimentos contábeis anteriormente adotados, ou seja os lançamentos em cartelas, são gradualmente abandonados até que o novo instrumento seja o único a processar as informações, não mais exigindo dos bancários conhecimentos de contabilidade.

Com o computador centralizando as informações, as agências passaram a receber listagens das posições de cada cliente, logo de manhã cedo, contendo o movimento do dia anterior. Com a integração contábil das diversas agências viabilizava-se a implantação de um sistema de custos e de gestão das operações do banco.

O computador surgiu, portanto, para fazer frente a uma necessidade cada vez maior de pessoal, devido ao aumento do volume de serviços, e somente mais tarde se generalizou como instrumento de controle e gestão. Sua função inicial era servir de reforço e contribuir para a execução de funções definidas anteriormente.

Uma das mudanças mais importantes ocorridas na divisão do trabalho foi representada pela aparição do empregado especializado e semi-diferenciado que tinha por missão trabalhar com o computador. Segundo Grun (1985), "no banco, num primeiro momento, os manipuladores do novo aparato serão recrutados no interior da organização, seguindo um padrão que parece ter sido geral nas organizações estruturadas que recebiam o computador. A maioria dos agentes que se engaja no trabalho informático do

banco na época vem de setores atingidos pela modernização, os setores administrativos das agências, serviços de cobrança, contabilidade, ... No início do processo, o seu conhecimento prático das tarefas a serem introduzidas em ambiente informático será fundamental na organização da desapropriação [do saber de metier]". (pág. 112)

Grun (1985) continua: "gradativamente, esses autodidatas que se reconvertem através da informática vão sendo confinados à manutenção do sistema computadorizado já existente, via de regra, o serviço de que já eram conhecedores antes da introdução da nova tecnologia. Outra possibilidade bastante frequente é o direcionamento dos autodidatas reconvertidos para os setores de operação do CPD." (pág. 112)

A parcelização vai ser a tônica da nova organização do trabalho. Segundo Romanelli (1978) "aumenta a quantidade de tarefas não especializadas, submetidas à rotina de um trabalho parcelar e fragmentário, que não exige conhecimento específico ou longo treinamento." (pág. 77)

Com a parcelização e a padronização dos serviços não há mais necessidade do bancário acumular conhecimento ao longo de anos de serviço na agência, trazendo consequências na sua perspectiva de ascensão interna na empresa. O encarreiramento existente anteriormente a 1964 foi quebrado. Grun (1985) afirma que "passamos de um estágio em que a mobilidade ascensional era um expectativa razoável, para outro estágio em que se tornou um expectativa marginal, pouco provável." (pág. 146)

O crescimento dos bancos passou a exigir a definição de estruturas administrativas mais rígidas em termos de relações de poder. Formaram-se grupos relativamente amplos de empregados semidiferenciados (caixas e escriturários), unidos entre si e separados do pessoal dirigente e supervisor (gerentes e comissionados).

Os estudos iniciais de Organização e Métodos, aprovados pela direção dos bancos, justificaram a criação de áreas especializadas no novo instrumental. Essas áreas, segundo Grun (1985), passaram a contribuir "na instalação de novos departamentos, [a julgar] a procedência de pedidos de aumento de pessoal, e [a emular] seções/departamentos/agências avaliadas." (pág. 140)

O bancário passava a ser treinado, fora de seu local de trabalho, para exercer sua função, ao invés de aprendê-la na prática do dia-a-dia. O treinamento passou a ser composto basicamente de dois blocos: o primeiro, voltado para o pessoal operacional, contendo matérias específicas da atividade bancária, utilizando o conhecimento sistematizado nos manuais da organização, e o segundo, voltado para as chefias, contendo técnicas de comportamento.

O perfil do bancário alterou-se assim como sua visão do banco. O bancário tradicional, com grande conhecimento de contabilidade, tornou-se minoritário e, de acordo com Grun (1985), "estamos agora diante do bancário que vê no banco não mais uma instituição total, à qual ele adere para toda a vida, mas apenas como um emprego provisório que potencia um projeto de ascensão que passa fundamentalmente pela obtenção de um diploma de curso superior noturno." (pág. 145)

Para alcançar maiores reduções de custo, os bancos tomaram outras medidas além da racionalização e da automação. Formaram empresas coligadas para prestação de serviços diversos (vigilância, faxina, operação do computador, digitação de dados), com funcionários enquadrados em várias categorias. Os bancos impedem o acesso desses funcionários às conquistas da categoria bancária, reduzindo o seu potencial de mobilização, assim como o dos próprios bancários.

A introdução massiva de mulheres nos bancos, após o advento do computador, foi outra medida de economia adotada. Os bancos privados aumentaram o número de mulheres entre os escriturários e caixas, enquanto os bancos estatais passaram a aceitar mulheres nos concursos após a metade da década de 60. Romanelli (1978) relata que no Banespa "em 1968 realizou-se o primeiro concurso aberto às mulheres." (pág. 99)

O DIEESE (1980) afirma que "quando se compara as distribuições salariais entre homens e mulheres nota-se uma nítida concentração das mulheres nas faixas inferiores de salário [escriturários, caixas]. Quase a metade delas (48%) ganham até 3 salários mínimos e cerca de dois terços tem remuneração menor ou igual a 4 salários mínimos, enquanto que menos da metade dos homens (48%) recebem até esse mesmo limite. Por outro lado, acima de 10 salários mínimos a proporção de homens é muito mais elevada (21%) que a das mulheres (apenas 3%)." (págs. 49 e 50)

As mulheres, portanto, foram a mão-de-obra barata que os bancos contrataram para suprir o aumento dos serviços surgido após 1964. Os homens passaram a concentrar-se nos cargos de maior responsabilidade, explicando o diferencial encontrado para os salários. Confirma-se a análise de Gill feita em nossa apresentação.

A racionalização e a introdução do computador afetaram, também, as exigências para ingresso na categoria. No Banespa, segundo Romanelli (1978), "nos primeiros concursos, a partir de 1935, os candidatos deveriam ter completado o curso ginásial, na década de 50 passa-se a exigir a conclusão do curso técnico de contabilidade. Finalmente, nos anos 60, as inscrições foram abertas - para determinados concursos - aos portadores de diploma de qualquer curso secundário." (pág. 128)

Uma última questão que gostaríamos de abordar é a evolução da categoria em termos numéricos e salariais entre 1964 e 1980. Comparando os resultados mostrados na tabela 16 destacaremos três pontos.

O primeiro deles é que, entre 1963 e 1975, o número de bancários no Município de São Paulo mais que duplicou, como resultado da expansão do sistema financeiro. O segundo ponto é o aumento relativo acentuado da base da pirâmide: enquanto em 1963 havia 21,9% dos bancários concentrados nas duas primeiras classes de salários, este número salta para 38,5% em 1975. Este aumento da base se deu às custas da redução relativa do número de bancários que em 1963 encontravam-se nas terceira e quarta classes de salários. O terceiro ponto é o aumento relativo, menos acentuado, nos salários mais altos da categoria, exceto para a última classe de salários, representativa dos cargos de alta direção, que salta de 1,2% em 1963 para 6,6% em 1975.

Tabela 16: Distribuição salarial dos bancários do Município de São Paulo entre 1963 e 1975 (valores em cruzeiros de março/85)

Classes de salário mensal (Cr\$)	1963			1975		
	Nº banc.	F.S.	F.A.	Nº banc.	F.S.	F.A.
até 549000	4203	14.6	14.6	14359	21.2	21.2
549001 a 705850	2096	7.3	21.9	11722	17.3	38.5
705851 a 862700	7624	26.5	48.4	8063	11.9	50.4
862701 a 1019550	6348	22.1	70.5	4681	6.9	57.3
1019551 a 1176400	2611	9.1	79.6	5358	7.9	65.2
1176401 a 1333270	1300	4.5	84.1	3155	4.7	69.9
1333271 a 1490850	801	2.8	86.9	2286	3.4	73.3
1490851 a 1647700	556	1.9	88.8	2149	3.2	76.5
1647701 a 1804560	469	1.6	90.4	1503	2.2	78.7
1804561 a 1961410	403	1.4	91.8	1559	2.3	81.0
1961411 a 2353550	742	2.6	94.4	2563	3.8	84.8
2353551 a 2745700	552	1.9	96.3	2211	3.3	88.1
2745701 a 3138550	319	1.1	97.4	1576	2.3	90.4
3138551 a 3530690	229	0.8	98.2	1097	1.6	92.0
3530691 a 3922830	171	0.6	98.8	950	1.4	93.4
mais de 3922831	345	1.2	100.0	4449	6.6	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>28769</b>			<b>67681</b>		

Fonte: Contribuições sindicais de março/63 e março/75 do SEEB/SP  
Obs.: o fator de correção aplicado foi obtido a partir da multiplicação dos reajustes salariais dos bancários entre março/63 e março/85.

Adaptado de Barelli (1976), pág. 47

Temos, portanto, um movimento em que há um aumento absoluto do número de bancários, com um aumento relativo maior nos cargos iniciais da estrutura administrativa, que sofrem um achatamento salarial. Nesta fase ocorre, ainda, um aumento relativo no número de bancários no topo da hierarquia administrativa.

### 5.3 De 1980 aos dias atuais

Esta terceira fase está marcada pela automatização geral da agência e da administração. Após 1980 aumenta muito o número de bancários com acesso direto ao computador. A informática generaliza-se pela agência e pela administração, deixando de limitar-se à sala de máquinas, através de terminais ou microcomputadores que passam a ser operados por qualquer funcionário. Estamos falando dos sistemas "on-line", das ATMs, dos terminais de caixa, dos microcomputadores e tantos outros equipamentos existentes hoje dentro ou fora das agências e na administração, equipamentos já analisados no ponto em que abordamos a automação bancária.

Nesta fase a principal limitação do período anterior - a atualização não imediata das diversas contas manipuladas pela agência - deixa de existir, com a transformação da máquina de caixa em um terminal de computador, adaptado às necessidades do serviço e diretamente conectado ao banco de dados do CPD. O caixa "executivo" transforma-se, assim, em caixa "on-line", passando a fazer o débito e o crédito no instante da operação, dispensando, muitas vezes, o trabalho antes realizado na retaguarda, principalmente em termos de digitação. Os núcleos, criados no período anterior para centralizar os serviços de várias agências, começam a perder força.

Para deixar mais clara a diferença entre o caixa "executivo" e o caixa "on-line" vamos descrever o processo de desconto de um cheque no sistema antigo e no novo. No sistema não automatizado - máquina de caixa convencional - o desconto de um cheque exigia que o caixa verificasse o seu preenchimento (valor por extenso e assinatura), se havia contra-ordem e fundos. Não havendo problemas anotava-se o valor a ser debitado na listagem enviada pelo CPD, que seria remetida de volta no final do dia para atualização. No sistema automatizado - terminal de caixa - não há mais necessidade da listagem, uma vez que a atualização do banco de dados é imediata. Além disso o terminal verifica se há contra-ordem, fornece o saldo do cliente e permite que, a partir de uma senha magnética, a assinatura seja conferida. Com isso os bancos conseguem aumentar a produtividade do caixa na execução do seu serviço específico e eliminar tarefas antes realizadas na retaguarda.

Com a digitação imediata do débito e do crédito houve uma distribuição do processamento ao longo do dia e não mais só à noite. Os bancos passam a ter condições de oferecer novos serviços aos clientes, utilizando a capacidade da máquina já instalada. O passo seguinte, após os terminais de caixa, foi a instalação nas agências de terminais operados diretamente pelos clientes, sem a intermediação de qualquer bancário. São os terminais de saldo, de extrato e outros já citados. Os bancos procuram criar diferenciais na prestação de serviços, utilizando a automação para isso, visando ganhar fatias de mercado. Outra das características deste período é que o correntista do banco torna-se cliente de todas as suas agências, uma vez que estão interligadas, tornando indiferente o local onde ocorre transação.

Os bancos, desta forma, transferem serviços antes realizados pelos bancários para os próprios clientes, reduzindo a necessidade de novas contratações. Praticamente todos os procedimentos realizados na agência passam a depender da operação de diversos tipos de terminais por caixas, escriturários, comissionados e gerentes.

Concluída a automatização da agência, os bancos partiram para a criação de pontos de atendimento externos, acionados também pelos próprios clientes, como as ATM's e os terminais ponto de venda. A idéia é disponibilizar os serviços prestados durante 24 horas por dia e reduzir o movimento na agência.

O layout das agências basicamente não se altera, uma vez que ocorre apenas uma troca entre máquinas de porte equivalente. Há, no entanto, necessidade de investimentos para instalação dos novos equipamentos em termos de rede elétrica, de telefonia e interfaces.

Os investimentos necessários para a automatização encarecem a estrutura da agência, aumentando muito o peso do capital fixo. Os bancos, preocupados com seus custos, procuram elevar sua "produtividade" e para isso resolvem segmentar sua clientela. Dividem os clientes em três tipos: o primeiro abrangendo as grandes contas pessoa jurídica, o segundo as contas médias pessoa jurídica e as grandes contas pessoa física e o terceiro todas as demais contas. Para os dois primeiros tipos procura-se desenvolver um tratamento diferenciado e sofisticado. Para o último o atendimento torna-se precário, devido ao interesse de alguns bancos em expulsar este tipo de cliente, considerado de "baixa rentabilidade". Os bancos privados, especialmente, criados a partir da política governamental das décadas de 60 e 70, perdem o pequeno papel social que ainda tinham.

Na administração disseminam-se os microcomputadores de fabricação nacional, muitos deles produzidos pelos próprios bancos ou por empresas associadas a eles, viabilizados graças à reserva de mercado. Inicialmente estão voltados para serviços de secretaria e aplicativos de menor porte (manipulação de bancos de dados,

planilhas eletrônicas, etc.). Com o passar do tempo estes microcomputadores melhoram seu desempenho, passando a simular terminais de computador e a trabalhar integrados em rede. Não nos estenderemos mais sobre este assunto por ser demasiado específico.

Os bancos iniciam o recrutamento de universitários de áreas técnicas (engenharia, administração, economia), que serão treinados para ocuparem funções que exijam especialização, como gerência de agência e informática. Neste último caso passarão a operar o novo equipamento e a desenvolver sistemas de apoio à decisão. Este "novo" bancário contribuirá para a concentração ainda maior do "saber bancário" em manuais especializados de produtos e serviços. Criam-se, também, mesas de operação para consulta especializada no fechamento de grandes operações, assessorando as gerências das agências e plataformas.

Esta tecnocracia ganha força na medida em que a perdem os "velhos" da área de informática, assim como os gerentes e comissionados das agências. Segundo Grun (1985), "estima-se que, dentro de uma década, 80% das decisões que atualmente são da competência dos escalões intermediários serão tomadas automaticamente. Um grande número de níveis hierárquicos serão destruídos e aqueles que sobrarem serão muito mais postos de transmissão de ordens do que postos de concepção, exigindo qualidades de síntese e conhecimentos gerais sobre as atividades da empresa" (pág. 151).

Além de recrutar universitários, os bancos passaram a também trazer pessoal já especializado para ocupar cargos de alta e média gerência. A única exceção entre os bancos privados é o Bradesco, que mantém uma carreira fechada. O encarreiramento deixa de ser uma expectativa "marginal", pouco provável, para transformar-se em uma expectativa bastante remota.

Para concluir este ponto gostaríamos de tratar da evolução, entre 1975 e 1985, do número de bancários e de seus salários, mostrada na tabela 17.

O movimento iniciado entre 1963 e 1975 (ver também a tabela 16) se acentua para os cargos iniciais dos bancos, mas não se mantém para o topo da hierarquia. Enquanto em 1975 tínhamos 38,5% dos bancários concentrados nas duas primeiras classes de salário, em 1985 este percentual aumenta para 46,6%. Enquanto isso há um decréscimo relativo, em relação a 1975, no número de bancários no topo da hierarquia (4,6% contra 6,6%). É verdade que o nível de 1985 está acima do nível de 1963 (4,6% contra 1,2%).

Confirma-se que, com a racionalização e a automação, o crescimento absoluto da categoria bancária traz como resultado um "inchaço" relativo dos cargos iniciais da estrutura administrativa, em prejuízo dos setores médios, e um pequeno crescimento relativo no topo da hierarquia.



Tabela 17 - Distribuição salarial dos bancários no Município de São Paulo entre 1975 e 1985 (valores em cruzeiros de março/85)

Classes de salário mensal (Cr\$)	Nº banc.	1975		1985	
		F.S.	F.A.	Nº banc.	F.S. F.A.
até 549000	14359	21.2	21.2	40517	23.3 23.3
549001 a 705850	11722	17.3	38.5	40517	23.3 46.6
705851 a 862700	8063	11.9	50.4	13911	8.0 54.6
862701 a 1019550	4681	6.9	57.3	11477	6.6 61.2
1019551 a 1176400	5358	7.9	65.2	10086	5.8 67.0
1176401 a 1333270	3155	4.7	69.9	8347	4.8 71.8
1333271 a 1490850	2286	3.4	73.3	7130	4.1 75.9
1490851 a 1647700	2149	3.2	76.5	6434	3.7 79.6
1647701 a 1804560	1503	2.2	78.7	3999	2.3 81.9
1804561 a 1961410	1559	2.3	81.0	3999	2.3 84.2
1961411 a 2353550	2563	3.8	84.8	6956	4.0 88.2
2353551 a 2745700	2211	3.3	88.1	4521	2.6 90.8
2745701 a 3138550	1576	2.3	90.4	2434	1.4 92.2
3138551 a 3530690	1097	1.6	92.0	1565	0.9 93.1
3530691 a 3922830	950	1.4	93.4	3999	2.3 95.4
mais de 3922831	4449	6.6	100.0	7999	4.6 100.0
<b>TOTAL</b>	<b>67681</b>			<b>173891</b>	

Fonte: Contribuições sindicais de março/75 e março/85 do SEEB/SP  
 Obs.: o fator de correção aplicado foi obtido a partir da multiplicação dos reajustes salariais dos bancários entre março/75 e março/85.

## 6. PERFIL GERAL DA CATEGORIA E APRESENTAÇÃO DOS SEGMENTOS

Após a introdução da automação o perfil da categoria bancária altera-se sensivelmente. As variáveis mais significativas que caracterizam hoje o trabalhador bancário estão expostas na tabela 18.

