

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

Julyana Moreira Santos

**Transformações organizacionais e mudanças nas condições de trabalho dos  
bancários**

Mestrado em Administração

São Paulo

2013

JULYANA MOREIRA SANTOS

**Transformações organizacionais e mudanças nas condições de trabalho dos  
bancários**

Mestrado em Administração

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Professor Doutor Arnaldo José França Mazzei Nogueira.

São Paulo

2013

**Banca Examinadora:**

---

---

---

À minha querida e amada mãe,  
pelo incentivo, apoio incondicional  
e suporte emocional.

## **Agradecimentos**

Ao finalizar esta etapa da minha formação acadêmica desejo expressar o meu sincero reconhecimento e agradecimento a diversas pessoas que tornaram possível a realização deste trabalho.

Desta forma, agradeço ao professor e orientador Doutor Arnaldo José França Mazzei Nogueira, pelas produtivas e pacientes orientações de orientação, pela amizade e convivência sempre agradável. Agradeço também aos professores da banca do exame de qualificação, e sou grata também a todos os Mestres da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pelos conhecimentos transmitidos.

À Capes, pela concessão da minha bolsa de estudos, cujo apoio foi essencial para enriquecer os meus conhecimentos científicos na área da Administração.

À minha mãe, por acreditar no meu sonho e sempre me apoiar, por lutar para que eu pudesse ter estudo de qualidade e chegar até aqui, e por ser o meu maior exemplo de vida.

Ao meu noivo, Carlos Eduardo Bortholo, pela torcida, apoio, incentivo e companhia em alguns momentos de estudo.

Aos colegas Tânia e Jefferson Sousa, pelo auxílio e pela atenção.

## Resumo

O Objetivo da pesquisa é estudar o impacto das mudanças ocorridas no setor bancário e se estas afetaram a forma de trabalho de seus funcionários. Teve-se, ainda, como objetivo específico realizar uma revisão da literatura sobre as transformações organizacionais, sobre o histórico do setor financeiro brasileiro, as formas de regulação global e descrever a respeito da crise financeira mundial.

Trata-se de uma pesquisa que se aproxima de uma revisão bibliográfica, por meio de pesquisa qualitativa. Foram selecionados como sujeitos de investigação os bancos do Brasil. Os dados foram coletados por meio de análise documental e *sites*. A pesquisa apontou que as mudanças ocorridas no setor bancário, impactaram o cotidiano do trabalhador, pois a automação bancária que proporciona aos bancos vantagem competitiva está favorecendo para a diminuição de funcionários nas agências bancárias. Constatou-se que os processos de terceirização estão sendo utilizados pelos bancos como forma de driblar os direitos do trabalho, pois ao invés de contratar trabalhadores com jornadas de 30 horas semanais, é possível contratar trabalhadores para serviços financeiros, mas que não são contratados diretamente pelos bancos, com jornadas de 44 horas semanais. Cabe aos funcionários dos bancos adaptarem-se as mudanças que estão ocorrendo no setor, pois as conclusões deste estudo apontam a tendência de continuação da automação bancária e terceirização neste setor.

**Palavras-chave:** Transformações organizacionais. Condições de trabalho. Sistema bancário brasileiro.

## **Abstract**

The objective of this research is to evaluate the changings that happen in the bank system, and if those changes affected the operational way of work. Also another point was to realize a data review about the structural changings, the Brazilian financial history, the global bank regulation and describe the worldwide economic crisis. The study consists on a qualitative research with an approach to a bibliographic review, in which the main subject are Brazilians' banks. The data were collected through documental research and websites research

The research pointed out that the changes in the banking sector have impacted in workers daily life once that the banking automation which provides competitive advantages to the banks is contributing to the employees decrease in the bank branches. The outsourcing processes were stated as being used by banks as a way to circumvent the workers' rights in the sense that instead of hiring workers for a 30-hour week journey, they choose to hire workers for financial services with no direct connection on them and having a 44-hour week journey. It is up to the banks' employees getting adapted to the changes that are happening in this area, as the conclusions of this study indicate the propensity of banking automation and outsourcing maintenance.

**Keywords:** Organizational transformations, Working conditions. Brazilian baking system.

## Lista de figuras

Figura 1: Etapas do processo de transformação organizacional.....	7
Figura 2: Estruturas do mercado de trabalho em condições de acumulação flexível.....	12
Figura 3: Razões para aquisições e problemas para se obter êxito.....	16
Figura 4: Atributos de aquisições bem-sucedidas .....	17
Figura 5: Reestruturação e Resultados .....	18
Figura 6: Exemplo de Segmentação dos Clientes .....	21
Figura 7: Resultado da Fusão: Absorção e assimilação .....	16
Figura 8: Resultado da Fusão: Cocriação de uma nova família .....	16
Figura 9: O Ciclo Emocional das Mudanças .....	17
Figura 10: Quadro Institucional do Sistema Financeiro Brasileiro .....	20
Figura 11: Exemplo de Segmentação de cliente.....	23
Figura 12: Saldo de emprego dos seis maiores bancos Brasil – 1º semestre de 2011 e 2012 .....	33
Figura 13: Participação de Mercado de Agências – Março 2010.....	33
Figura 14: Terceirização nos bancos de pequeno, médios e grande porte .....	47

## Lista de tabelas

Tabela 1: Basiléia I e II.....	27
Tabela 2: Atendimento bancário realizado por meio de correspondentes bancários .....	45
Tabela 3: Saldo de emprego dos seis maiores bancos do Brasil .....	49
Tabela 4: Admitidos, desligado e diferença da remuneração média .....	50
Tabela 5: Perfil dos bancários admitidos e desligados .....	51
Tabela 6: Destaque dos seis maiores bancos do Brasil .....	59
Tabela 7: Despesas com provisões de créditos de liquidação duvidosa dos seis maiores bancos do Brasil .....	61
Tabela 8: Rentabilidade líquida dos seis maiores bancos do Brasil .....	62

## Lista de gráficos

Gráfico 1: Despesas e investimentos em tecnologia por bancos no Brasil .....	36
Gráfico 2: Despesas e investimentos em tecnologia por bancos no Brasil .....	37
Gráfico 3: Penetração dos caixas eletrônicos no Brasil.....	38
Gráfico 4: Postos eletrônicos.....	38
Gráfico 5: Evolução do número de caixas eletrônicos .....	39
Gráfico 6: Caixas eletrônicos adaptados a pessoas com deficiência.....	40
Gráfico 7: Evolução do número de contas correntes com internet banking.....	41
Gráfico 8: Penetração do internet banking no Brasil.....	42
Gráfico 9: Saldo mensal do emprego bancário.....	49
Gráfico 10: Funcionários admitidos e desligados por faixa etária .....	52
Gráfico 11: Funcionários admitidos e desligados por faixa etária .....	53
Gráfico 12: Funcionários desligados por faixa de tempo no emprego .....	54
Gráfico 13: Movimentação por faixa de remuneração .....	55
Gráfico 14: Movimentação por faixa de horas trabalhadas.....	56
Gráfico 15: Evolução do estoque do emprego bancário.....	57
Gráfico 16: Lucro dos seus maiores bancos .....	60

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	1
Problema de pesquisa .....	1
Objetivo de pesquisa.....	2
Estrutura da dissertação .....	3
1. MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	4
1.2.Reestruturação nas Organizações .....	9
1.3. Estratégia de Mudança .....	13
1.4. Síntese do capítulo.....	19
2. AS MUDANÇAS NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO.....	21
2.1. O Sistema Bancário Brasileiro .....	21
2.2. O Sistema de regulação global: Basileia I, II e III.....	26
2.3. Crise financeira global e seus impactos no sistema bancário.....	30
2.4. Síntese do Capítulo.....	32
3. AUTOMAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E EMPREGO.....	33
3.1. Automação bancária no Brasil.....	33
3.2. Terceirização nos bancos.....	43
3.3. Emprego bancário no Brasil .....	48
3.4. Síntese do Capítulo.....	62
CONCLUSÕES .....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	68

## INTRODUÇÃO

### **Problema de pesquisa**

A disseminação, cada dia mais veloz, da automação bancária; a deslocalização da prestação de serviços – com a expansão do banco virtual e dos pontos terceirizados de pagamento de contas -, bem como terceirização de atividades dentro do espaço bancário, são aspectos que, dentre outros tantos, vêm modificando sobremaneira a forma de relacionamento dos bancos com seus empregados, impondo importantes modificações de conceito, de práticas, representações e costumes; de gestão da mão-de-obra etc. O advento de novas tecnologias de informação alterou as condições de concepção, produção e circulação de mercadorias, fazendo emergir outro modelo produtivo. No novo arranjo, a redução dos custos de produção aumentou a produtividade e intensificou a concorrência entre empresas, acelerando o processo de globalização financeira.