Tabela 18 - Variáveis mais significativas para a definição do perfil do bancário

% sexo feminino	40,0
% casados *	32,0
idade média (anos)	26,6
% 2º grau C/I	51,4
% Superior C/I	25,0

Fonte: RAIS (1985)

\* SEEB/SP (1989), pág. 11

Percebemos pela tabela 18 que o número de mulheres é bastante expressivo atualmente, contrastando com a situação descrita pelos bancários mais antigos e aposentados do período anterior a 1964. As alterações na organização do trabalho e nas políticas de recursos humanos, devidas à racionalização e à automação, explicam o resultado e confirmam o que foi dito em nossa apresentação.

A categoria bancária é também bastante jovem. A média de idade de 30 anos, antes de 1964, baixa para 26,6 anos em 1985.

A juventude dos bancários está acompanhada de pequeno nível de responsabilidade na sustentação de uma família; apenas 32% são casados. Cerca de 65% dos trabalhadores do setor ainda moram com os pais ou parentes, configurando uma situação de dependência em relação ao núcleo familiar primário. O baixo salário recebido pelos cargos iniciais permite entender o porquê deste fato.

Os bancários apresentam, ainda, um nível de instrução elevado se comparado ao dos trabalhadores dos setores primário e secundário, e mesmo ao do setor terciário. Cerca de 51,4% possuem 2º grau completo/incompleto e 25,0% curso superior completo/incompleto.

Atualmente 37% da categoria estuda, sendo que entre estes apenas 35% frequentam escolas públicas. Não há uma relação direta entre a profissão atual e as áreas de estudo no 2º grau. Entre os que o estão cursando ou já o cursaram apenas 22% tem formação em

contabilidade, computação e administração de empresas, disciplinas mais voltadas à prática bancária. A grande maioria (62%) fez o curso básico de 2º grau. Aparentemente os bancos dispensam conhecimentos específicos de qualquer ordem para ingresso em seu quadro de pessoal.

Por outro lado, entre os que estão cursando ou já completaram o curso superior 43% tem formação voltada à profissão, estudando administração de empresas, economia, contabilidade e matemática. Uma parcela de 15% concentra-se em áreas que podem ter afinidade com a profissão como direito, psicologia e comunicação/propaganda. Os demais 42% não possuem qualquer identificação com a profissão.

Na tabela 19 percebemos que o núcleo familiar do bancário situa-se na chamada classe média (57% da categoria apresenta renda familiar entre 7 e 20 salários mínimos).

Tabela 19 - Renda familiar do bancário (em salários mínimos)

até 3,0 SM	1%
de 3,1 a 5,0 SM	4%
de 5,1 a 7,0 SM	7%
de 7,1 a 10,0 SM	14%
de 10,1 a 15,0 SM	25%
de 15,1 a 20,0 SM	18%
de 20,1 a 25,0 SM	13%
mais de 25,1 SM	18%

Fonte: SEEB/SP (1989), pág. 14

A maioria dos bancários (70,0%) contribuem com seu salário para a composição da renda familiar. Cerca de 11% da categoria exercem, ainda, outra atividade remunerada, demonstrando ser o salário insuficiente para a manutenção de um padrão de vida adequado.

A maior parte dos bancários começa a trabalhar no setor terciário da economia. Cerca de 30% tem seu primeiro emprego no setor de serviços, outros 25% no comércio e para 26% o banco se apresenta como a primeira oportunidade de trabalho.

Dividimos, em nosso estudo, a categoria em sete segmentos específicos, a seguir caracterizados:

1) gerentes - agrupam 4% da categoria de acordo com a RAIS (1985). São os bancários que exercem atribuições de mando, gestão e de direção da empresa. Representam o mais alto escalão na hierarquia dos bancos. Recebem comissão de cargo.

2) comissionados - representam 19% da categoria de acordo com a RAIS (1985). Agrupam os chefes e sub-chefes de serviços que executam tarefas semelhantes às dos escriturários, estando na chefia destes, e os técnicos especializados (advogados, economistas, contadores, ...). Recebem comissão de cargo.

3) digitadores - representam 2% da categoria de acordo com a RAIS (1985). Realizam as mais diversas entradas de dados no CPD e nos núcleos. Não tem contato direto com o público. Não recebem comissão de cargo.

4) caixas - representam 12% da categoria de acordo com a RAIS (1985). São os bancários que efetivamente tem atividade de caixa, lidando com dinheiro e atendendo ao público. Não recebem comissão de cargo.

5) escriturários - representam 47% da categoria de acordo com o RAIS (1985). São, de longe, o maior dos segmentos. Agrupam os bancários que desempenham as atividades burocráticas do dia-a-dia das agências e da administração, como atendentes, conferentes, auxiliares de escritório, auxiliares de contabilidade, datilógrafos. Não recebem comissão de cargo.

6) contínuos - agrupam 4% da categoria de acordo com a RAIS (1985). Fazem os serviços internos e externos da agência e da administração de entrega de correspondência, envelopamento, separação de papéis e documentos. Representam o mais baixo escalão na hierarquia dos bancos.

7) outros - representam 12% da categoria de acordo com a RAIS (1985). Abrangem todos os cargos ainda não citados.

Em nossa análise dos efeitos da automação excluimos os contínuos e os outros. Os motivos para tal decisão estão expostos em nossa apresentação. Passamos, agora, a comparar os impactos da automação para gerentes, comissionados, digitadores, caixas e escriturários.

## 7. COMPARAÇÃO ENTRE OS SEGMENTOS

### 7.1. Perfil dos segmentos

Como podemos ver na tabela 20, os cargos inferiores da estrutura administrativa dos bancos (escriturários e caixas, e em menor grau digitadores) apresentam os maiores percentuais de participação feminina. No topo da hierarquia o predomínio masculino é marcante (apenas 15,6% dos gerentes são mulheres). Este resultado confirma os escritos de Gill sobre a questão e mostram que houve uma grande alteração com a racionalização e a automação, em especial nos cargos operacionais. É bom lembrar que a introdução massiva de mulheres nos bancos ocorre a partir da segunda metade da década de 60, inclusive nos bancos estatais.

A independência em relação aos pais está diretamente relacionada ao cargo ocupado. Subindo na pirâmide hierárquica encontramos salários mais elevados e um maior percentual de casados. A condição econômica, propiciada pelo cargo ocupado, e a idade estão diretamente relacionados ao estado civil. Assim é que entre os gerentes 71% são casados contra apenas 22% dos escriturários.

A idade média também se relaciona diretamente ao cargo ocupado. Quanto mais elevado o cargo, maior a idade média. Há uma diferença de 10 anos entre caixas/escriturários/digitadores e os gerentes. Esta diferença diminui para 5 anos entre estes segmentos e os comissionados. Mesmo assim o bancário é uma categoria bastante jovem, apresentando uma idade média de apenas 26,6 anos.

Tabela 20 - Variáveis mais significativas para a definição do perfil dos segmentos

	Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerente
% sexo feminino	47,9	46,1	36,2	26,8	15,6
% casados *	22,0	32,0	43,0	50,0	71,0
idade média (anos)	25,1	24,4	26,8	30,5	36,1
% 2º grau C/I	53,7	61,8	59,9	45,1	27,3
% Superior C/I	20,7	17,0	21,2	37,5	63,6

Fonte: RAIS(1985)

\* SEEB/SP (1989), pág. 11

O nível de instrução se equipara entre escriturários, caixas e digitadores: 54% a 62% apresentam 2º grau completo/incompleto e 17% a 21% superior completo/incompleto. Já os gerentes, em sua maioria (64%), apresentam curso superior completo/incompleto. Chama a atenção a situação dos comissionados: o percentual do segmento com superior completo/incompleto é muito menor do que entre os gerentes e apenas pouco mais elevado do que entre escriturários, caixas e digitadores, sendo que 15% dos comissionados abandonam os estudos ainda no 1º grau. Tal situação indica que a função do comissionado se apóia muito mais no saber adquirido "fazendo" do que no conhecimento obtido por uma instrução formal.

Podemos sintetizar este ponto dizendo que à medida que subimos na estrutura administrativa dos bancos encontramos um maior percentual de homens, um maior percentual de casados, uma idade média maior e um maior nível de instrução formal. Ocorre o inverso para os cargos da base da pirâmide organizacional.

Outro resultado importante está apresentado na tabela 21.

Tabela 21 - Percentual por segmento que trabalha diretamente com o computador

	Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerente
Amostra 1	44	98	100	55	18
Amostra 2	36	78	91	37	25
Geral	38	82	94	44	22

Fonte: SEEB/SP (1989)

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

Os segmentos que estão mais diretamente ligados ao computador são os digitadores e caixas (94% e 82% respectivamente). Em um bloco intermediário aparecem comissionados e escriturários (44% e 38% respectivamente). Finalmente aparecem os gerentes, segmento em que apenas 22% trabalha diretamente com o computador.

Pela tabela podemos perceber que o equipamento automatizado está mais presente nos cargos que trabalham com entrada de dados volumosa, que exigem pequeno poder criativo e que tenham rotinas bastante definidas, como é o caso dos digitadores e caixas. Os gerentes, encarregados de tomar decisões em diversas situações,

utilizam pouco o computador diretamente. Os escriturários e comissionados aparecem próximos aos gerentes, sendo sua posição explicada pela diversidade de tarefas que executam.

Comparando, ainda, os resultados das amostras 1 e 2 para caixas e comissionados, percebemos que cresce bastante o percentual da amostra 1 em relação à amostra 2, indicando haver um "aproveitamento" para a operação do novo equipamento dos bancários destes segmentos que vivenciaram a introdução da automação e tiveram seu trabalho modificado por ela. O mesmo ocorre, em menor grau, entre escriturários e digitadores. Para os gerentes o efeito da automação é inverso: parece não ter havido condições de "aproveitar" o antigo funcionário na utilização do novo equipamento, o que pode ter significado demissão.

## 7.2. Políticas de recursos humanos

A relação entre as políticas de recursos humanos, o cargo ocupado e a automação será apresentada ao longo de várias tabelas, nas quais abordaremos o treinamento, o tempo de empresa e de profissão, as expectativas de ingresso e de promoção, a rotatividade e os salários.

Tabela 22 - Percentual por segmento que recebeu treinamento para exercer a função

	Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerentes
Amostra 1	53,0	81,2	48,5	55,4	96,4
Amostra 2	37,8	76,1	68,8	58,4	77,5

Fonte: SEEB/SP (1989)

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

Na tabela 22 tratamos da relação cargo, treinamento e automação. Notam-se três blocos distintos. No primeiro deles a automação não traz reflexos diretos em termos de necessidade de treinamento: são os caixas e comissionados. O equipamento automatizado aparentemente não altera (ou altera pouco) a sistemática de trabalho anterior.

Para o segundo bloco, composto por escriturários e gerentes, há necessidade de reciclagem após a introdução do equipamento automatizado. Isto é verdade mesmo considerando o fato de que o

o treinamento ministrado ao gerente se relaciona mais a outras características do seu trabalho do que propriamente à automação (apenas 22% do segmento trabalha diretamente com equipamento automatizado).

A análise de caixas/comissionados e gerentes confirmam nossa hipótese de "aproveitamento" e "não aproveitamento", respectivamente, destes segmentos para a operação do novo equipamento.

O terceiro e último bloco é formado pelos digitadores. Aqui é importante anteciparmos um resultado obtido na tabela 26. Há uma divisão acentuada entre os digitadores em termos de tempo de profissão e tempo de empresa. Enquanto 61% do segmento apresenta mais de 9 anos de profissão, os restantes 39% tem até dois anos. Temos, portanto, os digitadores "velhos" e "novos", estes últimos concentrados nos bancos privados médios. O resultado obtido na tabela 22 pode ser explicado a partir deste quadro. A automação parece não ter modificado a rotina de trabalho dos "velhos" (amostra 1) mas passa a exigir treinamento para os "novos" (amostra 2).

Tabela 23 - Iniciação no trabalho e no banco, tempo de profissão e no emprego atual por segmento (valores médios em anos)

	Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Geren.
Iniciação no trabalho	16,5	16,0	17,6	16,0	15,0
Iniciação no banco *	21,7	21,3	21,7	22,1	25,5
Tempo de profissão	4,8	5,6	10,1	10,5	14,0
Tempo no emprego atual	3,9	4,3	8,5	9,5	14,0

Fonte: SEEB/SP (1989); págs. 115 e 116  
\* RAIS (1985)

A tabela 23 mostra que para grande parcela dos segmentos o banco atual não se apresenta como o primeiro emprego. Isto é especialmente verdade para os gerentes, que demoram quase dez anos até chegarem ao seu emprego atual. O interessante é que, apesar desta característica, o gerente será o bancário "bem sucedido", o bancário que consegue chegar ao cume da pirâmide hierárquica. A experiência e maturidade adquiridas em empregos anteriores parecem ser proveitosas para o segmento e valorizadas pelos bancos.

Há uma relação bastante direta entre o tempo de profissão e o tempo no emprego atual para os gerentes; o mesmo acontecendo, em menor grau, para os comissionados. Esta relação nos diz que uma condição necessária para a ascensão interna é o tempo de empresa



(antiguidade) do funcionário. Há, no entanto, uma clara distinção conforme o tipo de banco. Veremos na tabela 26 que para chegar a gerente nos bancos federais o bancário permanece, em média, 24,3 anos na empresa e nos bancos privados nacionais grandes 16,4 anos, enquanto nos bancos estrangeiros o gerente tem apenas 4,9 anos de empresa. Nos dois primeiros temos carreira fechada, no último carreira aberta.

A relação entre ascensão interna e tempo de empresa não é verdadeira no caso dos digitadores. Muitos deles permanecem vários anos na mesma função, e na mesma empresa, sem ascender internamente. Braverman (1981) explica este resultado: "enquanto os mensageiros são frequentemente promovidos a arquivistas, os arquivistas a datilógrafos e os datilógrafos a secretários, os perfuradores [digitadores] tendem a continuar perfuradores [digitadores]." (pág. 281)

Já os escriturários e caixas tem pouco tempo de profissão e no emprego atual. Mesmo assim ocorrem mudanças de emprego dentro do sistema financeiro, como podemos perceber pela diferença de um ano entre o tempo de profissão e o tempo no emprego atual.

A tabela 23 não permite estabelecer uma ligação direta entre as variáveis analisadas e o nível de automatização do segmento.

Já a tabela 24 permite tirar várias conclusões. A primeira delas é que as expectativas de ingresso entre os segmentos se equivalem. Boa parcela pensa em fazer carreira e ter salário bom, enquanto que para outros o banco foi o primeiro emprego que apareceu. Há dois elementos a destacar: entre os gerentes aumenta a expectativa de fazer carreira (o que é natural em termos da mobilidade permitida pelo cargo e do tempo de empresa de seus ocupantes) e entre os digitadores aumenta a parcela que alega ser o primeiro emprego que apareceu (resultado compatível com o obtido para a idade de entrada no mercado de trabalho do segmento).

Os motivos alegados por todos os segmentos para fazer carreira são: gostar de trabalhar na área, usar o banco para profissionalizar-se, possibilidade de evolução e salário mais elevado. Queremos reforçar alguns resultados.

Os escriturários, que decidem seguir carreira, são os que menos pensam em ascender internamente e mais pensam em ter uma remuneração melhor. O salário é fator decisivo para o segmento continuar no banco, o que está coerente com os motivos alegados para não seguir carreira.

Os digitadores gostam de trabalhar na área e muitos usam o banco para profissionalizar-se. Este resultado está de acordo com o obtido para o tempo de profissão e de empresa, e com o nível de instrução do segmento (60% possuem apenas 2º grau completo/incompleto). Há um contraste grande entre os digitadores e os gerentes, segmento que afirma por unanimidade não gostar de

trabalhar na área e que alega como motivo para não seguir carreira o fato do trabalho não atender aos interesses profissionais (aqui é bom lembrar que 64% dos gerentes apresentam curso superior completo/incompleto em áreas não necessariamente voltadas para o dia-a-dia do banco).

Tabela 24 - Percentual por segmento em termos de expectativas de ingresso, motivos para seguir e não seguir carreira (valores em percentagem)

	Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerente
Expectativas de ingresso					
Fazer carreira	24	23	20	27	35
Ter salário bom	14	17	10	18	15
1.º emprego que apareceu	14	12	20	14	10
Motivos para seguir carreira					
Gosta da área	25	22	50	24	-
Para ter uma profissão	22	17	33	15	29
Chance de evolução	6	23	17	16	18
Ganhar mais	22	15	-	13	11
Motivos para não seguir carreira					
Trabalho não atende interesse profissional	38	38	34	34	100
Salário é baixo	27	24	-	27	-
Promoções injustas	10	11	33	21	-
Não há promoção	25	27	33	18	-

Fonte: SEEB/SP (1989), págs. 118, 120 e 121

Os principais motivos alegados pelos bancários para não seguirem carreira são: o trabalho não atende aos interesses profissionais, o salário é baixo, as promoções injustas e não há possibilidade de evolução. Estes fatores, de conjunto, significam frustração das expectativas de ingresso de parcela considerável de cada segmento.

Digitadores e comissionados são os que mais levantam a questão das promoções injustas. Muitos digitadores, também, dizem não haver possibilidade de evolução, reforçando que os perfuradores [digitadores] tendem a continuar perfuradores [digitadores].

Para ilustrar melhor a situação entre os que decidem seguir, ou não seguir, carreira no banco vamos apresentar os dados obtidos junto ao Banco Itaú no período compreendido entre 1985 e 1988.

Tabela 25 - Evolução do quadro de pessoal do Banco Itaú entre 1985 e 1988 (em porcentagem)

	Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerente
Não continuaram no banco	65	77	59	54	39
Continuaram no banco	35	23	41	46	61
Promovidos de cargo	18	16	3	15	16
Permaneceram no cargo	17	7	38	31	45

Fonte: SEEB/SP - guias de contribuição sindical, 1985 a 1988

Pela tabela 25 percebemos que os caixas, seguidos pelos escriturários, são os que mais deixaram o banco, o que está de acordo com os resultados obtidos para o tempo de permanência desses segmentos na tabela 23. O caixa é o segmento que menos tempo permanece no cargo, seja porque é promovido (equipara-se ao escriturário, comissionado e gerente neste sentido), seja porque sai da empresa (principalmente devido aos baixos salários recebidos e ao atual emprego não atender ao interesse profissional - ver tabela 27).

Novamente confirmamos entre os digitadores uma ausência de mobilidade interna (apenas 3% do segmento foi promovido). Comissionados, digitadores e gerentes, nesta ordem, são os segmentos que mais tempo permaneceram no banco, reafirmando os resultados na tabela 23.