Os bancos obrigaram-se a alterar sua ótica de atuação e passaram a implementar estratégias que visavam à implantação de novas tecnologias, este processo ocasionou um salto tecnológico na elaboração e prestação de serviços bancários, implicando a redefinição das relações com clientes e funcionários, bem como a melhoria do atendimento e o surgimento de novos mecanismos de auto-atendimento.

A tecnologia da microeletrônica contribuiu para um salto administrativo e para a definição do paradigma da flexibilidade hoje dominante, pois o que permite a adoção do padrão flexível nas empresas é combinar trabalho individual e novas tecnologias com o sistema mercado-concorrência-consumidor. (NOGUEIRA, 2007)

A flexibilidade não se reduz à necessidade de se ajustar mecanicamente a uma tarefa pontual. Mas exige que o funcionário esteja imediatamente disponível para adaptar-se às flutuações da demanda.

Ao lado da automação bancária, dentro e fora das agências, e da redefinição dos postos de trabalho bancários, destacam-se outras iniciativas empresariais como a terceirização. O argumento para tal movimento intra-setorial é o de que a terceirização da maior parte possível dos serviços de natureza não gerencial e não negocial – ou seja, as atividades operacionalmente repetitivas e meramente contábeis – reconduzirão os bancos às suas atividades principais, das quais se distanciaram diante da complexificação dos serviços bancários.

Outro processo de mudança importante para o setor bancário brasileiro foi à estratégia de fusões e aquisições, que se evidenciou por um aumento no grau de concentração do setor. Porém a

incerteza que cerca estes processos de mudanças faz, muitas vezes, com que os empregados experimentem perda de entusiasmo pelo seu trabalho e pela sua organização.

Diante de todas estas mudanças, o trabalhador deverá se adequar, inserir-se, vencendo dificuldades para ser polivalente e responder com rapidez às demandas postas, ou será substituído por outro trabalhador.

Considerando estas importantes operações que foram realizadas no setor bancário, já é tempo de se efetuar uma avaliação desse processo, com ênfase na percepção dos funcionários sobre efeitos e eficiência destas operações.

### **Objetivo de pesquisa**

Diante desse quadro, esta pesquisa tem por objetivo investigar as mudanças ocorridas no setor bancário e se estas afetaram a forma de trabalho de seus funcionários.

Entretanto, para se atingir o objetivo principal desta dissertação, faz-se necessário passar por alguns objetivos específicos, descritos a seguir:

O primeiro objetivo específico desta investigação busca analisar as transformações que vêm ocorrendo nas organizações. Mais especificamente, o processo de reestruturação nas organizações e as estratégias de mudanças.

O segundo objetivo específico é realizar uma pesquisa do histórico do setor financeiro brasileiro, as formas de regulação global e descrever a respeito da crise financeira e como esta pode ter influenciado no trabalho dos funcionários dos bancos o Brasil.

No terceiro objetivo pretende-se mostrar quais foram os impactos no trabalho dos funcionários dos bancos, em um cenário de transformações organizacionais como reestruturação, terceirização, automação bancária, fusões e aquisições. Analisar os impactos da crise econômica mundial no sistema financeiro e identificar se essa crise afetou o trabalho do funcionário dos bancos.

## **Estrutura da dissertação**

A dissertação está estruturada em três capítulos. Há uma introdução ao tema, e os capítulos um e dois apresentam os pressupostos teóricos da pesquisa sobre o tema, que permitem dar significado aos fatos a serem estudados e investigados posteriormente no capítulo três.

O capítulo um descreve o conceito de transformações organizacionais no contexto atual, demonstrando seus possíveis benefícios e consequências.

O capítulo dois apresenta o histórico do setor bancário brasileiro, através de sua evolução e suas formas de gestão. Neste capítulo, também, é realizada uma análise sobre as formas de regulação global e sobre a crise financeira e os seus impactos. O que permite compreender, explicar e dar significado aos fatos a serem estudados e investigados posteriormente no capítulo três.

No capítulo três serão apresentados, discutidos e analisados os resultados da pesquisa referente às transformações organizacionais ocorridas no sistema financeiro brasileiro, como automação, terceirização e emprego, de modo a identificar como estes fatores alteraram as condições de trabalho dos funcionários das instituições financeiras no Brasil.

Em seguida são apresentadas as conclusões finais e as implicações da pesquisa.

Na sequência são apresentadas as referências bibliográficas.

## 1. MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo pretende-se descrever sobre mudança organizacional como resultado das estratégias das organizações e suas conseqüências. Analisando o conceito dos processos de transformação organizacional no contexto atual, demonstrando seus possíveis benefícios e conseqüências.

Considerando esse contexto de transformação e a necessidade de compreender e investigar essas mudanças, considera-se mudança organizacional enquanto aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante. “A mudança nos trouxe a este mundo e dele nos levará. Tanto faz se falamos de pessoas quanto de organizações” (SOTO, 2005, p.246).

De acordo com Motta (2001) a modernidade administrativa está vinculada à Revolução Industrial, pois muda-se as formas de produção com o fim das corporações medievais, do artesanato familiar, e com o surgimento do sistema fabril. Transformaram agricultores rurais em empregados industriais e urbanos, por exemplo.

A Revolução Industrial marcou a diferença mais fundamental na história da produção e de sua gestão, não foi alterada só a forma de produzir, mais também a vida das pessoas. Assim, desde o século XVIII, crescem propostas para valorizar a especialização do trabalho como fator primordial nos sistemas produtivos.

Conforme Wood (2004) no final do século XIX, a indústria estava atingindo um patamar científico e tecnológico quando Henry Ford introduziu novos conceitos de produção, conseguindo reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos. Inaugura-se uma nova era de produção e consumo em massa.

No século XX, a preocupação com a qualidade e eficiência acentuou-se com o advento da administração científica e a busca de leis mais amplas sobre a racionalização dos sistemas produtivos, com isso, a atenção com a eficiência e a procura de princípios administrativos tornou-se permanente. O progresso industrial se acelerou com inovações tecnológicas e processos de produção mais complexos (MOTTA, 2001).

Ainda segundo o mesmo autor, o sistema fabril gerou uma lógica diferente ao mundo do trabalho, trazendo ritmo e eficiência. A utilização de novos instrumentos mecânicos e a energia contribuiu para produtividade e para criar novas relações de trabalho.

De acordo com Wood et al. (1994) no Brasil, desde pelo menos a década de 70, a instabilidade econômica, a falta de uma política industrial consistente, enfim, a inexistência de condições estruturais adequadas criaram um ambiente excepcionalmente complexo para os

administradores de empresas. Até meados da década de 70, falar em mudança organizacional correspondia, predominantemente, a falar em projeto ou (re)desenho organizacional. A idéia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organograma, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções. Porém falar em mudança e, principalmente, praticar mudança significava primordialmente mudar estruturas.

Segundo o mesmo autor a década de 80 representou concretas mudanças para as organizações, pois surgiram consumidores mais exigentes, novos competidores, redução forçada do ciclo de vida dos produtos, novo perfil da força de trabalho e muitos outros fatores vieram transformar a rotina das organizações.

Para Fisher (2002) é a partir deste momento que o paradigma da estabilidade cede espaço ao paradigma da transformação organizacional, pois a teoria sobre mudança organizacional “precisou ampliar seu espectro e aprofundar sua abordagem porque as organizações estavam vivendo processos nos quais as mudanças não eram simplesmente lineares e incrementais, mas abrangentes e transformadoras”(FISHER, 2002, p. 150).

Estas mudanças não afetaram apenas algumas áreas organizacionais, mas atingiram diferentes espaços e, simultaneamente, diversos processos, ou seja, a mudança produzia um caráter multidimensional.

Para Wood et al. (2004, p.292) “Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto de organizações.”

De acordo com o mesmo autor, as mudanças, quanto à natureza, podem ser estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e relacionadas a recursos humanos. E em relação à organização com o ambiente, uma mudança pode ser reativa ou voluntária.

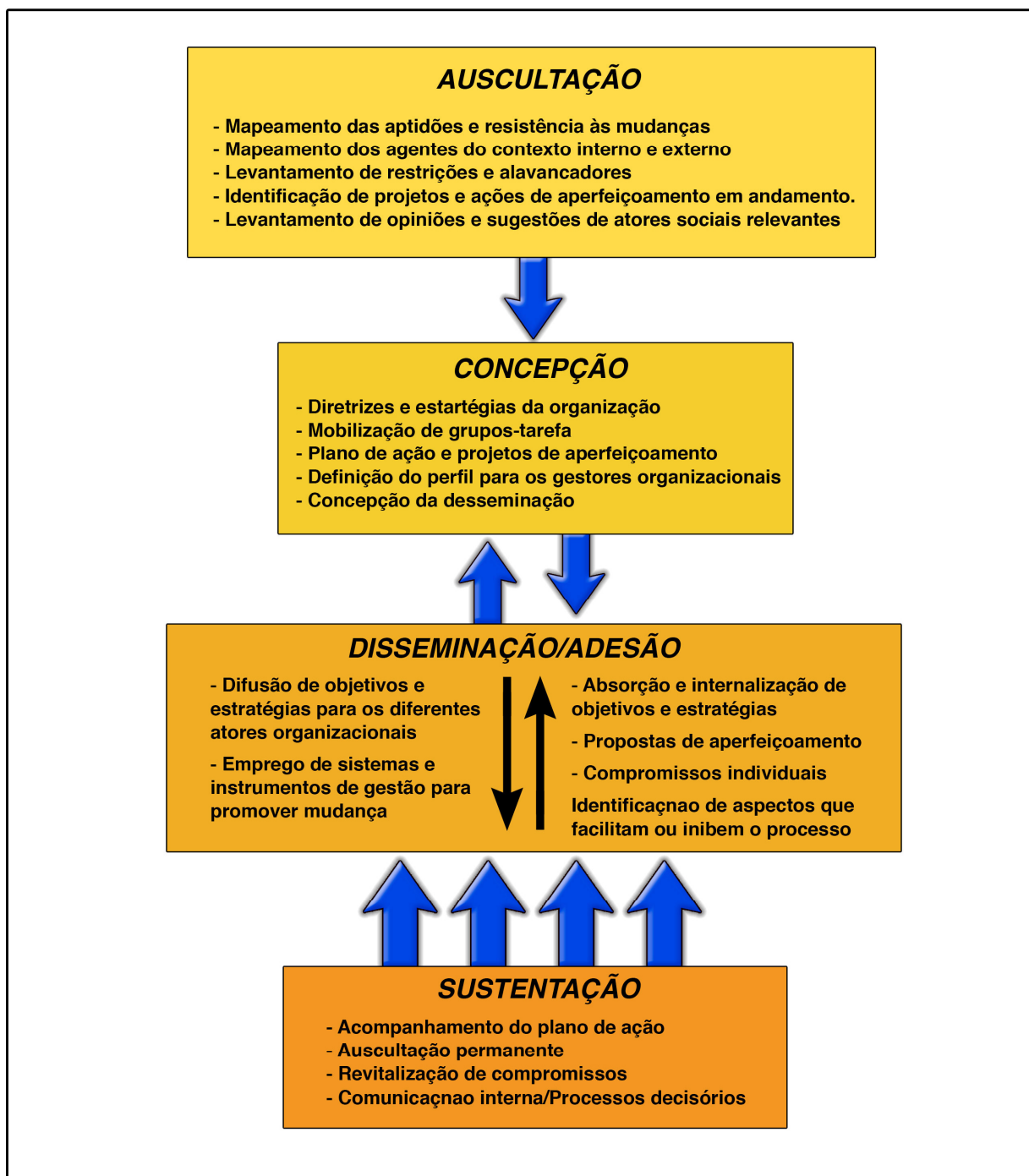
As organizações estão passando por uma experiência inédita, graças aos acontecimentos históricos da era pós-moderna, as mudanças drásticas nas áreas econômica, tecnológica e de mercado têm exigido dos executivos exercícios de criatividade e coragem para enfrentar mudanças de uma amplitude a uma velocidade jamais imaginada. De acordo com Motta (2001) a pós-modernidade reconhece diferenças fundamentais entre as práticas de uma sociedade industrial e pós-industrial para ressaltar uma nova era administrativa. O mesmo autor cita como exemplo:

“[...] a mudança de uma organização industrial, referenciada na produção de bens e serviços, para uma organização baseada na informação, na tecnologia e no consumo; a prática gerencial da fragmentação, descentralização, flexibilidade e a comunicação livre; e, principalmente, a ausência de valores para inspirar as formas organizacionais, o sistema produtivo e as relações de trabalho”. (MOTTA, 2001, p.11-12)

Fisher (2002) propõem uma mudança de conceito em que o termo mudança organizacional cede lugar para o termo transformação, pois o paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo e não para estabilidade de normas, padrões e regras. O gestor, no caso do paradigma de transformação, funciona como facilitador de condições e recursos, não centralizando informações, e sim mobilizando as informações e o conhecimento.

Contudo, Fisher (2002) nos assegura que a mudança não deverá ocorrer de forma imprevista e repentina, mas deve ser modelada e gerenciada, para que esta seja incorporada pela organização. A autora propõe uma metodologia empregada na concepção e implementação do processo de transformação organizacional e sintetiza em um modelo de quatro etapas interdependentes: auscultação, concepção, disseminação e sustentação conforme ilustra a Figura 1:

**Figura 1 - Etapas do processo de transformação organizacional**



Fonte: FISCHER, Rosa. **Mudança e transformação organizacional**. (2002, p.155)

Para Fisher (2002) e Silva (2012), na fase da auscultação, são levantados os dados internos e externos à organização, para identificação dos processos de trabalho, o fluxo de comunicação utilizado e a interação entre as áreas, para que sejam medidas a eficiência dos procedimentos e a eficiência dos seus resultados. É importante que a análise do material final seja compartilhada entre todos os membros da organização, para que haja clareza em relação aos principais problemas.

A etapa de concepção do processo de transformação organizacional representa a transição entre a constatação do problema, carências e necessidades; e a construção de uma forma de conceber e implementar as mudanças e os aperfeiçoamentos de curto e médio prazo. Nesta fase é importante a realização de reuniões com os principais gestores da organização, para definir a composição do grupo de mobilização, que será o principal responsável pela gestão do processo de transformação. É fundamental que, desde o início da etapa de concepção, haja o comprometimento total do grupo de mobilização com o processo de transformação organizacional. Na fase de disseminação/adesão se faz a difusão e a absorção dos novos objetivos e estratégias definidos para toda a organização. Os empregados passam a se transformar em multiplicadores desse novo conhecimento. E finalmente, a etapa de sustentação visa monitorar e avaliar as ações tomadas.

Discorre Motta (2001) sobre dois tipos distintos de mudança: a mudança planejada e a mudança intencional. Para o autor a mudança planejada contrasta com a visão evolutiva natural de mudança, pois as variações internas não são domináveis, de alguma forma as organizações sempre se modificam. Já a mudança intencional irá atuar sobre a evolução natural, podendo romper com a direção estabelecida.