As tabelas 24 e 25 não permitem estabelecer relação direta entre o nível de automatização do cargo e as variáveis ligadas a ingresso e carreira. Comparando-se os resultados de caixas e digitadores, de escriturários e comissionados, percebemos que há resultados opostos para um mesmo nível de utilização do computador.

A tabela 26 fornece uma série de elementos que passaremos a abordar. Compararemos em primeiro lugar os diferentes tipos de bancos, para depois analisar os segmentos.

Tabela 26 - Idade de entrada no banco, permanência no banco e idade média por tipo de banco por segmento (valores em anos)

		Estatal Estadual	Estatal Federal	Estrang	Privado Grande	Privado Médio	Média
Escrit.	IE	24,5	22,7	24,4	21,1	20,9	21,7
	PB	5,2	7,6	5,2	2,5	2,2	3,4
	IM	29,7	30,3	29,6	23,6	23,1	25,1
Caixa	IE	21,6	21,8	26,5	20,7	21,8	21,3
	PB	10,3	11,2	4,5	2,6	2,8	3,1
	IM	31,9	33,0	31,0	23,3	24,6	24,4
Digit.	IE	23,9	21,0	26,0	20,9	22,8	21,7
	PB	5,6	21,0	9,5	5,7	2,6	5,1
	IM	29,5	42,0	35,5	26,6	25,4	26,8
Comiss.	IE	23,6	22,0	27,4	21,1	22,1	22,1
	PB	13,0	18,2	7,7	6,8	7,5	8,4
	IM	36,6	40,2	35,1	27,9	29,6	30,5
Gerent.	IE	26,5	21,5	28,7	24,4	25,3	25,5
	PB	13,0	24,3	4,9	16,4	9,3	10,6
	IM	39,5	45,8	33,6	40,8	34,6	36,1

Fonte: RAIS(1985)

Obs: IE = idade de entrada no banco  
PB = permanência no banco  
IM = idade média do segmento

Nos bancos federais a idade de ingresso não varia muito de segmento para segmento, ficando entre 21 e 23 anos. O ingresso se dá por concurso público para o cargo de escriturário e daí começa a ascensão interna. Percebemos que, em média, o concursado permanece 7,6 anos como escriturário. Para chegar a caixa demora, em média, 11,2 anos; a comissionado 18,2 anos e a gerente 24,3 anos; configurando um quadro em que a evolução interna está bastante ligada a critérios de antiguidade. Deixamos de lado os digitadores por serem um segmento com peso relativo muito pequeno neste tipo de banco.

A idade de ingresso no banco federal está bastante próxima da encontrada para os bancários dos privados nacionais, indicando que de início o bancário segue dois caminhos principais: presta concurso e consegue ingressar em um banco federal (desde que possua um bom preparo - 55% dos escriturários dos bancos federais tem superior completo/incompleto) ou ingressa em um banco privado nacional, o qual normalmente exige apenas o 2º grau completo ou incompleto.

Os bancários dos bancos federais permanecem na empresa, como podemos ver pela tabela, enquanto os bancários dos bancos privados nacionais apresentam uma rotatividade elevada nos cargos iniciais - escriturários e caixas permanecem, em média, apenas entre 2 a 3 anos na empresa. O bancário que deixa o banco privado grande pode seguir três caminhos: ingressar em um banco estadual via concurso público (observar a idade de ingresso dos escriturários para este tipo de banco); ingressar em um banco estrangeiro (ver idade de ingresso para todos os segmentos) ou sair em definitivo do sistema financeiro.

Os bancos estrangeiros apresentam as maiores idades de ingresso para todos os segmentos, o que pode significar um aproveitamento da "experiência adquirida" pelos bancários em outras empresas do setor, especialmente nos bancos privados nacionais. O fator de atração pode ser a remuneração mais elevada oferecida por este tipo de banco.

A nível de segmentos observamos que os digitadores com pequeno tempo de permanência na empresa estão concentrados nos bancos privados médios. A remuneração paga por estes bancos deve ser o fator principal que ocasiona a migração para outras empresas do setor. A tabela reafirma que a mobilidade do segmento é bastante reduzida, exceto no caso dos bancos privados médios.

A ascensão interna até o cargo de comissionado nos bancos privados nacionais e estrangeiros é rápida, relativamente à dos bancos estatais. Observamos, entretanto, uma diferença acentuada no tempo de permanência do gerente dos bancos privados grandes e dos bancos privados médios/estrangeiros. Aparentemente a função de gerente no banco privado grande está investida de maior autoridade e responsabilidade do que nos outros dois tipos de bancos.

Percebemos, ainda, um "envelhecimento" no segmento dos escriturários dos bancos estatais federais e estaduais. Caixas, digitadores e comissionados apresentam idades de ingresso menores do que os atuais escriturários, indicando que a ascensão interna ficou mais difícil e o ingresso mais disputado, seja devido a variações no mercado de trabalho, seja devido à diminuição das vagas oferecidas nos concursos.

Os bancos estaduais são os únicos em que gerentes e comissionados se equiparam em termos de permanência na empresa. Este resultado indica existir uma carreira estruturada mais voltada à parte administrativa e outra mais voltada à parte de negócios.

Gostaríamos de frisar um dos resultados obtidos de nossa análise da tabela 26: a diferença acentuada entre o tempo de permanência dos gerentes dos bancos privados grandes e os comissionados destes mesmos bancos. Aparentemente ocorre um afunilamento no topo da pirâmide hierárquica maior do que nos outros tipos de bancos. Este fato pode ser explicado em parte porque os bancos privados grandes são os mais avançados na automação e porque

esta permite uma centralização do processo decisório. A perspectiva bastante remota de promoção para os comissionados leva a uma grande evasão do segmento. No Itaú, por exemplo, 54% dos comissionados saíram da empresa entre 1985 e 1988. Confirma-se que a promoção para um cargo de gerência, com a automação, torna-se bastante remota.

Passamos, agora, a analisar o salário médio dos bancários.

Tabela 27 - Salário médio ( em salários mínimos ) por segmento e por tipo de banco

Tipo de banco	Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerente
Estatual estadual	3,8	5,6	8,8	11,9	16,0
Estatual federal	8,0	16,5	26,1	22,2	35,6
Estrangeiro	8,3	5,2	4,9	14,2	26,8
Privado grande	2,5	2,1	3,9	8,0	50,8
Privado médio	1,8	2,3	3,4	7,0	17,0
Média	3,1	2,8	4,4	9,1	22,2

Fonte: RAIS (1985)

Na tabela 27 encontramos uma diferença salarial acentuada entre os bancos privados nacionais e os bancos federais. Para os cargos de escriturário, caixa, digitador e comissionado a remuneração oferecida pelos bancos federais é 3 a 4 vezes superior à dos bancos privados nacionais. A situação só se inverte para o segmento dos gerentes, com a diferença caindo para duas vezes nos bancos privados médios e com o banco privado grande pagando os mais altos salários médios entre todos os tipos de bancos. Este último resultado indica que há uma valorização do gerente nos bancos privados grandes, o mesmo não ocorrendo com os demais segmentos.

Os dados da tabela 27 reforçam a afirmação da revista Balanço Financeiro (mar/85): "a política salarial das instituições privadas nacionais caracteriza-se por salários menores na base. Dos níveis de gerência de agência para cima registram-se remunerações equiparáveis e mesmo superiores às de alguns bancos oficiais [...]. Seguindo uma política diametralmente oposta à dos nacionais privados, os bancos oficiais caracterizam-se por maior concentração de salários mais altos nos quadros inferiores. Já a remuneração das médias e altas gerências fica num patamar inferior ao das instituições privadas." (pág. 51)

Os bancos privados nacionais se equivalem em termos de remuneração paga a seus segmentos, exceto no caso dos gerentes. Deve-se destacar que os bancos privados médios pagam, a nível geral, os mais baixos salários para todos os segmentos analisados.

Os bancos estrangeiros apresentam, de fato, uma política salarial diferenciada em relação a seus concorrentes da área privada, especialmente para escriturários, caixas e comissionados. Tal constatação reafirma que devem exercer forte poder de atração sobre estes segmentos dos bancos privados nacionais.

Os bancos estaduais oferecem, em relação aos bancos estrangeiros, uma remuneração mais baixa para escriturários e gerentes, chegando a se equiparar aos bancos privados médios para este último segmento.

O salário do caixa do banco federal é bastante elevado se comparado aos demais bancos, devendo se constituir como um fator importante para a permanência no banco e na função.

Com os dados que dispomos não foi possível estabelecer uma generalização entre o nível de automatização do cargo e o salário recebido. É verdade que caixas e digitadores (segmentos muito ligados ao computador) recebem menos do que seus colegas gerentes e comissionados, mas também é verdade que o mesmo ocorre com os escriturários (segmento pouco ligado ao computador). No entanto, há uma relação entre a política salarial e o grau de automação do banco. Nos bancos privados grandes, mais avançados em termos de automação e de centralização do processo decisório em 1985, há uma valorização dos gerentes em detrimento dos demais segmentos. Isto acontece porque são eles que efetivamente têm a tarefa de tomar as decisões na empresa, enquanto os demais, inclusive os comissionados, compõem o pessoal operacional dos sistemas computadorizados. No caso dos bancos estatais, menos avançados em termos de automação em 1985, os níveis operacionais ainda tomam decisões, o que contribui para sua valorização perante a empresa, diluindo o papel dos comissionados e gerentes.

Tabela 28 - Percentual por segmento que recebe hora-extra

Escriturário	21%
Caixa	32%
Digitador	29%
Comissionado	14%
Gerente	10%

Fonte: SEEB/SP (1989), pág. 127

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

São os caixas e digitadores os segmentos que mais recebem hora-extra (aproximadamente 30%), complementando o salário mensal. Seguem-se os escriturários (20%), os comissionados e gerentes (aproximadamente 10%).

O salário médio do caixa é menor do que o do escriturário apesar do segmento receber mais hora-extra. O caixa, portanto, recebe um salário fixo baixo, mesmo em relação ao escriturário. Isto acontece porque os caixas estão concentrados nas agências, locais com grande rotatividade, e os escriturários na administração, local onde há maior estabilidade e possibilidade de promoção.

Tabela 29 - Percentual por segmento que avalia suas chances de promoção como pequenas / muito pequenas

	Es crit	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerente
Amostra 1	57,0	23,5	64,0	47,3	7,1
Amostra 2	64,0	65,2	88,0	45,9	5,0

Fonte: SEEB/SP (1989)

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

São os gerentes, como não poderia deixar de ser, o segmento que acredita possuir as maiores chances de promoção, situação que não se altera com a introdução do computador. O mesmo ocorre entre os comissionados (apesar de considerarem suas chances de promoção bem menores do que os gerentes). A variação de opinião encontrada entre os escriturários também não é significativa.

Digitadores, e especialmente caixas, tem uma impressão positiva sobre seu encarreiramento após a introdução da automação. Deve-se ressaltar, no entanto, que os digitadores dizem ter as menores chances de promoção entre todos os segmentos analisados (confirmando mais uma vez tudo o que dissemos até aqui). Os caixas que vivenciaram a introdução da automação e tiveram seu trabalho modificado aparentemente foram bastante beneficiados em sua carreira, como vemos pelo resultado da pesquisa. Sua experiência anterior foi importante durante o processo de introdução da automação.

Na tabela 30 analisamos o influência da automação sobre a rotatividade dos segmentos.



Tabela 30 - Percentual por segmento que considera a rotatividade muito pequena/pequena e que o computador gera desemprego

		Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Ger.
Acham a rotatividade muito pequena / pequena	A1	44	55	67	47	43
	A2	47	43	70	42	53
Acham que o computador gera desemprego	A1	38	40	46	34	36
	A2	41	45	70	25	5

Fonte: SEEB/SP (1989)

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

Vemos, pela tabela, que em torno de 45% dos escriturários, comissionados e gerentes que vivenciaram a introdução da automação e tiveram seu trabalho modificado consideram a rotatividade muito pequena/pequena.

O percentual sobe para os caixas e digitadores, indicando que estes segmentos foram aproveitados para o trabalho com o novo equipamento (não se deve esquecer que são estes os segmentos mais diretamente ligados ao computador). Mais uma vez a experiência anterior destes segmentos parece ter sido importante durante o processo de introdução da automação.

Em torno de 40% dos bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram seu trabalho alterado consideram que o computador gera desemprego, o que não é um percentual pequeno. Os resultados se equiparam entre todos os segmentos pesquisados.

Há um segmento em que a automação, aparentemente, não trouxe reflexos em termos de rotatividade. São os escriturários. O resultado deve ser analisado com cuidado, uma vez que a média de permanência deste segmento é baixa nos bancos privados nacionais e estes representam parcela considerável da amostra. Em outras palavras, os escriturários não tem tempo de casa suficiente para sentir o problema.

Altera-se sensivelmente a opinião dos digitadores e dos gerentes, e em menor grau dos comissionados, sobre o desemprego gerado pelo computador comparando as amostra 1 e 2. Aqui vale lembrar que estes segmentos tem melhores condições de responder à questão, uma vez que apresentam maiores tempos de permanência na empresa. Enquanto os digitadores que vivenciaram a introdução da automação e tiveram seu trabalho alterado encaram o computador

com melhores olhos em relação a seus colegas da amostra complementar; o inverso ocorre para gerentes (especialmente) e comissionados. Tal resultado indica que estes últimos dois segmentos, presentes em todos os locais da atividade bancária, passam a sentir o computador como uma ameaça em potencial (vale para os "velhos" principalmente) à manutenção do emprego. A alteração de procedimentos ocasionada pela automação e a não adaptação a estas novas rotinas explica a opinião emitida por gerentes e comissionados. A ruptura entre o bancário "jovem" e o bancário "velho" parece valer para comissionados e gerentes e não valer para caixas e digitadores.

### 7.3. Relacionamento no trabalho

A tabela 31 sintetiza os principais pontos no que diz respeito ao relacionamento no trabalho. Há uma variação grande de opiniões em termos do relacionamento no trabalho entre os segmentos.

Tabela 31 - Percentual por segmento que considera o contato com os colegas muito grande, a dependência em relação à chefia grande e o domínio sobre o trabalho muito grande

		Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerem.
Acham o contato com os colegas muito grande	A1	44	60	15	50	75
	A2	35	24	34	46	65
Acham a dependência em relação à chefia grande	A1	26	32	36	21 *	0
	A2	15	19	9	31 *	20
Acham o domínio sobre o trabalho executado muito grande	A1	55	37	15 **	28	14
	A2	25	22	31 **	35	55

Fonte: SEEB/SP (1989)

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

Obs: \* amostra 1 10% muito grande

\* amostra 2 0% muito grande

\*\* amostra 1 100% muito grande / grande

\*\* amostra 2 56% muito grande / grande

São os comissionados, entre todos os segmentos analisados, aqueles que sentem menores impactos da automação em relação ao contato com colegas, dependência em relação à chefia e domínio sobre o trabalho executado. As características do serviço executado pelo comissionado (ligadas à parte administrativa da agência ou departamento) explicam o resultado. Apenas o domínio sobre o trabalho executado diminui ligeiramente com a automação.

Próximos aos comissionados aparecem os escriturários. Estes também não apresentam grandes variações nos itens contato com colegas e dependência em relação à chefia (ambos aumentam ligeiramente comparando as amostra 1 e amostra 2). Há, no entanto, considerável alteração no item domínio sobre o trabalho executado. Os escriturários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram seu trabalho alterado acham que aumenta muito o seu domínio sobre o trabalho, destacando-se na comparação com os demais segmentos. O computador, ao fornecer centralizadamente as informações necessárias ao serviço do escriturário, causa uma sensação maior de domínio sobre o trabalho executado. Aqui pode haver uma confusão entre o que o computador representa no auxílio de tarefas rotinizadas com domínio efetivo sobre o trabalho.

A automação trouxe um aumento do contato com colegas para todos os segmentos, especialmente entre os caixas e exceto entre os digitadores. Este resultado contraria as afirmações de Zuboff sobre a questão. Caixas e digitadores são os segmentos que mais diretamente trabalham com o computador. Enquanto para os caixas o efeito da automação parece ter sido o fim do seu isolamento dentro da agência, para os digitadores o efeito é o inverso. Em muitos locais, com a automação, fica proibida a comunicação interpessoal entre digitadores.

O impacto da automação, em termos de dependência em relação à chefia, opõe digitadores e gerentes. Os primeiros têm aumentada consideravelmente sua dependência, enquanto os últimos afirmam não dependerem mais da chefia. A automação está de fato composta de duas facetas: aumento do controle da chefia sobre os subordinados (digitadores, e em menor grau escriturários e caixas) e maior "autonomia" na tomada de decisões (gerentes). Esta autonomia deve ser relativizada porque o computador fixa seus limites, ou seja, suas alçadas de decisão.

A automação opõe, ainda, dois blocos em termos do domínio sobre o trabalho executado: de um lado escriturários (especialmente) e caixas, a base da pirâmide, e de outro comissionados e gerentes (especialmente), o topo da hierarquia. A tendência de destruição de muitos escalões intermediários e a automatização das decisões hoje tomadas por eles, exposta por Grun (1985), pode explicar o resultado encontrado.

O computador amplia serviços nas tarefas rotineiras, dando a impressão de maior domínio sobre o trabalho executado, mas restringe responsabilidades e tarefas nos cargos mais elevados.

Gerentes agora não precisam consultar mais suas chefias. O computador já lhes diz o tipo de decisão que estão 'aptos' a tomar.

#### 7.4. Características do próprio trabalho

A primeira das características do trabalho bancário que abordaremos será a jornada de trabalho, os motivos para fazer hora-extra e o cansaço físico ao final do dia.

Tabela 32 - Percentual por segmento por tipo de jornada, que faz horas-extras e seus motivos para fazê-las e que sentem cansaço físico muito grande/grande ao final do dia

		Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerem.
Jornada de 30 hs.		69,9	75,6	66,1	9,4	8,7
Jornada de 40 hs.		14,9	11,3	26,8	80,3	75,3
Fazem hora-extra		40,0	61,0	29,0	54,0	52,0
-----						
Motivos para fazer HE						
Muito serviço		42,0	44,0	24,0	24,0	32,0
Serviço inadiável		27,0	16,0	--	51,0	20,0
Exigência do cargo		--	--	--	19,0	48,0
Aumento de renda		--	18,0	39,0	--	--
Sou obrigado		--	--	24,0	--	--
-----						
Cansaço físico ao final do dia, muito grande / grande	A1	43,0*	62,0	49,0	46,0	16,0
	A2	48,0*	56,0	60,0	52,0	38,0

Fonte: SEEB/SP (1989)

Obs: \* amostra 1 cansaço físico muito grande 24%

\* amostra 2 cansaço físico muito grande 11%

A tabela 32 mostra que enquanto escriturários, caixas e digitadores trabalham em regime de 30 horas semanais, comissionados e gerentes trabalham 40 horas semanais. Quase metade dos bancários fazem hora-extra, prorrogando sua jornada,

mas apenas caixas e digitadores alegam fazê-lo para aumentar a renda. Significativa parcela dos que fazem hora-extra não as fazem esperando recebê-las.