Robbins (2002) explora a ideia de mudança planejada e a divide em termos de magnitude: mudança de primeira ordem que ocorre de forma linear e contínua e a mudança de segunda ordem que trata-se de uma modificação multidimensional, descontínua e radical.

Para Ulrich (1998) pode-se identificar três tipos usuais de resposta à mudança por uma organização. São elas: Mudanças iniciativas referentes à implementação de novos projetos e/ou procedimentos; mudanças de processo visando o aprimoramento dos processos; e mudanças culturais quando a identidade da empresa é transformada tanto para clientes quanto para funcionários.

## 1.2 Reestruturações nas organizações

Conforme Harvey (2006) em meados dos anos 60 o sucesso da racionalização fordista significava o relativo deslocamento de um número cada vez maior de trabalhadores na manufatura. Contudo, a queda da produtividade e da lucratividade corporativa em 1966 marcou o começo de um problema fiscal nos Estados Unidos. No período de 1966-1967 começaram a surgir sinais da redução do poder americano na regulamentação do sistema financeiro, foi também à época em que as políticas de substituição de importações em muitos países de terceiro mundo geraram uma onda de industrialização fordista competitiva em ambientes novos, em que o contrato social com o trabalho era praticamente inexistente.

Ainda segundo o autor, de modo geral, o período de 1965 a 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho – o que explica as ondas de greve e os problemas trabalhistas no período de 1968-1972. A forte deflação de 1973 a 1975 indicou uma profunda crise fiscal e de legitimação. A falência técnica da cidade de Nova Iorque em 1975 ilustrou a seriedade do problema. Ao mesmo tempo, as empresas viram-se com muita capacidade excedente inutilizável, isso as obrigou a entrar em um período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho.

De acordo com Harvey (2006, p.137):

A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação.

O mesmo autor frisa que as décadas de 70 e 80 caracterizam um período de reestruturação econômica, social e político, com isso uma série de novas experiências começou a tomar forma. Ocasionalmente um ponto de mutação entre a base fordista e um regime de acumulação capitalista distinto.

A essa nova experiência Harvey (2006) atribui o nome de acumulação flexível, que se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. A acumulação flexível “caracteriza-se pelo surgimento de novos setores de produção, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e taxas intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional” (HARVEY, 2006, p. 140).

Em sua análise, Harvey procura uma igualdade de distância das posições extremas sobre as transformações do capitalismo atual, posições que, por um lado, negam o advento de qualquer fato novo nas relações capitalistas e, por outro, afirma qualquer fato novo nas relações capitalistas e, por outro, afirmam o advento de novos processos produtivos inteiramente diferentes da base fordista (CHAVES, 2005).

Para Chaves (2005) a partir da década de 90, já se consegue visualizar algumas metamorfoses no universo do trabalho, pois o Brasil passa a entrar em sintonia com essa nova realidade de transformações, principalmente, após a implementação de uma nova política econômica, que formou uma abertura da economia, forçando as empresas a acelerarem seus processos de reestruturação produtiva.

Para Nogueira (2007) O termo reestruturação pode ser explicado da seguinte forma:

A reestruturação baseia-se na reengenharia como processo abrangente de mudança dos parâmetros organizacionais. [...] Esse processo implica na redução de custos e níveis organizacionais, além de economia nos fluxos de trabalho, e tem como meta o aumento da produtividade e da competitividade.  
(NOGUEIRA, 2007, 217)

Para o mesmo autor, a flexibilidade é a capacidade de mudança e adaptação aos novos padrões, bem como a disposição de abandonar posições fixas e estáveis no trabalho, produção, valores e forma de regulamentação.

Conforme Harvey (2006) este contexto permite aos empregadores exercerem pressões mais fortes de controle de trabalho sobre uma força de trabalho enfraquecida devido ao aumento do desemprego nos países capitalistas. “O administrador nos níveis gerencial e de direção transformou-se em reestruturador de processos e estruturas” (NOGUEIRA, 2007, p. 217). Ou seja, estes devem aprender a enfrentar forças não lineares, situações em que pequenas mudanças podem desencadear vastos resultados.

De acordo com Motta (2001) as empresas no caminho do futuro buscarão a alta flexibilidade, ou seja, a capacidade de se reconstruir continuamente para satisfazer demandas variantes de clientela. Adquirirão meios virtuais de expressão: os recursos sempre serão escassos, mas as formas de ação serão limitadas. Com tecnologias avançadas, as empresas aprenderão a rearranjar processos, pessoas e recursos a cada demanda de um cliente.

Segundo com o mesmo autor, a empresa se tornará cada vez mais fragmentada, localizada, descentralizada, flexibilizada e capaz de múltiplas configurações.

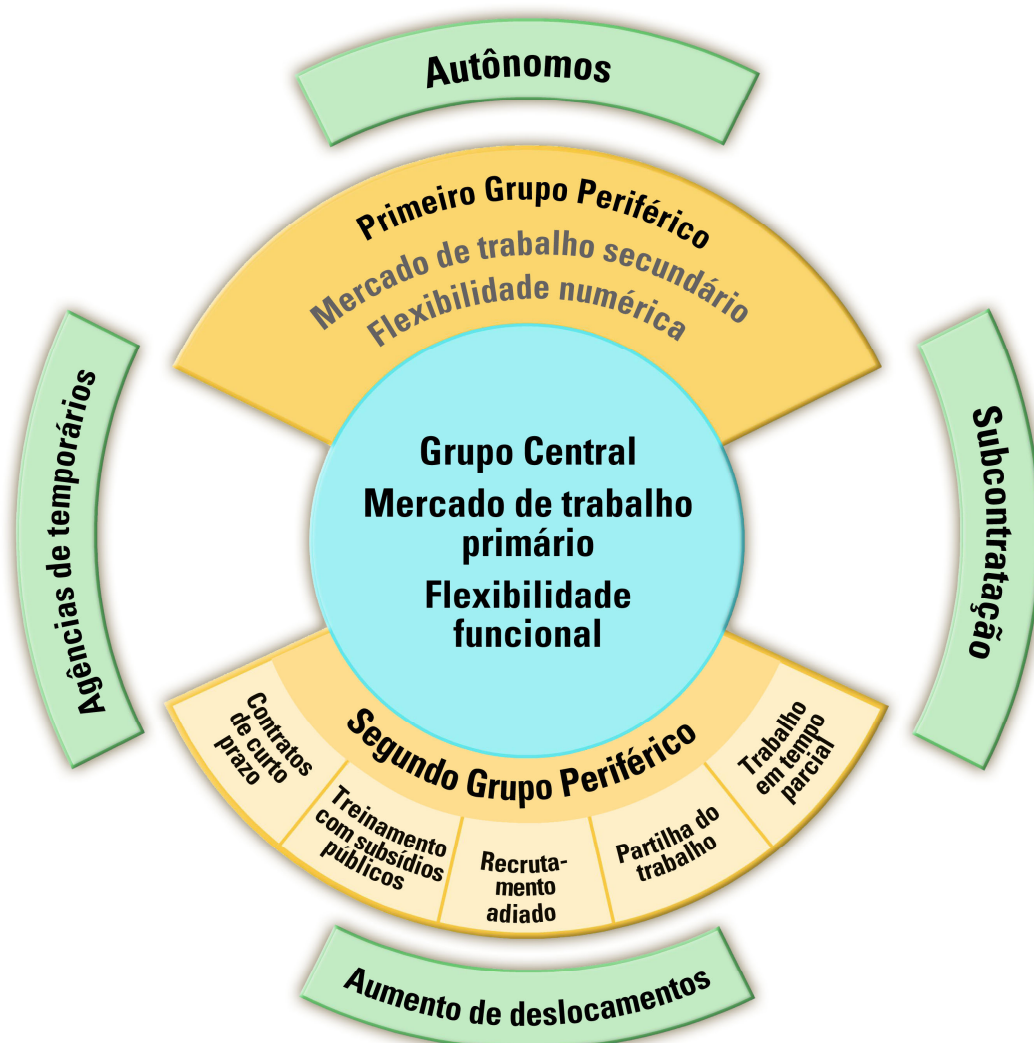
Conforme ilustrado na Figura 2, Harvey (2000) aponta que o núcleo central das empresas está diminuindo cada vez mais, os grupos são constituídos dos mais estáveis aos mais precários. O primeiro grupo consiste em trabalhadores “[...] em tempo integral, condição permanente e posição

essencial para o futuro de longo prazo da organização, gozando de maior segurança no emprego, boas vantagens indiretas relativamente generosas, esse grupo deve atender à expectativa de ser adaptável, flexível e, se necessário, geograficamente móvel” (HARVEY, 2000, p. 144).

Para o autor a periferia é composta por dois subgrupos bem distintos, denominados, por ele, primeiro e segundo grupo periférico, sendo que o primeiro grupo periférico consiste “em empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho, como pessoal do setor financeiro, secretárias, pessoal das áreas de trabalho rotineiro e de trabalho manual menos especializado” (HARVEY, 2000, p. 144).

E o primeiro grupo tende a se caracterizar por alta taxa de rotatividade. Ao refletir sobre o segundo grupo periférico o autor nos aponta que esse grupo “oferece maior flexibilidade numérica e inclui empregados em tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporário, subcontratado e treinados com subsídio público, tendo menos segurança de emprego do que o primeiro grupo periférico.” (HARVEY, 2000, p. 144).

**Figura 2 - Estruturas do mercado de trabalho em condições de acumulação flexível**



**Fonte:** HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. Ed. Loyola, São Paulo, 2000.

Ao analisar as mudanças no mundo do trabalho e apontar a formação dos grupos mencionados acima, o autor conclui que a tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores “centrais” e empregar, cada vez mais, uma força de trabalho que possa ser facilmente demitida.

### 1.3 Estratégia de mudança

Ações estratégicas eficazes produzem resultados estratégicos desejados às organizações. É um processo dinâmico, visto que os mercados passam por constantes mudanças e as estruturas competitivas têm de ser coordenadas pela empresa por meio das informações estratégicas pertinentes em contínua evolução.

De acordo com Hitt et al. (2008, p. 4) uma organização irá “obter competitividade estratégica quando consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor”. Para o autor “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT ET AL., 2008, p.4).

Conforme o mesmo autor, uma empresa terá vantagem competitiva quando implanta uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram custosas demais para imitar. É uma organização só terá certeza de que sua estratégia resultou em vantagens competitivas úteis quando os esforços dos concorrentes para copiá-la pararem ou fracassarem. É a velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor para uma empresa que determina quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar.

Ao analisar o processo de formulação de estratégias em bancos é fundamental compreender o negócio bancário e suas peculiaridades, ou seja, o que torna este setor diferente dos demais. Diante desta visão, Affonso (2003) menciona que as primeiras particularidades que se diferenciam a atividade bancária do setor de serviço no geral, podem ser divididas em quatro conceitos. O primeiro conceito é o da intangibilidade - característica dos serviços que não podem ser vistos, tocados ou experimentados, antes de serem comprados. Um cliente de banco que realiza a emissão de um Documento de Ordem de Crédito (DOC) para sua conta corrente em outra instituição financeira, deverá confiar no banco que emitiu o Documento de Ordem de Crédito e que o valor será creditado. Para reduzir a incerteza, os compradores procuram sinais de qualidade de serviço. Tiram suas conclusões sobre a qualidade a partir de tudo que puderem observar sobre o lugar, as pessoas, o equipamento, o material de comunicação e o preço. Por tanto a tarefa do prestador de serviços é tornar esses serviços tangíveis de várias maneiras.

O segundo conceito é o da inseparabilidade, neste conceito os serviços não podem ser separados de seus fornecedores. A inseparabilidade afirma que no caso dos serviços bancários, sejam eles efetuados por pessoas ou máquinas, se um colaborador do prestador de serviços é quem fornece o serviço, então este colaborador é parte do serviço.

O terceiro conceito - da perecibilidade dos serviços - significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. O que no caso dos bancos, poderá ocasionar filas e mal atendimento.

Por fim, o conceito da variabilidade de serviços, significa que a qualidade deles depende de quem os fornece, bem como quando, onde e como são fornecidos. No caso dos bancos, um gerente pode atender um cliente muito bem e diante da mesma situação, outro cliente, pode ser mal atendido por este mesmo gerente.

Outra estratégia de mudança utilizada não só pelos bancos e tampouco se trata de algo que se passa somente em nosso país, é a terceirização. Essa forma peculiar de gestão da produção e da força de trabalho é viabilizada por processos distintos e diversos, que se inserem no contexto da reestruturação produtiva.

Podemos citar a terceirização como uma ação estratégica das organizações para manter sua vantagem competitiva no mercado, pois poucas organizações têm os recursos e as capacitações necessárias para obter superioridade competitiva em todas as atividades primárias de suporte. Para Hitt et al. (2008) as empresas envolvem-se em processos de terceirização, pois uma terceirização eficaz aumenta sua flexibilidade, reduz riscos e investimentos de capital.

Conforme DIESSE (2007), terceirização é o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa. Nesse processo, a empresa que terceiriza é chamada empresa-mãe ou contratante e a empresa que executa a atividade terceirizada é chamada de empresa terceira ou contratada.

Ao se analisar a produção de bens e a prestação de serviços como um todo, em termos nacionais ou internacionais, vê-se que a terceirização faz parte de um processo de mudança significativa nas relações entre empresas.

De acordo com DIESSE (2007, p. 10-11), as principais razões que justificam a terceirização são:

Procedimento necessário para o sucesso das inovações organizacionais e gerenciais pretendidas; o processo permite concentrar esforços no que é definido como vantagem competitiva, transferindo o conjunto de atividades que não correspondem ao seu *core business*, sejam elas de apoio, ou mesmo de produção, para outras empresas; redução de custos ou transformação de custos fixos em custos variáveis; simplificação dos processos produtivos e administrativos; a empresa terceira sempre encontra soluções mais criativas e menos onerosas para a produção, o que elimina parte do desperdício e do comodismo que, segundo os próprios empresários, é característico das grandes empresas-mãe.