Enquanto escriturários e caixas alegam haver muito serviço para poucos funcionários (dimensionamento de pessoal inadequado, por economia) como o motivo principal para fazer hora-extra, comissionados e gerentes alegam ser uma exigência do cargo e/ou serviços que não podem ser adiados. Esta distribuição indica que o serviço "pesado" fica a cargo dos escriturários e caixas, enquanto a responsabilidade final pelo seu andamento (serviços que não podem ser adiados) fica a cargo dos comissionados (principalmente) e gerentes. De fato, são os caixas, digitadores e escriturários que afirmam sentir maior cansaço ao final do dia, seguidos de perto pelos comissionados, os quais são responsáveis por toda rotina administrativa do departamento/agência, aparecendo os gerentes mais distanciados. O impacto mais positivo da automação ocorre para o segmento dos gerentes com sensível redução do cansaço físico sentido. No polo oposto aparecem os escriturários que alegam sentir "cansaço físico muito grande" em maior nível do que antes da automação. O computador exige mais esforço (muito serviço para poucos funcionários) do pessoal operacional, ou seja, aumento da produtividade e do ritmo de trabalho, e conduz a menor esforço no nível gerencial. É o que se pode concluir da tabela apresentada.

A tabela 33 mostra que, apesar de fazerem horas-extras, os diversos segmentos consideram sua quantidade remunerada como muito pequena/pequena. Os dois segmentos mais ligados ao computador, caixas e digitadores, apresentam posições divergentes em relação aos impactos da automação sobre o problema. Os primeiros alegam que diminuiu a quantidade de horas-extras remuneradas, enquanto para os últimos o impacto foi bastante positivo, ao receberem mais corretamente as horas-extras executadas.

Tabela 33 - Percentual por segmento que considera a quantidade de horas-extras remuneradas muito pequena/pequena

	Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Gerente
Amostra 1	81	75	49	75	63
Amostra 2	70	56	92	70	80

Fonte: SEEB/SP (1989), pág.

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

Tabela 34 - Percentual por segmento que considera a tensão nervosa muito grande/grande e formas de pressão existentes

		Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Ger.
Tensão nervosa	A1	32	15	18	37	16
muito grande/grande	A2	37	30	70	31	43
Formas de pressão						
Pressão para produzir mais		31	21	--	31	51
Trabalhar no horário das refeições		12	18	--	8	--
Pressão psicológica		17	14	--	15	--
Muito trabalho para poucos funcionários		8	13	--	15	32

Fonte: SEEB/SP (1989)

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

Como podemos ver pela tabela 34 o impacto da automação é positivo em termos da tensão nervosa sentida pelos bancários (especialmente para digitadores, gerentes e caixas). Apenas os comissionados alegam sentir tensão maior com a automação, mas mesmo assim com variação pequena.

O computador dá um "amparo" maior (informações, alçadas) aos segmentos que lidam com o dinheiro e os negócios do banco - caixas e gerentes respectivamente - o que permite reduzir sua tensão nervosa. Para os digitadores a pressão simplesmente é anulada (pressão humana na verdade, pois a máquina controla a sua produção através do número de toques realizados para um intervalo de tempo). Para este segmento há uma relação entre a tensão nervosa e a atenção exigida.

A principal forma de pressão alegada por todos os segmentos (exceto digitadores) é a pressão para produzir mais (aumento do ritmo de trabalho) ou a pressão para o atingimento de metas (gerentes principalmente). Há um esforço da empresa no sentido de elevar a produtividade de seus trabalhadores, o que se reflete na tensão nervosa sentida.

Tabela 35 - Percentual por segmento que considera o trabalho descomplicado e que o trabalho exige muita responsabilidade e muita atenção

		Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Ger.
Trabalho descomplicado	A1	24	44	85	29	38
	A2	45	34	38	27	38
Muita responsabilidade	A1	54	100	15	27	79
	A2	38	87	4	13	80
Muita atenção	A1	66	98	49	76	84
	A2	68	95	91	66	93

Fonte: SEEB/SP (1989)

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

Dentre todos os segmentos analisados na tabela 35 são os digitadores os que dizem ser o seu trabalho mais descomplicado (extremamente rotineiro). Escriturários e comissionados dizem exatamente o contrário por apresentarem maior diversidade de tarefas. São também os digitadores os que dizem ter menor nível de responsabilidade e de atenção no serviço que fazem.

Os caixas, por lidarem diretamente com o dinheiro do banco, são os que sentem o serviço exigir maior nível de responsabilidade e atenção, seguidos de perto pelos gerentes. Estas duas variáveis, na cabeça dos bancários, caminham juntas. Responsabilidade está associada às penalidades sofridas por cometer erros, o que é especialmente verdadeiro para caixas e gerentes.

A automação torna mais complicado o trabalho dos escriturários e muito menos complicado o dos digitadores, e em menor grau o dos caixas. Caixas e digitadores são os segmentos mais ligados ao computador e os que tem suas tarefas mais rotinizadas (inclusive por exigência do equipamento). O mesmo não ocorre com os escriturários. Não há qualquer alteração para os comissionados e gerentes em relação à este item com a introdução da automação.

A automação eleva o nível de "responsabilidade" sentido pelos bancários de todos os segmentos, exceto os gerentes. Erros administrativos cometidos em um ambiente automatizado trazem consequências maiores do que antes da introdução do computador. Responsabilidade, no caso, associa-se a esta variável.

Os dois últimos resultados confirmam as afirmações de Zuboff de que com a automação cresce o nível de atenção e de responsabilidade exigido na execução das tarefas.

A automação não altera o nível de atenção exigido para escriturários e caixas. Digitadores, principalmente, e gerentes dizem que a automação diminui o nível de atenção exigido no serviço; os comissionados dizem o contrário. A automação parece exigir maior atenção daqueles que tomam decisões "administrativas" (efeito negativo) e menor atenção daqueles que tomam decisões "gerenciais".

### 7.5. Qualificação do trabalho

Na tabela 36 vemos que gerentes e comissionados são os segmentos que dizem ser o seu trabalho mais interessante, resultando maior satisfação. Os resultados coincidem para as duas perguntas feitas. São os segmentos que estão investidos de poder de mando e que tomam as decisões (administrativas e de negócios).

O segmento que diz sentir menor satisfação no trabalho são os caixas, seguidos pelos escriturários e digitadores.

Tabela 36 - Percentual por segmento que considera o trabalho muito interessante/interessante e que o trabalho dá muita satisfação/satisfação

		Escrit.	Caixa	Digit.	Comiss.	Ger.
Trabalho é muito interessante / interessante	A1	52	70	70	71	100 *
	A2	57	57	49	82	100 *
Trabalho dá muita satisfação / satisfação	A1	47	29	70	73	100
	A2	40	37	21	69	90

Fonte: Pesquisa do SEEB/SP - 1989

Amostra 1: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram o seu trabalho alterado por ela

Amostra 2: agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela, e os bancários que não vivenciaram a sua introdução

Obs: \* amostra 1 muito interessante 34%

\* amostra 2 muito interessante 55%

A automação tem efeito ligeiramente negativo em termos de interesse para escriturários, comissionados e gerentes (ver observação na tabela). Seu efeito é bastante positivo para os digitadores e um pouco menor para os caixas. Lembrando que são os caixas e digitadores os segmentos mais diretamente ligados ao computador, o sentimento de "interesse" pode advir da operação de um terminal e da aparência de modernidade que ganharam suas



funções, além de outros fatores (salário e perspectiva de carreira). Para os demais segmentos o efeito foi justamente o oposto.

A automação aumenta ligeiramente o nível de satisfação sentido pelos escriturários, comissionados e gerentes. Os digitadores se dizem muito mais satisfeitos após a automação. Apenas os caixas sentem-se menos satisfeitos, piorando ainda mais uma situação que já era ruim. A explicação para os resultados pode ser encontrada nos pontos em que avaliamos as políticas de recursos humanos, o relacionamento no trabalho e as condições de trabalho.

## 8. CONCLUSÃO

Nosso estudo faz parte dos trabalhos que se dedicam à questão da automação. Restringe-se ao sistema financeiro, procurando verificar os impactos da automação na organização do trabalho e nas políticas de recursos humanos em bancos e seus efeitos no perfil da categoria bancária. Pretendíamos, e esperamos que tenhamos conseguido, ajudar a diminuir a lacuna existente sobre o tema.

O primeiro ponto a destacar é que o processo de automação nos bancos caminha paralelo à racionalização do sistema financeiro iniciada em 1964. Até então o limitado volume de operações e de capital dos bancos inviabilizava a introdução da automação. Esta situação só é superada após 1964 graças à política desenvolvida pelo Banco Central, a mando dos governos militares.

O Banco Central, através da concessão de uma série de benefícios fiscais e legais, assegurou o crescimento e concentração do setor financeiro, a diversificação geográfica de suas agências e o aumento de sua utilização pelos diferentes segmentos da sociedade. O volume de serviços cresceu a partir da transferência de diversos tipos de tributos, taxas e carnês e da maior facilidade de abertura de conta corrente. Além disso, a política governamental contribuiu na padronização de rotinas, atividades e normas contábeis utilizadas pelos bancos. Podemos dizer que a atual configuração do sistema financeiro não existiria, em especial no caso dos bancos privados nacionais, sem a firme e decisiva atuação do governo.

Criadas as condições para sua introdução, o computador surge nos bancos a partir da segunda metade da década de 60. Em 1970 o governo decide "subsidiar" a aquisição do novo equipamento pelos bancos decretando a Resolução 144. Novamente a atuação governamental será fundamental no processo de automatização do sistema financeiro. Em um primeiro momento, através da resolução já citada, na compra dos mainframes e depois ao propiciar, graças à reserva de mercado, as condições para a produção e disseminação dos microcomputadores na administração e agências dos bancos. É bom lembrar que com a reserva de mercado foram beneficiados os fabricantes nacionais de equipamento informático de pequeno porte, muitos deles ligados a empresas bancárias.

A automação e a racionalização, iniciadas em 1964, trouxeram consigo grandes modificações na organização do trabalho bancário. Até então os bancos eram empresas de pequeno e médio portes, contando com poucas agências, bastante autônomas. A administração central era reduzida e as agências agrupavam dois a três caixas, uma área de atendimento reduzida, um ou dois gerentes, que ficavam isolados, e uma retaguarda que realizava todo o serviço contábil. O contador era figura importante na hierarquia, quase tanto quanto o gerente. O bancário precisava conhecer as

rotinas administrativas internas e contabilidade, o que dificultava sua substituição. A rotatividade, então, era muito pequena. Nos bancos havia um encarreiramento interno e o critério básico para as promoções era o tempo de casa do funcionário.

Com a racionalização e a automatização dos serviços bancários a agência transforma-se em uma "loja" de todas as empresas do conglomerado, aumentando muito o seu número de transações. Passamos para um modelo de agência de atendimento, contando com muitas caixas, maior número de gerentes, agora expostos, e maior área de atendimento. A retaguarda, encarregada dos serviços contábeis, é deslocada para núcleos que centralizam várias agências. A figura do contador desaparece assumindo o seu lugar o gerente administrativo. A agência perde sua autonomia, surgindo na administração as áreas centralizadoras de serviços, visando reduzir o número de lançamentos internos e aumentar o controle. O caixa, que antes só pagava e recebia, passa a acumular outras tarefas como efetuar lançamentos e conferir assinaturas e saídos.

O computador é implantado nos serviços com maior volume de lançamentos, como é o caso de conta corrente. Posteriormente atinge a cobrança e demais serviços internos. Inicialmente há um processamento paralelo das informações, mantendo-se as cartelas contábeis nas agências até que o novo equipamento seja capaz de operar sozinho. Concluída esta fase há uma descentralização em subcentros que realizam a digitação dos dados locais, o seu envio para o CPD e o seu recebimento de volta consolidados.

Com a padronização dos serviços e sua automatização deixa de haver para os cargos iniciais da hierarquia dos bancos necessidade de conhecimento das rotinas internas ou longo treinamento. A substituição do bancário fica facilitada, aumentando a rotatividade e quebrando-se o encarreiramento interno. A ascensão torna-se mais difícil porque aumenta muito o número de tarefas de rotina e diminui a proporção de cargos que exigem iniciativa. A análise da evolução da base da categoria mostra que a partir de 1964 há um crescimento relativo no número de bancários nos cargos iniciais (escriturários e caixas), em detrimento das camadas médias, ocorrendo um achatamento salarial acentuado. Há, concomitantemente, um pequeno aumento no número de bancários do topo da hierarquia, demonstrativo do processo de centralização de informações propiciado pela automação.

A presença feminina nos bancos, reduzida antes de 1964, cresce alcançando 40% da categoria nos dias atuais. As mulheres ocupam basicamente os cargos de caixa e escriturário, enquanto os escalões superiores continuam "privilégio" dos homens, especialmente a gerência.

Após 1964 o número de bancários cresce bastante devido ao aumento do volume de serviços. A racionalização e a automação não

conseguem reduzir, em termos absolutos, o número de postos de trabalho. É necessário ressaltar que há um aumento da produtividade (da ordem de 20%), indicando uma situação de "desemprego tecnológico" futuro.

A partir de 1980, com o processamento on-line, o débito e o crédito das diversas contas manipuladas pela agência passa a ser imediato, surgindo a figura do caixa on-line. Os bancos começam a oferecer outros serviços automatizados a seus clientes como é o caso dos terminais de saque/extrato e das ATM's. As transformações anteriores são mantidas e acentuadas. O encarreiramento torna-se remoto, agora até mesmo entre os comissionados. Muitos bancos passam a recrutar externamente universitários para os cargos técnicos e de média e alta gerência.

Associando qualificação e escolaridade vemos que com a automação dispensa-se qualquer conhecimento específico para ocupar os cargos de escriturário e caixa, bastando o curso de segundo grau completo ou incompleto. Apenas para os gerentes exige-se curso superior completo ou incompleto mas, mesmo assim, para parcela significativa do segmento não há relação direta entre o emprego atual e a formação universitária.

Em nosso trabalho analisamos cinco segmentos que compõem a categoria bancária: escriturários, caixas, digitadores, comissionados e gerentes. Pudemos desta forma verificar, a partir dos depoimentos coletados, os efeitos da automação para cada um destes segmentos.

Assim é que para todos os segmentos, exceto para os digitadores, aumenta o contato entre colegas, indicando que a automação propicia um trabalho mais em equipe, pelo menos dentro do próprio segmento.

Aumentam com a automação a dependência em relação à chefia e o domínio do trabalho executado para caixas e escriturários. A impossibilidade de tomar iniciativas, expressa na dependência em relação à chefia, e a integração de tarefas antes dispersas explicam o resultado. Um claro exemplo do processo de enriquecimento de cargo foi o que ocorreu com o caixa, antes um mero pagador e recebedor e hoje responsável por boa parte dos serviços que envolvem a vida do cliente. Comissionados e gerentes, representantes do polo oposto, afirmam justamente o contrário de seus colegas. Para eles a automação trouxe menor dependência em relação à chefia e menor domínio sobre o trabalho executado. Aparentemente o computador permite ao escalão superior dos bancos maior autonomia e iniciativa (desde que sejam respeitados os parâmetros definidos pelo sistema) mas, em contrapartida, fragmenta as tarefas executadas por estes segmentos.

O efeito da automação sobre o nível de cansaço físico sentido no final do dia opõe novamente escriturários/caixas e comissionados/gerentes. Os primeiros afirmam sentir maior cansaço, mesmo que ligeiramente, e os últimos o contrário. A automação ao permitir um maior controle dos subordinados pelos supervisores e ao tornar o serviço "mais rápido" possibilita exigir maior produtividade do pessoal operacional, explicando o resultado encontrado.

O serviço automatizado, ao trazer consigo maior agilidade na conclusão das rotinas que envolvem o atendimento ao público, facilita a atuação dos caixas e gerentes. Diminui assim a tensão nervosa sentida por estes segmentos, ao mesmo tempo em que aumenta, como nos demais segmentos, mas em maior grau, a responsabilidade e a atenção exigidas. O último resultado deve-se a que no sistema on-line os erros cometidos na entrada de dados são de difícil correção e são ainda mais prejudiciais quando envolvem o cliente do banco. Os comissionados, por outro lado, afirmam sentir maior tensão nervosa. Um motivo importante para isso é que com o computador os prazos para conclusão do serviço administrativo diário devem ser cumpridos à risca, independentemente de problemas ocorridos.

Os digitadores afirmam que com a automação aumenta a tensão nervosa sentida, diminuindo o nível de atenção exigido e o grau de complexidade do trabalho. O computador exerce pressão por maior produtividade ao controlar diretamente o desempenho do segmento, o que explica o aumento da tensão nervosa, ao mesmo tempo em que permite algumas consistências durante a entrada de dados e simplifica o processo de digitação.

Os escriturários consideram o seu trabalho mais complicado do que antes da introdução da automação devido ao aumento do número de controles administrativos internos e à diversidade de tarefas hoje executadas pelo segmento.

Alguns aspectos relativos às alterações ocorridas nas políticas de recursos humanos dos bancos com a introdução da automação já foram abordados, como é o caso do encarreiramento. Vamos agora enfatizar outros aspectos e reforçar alguns pontos já levantados.

Em termos de treinamento pode-se dizer que a automação não altera muito a sistemática de trabalho dos caixas e comissionados, pois não parece haver necessidade de reciclagem para estes segmentos. Aparentemente o computador passa a auxiliar na execução das rotinas anteriormente definidas. A situação é oposta para escriturários e gerentes, indicando ter havido grandes modificações nas rotinas desenvolvidas por estes segmentos após a introdução da automação. No caso do gerente, se verificarmos sua opinião sobre a rotatividade e o desemprego tecnológico, vemos que deve ter havido demissão do funcionário antigo que não conseguiu se adaptar ao novo equipamento.

O encarreiramento com a automação tornou-se mais rápido até o cargo de comissionado nos bancos privados nacionais e estrangeiros. A partir daí, para se chegar à gerência, demora-se bastante tempo, em especial nos bancos privados grandes. A centralização do poder decisório no topo da hierarquia e a destruição dos escalões administrativos intermediários, ambos propiciados pelo computador, explicam o resultado. Apesar do encarreiramento ser mais rápido com a automação há uma grande rotatividade nos cargos iniciais dos bancos (escriturários e caixas), sendo também considerável entre os comissionados. Os principais motivos alegados pelos bancários para não seguirem carreira são o salário baixo, as promoções injustas e a perspectiva remota de promoção. Combinando-se a questão da rapidez do encarreiramento e a da rotatividade elevada nos cargos iniciais podemos dizer que vive-se uma situação em que os que conseguem passar pela fase inicial do banco tem condições de alcançar um cargo comissionado.

A política salarial dos bancos também varia consideravelmente de acordo com o seu nível de automatização. Nos bancos privados grandes, os mais avançados no desenvolvimento de sistemas de apoio à tomada de decisão, valoriza-se especialmente os cargos de gerência. Nos bancos estatais, mais atrasados deste ponto de vista, encontramos salários mais elevados a nível dos escriturários e caixas.

A nível geral os segmentos que se dizem mais satisfeitos e que consideram o seu trabalho mais interessante são os gerentes e comissionados. As características de seus cargos, que permitem maior iniciativa e autonomia, são responsáveis pelo resultado. A automação, apesar de diminuir o número de gerentes que consideram o seu trabalho muito interessante, aparentemente não trouxe maiores efeitos para os segmentos. Entre os digitadores que presenciaram a introdução do computador e tiveram o seu trabalho alterado por ele há um grande aumento dos que se dizem satisfeitos e dos que consideram seu trabalho muito interessante. A automação parece ter permitido uma melhoria das condições de trabalho para o segmento. Os caixas dizem sentir pouca satisfação com o trabalho, situação que se agrava em termos de condições de trabalho e de salário oferecidos após a introdução do equipamento automatizado, acarretando uma rotatividade elevada.

Em nosso estudo percebemos que no processo de definição, introdução e disseminação da automação nos bancos há uma grande ausência: os bancários, que sofreram e sofrem os seus impactos. A repressão à organização sindical, por parte dos governos militares, durante a introdução do novo equipamento e a prioridade que o tema ocupa nas atuais campanhas salariais permitem entender o porquê da ausência de participação da categoria. Em nosso trabalho expusemos algumas tendências que devem se aprofundar com o crescimento do uso do equipamento automatizado, as quais exigem um posicionamento dos sindicatos.

A título de subsidio apresentamos no anexo E um breve relato das experiências internacionais da introdução de novas tecnologias do ponto de vista dos trabalhadores.

Concluindo nossa análise podemos dizer que a automação permite aos bancos controlar e centralizar as informações necessárias à tomada de decisão. O processo iniciado em 1964 com a racionalização é completado graças ao computador. O reflexo deste controle e centralização é diferenciado para os cargos operacionais e gerenciais.

Para os os cargos operacionais (escriturários e caixas), transformados em meros executores de instruções pré-definidas ou programadas, há considerável aumento relativo no número de postos de trabalho (massificação) com diminuição do nível de exigências em termos de conhecimentos prévios e experiência. O computador parece ter "acumulado" todo o conhecimento e experiências existentes antes de 1964. O efeito é semelhante para os cargos administrativos intermediários (comissionados), sendo apenas menos acentuado. Apenas para a gerência, que executa tarefas mais difíceis de serem rotinizadas e por isto mesmo mais distantes do computador, há um aumento do nível de qualificação.

Um último aspecto a abordar é que com a automação os bancos conseguem aumentar a produtividade do trabalhador bancário. O resultado obtido é integralmente apropriado pelos próprios bancos, aprofundando o fosso existente entre a remuneração paga ao trabalho e o lucro obtido pelo capital.

## ANEXO A - AUTOMAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Os únicos estudos de domínio público, aos quais tivemos acesso, que definem a "produtividade" do trabalhador bancário são o de Feldman (1984) e da Secretaria Especial de Informática (out/1984).

Feldman (1984) trabalha com a relação entre o produto bancário (volume total de depósitos em dólares) e o número de bancários empregados comparando as diferentes "produtividades bancárias" dos países citados em seu texto.

A Secretaria Especial de Informática (out/1984) trabalha com a relação entre o número de cheques compensados e o nível de emprego bancário ao analisar a evolução da produtividade do setor financeiro brasileiro.

Tanto um como outro não conseguem avançar na relação entre produtividade e automação. Em seu relatório a Secretaria Especial de Informática (out/1984) chega a afirmar que o número de cheques compensados "é o único indicador de volume físico disponível" (pág. 68) e que "a precariedade dos indicadores impede qualquer conclusão mais profunda". (pág. 69)

Visando contribuir na superação da lacuna existente escrevemos este anexo utilizando elementos do trabalho publicado pela DIGIREDE (1986), o qual analisa os benefícios da automatização dos bancos. O ponto mais interessante deste estudo, em nossa opinião, é o que se dedica às agências, comparando seus desempenhos a partir do nível de automatização dos diversos tipos de serviços oferecidos aos clientes.

As agências são agrupadas em três classes: não automatizadas, com automação leve e com automação pesada. A distinção entre automação leve e pesada é feita a partir da segmentação da agência em balcão de atendimento, caixa, retaguarda e gerência, e está apresentada a seguir.

A agência com automação leve permite, em seu balcão de atendimento, o acesso on-line a todas as informações de conta corrente, poupança e cobrança para esclarecimento de dúvidas dos clientes, evitando-se recorrer a funcionários da retaguarda; a eliminação gradativa do preenchimento de formulários de cheques e depósito, estimulando o uso de cartão magnético e auto-serviço; o registro on-line de solicitações dos clientes para conta corrente, poupança e cobrança, eliminando-se a geração de papéis; e o registro on-line das ordens de pagamento. Já a agência com automação pesada permite o acesso on-line a todas as informações de conta corrente, poupança e cobrança, ampliando este acesso a outros produtos do banco (CDB, fundos de investimento, etc.); a eliminação total do preenchimento de qualquer formulário (saque, depósito, ordem de pagamento, alterações cadastrais, etc.); a



abertura de conta corrente on-line sem geração de papel para nenhum setor da agência e fora dela; e o uso intensivo do auto-serviço para consulta a qualquer produto, reduzindo-se o atendimento pessoal massificado.

A nível de caixa as agências com automação leve permitem a operação em tempo real para todas as transações de conta corrente, poupança, cobrança e ordem de pagamento; o estímulo de transações com cartão magnético, não gerando documentos para si nem para a retaguarda; o registro on-line das informações das transações de conta corrente, poupança, cobrança e pagamento de carnes do banco; o fechamento automático dos caixas e o estímulo ao auto-serviço para saques e pagamentos. A agência que conta com automação pesada permite redução considerável no número de caixas com o uso intensivo do auto-serviço para saques, depósitos, pagamentos, consultas, etc. dentro e principalmente fora das agências.

As agências com automação leve permitem a nível de retaguarda a entrada de dados on-line para todas as transações na própria área; a eliminação da remessa de documentos, de qualquer natureza, para o CPD; a emissão automática da contabilidade diária da agência; o acesso on-line a todas as informações de conta corrente, poupança e cobrança, eliminando os relatórios de consulta; o lançamento on-line de débitos e créditos de conta corrente com a emissão automática do aviso para o cliente; e a transmissão e recepção não automática de ordens de pagamento para agências automatizadas. As agências que contam com automação pesada permitem redução considerável na retaguarda das agências em função da eliminação das operações baseadas em papel e o acesso on-line aos produtos e serviços do banco; e a emissão on-line de contratos de cheque especial, financiamentos em geral, certificados de depósito, seguro, etc.

Finalmente a gerência de uma agência com automação leve conta com a consulta on-line a todas as informações de conta corrente, poupança e cobrança; o acesso on-line a posições de risco e reciprocidade dos clientes; e simulações em computador de certas operações, tais como CDB, leasing, etc. Na agência com automação pesada há um crescimento da área de gerência e permite-se a consulta on-line às informações de todos os produtos e serviços do banco; o acompanhamento e autorização on-line de pleitos dos clientes; e simulações de negócios em grande escala com os clientes.

Definido o que se entende por automação leve e pesada podia-se medir o volume e o tempo gasto na execução dos principais serviços oferecidos nos diferentes tipos de agências. O tempo total de cada serviço foi obtido pela somatória do tempo gasto na atendimento, no caixa, na retaguarda, na controladora da agência, na digitação, na conferência, no processamento e em outras atividades do CPD. As variações mais significativas estão apresentadas na tabela 37.

Tabela 37 - Comparação entre o tempo gasto na execução de diversas atividades em agências não automatizadas, com automação leve e com automação pesada (valores em minutos)

	ANA	AAL	AAP
Abertura de conta corrente	42,58	39,01	36,05
Depósito em cheque	4,17	3,54	3,54
Cheque retido na compensação	1,48	0,69	0,69
Cheque no caixa	3,15	2,47	2,47
Aviso débito/crédito - comando agência	9,32	7,07	5,85
Depósitos em poupança	6,75	4,52	2,96
Abertura de conta de poupança	31,67	28,89	25,93
Retiradas da poupança	5,56	1,77	1,77
Entrada de títulos via bordero	7,62	5,10	5,10
Tributos - baixa por caixa	8,77	7,22	5,90
Recebimento de terceiros baixa por caixa	4,75	4,10	3,57

Fonte: DIGIREDE (1986)

Obs: ANT - agência não automatizada  
AAL - agência com automação leve  
AAP - agência com automação pesada

Definidos os tempos e os volumes de cada um dos serviços da agência, de acordo com o seu nível de automatização, podia-se, agora, determinar o custo por funcionário. A principal conclusão do trabalho da DIGIREDE está resumida na tabela 38.

Tabela 38 - Economia com automação bancária (em termos de custo)

Nº de caixas por agência	Automação leve (%)	Automação pesada (%)
1	- 9,64	- 3,15
2	- 3,13	4,94
3	- 0,24	12,40
4	2,33	15,19
5	2,38	12,02
6	3,45	15,12
7	5,81	19,75
8	6,81	17,13
9	6,23	19,39
10	9,85	19,73
15	10,17	21,36
20	12,30	24,44

Fonte: DIGIREDE (1986)

Como podemos perceber pela tabela a automação torna-se viável economicamente, no caso de ser leve, para agências com quatro ou mais caixas, sendo que as agências grandes são as que conseguem as maiores economias de escala. No caso da opção ser pela automação pesada os ganhos são ainda maiores. Uma agência com automação leve e que possua 20 caixas é 12,30% mais econômica do que uma agência não automatizada; este percentual sobe para 24,44% se o nível de automatização da agência for pesado.

Esperamos ter conseguido com este anexo tornar mais clara a relação entre produtividade e nível de automatização da agência, assim como a necessidade de que esta apresente um porte mínimo que viabilize a implantação da automação.

## ANEXO B - METODOLOGIA DA PESQUISA DO SEEB/SP

A pesquisa do SEEB/SP visou caracterizar o perfil da categoria bancária. O universo pesquisado abrangeu os bancários distribuídos na região metropolitana de São Paulo, desconsiderando-se os bancos privados pequenos. Segundo o SEEB/SP (1989) "a não consideração desses bancos não afeta a caracterização média do perfil dos bancários, [pois] esses perfis são detectados na amostra dos bancos de médio porte". (pág. 3)

O plano de amostragem adotado foi de estratificação. Os estratos foram definidos a partir da categoria (tipo) de banco e da função/cargo do funcionário no banco.

Os bancos foram divididos em privados nacionais grandes (PG), privados nacionais médios (PM), estatais federais (EF), estatais estaduais (EE) e privados estrangeiros (EST). As funções/cargos foram divididas em escriturários (ESC), caixas (CXA), comissionados (COM), digitadores (DIG), gerentes (GER) e contínuos (CONT). Em nossa análise da automação os contínuos não foram considerados.

A estrutura usada na determinação do número de funcionários a serem entrevistados por casela (tipo de banco e função/cargo do funcionário) foi a de alocação ótima de Neyman. O erro máximo adotado foi de  $\pm 3\%$  e o nível de confiança de 90%. O plano desenvolvido conduziu a um número ideal de 507 funcionários a serem entrevistados. As dificuldades surgidas durante as entrevistas levaram a uma redução da amostra para 434 bancários, distribuídos de acordo com a tabela 39.

Tabela 39 - Amostra real da pesquisa do SEEB/SP por tipo de banco e por função/cargo do funcionário

	ESC	CXA	COM	CONT	DIG	GER	TOTAL
Banco Privado Grande	53	30	31	11	4	7	136
Banco Privado Médio	42	20	18	9	2	6	97
Banco Estatal Federal	20	8	14	7	2	7	58
Banco Estatal Estadual	39	17	20	6	2	4	88
Banco Estrangeiro	23	9	12	5	3	3	55
TOTAL	177	84	95	38	13	27	434

Fonte: SEEB/SP (1989)

A pesquisa do SEEB/SP ficou bastante incompleta na parte da automação, exigindo um trabalho de remodelagem dos dados obtidos. Conforme já expus na apresentação dividi a amostra obtida em duas sub-amostras complementares. A primeira delas, que chamei de

amostra 1, agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação e tiveram seu trabalho alterado por ela. A segunda, que chamei de amostra 2, agrupa os bancários que vivenciaram a introdução da automação mas não tiveram seu trabalho alterado por ela e os bancários que não vivenciaram a sua introdução. As tabelas 40 e 41 apresentam as duas sub-amostras.

Tabela 40 - Distribuição dos bancários da amostra 1 por tipo de banco e por função/cargo do funcionário

	ESC	CXA	COM	CONT	DIG	GER	TOTAL
Banco Privado Grande	4	2	14	0	3	2	25
Banco Privado Médio	9	4	5	0	0	1	19
Banco Estatal Federal	6	6	7	0	1	2	22
Banco Estatal Estadual	11	7	4	0	1	4	27
Banco Estrangeiro	9	3	6	0	0	2	20
TOTAL	39	22	36	0	5	11	113

Fonte: SEEB/SP (1989)

Tabela 41 - Distribuição dos bancários da amostra 2 por tipo de banco e por função/cargo do funcionário

	ESC	CXA	COM	CONT	DIG	GER	TOTAL
Banco Privado Grande	49	28	17	11	1	5	111
Banco Privado Médio	33	16	13	9	2	5	78
Banco Estatal Federal	14	2	7	7	1	5	36
Banco Estatal Estadual	28	10	16	6	1	0	61
Banco Estrangeiro	14	6	6	5	3	1	35
TOTAL	138	62	59	38	8	16	321

Fonte: SEEB/SP (1989)

Para permitir uma melhor visualização da relação entre o número de bancários da amostra 1 (presenciaram a implantação do computador e tiveram seu trabalho alterado por ele) e da amostra global do SEEB/SP elaboramos a tabela 42.

Tabela 42 - Percentual de funcionários por tipo de banco e por cargo que presenciaram a implantação do computador e tiveram seu trabalho alterado por ele

	ESC	CXA	COM	DIG	GER	TOTAL
Banco Privado Grande	7,5	6,7	45,2	75,0	28,6	18,4
Banco Privado Médio	21,4	20,0	27,8	0,0	16,7	19,6
Banco Estatal Federal	30,0	75,0	50,0	50,0	28,6	37,9
Banco Estatal Estadual	28,2	41,2	20,0	50,0	100,0	30,7
Banco Estrangeiro	39,1	33,3	50,0	0,0	66,7	36,4
TOTAL	22,0	26,2	37,9	38,5	40,7	26,0

Fonte: SEEB/SP (1989)

Obs: o percentual dos contínuos é zero para todos os tipos de bancos

A seguir expomos os resultados obtidos a partir do corte realizado na amostra do SEEB/SP. Todas as respostas estão em percentagem.