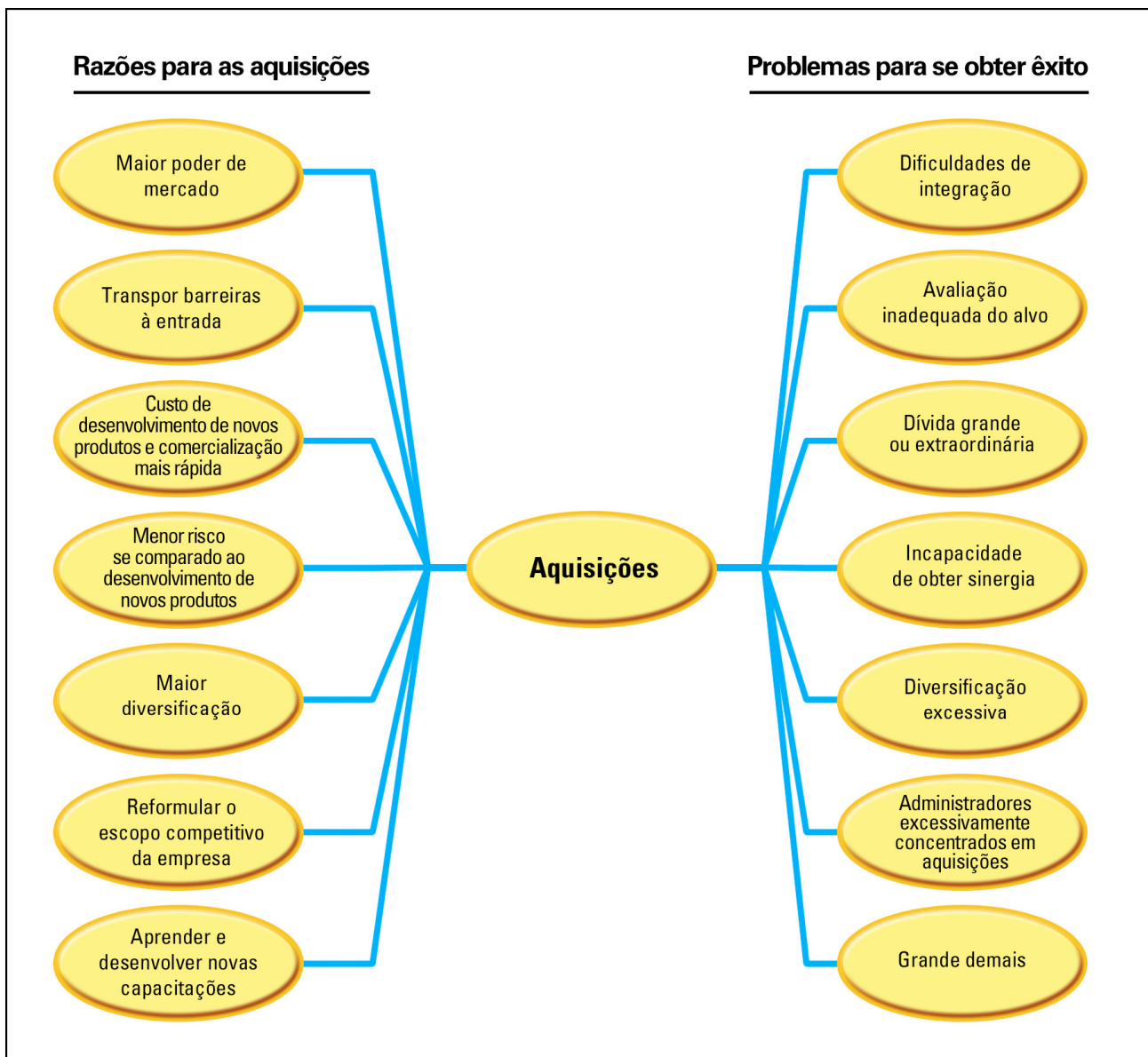
No contexto das transformações organizacionais, situam-se também as fusões e aquisições. Estas operações tem se tornado frequentes na sociedade e a grande explicação para essa nova tendência

é que para manter a competitividade de seus produtos e serviços, e ampliar a distribuição dos mesmos, muitas empresas lançam mão às estratégias econômicas e se unem para juntar esforços e agregar expertises.

Para Tanure et al. (2007), é uma alternativa de crescimento importante, pois o número de negócios que envolvem empresas norte-americanas, européias e brasileiras aumentou muito nos últimos anos. Mesmo diante de um cenário com alguns períodos de retração em função de condições macroeconômicas específicas.

Esta estratégia pode aumentar a competitividade de uma organização, porém alguns problemas podem ocorrer durante o processo prejudicando seu êxito. Conforme Hitt et al. (2008) as razões para o uso de estratégias de aquisição e os problemas em potencial estão apresentados na Figura 3:

**Figura 3 – Razões para aquisições e problemas para se obter êxito**



**Fonte:** Hitt et al. (2008, p.197)

Para Hitt et al. (2008) fusão é uma estratégia em que duas empresas concordam em integrar suas operações de forma relativamente igual. Deve-se definir também dois outros processos de envolvimento de empresas: aquisição, ocorre quando uma empresa compra o controle, ou 100%, de outra empresa, ou seja, há a compra do controle acionário de uma empresa por outra; e incorporação, trata-se de um tipo especial de estratégia de aquisição em que a empresa-alvo não solicita a oferta da empresa compradora (HITT, 2008).

Para Gitman (2010), as fusões podem ocorrer por motivos estratégicos e financeiros, sendo que as fusões estratégicas ocorrem quando o objetivo é a obtenção de economias de escala por meio da

eliminação de atividades redundantes, aumento da participação de mercado, melhor acesso a matérias-primas e da distribuição de produtos. De acordo com o autor “Nessas fusões, as operações das empresas adquirente e visada combinam-se para realizar economias, fazendo, assim, com que o desempenho da empresa resultante supere o das empresas que lhe derem origem” (GITMAN, 2010, p.647).

E as fusões financeiras baseiam-se na aquisição de empresas com a possibilidade de serem reestruturadas para melhorar o seu fluxo de caixa.

Conforme Hitt (2008) alguns atributos das estratégias de aquisição bem-sucedidas, para ele esse processo precisa ser amigável, para que exista sinergia entre as empresas; o ativos da empresa-alvo devem complementar os ativos da empresa adquirida; deve-se avaliar a saúde financeira, ajuste cultural e valor dos recursos humanos. Ênfase na inovação, flexibilidade e adaptabilidade são os três últimos atributos de aquisições bem-sucedidas de acordo com o autor e conforme ilustrado na Figura 4:

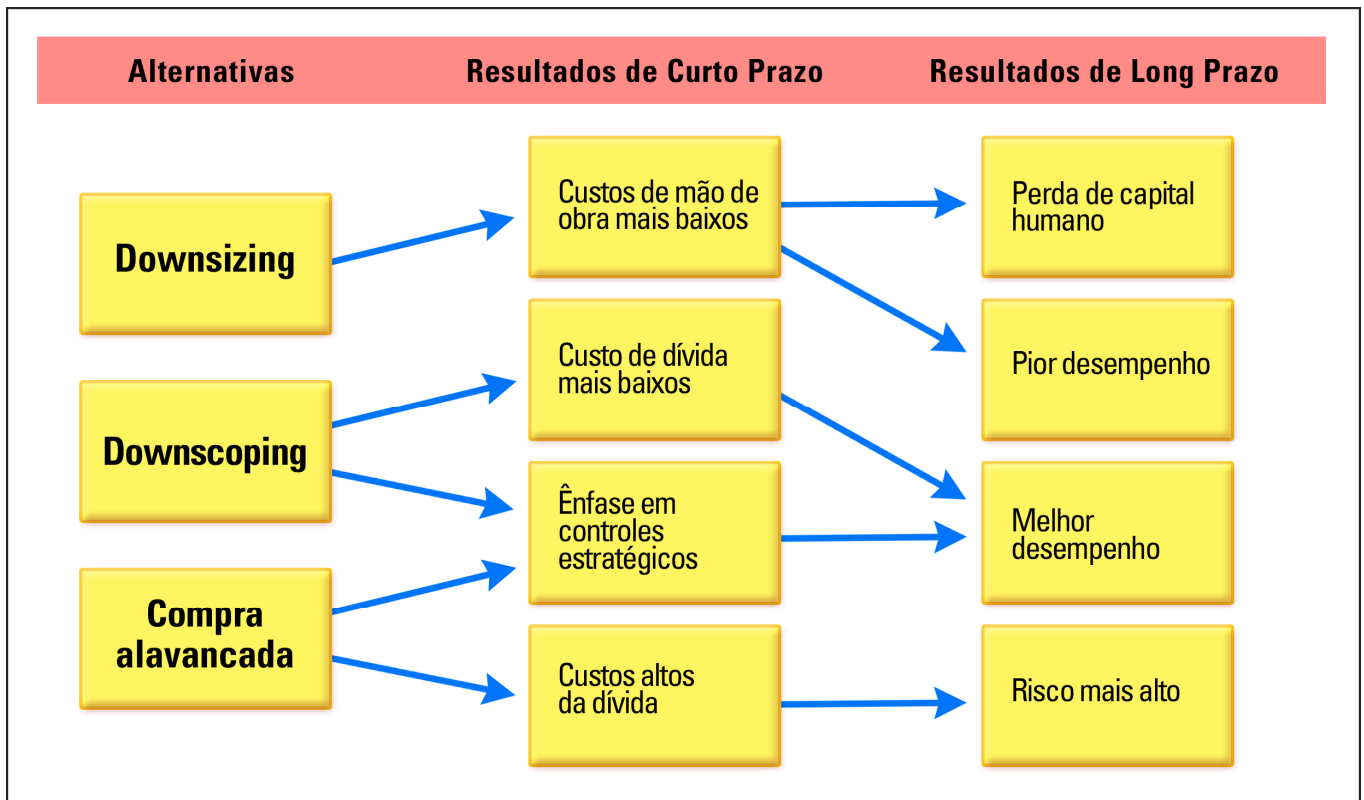
**Figura 4 - Atributos de aquisições bem-sucedidas**