Pergunta 1: Você trabalha diretamente com este equipamento automatizado? (resposta afirmativa)

	PG	PM	EF	EE	EST
Amostra 1	41,6	78,0	67,0	30,8	74,6
Amostra 2	52,6	35,5	24,2	40,7	53,6
	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Amostra 1	44,0	97,7	54,5	100,0	17,9
Amostra 2	35,5	77,9	37,2	90,6	25,0

Pergunta 2: Recebeu treinamento para exercer a função? (resposta afirmativa)

	PG	PM	EF	EE	EST
Amostra 1	78,8	65,3	26,6	38,9	78,1
Amostra 2	58,8	43,6	48,6	46,6	59,8
	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Amostra 1	53,0	81,2	55,4	48,5	96,4
Amostra 2	37,8	76,1	58,4	68,8	77,5

Pergunta 3: Acredita que os computadores geram desemprego?  
(resposta afirmativa)

	PG	PM	EF	EE	EST
Amostra 1	46,2	62,7	6,6	16,8	34,6
Amostra 2	31,0	42,6	49,2	32,7	32,7
	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Amostra 1	38,1	40,0	34,1	45,5	35,7
Amostra 2	41,0	45,4	25,3	69,8	5,0

Pergunta 4: Seu contato com os colegas de trabalho é ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	62,2	50,1	23,5	50,7	37,0
Grande	25,0	33,7	38,6	12,9	50,3
Indiferente	11,5	10,0	11,6	26,8	12,7
Pequeno	1,3	0,0	26,4	9,7	0,0
Muito pequeno	0,0	6,3	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	39,0	36,1	40,7	36,1	30,0
Grande	22,8	43,8	18,0	47,6	26,6
Indiferente	25,0	13,1	22,7	13,1	29,8
Pequeno	10,6	5,6	18,6	3,9	10,0
Muito pequeno	1,6	1,6	0,0	3,4	3,6

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	43,5	60,0	50,0	15,2	75,0
Grande	31,7	17,7	36,3	51,5	21,4
Indiferente	14,9	20,0	7,2	15,2	3,6
Pequeno	7,4	2,4	6,5	18,2	0,0
Muito pequeno	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	34,5	24,0	46,2	34,4	65,0
Grande	28,7	32,8	38,7	9,4	35,0
Indiferente	23,4	25,3	10,9	31,3	0,0
Pequeno	11,4	16,7	0,0	25,0	0,0
Muito pequeno	2,1	1,3	2,1	0,0	0,0

Pergunta 5: A quantidade de hora-extra remunerada é ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	0,0	16,3	8,8	2,7	0,0
Grande	1,0	6,3	23,3	6,4	34,4
Indiferente	4,0	4,8	18,3	12,1	3,1
Pequena	38,5	32,0	27,3	14,8	34,8
Muito pequena	56,4	40,6	22,4	64,1	27,8

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	4,1	4,2	7,5	11,4	4,9
Grande	2,0	6,7	13,4	14,9	12,7
Indiferente	10,5	13,7	30,3	16,7	24,9
Pequena	20,0	20,1	14,8	13,3	21,5
Muito pequena	61,8	54,0	34,1	47,8	36,1

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	7,6	2,4	4,6	0,0	0,0
Grande	10,1	11,8	6,0	15,2	14,3
Indiferente	1,5	10,6	14,6	36,4	23,2
Pequena	28,9	44,7	20,1	15,2	48,2
Muito pequena	51,9	30,6	54,7	33,3	14,3

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	6,7	10,2	2,1	4,2	0,0
Grande	8,6	9,4	4,2	0,0	10,0
Indiferente	14,9	22,9	19,7	4,2	10,0
Pequena	16,4	18,1	19,1	31,3	17,5
Muito pequena	53,5	38,1	51,1	60,4	62,5

Pergunta 6: Seu cansaco físico ao final do dia é ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	13,8	30,0	14,0	7,8	6,4
Grande	34,2	12,1	36,2	35,8	34,4
Indiferente	33,1	36,8	41,9	40,0	37,4
Pequeno	18,9	14,8	7,9	11,5	21,9
Muito pequeno	0,0	6,3	0,0	5,1	0,0

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	15,3	11,0	10,6	13,6	14,6
Grande	36,7	31,0	42,8	38,2	13,9
Indiferente	27,6	35,7	34,3	41,3	37,8
Pequeno	14,1	18,2	12,4	11,0	29,8
Muito pequeno	5,4	4,2	0,0	0,0	3,9



AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	24,1	10,6	2,1	0,0	0,0
Grande	18,8	51,8	43,8	48,5	16,1
Indiferente	36,4	28,2	35,5	15,2	80,4
Pequeno	16,7	9,4	18,7	36,4	3,6
Muito pequeno	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	10,8	20,4	13,8	25,0	10,0
Grande	36,9	31,5	37,8	35,4	27,5
Indiferente	36,9	28,0	29,1	35,4	17,5
Pequeno	11,8	17,4	13,2	0,0	45,0
Muito pequeno	3,5	2,7	3,9	4,2	0,0

Pergunta 7: Sua dependência em relação à chefia é ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	16,4	10,0	0,0	5,3	0,0
Grande	28,1	24,7	25,9	17,9	21,9
Indiferente	14,9	26,5	24,7	35,4	24,9
Pequena	26,8	10,0	25,3	29,9	43,8
Muito pequena	13,8	28,9	24,1	11,5	9,4

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	8,9	8,7	1,4	1,4	1,2
Grande	18,6	23,9	16,1	16,2	20,6
Indiferente	36,8	39,1	34,4	35,3	32,9
Pequena	29,3	15,4	33,3	36,1	24,7
Muito pequena	5,4	12,9	14,8	15,2	20,6

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	11,3	4,7	9,7	0,0	0,0
Grande	25,7	31,8	21,2	36,4	0,0
Indiferente	13,4	43,5	20,8	45,5	53,6
Pequena	21,6	20,0	39,8	18,2	32,1
Muito pequena	28,1	0,0	8,6	0,0	14,3

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	5,7	10,7	0,0	4,2	0,0
Grande	14,7	19,2	30,6	9,4	20,0
Indiferente	40,4	39,1	27,9	53,1	25,0
Pequena	25,8	28,1	25,6	25,0	32,5
Muito pequena	13,5	2,9	13,9	8,3	22,5

Pergunta 8: Suas chances de promoção são ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grandes	1,3	0,0	8,8	0,0	0,0
Grandes	20,2	28,3	12,1	13,4	15,5
Indiferentes	41,5	15,9	51,2	9,3	46,4
Pequenas	3,8	24,7	11,6	26,9	19,1
Muito pequenas	33,2	31,0	16,3	50,4	19,1

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grandes	2,6	3,9	0,0	0,0	0,0
Grandes	17,4	18,9	11,5	12,8	26,2
Indiferentes	24,8	26,0	19,4	15,2	27,8
Pequenas	32,6	36,6	34,3	39,7	26,9
Muito pequenas	21,7	14,8	34,8	36,4	19,1

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grandes	2,5	0,0	2,5	0,0	0,0
Grandes	19,1	5,9	25,2	36,4	35,7
Indiferentes	21,1	70,6	25,1	0,0	57,1
Pequenas	14,2	12,9	24,8	0,0	7,1
Muito pequenas	43,1	10,6	22,5	63,6	0,0

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grandes	1,4	1,3	3,9	0,0	5,0
Grandes	14,3	7,8	22,3	8,3	42,5
Indiferentes	19,7	25,7	25,9	4,2	47,5
Pequenas	37,8	38,9	34,7	31,3	5,0
Muito pequenas	26,8	26,3	11,2	56,3	0,0

Pergunta 9: Você considera a rotatividade entre os bancários ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	16,4	24,4	0,0	1,3	6,1
Grande	37,4	18,4	14,4	18,9	12,5
Indiferente	16,4	19,9	17,6	12,9	18,8
Pequena	12,8	13,6	44,3	31,4	59,5
Muito pequena	17,1	23,7	23,8	35,6	3,1

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	12,8	15,7	9,8	3,1	9,1
Grandes	26,5	27,9	3,4	26,5	19,6
Indiferentes	25,5	26,3	6,8	18,7	9,9
Pequenas	23,5	23,9	32,5	29,8	39,4
Muito pequenas	10,7	6,3	47,5	26,0	20,6

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	11,3	21,2	9,7	0,0	3,6
Grande	20,5	21,2	25,6	36,4	53,5
Indiferente	24,2	2,4	18,0	0,0	0,0
Pequena	23,2	30,6	34,0	33,3	8,9
Muito pequena	20,9	24,7	12,8	30,3	33,9

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	10,2	16,3	8,8	0,0	12,5
Grande	21,5	23,4	26,3	4,2	22,5
Indiferente	21,4	17,0	21,1	26,0	12,5
Pequena	33,0	20,0	27,5	4,2	22,5
Muito pequena	14,0	23,4	14,3	65,6	30,0

Pergunta 10: Você considera sua tensão nervosa ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	13,8	21,1	0,0	7,8	6,3
Grande	9,1	12,6	30,3	24,2	21,9
Indiferente	44,4	15,9	20,9	30,6	18,6
Pequena	20,9	27,2	40,0	29,7	34,6
Muito pequena	11,7	23,2	8,8	7,8	18,6

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	11,8	10,4	8,4	10,1	14,6
Grande	24,3	20,6	33,8	19,1	13,9
Indiferente	25,0	22,1	28,4	25,9	14,7
Pequena	23,1	33,9	17,6	31,2	40,5
Muito pequena	14,8	13,1	11,8	17,9	16,3

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	16,6	8,2	4,6	0,0	0,0
Grande	15,4	7,1	32,3	18,2	16,1
Indiferente	28,2	42,4	21,3	15,2	30,4
Pequena	29,6	12,9	36,7	66,7	21,4
Muito pequena	10,3	29,4	5,1	0,0	32,1

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	10,8	9,1	8,7	34,4	15,0
Grande	25,7	20,9	22,1	35,4	27,5
Indiferente	22,2	33,5	24,2	0,0	20,0
Pequena	26,3	22,3	31,8	13,5	30,0
Muito pequena	15,0	14,2	11,1	16,7	7,5

Pergunta 11: Você considera o domínio sobre o trabalho que faz ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	41,6	51,1	42,7	31,4	50,1
Grande	44,6	39,0	43,3	36,2	49,9
Indiferente	0,0	3,7	14,0	27,4	0,0
Pequeno	13,8	6,3	0,0	5,1	0,0
Muito pequeno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito grande	32,3	26,6	21,8	21,9	31,5
Grande	49,8	61,5	60,9	59,5	62,2
Indiferente	15,9	11,9	17,3	20,2	6,4
Pequeno	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0
Muito pequeno	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	54,7	36,5	27,7	15,2	14,3
Grande	24,1	58,8	61,6	84,9	85,7
Indiferente	8,4	4,7	10,7	0,0	0,0
Pequeno	12,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Muito pequeno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito grande	24,6	21,5	34,6	31,3	55,0
Grande	60,1	59,8	53,2	25,0	45,0
Indiferente	15,4	18,7	7,0	43,8	0,0
Pequeno	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0
Muito pequeno	0,0	0,0	2,1	0,0	0,0

Pergunta 12: Considera o seu trabalho ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito interessante	17,6	9,4	22,8	7,8	21,8
Interessante	64,0	49,6	47,4	31,4	53,0
Indiferente	3,6	21,1	25,1	37,6	18,8
Desinteressante	1,0	13,6	4,8	15,5	6,4
Muito desinter.	13,8	6,3	0,0	7,8	0,0

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito interessante	17,2	15,6	10,9	13,8	7,5
Interessante	44,0	61,8	36,9	55,0	52,0
Indiferente	28,4	13,0	24,5	23,4	30,5
Desinteressante	7,1	9,7	16,1	9,9	7,3
Muito desinter.	2,3	0,0	11,8	2,0	2,7

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito interessante	17,6	2,4	18,0	0,0	33,9
Interessante	44,0	67,1	52,9	69,7	66,1
Indiferente	18,9	23,5	15,7	15,2	0,0
Desinteressante	6,7	4,7	13,5	15,2	0,0
Muito desinter.	12,8	2,4	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito interessante	11,3	8,4	16,4	8,3	55,0
Interessante	45,8	48,9	55,2	40,6	45,0
Indiferente	28,5	31,7	7,2	26,0	0,0
Desinteressante	11,1	6,7	9,0	0,0	0,0
Muito desinter.	3,4	4,3	0,0	25,0	0,0

Pergunta 13: Considera o seu trabalho ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muito complicado	13,8	0,0	2,3	0,0	0,0
Complicado	20,4	25,7	17,6	13,8	9,4
Indiferente	60,0	35,8	22,4	37,5	28,2
Descomplicado	5,9	34,8	48,9	43,7	56,0
Muito descomplic.	0,0	3,7	9,8	5,1	6,4

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muito complicado	2,6	0,8	0,0	0,0	0,0
Complicado	14,9	15,7	7,0	12,5	24,2
Indiferente	43,5	49,3	47,8	33,2	25,1
Descomplicado	37,8	33,5	39,6	51,6	49,3
Muito descomplic.	1,2	0,8	5,5	6,8	1,5

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito complicado	8,8	0,0	2,1	0,0	0,0
Complicado	21,5	0,0	26,6	0,0	37,5
Indiferente	41,2	56,5	37,3	15,2	25,0
Descomplicado	23,5	43,5	29,4	84,9	37,5
Muito descomplic.	5,2	0,0	4,6	0,0	0,0

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muito complicado	0,7	1,3	2,1	0,0	0,0
Complicado	14,0	12,5	13,4	31,3	25,0
Indiferente	38,0	49,6	55,3	31,3	37,5
Descomplicado	45,0	34,2	27,2	37,5	37,5
Muito descomplic.	2,2	2,5	2,1	0,0	0,0

## Pergunta 14: Seu trabalho exige ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muita responsabilidade	65,1	83,7	78,5	47,2	52,7
Responsabilidade	34,9	16,3	21,5	47,7	47,3
Indiferente	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0
Pouca responsabilidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nenhuma responsabilidad.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muita responsabilidade	56,3	55,5	48,9	48,3	41,4
Responsabilidade	40,4	37,0	44,3	49,7	53,5
Indiferente	3,3	2,3	0,0	0,0	1,5
Pouca responsabilidade	0,0	5,2	6,8	4,1	3,6
Nenhuma responsabilidad.	0,6	0,0	0,0	2,0	0,0

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muita responsabilidade	54,3	100,0	76,4	15,1	78,6
Responsabilidade	44,2	0,0	23,6	84,9	21,4
Indiferente	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Pouca responsabilidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nenhuma responsabilidad.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muita responsabilidade	38,2	87,1	65,6	4,2	80,0
Responsabilidade	54,3	11,4	32,6	86,5	20,0
Indiferente	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Pouca responsabilidade	4,8	1,5	1,8	9,4	0,0
Nenhuma responsabilidad.	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0

## Pergunta 15: O seu trabalho exige ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muita atenção	63,5	93,7	72,1	71,9	90,6
Atenção	36,5	6,3	27,9	28,1	3,1
Indiferente	0,0	0,0	0,0	0,0	6,4
Pouca atenção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nenhuma atenção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muita atenção	75,4	77,2	79,5	72,8	85,8
Atenção	23,4	20,5	15,7	27,2	14,2
Indiferente	1,2	2,3	4,8	0,0	0,0
Pouca atenção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nenhuma atenção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muita atenção	66,4	97,7	83,9	48,5	83,9
Atenção	32,4	2,3	16,1	51,5	16,1
Indiferente	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Pouca atenção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nenhuma atenção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muita atenção	68,3	95,4	82,9	90,6	92,5
Atenção	29,5	3,1	15,4	9,4	7,5
Indiferente	1,1	1,5	1,7	0,0	0,0
Pouca atenção	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Nenhuma atenção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## Pergunta 16: O seu trabalho lhe dá ?

AMOSTRA 1	PG	PM	EF	EE	EST
Muita satisfação	16,4	14,8	5,2	5,1	6,1
Satisfação	33,1	39,4	46,6	39,2	62,6
Indiferente	23,0	14,8	20,4	27,4	18,8
Pouca satisfação	13,8	13,6	27,9	20,6	12,5
Nenhuma satisfação	13,8	17,4	0,0	7,7	0,0

AMOSTRA 2	PG	PM	EF	EE	EST
Muita satisfação	10,8	9,5	5,9	9,6	11,2
Satisfação	35,7	32,5	28,5	54,5	49,2
Indiferente	27,0	36,5	31,1	26,9	7,8
Pouca satisfação	15,5	11,5	17,2	7,4	26,9
Nenhuma satisfação	11,0	10,0	17,3	5,6	4,9

AMOSTRA 1	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muita satisfação	12,8	8,2	13,6	0,0	5,4
Satisfação	34,1	21,2	59,3	69,7	94,6
Indiferente	15,8	49,4	13,7	30,3	0,0
Pouca satisfação	21,9	12,9	13,5	0,0	0,0
Nenhuma satisfação	15,3	8,2	0,0	0,0	0,0

AMOSTRA 2	ESC	CXA	COM	DIG	GER
Muita satisfação	6,4	3,0	13,6	4,2	42,5
Satisfação	33,7	33,6	55,7	16,7	47,5
Indiferente	32,8	30,5	12,9	50,0	0,0
Pouca satisfação	15,4	20,8	11,9	0,0	10,0
Nenhuma satisfação	11,6	12,0	5,9	29,2	0,0

Para concluir este anexo apresentamos o questionário aplicado pelo SEEB/SP nas entrevistas. Transcrevemos apenas os pontos de interesse para nosso estudo.

## QUESTIONÁRIO

### I. Dados pessoais

1. Sexo

masculino .....	1
feminino .....	2

2. Qual a sua idade ?

até 17 anos .....	1
de 18 a 20 anos .....	2
de 21 a 24 anos .....	3
de 25 a 29 anos .....	4
de 30 a 40 anos .....	5
de 41 a 55 anos .....	6
56 anos e mais .....	7

3. Qual o seu estado civil ?

solteiro .....	1
casado/assemelhado .....	2
viúvo .....	3
separado judicialmente/ divorciado .....	4

4. Em que cidade o(a) Sr.(a) nasceu ? E seus pais ?

	Entrevistado	Pai	Mãe
São Paulo - capital	1	1	1
São Paulo - interior	2	2	2
Outros Estados	3	3	3
Exterior	4	4	4

5. O(a) Sr.(a) mora: (respostas múltiplas)

sozinho (pule para perg. 10) .....	1
com marido/companheiro .....	2
com os pais .....	3
com parentes .....	4
com amigos (pule para perg. 10) .....	5
com filhos .....	6
outras pessoas .....	7
quais ? .....	-----





15. A casa onde o(a) Sr.(a) mora é:

- alugada ..... 1
- própria já paga ..... 2
- própria em pagamento ..... 3
- cedida ..... 4
- república ..... 5
- pensão ..... 6
- outro ..... 7
- qual ? -----

16. Qual é o gasto com moradia, mensalmente ? (apenas despesas com aluguel, prestação e condomínio)

Cr\$ -----

17. E com despesas de água, luz e telefone ?

Cr\$ -----

18. E de sua renda pessoal, com quanto o(a) Sr.(a) contribui para estas despesas ? Cr\$ -----

## II. Caracterização do trabalho

Mudando de assunto, vamos pensar agora na sua vida profissional.

1. Com que idade o(a) Sr.(a) começou a trabalhar ? -----

2. Qual foi o seu primeiro emprego ?

- indústria ..... 1
- comércio ..... 2
- serviços ..... 3
- banco ..... 4
- outro ..... 5
- qual ? -----

3. Quantos empregos o(a) Sr.(a) já teve até hoje ? -----

4. Quais foram os seus dois últimos empregos antes de ser bancário ?

	Último	Penúltimo
indústria .....	1	1
comércio .....	2	2
serviços .....	3	3
não tive outros empregos	4	4

5. Em que banco o(a) Sr.(a) trabalha ? -----



15. O(a) Sr.(a) foi contratado(a) para trabalhar quantas horas por dia no banco ?

6 horas ..... 1  
 6 horas + 2 extras ..... 2  
 8 horas ..... 3  
 outro ..... 4  
 qual ? -----

16. O(a) Sr.(a) costuma prorrogar o seu horário contratual de trabalho ?

sim ..... 1  
 não (pule para perg. 21) ..... 2

17. Quantas vezes por semana ? -----

18. Em média, quantas horas por dia o(a) Sr.(a) costuma prorrogar seu horário de trabalho ?

até 1 hora por dia ..... 1  
 1:30 a 2 horas ..... 2  
 2:30 a 3 horas ..... 3  
 3:30 a 4 horas ..... 4  
 4:30 e mais ..... 5

19. Por que o(a) Sr.(a) faz hora-extra ? (explorar bem)

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

20. O(a) Sr.(a) recebe pelas horas-extras que faz ?

sim ..... 1  
 não ..... 2  
 quantas ? -----

21. Quais eram suas expectativas com relação à profissão de bancário ao entrar no banco ? (explorar bem)

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

22. O(a) Sr.(a) pretende fazer carreira no banco ?

sim ..... 1  
 não ..... 2

Por que ? (explorar bem)

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

23. O(a) Sr.(a) exerce outra atividade remunerada além de bancário ?

sim ..... 1  
 não (pule para perg. 25) ..... 2

24. Qual atividade exerce ? -----

25. Pensando agora em seu local de trabalho, o número de funcionários no seu setor é suficiente ?

sim ..... 1  
 não ..... 2

26. O(a) Sr.(a) se sente pressionado(a) pela chefia enquanto trabalho no banco ?

sim ..... 1  
 não (pule para perg. 28) ..... 2

27. De que forma o(a) Sr.(a) é pressionado ? (explorar bem)

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

28. o que acontece quando o(a) Sr.(a) comete um erro no trabalho? Há alguma punição ? (explorar bem)

-----  
 -----  
 -----  
 -----

### III. Automação

O assunto sobre o qual vamos falar neste momento é automação, isto é, a utilização de computadores nos serviços burocráticos do banco.