ATRIBUTOS	RESULTADOS
1 As empresas ou negócios têm ativos ou recursos que completam o negócio principal da empresa compradora.	1 Alta probabilidade de sinergia e vantagem competitiva ao se manter os pontos fortes.
2 A aquisição é amigável.	2 Integração mais rápida e eficaz e, provavelmente, ágios mais baixos.
3 A empresa compradora conduz due diligence eficaz para escolher as empresas-alvo e avalia a saúde da empresa-alvo (financeira, cultural e recursos humanos).	3 Empresas com as complementaridades mais fortes são adquiridas e o pagamento excessivo é evitado.
4 A empresa compradora tem folga financeira (caixa ou uma posição de dívida favorável).	4 Financiamento (dívida ou capital) é mais fácil de ser obtido.
5 A empresa incorporadora por meio de fusão mantém posição de dívida baixa ou moderada.	5 Custo mais baixo de financiamento, risco mais baixo (por exemplo, de falência) e prevenção de trocas que estão associadas com a dívida alta.
6 A empresa compradora tem ênfase constante e consistente em P&D e inovação.	6 Mantém vantagem competitiva nos mercados.
7 A empresa compradora administra bem as mudanças e é flexível e adaptável.	7 Integração mais rápida e eficaz facilita a obtenção de sinergia

Fonte: Hitt et al. (2008, p.197).

Os autores Hitt et al. (2008) discorrem a respeito de três tipos de estratégias de reestruturação que as empresas utilizam: o *downsizing*, *downscoping* (redução do escopo) e compras alavancadas. Conforme ilustra a Figura 5:

**Figura 5 - Reestruturação e resultados**



Fonte: Hitt et al. (2008, p.201)

Conforme os mesmos autores, o processo de *downsizing* é reconhecido como uma estratégia legítima de reestruturação. Neste processo há uma redução do número de funcionários de uma empresa e, às vezes, do número de unidades operacionais, podendo ou não alterar a composição dos negócios do portfólio de uma empresa.

Já o *downscoping* (redução de escopo) refere-se um conjunto de ações que faz com que a empresa volte à atenção para seu negócio principal.

E, por fim, as compras alavancadas são geralmente usadas como estratégia de reestruturação para corrigir erros da administração ou porque os administradores da empresa estão tomando decisões que atendem principalmente aos seus próprios interesses, em vez dos interesses dos acionistas.

## 1.4 Síntese do capítulo

Como uma das grandes características do mundo contemporâneo, a atração pela novidade faz a mudança surgir de forma cada vez mais intensa. O tema mudança organizacional não é novo, mais ganhou contornos diferentes nos últimos anos. O aumento na instabilidade ambiental e, particularmente, o acirramento da competição colocou a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações.

A mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência. Os fatos se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as ideias. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir. As mudanças terão que ser perseguidas e introduzidas antes de se saber seu total sentido e sem garantia de êxito. Organizações de todos os tipos têm deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Essas mesmas organizações têm buscado firmemente a adaptação a esses novos cenários.

Neste século e, sobretudo, nas últimas décadas, a ideia de transformar a sociedade, e de reconstruí-la, segundo novos parâmetros, inspirou diversos modelos de ação social. As ciências da sociedade foram povoadas de teorias sobre a mudança. Não foi diferente na ciência administrativa, que, inclusive, por ser mais recente, já nasceu marcada pela ideia da mudança planejada.

Hoje, gerenciar uma organização é gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com a ambiguidade; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e manter a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir.

Mesmo no Brasil que vive há mais de uma década um período de estagnação econômica e deterioração social, a turbulência das mudanças é sentida. É possível perceber os contrastes na convivência entre o antigo e o moderno.

Vivendo uma era de ruptura, as empresas e instituições talvez estejam próximas do ponto de bifurcação, o que as coloca potencialmente aptas a atingir graus mais elevados de organização. A configuração que elas irão tomar e as consequências disto serão fruto da habilidade dos administradores em criar uma visão adequada para o futuro e transformar essa visão em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos necessários.

As empresas tornaram-se mais complexas e as concepções de gerência alteraram-se tão profundamente quanto as inovações em produtos e serviços. Essa revolução prossegue com a renovação cada vez mais rápida das atuais concepções de produção e das formas de organização do trabalho.

Logo, essas novas formas de trabalho impactam diretamente os trabalhadores, o que, por sua vez, reflete diretamente nos resultados da companhia.

Nos capítulos a seguir serão resgatados os aspectos que marcaram o período de abertura do sistema financeiro brasileiro, sua evolução e suas formas de gestão. Além de realizar uma análise sobre as formas de regulação global e sobre a crise financeira e os seus impactos. Também serão discutidos dados sobre automação, terceirização e emprego nos bancos do Brasil e qual o impacto dessas mudanças para o emprego bancário.

## **2. AS MUDANÇAS NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO**

Neste capítulo pretende-se discorrer sobre o setor bancário brasileiro, através de sua evolução e suas formas de gestão. Pretende-se, também, realizar uma análise sobre as formas de regulação global e sobre a crise financeira e os seus impactos, pois estes eventos relevantes serviram, neste contexto, de pano de fundo aos marcos de regulação, que buscam livrar o sistema dos efeitos das ocorrências da crise e promover um ambiente de gestão eficiente. A sofisticação das atividades bancárias, a reboque da globalização das economias, trouxe dinamicidade ao setor bancário, expandindo a sua exposição aos eventos que podem interferir nos resultados esperados pelos atores envolvidos.

### **2.1 O Sistema bancário brasileiro**

Iniciaremos este capítulo descrevendo a respeito da reforma bancária brasileira, pois esta se constituiu de mudanças que visavam organizar e adequar o sistema bancário às necessidades da economia brasileira. Tais medidas foram decisivas para o desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro. Além disso, como neste capítulo serão abordados os principais fatos que afetaram o sistema bancário brasileiro, percebeu-se a importância de descrever a respeito da reforma bancária, pois esta impactou na reorganização estratégica dos bancos no Brasil.

Conforme Minella (1988) em termos gerais, os estudos sobre o sistema bancário brasileiro consideram a Reforma Bancária, implantada a partir de 1964, como resultado natural de estudos técnicos, cuja elaboração final foi feita pelo governo Castelo Branco. As propostas da reforma bancária continham vários pontos referentes ao sistema financeiro e monetário nacional, sempre procurando dar-lhes uma estrutura organizacional e regras de funcionamento.

Dentre as principais medidas da reforma no sistema financeiro podemos citar a tendência à privatização, com a composição do Conselho Monetário Nacional (CMN), sugerida por Othon Mader; a estruturação do Banco Central do Brasil (BCB); e a imposição aos bancos de constituir-se sob forma de sociedade anônima, com ações subscritas por pessoas físicas brasileiras (MINELLA, 1988).