1. O local em que você trabalha possui computadores, microcomputadores, caixa automatico ?

sim ..... 1  
não (pule para perg. 3) ..... 2

2. O(a) Sr.(a) trabalha diretamente com estes equipamentos ?

sim ..... 1  
não ..... 2

3. O(a) Sr.(a) recebeu treinamento para exercer sua função atual?

sim ..... 1  
não (pule para perg. 5) ..... 2

4. Que tipo de treinamento o(a) Sr.(a) recebeu ? E qual a duração deste treinamento ?

Tipo de treinamento

Tempo

-----  
-----  
-----

5. O(a) Sr.(a) acredita que com a utilização de computadores no banco, houve desemprego ?

sim ..... 1  
não ..... 2

6. Por que ? (explorar bem)

-----  
-----  
-----  
-----

7. O(a) Sr.(a) presenciou a implantação de computadores, microcomputadores, caixa automático, etc. em algum banco ?

sim ..... 1  
não ..... 2

8. O seu trabalho foi modificado em decorrência da introdução destes equipamentos ?

sim ..... 1  
não (pule para perg. 10) ..... 2

9. De que forma ? (explorar bem)

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

10. O(a) Sr.(a) diria que no seu trabalho: (mostrar cartão)

cartão    1 - muito grande  
           2 - grande  
           3 - nem grande nem pequeno  
           4 - pequeno  
           5 - muito pequeno

. o contato com seus colegas é .....	1	2	3	4	5
. a quantidade de horas-extras remuneradas é .....	1	2	3	4	5
. a quantidade de horas-extras não remuneradas é ..	1	2	3	4	5
. o cansaço físico no final do dia é .....	1	2	3	4	5
. a dependência em relação à chefia é .....	1	2	3	4	5
. as chances de promoção são .....	1	2	3	4	5
. a rotatividade entre os bancários é .....	1	2	3	4	5
. sua tensão nervosa é .....	1	2	3	4	5
. seu domínio sobre o trabalho que faz é .....	1	2	3	4	5

11. O(a) Sr.(a) considera seu trabalho no banco:

muito interessante .....	1
interessante .....	2
nem interessante nem desinteressante .....	3
desinteressante .....	4
muito desinteressante .....	5

12. O(a) Sr.(a) considera seu trabalho no banco:

muito complicado .....	1
complicado .....	2
nem complicado nem descomplicado .....	3
descomplicado .....	4
muito descomplicado .....	5

13. Seu trabalho exige:

muita responsabilidade .....	1
responsabilidade .....	2
nem muita nem pouca responsabilidade .....	3
pouca responsabilidade .....	4
nenhuma responsabilidade .....	5

14. Seu trabalho exige:

muita atenção .....	1
atenção .....	2
nem muita nem pouca atenção .....	3
pouca atenção .....	4
nenhuma atenção .....	5

15. Seu trabalho lhe dá:

muita satisfação .....	1
satisfação .....	2
nem muita nem pouca satisfação .....	3
pouca satisfação .....	4
nenhuma satisfação .....	5

## ANEXO C - OS CONTÍNUOS

Nenhum contínuo, na pesquisa realizada pelo SEEB/SP, vivenciou a implantação da automação e teve seu trabalho modificado por ela. Por este motivo este segmento homogêneo não fez parte de nossa análise. Mesmo assim consideramos importante descrever o seu perfil e suas condições de trabalho.

As tarefas exercidas pelo contínuo fazem com que o segmento seja majoritariamente masculino conforme mostra a tabela 43. Diferentemente dos demais segmentos estudados este fato não está ligado a um nível hierárquico mais elevado (como acontece com gerentes e comissionados).

Tabela 43 - Distribuição dos contínuos por sexo e por tipo de banco (em percentagem)

	Homens	Mulheres
Estatal estadual	100,0	-
Estatal federal	100,0	-
Estrangeiro	100,0	-
Privado grande	100,0	-
Privado médio	92,4	7,6
TOTAL	97,5	2,5

Fonte: RAIS (1985)

O contínuo é também bastante jovem, em especial nos bancos privados nacionais e estrangeiros.

Tabela 44 - Idade média dos contínuos por tipos de banco (valores em anos)

Estatal estadual	29,9
Estatal federal	41,2
Estrangeiro	18,5
Privado grande	18,7
Privado médio	18,8
Média	21,7

Fonte: RAIS (1985)



Tabela 45 - Escolaridade do contínuo por tipo de banco (em percentagem)

	EE	EF	EST	PG	PM	TOTAL
Analfabeto	-	-	-	-	4,5	1,5
Primário incompleto	-	-	-	3,6	1,5	2,0
Primário completo	4,9	33,3	-	4,8	-	4,0
Ginásio incompleto	53,6	-	-	49,5	28,8	41,4
Ginásio completo	19,5	16,7	-	6,0	4,5	8,6
2º grau incompleto	17,1	-	100,0	32,5	53,1	35,9
2º grau completo	4,9	33,3	-	3,6	6,1	5,6
Superior incompleto	-	16,7	-	-	1,5	1,0
Superior completo	-	-	-	-	-	-

Fonte: RAIS (1985)

Pela tabela 45 percebemos a maior parte dos contínuos apresenta escolaridade situada entre o ginásio incompleto e o 2º grau incompleto, a mais baixo entre todos os segmentos estudados. A juventude do segmento e nível de exigência do serviço em termos de instrução formal são fatores que se combinam.

Cerca de 96% dos contínuos trabalham no regime de 30 horas semanais. A tabela 46 apresenta a distribuição por tipo de banco.

Tabela 46 - Jornada de trabalho por tipo de banco no segmento dos contínuos (em percentagem)

	30 Horas semanais	Outras
Estatal estadual	97,6	2,4
Estatal federal	100,0	-
Estrangeiro	100,0	-
Privado grande	100,0	-
Privado médio	87,9	12,1
TOTAL	95,5	4,5

Fonte: RAIS (1985)

Pela tabela percebemos que apenas nos bancos estaduais e privados médios vamos encontrar contínuos que não fazem a jornada de 30 horas semanais, mas mesmo assim em número reduzido. Entre todos os segmentos estudados são os contínuos os que mais trabalham apenas 30 horas por semana.

Tabela 47 - Salário médio do contínuo por tipo de banco (em salários mínimos)

Estatal estadual	3,8
Estatal federal	7,8
Estrangeiro	1,3
Privado grande	1,5
Privado médio	1,6
MÉDIA	1,6

Fonte: RAIS (1985)

Na tabela 47 apresentamos o salário médio do segmento por tipo de banco. A maioria dos contínuos dos bancos estrangeiros e privados nacionais ganha o piso do contínuo, cujo valor é inferior ao piso de escritório. Nos bancos estatais a remuneração é bastante superior à dos bancos privados.

Na tabela 48 analisamos o perfil do segmento em termos de tempo de profissão e de emprego atual. Há uma relação direta entre um e outro, além do que metade do segmento está há menos de um ano trabalhando como bancário e no seu emprego atual, indicando que o cargo de contínuo representa o primeiro degrau da pirâmide hierárquica dos bancos.

Tabela 48 - Tempo de profissão e tempo no emprego atual para o segmento dos contínuos (em porcentagem)

	Tempo de profissão	Tempo no emprego atual
até um ano	50,0	50,0
de 1,1 a 2,0 anos	10,0	13,0
de 2,1 a 3,0 anos	2,0	-
de 3,1 a 4,0 anos	-	-
de 4,1 a 5,0 anos	-	-
de 5,1 a 7,0 anos	3,0	2,0
de 7,1 a 9,0 anos	3,0	3,0
de 9,1 a 15,0 anos	17,0	20,0
de 15,1 a 20,0 anos	3,0	-
mais de 20,0 anos	12,0	12,0

Fonte: SEEB/SP (1989), página 116

Tabela 49 - Idade de entrada e tempo de permanência no banco para os contínuos por tipo de banco (valores em anos)

	Idade de entrada	Permanência
Estatal estadual	20,9	9,1
Estatal federal	26,0	15,2
Estrangeiro	18,5	0,0
Privado grande	18,0	0,7
Privado médio	17,7	1,1
MÉDIA	18,7	3,0

Fonte: RAIS (1985)

As tabelas 48 e 49 revelam uma clara distinção entre os bancos estatais e os bancos privados nacionais e estrangeiros. Nos primeiros os contínuos são funcionários com muitos anos de empresa, enquanto nos últimos o contínuo é o jovem que está ingressando no mercado de trabalho e que permanece pouco tempo no cargo, seja porque é promovido ou porque sai da empresa.

Em termos de perspectiva de carreira obtivemos dados do Banco Itaú. No período que vai de 1985 a 1988 28% dos contínuos foram promovidos, o mais alto percentual obtido entre todos os segmentos. Permaneceram no cargo 12% e saíram do banco 60% dos contínuos. Entre os contínuos promovidos 60% passaram a escriturários, 12% a caixas e 12% foram comissionados. A maioria das promoções aconteceu na área administrativa.

## ANEXO D - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO BANCO E NECESSIDADES DE PROCESSAMENTO DE DADOS

Para fins de apresentação agrupamos as atividades hoje desenvolvidas pelos bancos, e suas respectivas necessidades de processamento de dados, em quatro blocos: Administração, Produtos e Serviços, Agências e Clientes.

### Bloco Administração

Neste bloco reunimos as atividades de planejamento (estratégico, operacional, plano de metas, orçamento de investimentos e outros), de controle (orçamento financeiro, orçamento de despesas, contabilidade fiscal e de custos, tesouraria geral, pagamentos, auditoria interna, relações com órgãos externos - Banco Central, Receita Federal, etc.) e de apoio (pessoal, jurídico, informática, telecomunicações, obras civis, limpeza e manutenção, gráfica, materiais, patrimônio, transportes em geral, segurança, biblioteca, Organização e Métodos, formulários, normas e circulares, compras, etc.).

As necessidades gerais de processamento de dados para o bloco são:

- a) simulações
- b) recuperação de informações de forma não estruturada
- c) uso departamentalizado de informações
- d) integração com outros sistemas, porém de forma não transacional
- e) facilidade de consultas especiais não estruturadas aos sistemas de aplicações em geral
- f) tempos de resposta normalmente não muito rápidos (dezenas de segundos, minutos) para boa parte das necessidades e tempos de resposta rápidos (até 5 segundos) para poucas aplicações.
- g) processamento mais centralizado com algum nível de descentralização.

### Bloco Produtos e Serviços

Neste bloco agrupamos as atividades de marketing (proposição de novos produtos, estudo de viabilidade de produtos, estudo de rentabilidade de produtos, estudo de características e tendências dos produtos, promoção de produtos) e gerência de carteiras.

A gerência de carteiras abriga produtos e serviços considerados básicos e de maior volume de clientes e transações (contas correntes, títulos em cobrança / desconto, poupança, arrecadação em geral, fundos de investimento - renda fixa e ações) representando de 70% a 90% do volume de transações dos bancos. Abriga ainda depósito a prazo, letras de câmbio, open market, crédito imobiliário, crédito direto ao consumidor, câmbio,

crédito rural, leasing, capital de giro, fiança, custódia, pagamento de compromissos de clientes e acionistas, exigindo maior complexidade nos controles. A gerência de carteiras é composta também por seguros em geral, previdência privada e turismo; e serviços em geral (postos de serviços, pagamento de contas, emissão de carnes, informações via telex e / ou micro, troca de fitas magnéticas, etc.).

As necessidades gerais de processamento para o bloco são:

- a) pouca simulação
- b) processamento on-line transacional para grandes volumes
- c) tempo de resposta rápidos (1 a 5 segundos)
- d) forte integração das aplicações, principalmente com contas correntes
- e) processamento descentralizado
- f) integração dos sistemas de controle de produtos / serviços com o sistema do controle de risco de clientes (disponibilidade 24 horas)
- g) atendimento contínuo a serviços tipo ATM, terminais de transferência de fundos, etc. (disponibilidade 24 horas)

#### Bloco Agências

Neste bloco reunimos as atividades de atendimento (balcão de atendimento e caixas), retaguarda (fechamento dos caixas, preparação dos lotes para processamento, preparação e fechamento da contabilidade da agência, preparação das relações de recebimentos em geral, cobrança a clientes devedores, renovação e entrega de contratos de cheque especial, controle de cheques sustados, controle de ordens de pagamento remetidas e recebidas, compensação recebida, recebimento e seleção de títulos para cobrança e desconto, emissão de avisos de débito / crédito, avisos de cobrança, contratos) e gerência/negócios (negociação da taxa de juros, orientação de clientes quanto às melhores opções de investimento, análise de posição dos clientes, aplicações e empréstimos, autorização de tratamento diferenciado a clientes, consulta de normas de negócios, controle da aprovação de negócios a nível de alçadas superiores, cobrança a clientes e administração da agência).

O balcão de atendimento cuida da abertura de contas, preenchimento de formulários, de depósitos e de ordens de pagamento, sustação de cheques, talões de cheques, preenchimento de saques de poupança e cheques avulsos, solicitação de extratos e informações em geral. Os caixas cuidam do pagamento de cheques, saques da poupança, recebimento de depósitos e de carnes em geral.

As necessidades gerais de processamento do bloco são:

- a) processamento on-line transacional
- b) alguma simulação para a gerência
- c) tempo de resposta rápido (1 a 4 segundos) para transações locais de caixas

- d) tempo de resposta mais lento (5 a 10 segundos) para retaguarda e gerência
- e) acesso a informações fora da agência
- f) forte apoio do sistema de controle de produtos e serviços
- g) processamento de volumes variados (entre 100 e 100000 documentos por dia)
- h) transações relativamente simples que ocorrem com frequência e que podem ser automatizadas
- i) "data entry"
- j) emissão de contratos e avisos
- k) grande variedade de atendimento nos caixas
- l) redução substancial do fluxo de papel e controle na retaguarda.

### Bloco Clientes

Neste bloco agrupamos as atividades de controle de operações (cadastro de clientes, relacionamento com clientes, subsídios para aprovação de operações, controle de riscos e reciprocidades de clientes, ligação inter-clientes, controle da prestação de serviços a clientes especiais, análise da rentabilidade dos clientes, análise da curva ABC de clientes), atendimento na agência (já citado no bloco Agência), atendimento fora da agência (ATM, cash-dispenser, terminal de transferência de fundos, telex, video-texto, micros, audio responser).

As necessidades de processamento nas atividades de controle de operações são:

- a) grande necessidade de integração de informações dos diversos tipos de produtos e serviços
- b) necessidade de consultas por nome ou código de clientes
- c) necessidade de agrupar clientes
- d) tempos de resposta da ordem de 5 a 15 segundos para transações mais frequentes
- e) volume de consulta não muito grande
- f) certa regionalização de informações

As necessidades gerais de processamento de dados nas atividades mais simples de atendimento na agência são:

- a) processamento transacional de volumes grandes
- b) tempos de resposta rápidos (1 a 4 segundos)
- c) atendimento mais rápido e automático possível
- d) acesso a informações existentes na agência e fora da mesma

As necessidades gerais de processamento de dados nas atividades complexas (CDB, open, cobrança) de atendimento na agência são:

- a) processamento transacional com volumes pequenos
- b) tempos de resposta não muito rápidos (5 a 15 segundos)
- c) emissão do contrato ou certificado on-line
- d) simulações on-line junto com o cliente
- e) consultas on-line a informações fora da agência

As necessidades gerais de processamento nas atividades de atendimento fora da agência são:

- a) alta disponibilidade
- b) alta segurança
- c) processamento on-line, em tempo real, transacional com tempo de resposta não muito rápidos (5 a 15 segundos) para a grande maioria das transações
- d) alta dependência de uma rede de comunicação eficiente e eficaz.

## ANEXO E - AUTOMAÇÃO E RESPOSTA SINDICAL

Neste anexo relatamos as experiências sindicais a nível internacional e no Brasil da introdução de novas tecnologias. A apresentação será feita a nível de países.

## a) Noruega

O primeiro contrato coletivo sobre tecnologia na Europa Ocidental foi assinado em 1974 por iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Química da firma norueguesa Viking Askim A/S. Este contrato serviu de modelo, no ano seguinte, para a Central Sindical Norueguesa e a Confederação dos Empregadores da Noruega assinarem contrato coletivo sobre sistemas de controle por computador abrangendo todos os trabalhadores e empresas do País.

O texto do acordo coletivo firmado estabelece de comum acordo que o planejamento, a introdução e o uso de sistemas de controle por computador serão feitos de conformidade com os seguintes pontos:

- 1) a direção da empresa, através dos delegados sindicais da empresa, deverá manter os funcionários informados sobre as características fundamentais dos sistemas que direta ou indiretamente afetarão seu trabalho.
- 2) os funcionários de uma empresa poderão eleger um representante especial para defender seus interesses junto à direção da empresa. Este representante terá acesso a toda a documentação referente à programação, às máquinas e aos equipamentos. À empresa cabe treinar este representante especial nas técnicas da informática, de forma que ele possa cumprir sua obrigação corretamente.

Acordo firmado entre a Federação dos Bancueiros e a Associação Norueguesa dos Bancários especifica, no sentido de subsidiar a participação dos trabalhadores no planejamento do processo antes da introdução do sistema, que a direção da empresa deve fornecer ao representante dos trabalhadores um relatório sobre as consequências da nova tecnologia em termos de:

- 1) organização do banco - funções que serão eliminadas e criadas, outras mudanças organizacionais;
- 2) empregados do banco que serão diretamente afetados - empregos que serão eliminados, tarefas que serão abolidas ou transferidas a outras funções, mudanças de autoridade, oportunidades de treinamento, com especial consideração aos empregados mais antigos;
- 3) aspectos econômicos do banco;
- 4) cronograma de implantação

Além disso estabeleceu-se procedimentos para fiscalização da implementação do acordo e de qualquer efeito não previsto da nova tecnologia.



## b) Suécia

Assinado em 1977 ato de codeterminação no trabalho, semelhante ao da Noruega. Acordos de codeterminação ao nível de empresa prevêem o acesso de consultores dos sindicatos aos projetos de sistemas, sendo estes profissionais pagos pela empresa.

## c) Alemanha

Ato constitucional de 1972 regulamenta o funcionamento dos conselhos de representantes na Alemanha. Os conselhos tem direito ao acesso às informações referentes ao equipamento utilizado, aos métodos de trabalho, aos tipos de trabalho, aos critérios de recrutamento e de classificação de cargos, à posição econômica-financeira da empresa em termos de produção e de situação de mercado e aos planos de racionalização. O acesso estende-se às mudanças no equipamento, ao processo de trabalho e aos tipos de tarefas.

## d) França

Em 1982 foi aprovada legislação sobre as novas tecnologias e uma de suas cláusulas prevê que os comites sindicais de empresa devem ser previamente informados sobre a introdução de novas tecnologias que afetem o ritmo geral da empresa, desde que estas tragam consequências sobre o nível de emprego, a qualificação, a remuneração, a formação ou as condições de trabalho do pessoal da empresa.

## e) Itália

Acordos por categoria, consolidados em algumas leis gerais em 1970, dão o direito aos sindicatos de negociar a nível de empresa.

## f) Inglaterra

Predominam os acordos por empresa. Cerca de 40% dos acordos estabelecem padrões de segurança e de saúde e um terço prevêem comites de trabalhadores para determinação destes padrões.

## g) Canadá

Apenas um terço das principais convenções coletivas tem cláusulas prevendo readaptação do trabalhador para novas funções, menos de

um terço estipula alguma forma de garantia de emprego ou salário e pouco mais da metade prevê indenizações por distensas provocadas por inovações tecnológicas.

#### h) Estados Unidos

A maioria das negociações tem como base a plataforma da Associação Internacional dos Trabalhadores em Bens de Capital, conhecida com Bill of Rights on Technology. Seus princípios são: a criação de empregos e aproveitamento da mão-de-obra deslocada, repartição do aumento do lucro e redução da jornada de trabalho, impostos sobre empresas que demitam devido à introdução de nova tecnologia, melhores condições de trabalho, participação dos trabalhadores na concepção do trabalho e nas decisões, impedimento da utilização da tecnologia como forma de controle sobre a força de trabalho, acesso às informações individuais e proibição de utilização de dados sobre preferências políticas, sexuais e religiosas.

#### i) Brasil

Em outubro de 1984 o Congresso Nacional aprovou lei regulamentando a política nacional de informática. Em uma de suas cláusulas estava prevista a criação de comissões paritárias entre empregados e empregadores, a nível de empresa, para discussão e aprovação da introdução de inovações tecnológicas. A comissão de cada empresa teria como principal critério para a aprovação a preservação do nível de emprego. Esta cláusula foi posteriormente vetada pelo presidente Figueiredo.

O Sindicato dos Telefônicos de Minas Gerais assegurou no acordo de 1982 a readaptação e prioridade no reaproveitamento do empregado afetado pela desativação de atividades em virtude de novas tecnologias, desde que haja condições técnicas e econômicas por parte da empresa.

O Sindicato dos Jornalistas de São Paulo obteve, em 1983, por acórdão do Tribunal Regional do Trabalho, a suspensão das demissões causadas por nova tecnologia a o aproveitamento dos ocupantes destas funções em outras, a partir de estudo de uma comissão paritária. As empresas recorreram à instância superior.

A Comissão de Fábrica da Volks de São Bernardo do Campo, no estatuto de outubro de 1985, garantiu o direito a obter do departamento de relações trabalhistas da empresa informações sobre medidas de caráter técnico com reflexos sobre o pessoal.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- 1) Adler, Paul S. Automation and Skill: New Directions. *Int. J. Technology Management*, vol. 2, nº 5/6, 1987, págs. 761-772
- 2) Álvares, Antonio C. T. Estudo de Tempos e Métodos na Bateria de Caixas de uma Agência Bancária. EPUSP, dissertação de formatura, 1969
- 3) Arthur Andersen & FEBRABAN & FENABAN. *Perspectivas para a Área Bancária no Brasil*. São Paulo: mimeo, setembro 1985
- 4) Associação dos Bancos no Estado de São Paulo. *Balancete Mensal*, vários números
- 5) Azevedo, Francisco P. V. *Contribuição ao Estudo da Reforma Bancária Brasileira*. Rio de Janeiro: separata dos Anais do 12 Congresso Nacional dos Bancos, 1960
- 6) Barelli, Walter. *Distribuição Funcional de Renda nos Bancos Comerciais*. Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Osasco: dissertação de doutorado, 1976
- 7) Benakouche, Rabah. *A Informática e o Brasil*. São Paulo, Editora Polis/Editora Vozes, 1985
- 8) Bielschowsky, Ricardo A. *Bancos e Acumulação de Capital na Industrialização Brasileira - uma Análise Introdutória (1935/62)*. Universidade de Brasília: dissertação de mestrado em economia, 1975
- 9) BIRD & Banco Mundial. *Brasil: Análise do Sistema Financeiro*. Rio de Janeiro: IBMEC, 1985
- 10) Blass, Leila M. S. *Trabalho Bancário: uma Esperança Passageira*. São Paulo: mimeo, maio/1987
- 11) Blauner, Robert. *Alienation and Freedom*. Chicago, Chicago University Press, 1964
- 12) Botelho, Antonio J. *Brazil's Independent Computer Strategy*. *Technology Review*, maio/junho 1987, páginas 37-45
- 13) Bouzan, Ary. *Os Bancos Comerciais no Brasil - uma Análise do Desenvolvimento Recente - 1965/71*. FEA/USP: dissertação de doutorado em economia, 1972
- 14) Braverman, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: a Degradação do Trabalho no Século XX*. 3a. edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981

- 15) Bruno, Lúcia & Saccardo, Cleusa. **Organização, Trabalho e Tecnologia.** São Paulo: Editora Atlas, 1986.
- 16) Canedo, Letícia B. **Bancários - Movimento Sindical e Participação Política.** Campinas: Editora da Unicamp, 1986
- 17) ----- **O Sindicalismo Bancário em São Paulo no Período de 1923-1944: seu Significado Político.** São Paulo: Edições Símbolo, 1978
- 18) Carvalheiro, Nelson. **Bancos Comerciais no Brasil - 1964/1976 - Crescimento e Concentração.** FEA/USP: dissertação de mestrado em economia, 1982
- 19) Castro, Hélio, O. P. **As Causas Econômicas da Concentração Bancária.** Rio de Janeiro: IBMEC, 1981
- 20) Centro de Pesquisas de Psicologia de Consumo. **Atitudes de Bancários.** São Paulo: FEBRABAN (Comissão de Marketing Financeiro), mimeo, 1985
- 21) Centro Nacional de Automação Bancária & Secretaria Especial de Informática. **Situação Atual da Automação Bancária no Brasil.** São Paulo: mimeo, julho 1983
- 22) Certain, Thais H. C. F. **Processo de Difusão da Automação Bancária no Brasil.** UNICAMP: relatório final de pesquisa de iniciação científica FAPESP, 1985
- 23) ----- **Tecnologia e Emprego no Setor Bancário: Estudo de Caso do Banco Itaú.** UNICAMP: relatório final de pesquisa de iniciação científica CNPq, 1984
- 24) Cruz, Hélio N. **Mudança Tecnológica no Setor Metal-Mecânico do Brasil.** São Paulo: IPE/USP, Série Ensaio Econômico, vol. 44, 1985
- 25) Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE). **Boletim DIEESE, vários números**
- 26) ----- **Profissão: Bancário - Perfil da Categoria.** São Paulo: DIEESE, Estudos Sócio-Econômicos nº 5, junho 1980
- 27) Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho (DIESAT). **Trabalho e Saúde Mental do Bancário.** São Paulo: mimeo, 1985
- 28) DIGIREDE. **Automação Bancária.** São Paulo: mimeo, 1986
- 29) Dreyfuss, Cássio. **A Informática em Sistemas Bancários.** São Paulo: Banco Itaú S/A, mimeo, 1984

- 30) Editora Abril. Exame, vários números
- 31) ----- Veja, 09/agosto 1989
- 32) Epstein, Edythe. Negociaciones sobre las Innovaciones Técnicas en las Actividades Bancarias y de Seguros. Revista Internacional del Trabajo, vol. 103, nº 3, Julho/setembro 1984, páginas 391-411
- 33) Evans, Peter. Informática: Metamorfose da Dependência. Novos Estudos, nº 15, julho 1986, páginas 14-31
- 34) Federação Brasileira de Associações de Bancos & Federação Nacional dos Bancos (FEBRABAN/FENABAN). Comportamento da Oferta de Emprego nos 20 Maiores Conglomerados Financeiros Privados - Biênio 82/83. São Paulo: mimeo, outubro 1983
- 35) -----  
----- Informativo FEBRABAN / FENABAN, vários números
- 36) Feldman, Ernesto V. Automatización Bancaria en los Sistemas Financieros Latinoamericanos. São Paulo: X Congresso Latino Americano de Automatización Bancaria, mimeo, 1984
- 37) Feldmann, Paulo R. Robô, Ruim com Ele, Pior sem Ele. São Paulo: Trajetória Cultural, 1988
- 38) Fleury, Afonso C. C. Automação, Organização do Trabalho e Produtividade. São Paulo: relatório técnico para o CNPq, outubro 1985
- 39) Fleury, Maria T. L. & Fisher, Rosa M. Processo e Relações do Trabalho no Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 1985
- 40) Friedmann, Georges. O Trabalho em Migalhas, 2a. edição. São Paulo: Editora Perspectiva, 1983
- 41) Galveas, Ernani. Sistema Financeiro e Mercado de Capitais. Rio de Janeiro: IBMEC, 1985
- 42) Garcia, Fernando C. & Guzman, Gustavo A. C. & Barros, Vanessa A. Tecnologia Microeletrônica: Organização do Trabalho e Resposta Sindical. Revista Brasileira de Tecnologia, vol. 15(4), Julho/agosto 1984, páginas 5-11
- 43) Gazeta Mercantil. Balanço Financeiro, vários números
- 44) Gazeta Mercantil. Dados e Idéias, vários números
- 45) Gill, Colin. Work, Unemployment and the New Technology. Cambridge, Polity Press, 1985

- 46) Gorz, André. *Crítica da Divisão do Trabalho*. São Paulo: Martins Fontes Editora, 1980
- 47) Grun, Roberto. *A Produção de uma Empresa Moderna: os Bancários e a Automação*. PUC/SP: dissertação de mestrado em ciências sociais, 1985 ✓
- 48) Hirschhorn, Larry. *Computers and Jobs: Services and the New Mode of Production. The Impact of Technological Change on Employment and Economic Growth*. Compilado por Richard M. Cyert & David C. Mowery. Cambridge, Ballinger Publishing Company, 1988, páginas 377-415
- 49) Kaplinsky, Raphael. *Electronics-Based Automation Technologies and the Onset of Systemofacture: Implications for Third World Industrialization*. *World Development*, vol. 13, nº 3, 1985, páginas 423-439
- 50) Levy, Samuel (coordenador). *Alguns Impactos Sociais e Econômicos da Automação no Setor Bancário*. Rio de Janeiro: SUCESU, abril de 83
- 51) Lima, Paulo C. G. C. *Aspectos da Estrutura de Emprego e da Rotatividade da Mão-de-Obra em Bancos Comerciais - um Estudo em Bancos Privados no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: mimeo, março 1982
- 52) Lockwood, David. *El Trabajador de la Clase Media: un Estudio sobre la Conciencia de Clase*. Madrid, Aguilar, S.A. de Ediciones, 1962
- 53) Lopes, João C. & Rossetti, José P. *Moeda e Bancos: uma Introdução*. 3a. edição. São Paulo: Editora Atlas, 1983
- 54) Magalhães, Eduardo. *Automação Bancária: Análise de Alternativa*. *Balancete Mensal*, novembro 1977, páginas 9-13
- 55) Marques, Newton F. S. *A Concentração Bancária Brasileira no Período Pós-1964*. Universidade Federal de Pernambuco: dissertação de mestrado em economia, 1982
- 56) ----- *A Concentração Bancária Brasileira no Período Pós-1964*, mimeo, s/d
- 57) Marx, Karl. *O Capital (edição resumida)*. 6a. edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980
- 58) Meirelles, Antonio C. *Economias de Escala e a Estrutura do Setor Financeiro: o Caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Sindicato dos Bancos do Estado da Guanabara, s/d
- 59) Mills, Wright. *A Nova Classe Média*. 3a. edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979

- 60) Minella, Ary C. **Banqueiros: Organização e Poder Político no Brasil.** Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/ANPOCS, 1988
- 61) Ministério de Ciência e Tecnologia & CNPq. **Trabalhador, Ciência e Tecnologia.** Brasília: Assessoria Editorial, 1986
- 62) Ministério do Trabalho. **Relação Anual de Informações Sociais - 1985.** Brasília
- 63) Ministério do Trabalho & Instituto de Economia Industrial (UFRJ). **O Mercado de Trabalho Brasileiro: Estrutura e Conjuntura.** Rio de Janeiro, abril 1987
- 64) Motta, Fernando C. P. **Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola.** São Paulo: Editora Atlas, 1986
- 65) Motta, Fernando C. P. & Pereira, Luis Carlos B. **Introdução à Organização Burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1986
- 66) Neder, Ricardo et al. **Automação e Movimento Sindical no Brasil.** São Paulo: Editora Hucitec, 1988
- 67) Noyelle, Thierry J. **New Technologies and Services: Impacts on Cities and Jobs.** University of Maryland, Institute for Urban Studies Monograph Series number 5, 1985
- 68) Perdigão, Luís A. **Conglomerados Financeiros: Análise de seu Desempenho no Brasil (1978/1981).** Rio de Janeiro: IBMEC, 1983
- 69) Piragibe, Clélia. **Indústria da Informática: Desenvolvimento Brasileiro e Mundial.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985
- 70) Rattner, Henrique. **Informática e Sociedade.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1985
- 71) Récasens, Enrique A. **Sistema de contabilidade Bancária.** EPUSP: dissertação de formatura, 1977
- 72) Romanelli, Geraldo. **O Provisório Definitivo: Trabalho e Aspirações de Bancários em São Paulo.** FFLCH/USP: dissertação de mestrado em ciências sociais, 1978
- 73) Sales, Joberto L. **Reforma e Desprofissionalização no Trabalho Bancário.** UFRJ/Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, mimeo, 1986
- 74) Schmitz, Hubert. **Micro-Electronics: Implications for Employment, Outwork, Skills and Wages.** Brasília: IPEA & CNRH, mimeo, 1984
- 75) Segnini, Lilliana. **A Liturgia do Poder: Trabalho e Disciplina.** São Paulo: EDUC, 1988

- 76) Secretaria Especial de Informática (SEI). **Boletim Informativo**, edição especial, abril 1986
- 77) ----- **Impactos Sócio-Econômicos da Automação**. Brasília: extrato dos relatórios finais das comissões especiais, outubro 1984
- 78) SID. **Automação Bancária**. São Paulo: mimeo, s/d
- 79) ----. **Dados e Argumentos**, vários números
- 80) Silva, João C. **Administração de Recursos Humanos: um Estudo Comparativo entre Bancos Privados e Bancos Oficiais**. São Paulo: Banco do Nordeste do Brasil, 1985
- 81) Silva, Marcos E. **Inovação Tecnológica: um Estudo de Caso**. São Paulo: IPE/USP, Série Ensaio Econômico, vol. 31, 1984
- 82) Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo (SEEB/SP). **Informação Sindical**, vários números
- 83) -----  
----- **Um Estudo sobre o Perfil da Categoria Bancária**. São Paulo: mimeo, janeiro 1989
- 84) Tauile, José R. **Microeletrônica, Automação e Desenvolvimento Econômico: o Caso das Máquinas-Ferramenta com Controle Numérico no Brasil**. New York: New School for Social Research, tese de doutorado, 1984
- 85) Tavares, Maria C. **Da Substituição de Importações ao Capitalismo Financeiro**. 6a. edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977
- 86) Tavares, Martus A.R. & Carvalheiro, Nelson. **O Setor Bancário Brasileiro: alguns Aspectos do Crescimento e da Concentração**. São Paulo: IPE/USP, Série Estudos Econômicos, vol. 51, 1985
- 87) Taylor, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. 7a. edição. São Paulo: Editora Atlas, 1982
- 88) Teixeira, Natermes G. **O Sistema Bancário Brasileiro e suas Transformações frente à Crise Atual**. DEPE/UNICAMP: dissertação de doutorado, 1985
- 89) Tigre, Paulo B. **Computadores Brasileiros: Indústria, Tecnologia e Dependência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1984
- 90) Vidigal, Geraldo et al. **O Impacto da Automação na Administração e Estrutura dos Bancos**. 2º Congresso Latino Americano de Automação Bancária, mimeo, 1970
- 91) Vieira, Dorival T. **Evolução do Sistema Monetário Brasileiro**. São Paulo: IPE/USP, Série Estudos Econômicos, vol. 13, 1981



- 92) Vieira, Evaldo A. Um Aspecto do Trabalho Bancário: sua Correlação com a Desordem Mental. São Paulo, Faculdade de Sociologia e Política: dissertação de pós-graduação em ciências sociais, 1971
- 93) Werneke, Diane. Microelectronics and Office Jobs. Geneva: International Labour Office, 1983
- 94) Zamberlan, Fábio L. & Salerno, Mário S. Racionalização e Automatização: a Organização do Trabalho nos Bancos. Organização do Trabalho. Compilado por Afonso C. C. Fleury & Nilton Vargas. São Paulo: Editora Atlas, 1983, páginas 172-194
- 95) Zini Jr., Álvares A. Uma Avaliação do Setor Financeiro no Brasil: da Reforma de 1964/65 à Crise dos Anos Oitenta. DEPE/UNICAMP. dissertação de mestrado, 1982
- 96) Zuboff, Shoshana. In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power. New York: Basic Books, Inc. Publisher, 1988