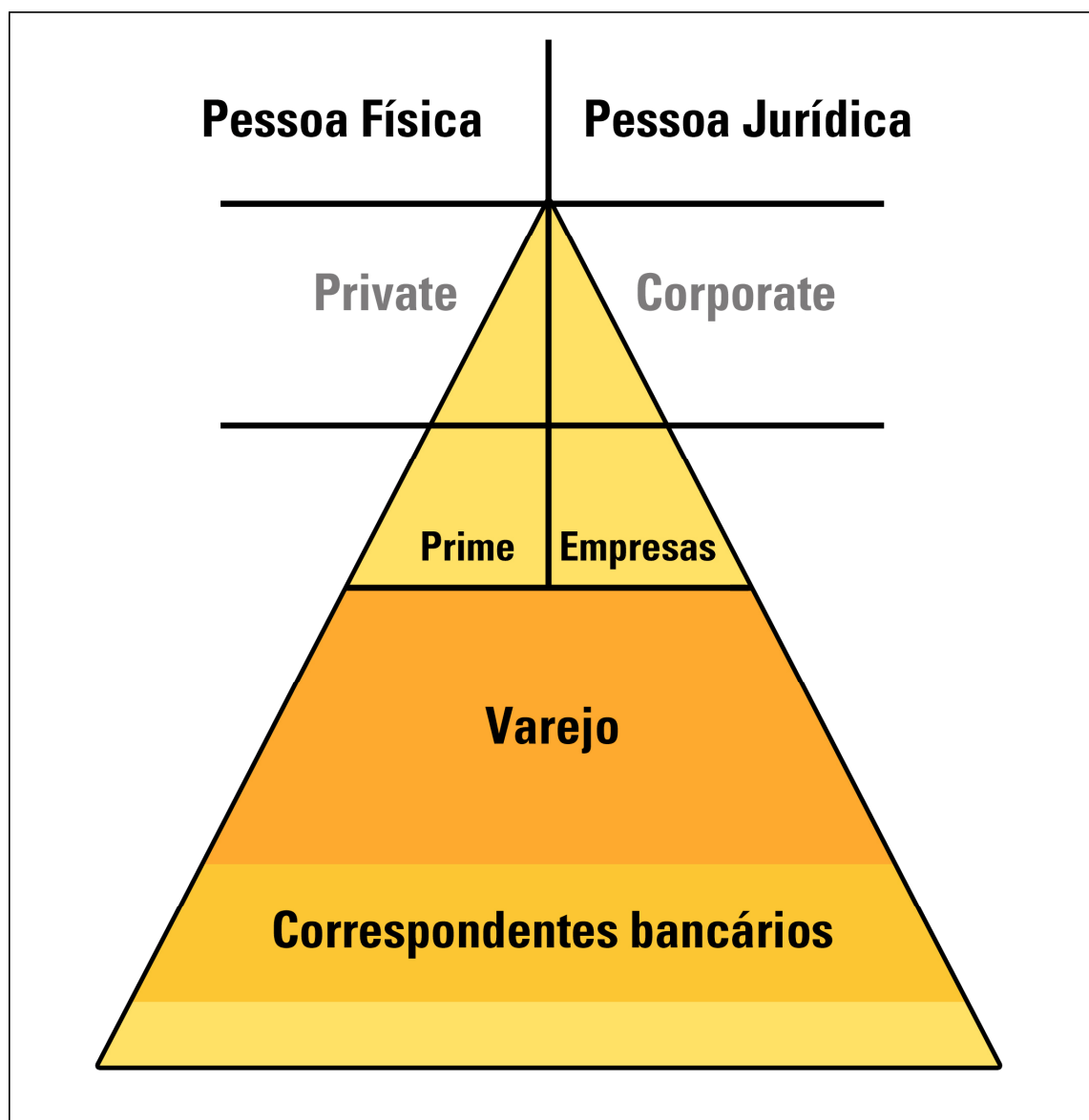
Segundo Barbosa (1998, p. 6), o objetivo da reforma foi “[...] a segmentação do mercado financeiro através da especialização das funções das instituições financeiras e da vinculação da captação com a aplicação de recursos”.

Conforme Siqueira (2007) em 1964, funcionavam 336 bancos, o que representava uma significativa redução do número de matrizes em comparação com os 509 bancos existentes no imediato pós-guerra. Com raras exceções, o que aconteceu foi o desaparecimento de instituições, com poucas incorporações e fusões ao longo do período.

Até 1966 e 1967 quando foram organizadas, respectivamente, a Federação Nacional de Bancos (FENABAN) e a Federação Brasileira de Associações de Bancos (FEBRABAN), os banqueiros não dispunham de uma organização nacional capaz de expressar formalmente seus interesses. Existiam sindicatos e associações de caráter regional que representavam, no máximo, bancos de um Estado ou de uma cidade (MINELLA, 1988).

No período de 1988 a 1993 o sistema financeiro brasileiro reagiu às novas regras do Conselho Monetário Nacional, principalmente instituindo os bancos múltiplos, que acabou consagrando os conglomerados financeiros, aumentando a concorrência entre os bancos (SANCHES; DAVANÇO, 2010). Esta dinâmica concorrencial do setor financeiro conduziu à segmentação do atendimento entre pessoas físicas (conforme seus rendimentos) e jurídicas (conforme o porte da empresa) como mostrado na Figura 6:

**Figura 06 – Exemplo de Segmentação dos Clientes**



Fonte: SANCHES, Ana; DAVANÇO, Ana. *A Economia Política das Holdings Financeiras no Brasil*. (2010, p.235).

Conforme Siqueira (2007) no final de 1993 foi lançada à base para a implantação do Plano Real. O único plano de estabilização bem sucedido pós-1964.

O plano foi estabelecido e operacionalizado durante a presidência de Itamar Franco e consistia basicamente em um ajuste fiscal combinando aumento de impostos e cortes nos gastos públicos; Adoção da Unidade Real de Valor (URV), como forma de eliminar a memória inflacionária; a criação de uma nova moeda: O Real.

“Os efeitos do Plano Real, que proporcionou estabilidade douradora dos preços, e das muitas medidas introduzidas desde então relativas ao sistema financeiro transformaram radicalmente o setor bancário brasileiro” (SIQUEIRA, 2007).

A respeito do sistema bancário brasileiro, a principal entidade representativa do setor é a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos). Esta foi fundada em 1967, na cidade de São Paulo, com o compromisso de fortalecer o sistema financeiro e suas relações com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País. (A FEBRABAN..., 2012)

Já a Federação Nacional dos Bancos (FENABAN) é uma estrutura paralela à Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). Trata-se do braço sindical do sistema financeiro, que representa os associados em todas as questões trabalhistas. Seu papel estatutário é contribuir para a modernização das relações entre capital e trabalho no setor bancário e representar os sindicatos patronais nas negociações dos acordos coletivos de âmbito nacional. Fundada em 1966 e integrada a FEBRABAN em 1983, a FENABAN é formada por sete sindicatos de bancos: de São Paulo (que abrange São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Amazonas, Pará, Amapá, Rondônia e Roraima), da Bahia (Bahia e de Sergipe), do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro e Espírito Santo), de Minas Gerais (Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal e Tocantins), do Rio Grande do Sul (Rio Grande do Sul e Santa Catarina), de Pernambuco (Pernambuco, Alagoas, Paraíba e Rio Grande do Norte) e do Ceará (Ceará, Maranhão e Piauí). O Conselho de Representantes da FENABAN é formado por membros ativos das diretorias destes sindicatos. (FENABAN..., 2012).

O Conselho Monetário Nacional estabeleceu, em 26 de agosto de 1994, em sua resolução nº 2.099 que as dependências de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil classificam-se em: agência, Posto de Atendimento Bancário (PAB), Posto de Atendimento Bancário Eletrônico (PAE) e Posto de Atendimento Cooperativo (PAC).

Hoje, somam-se a essas dependências o Posto de Atendimento Avançado (PAA), criado em 1997, e o Posto de Atendimento de Microcrédito (PAM), criado em 2001. O PAM foi criado pela Resolução CMN nº 2.874, de 26 de julho de 2001. Ao revogar essa Resolução, a Resolução CMN nº 3.567, de 29 de maio de 2008, declara que “fica mantido o Posto de Atendimento de Microcrédito (PAM)”.

Segundo o Conselho Monetário Nacional, as agências são dependências de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BCB) destinadas à prática das atividades para as quais a instituição esteja regularmente habilitada. São, em geral, os pontos de atendimento que oferecem a maior variedade de serviços daquela instituição.

Já os Postos de Atendimento Bancário, de acordo com o Conselho Monetário Nacional, são dependências de banco múltiplo com carteira comercial, de banco comercial ou de caixa econômica que podem ser instalados exclusivamente em recinto interno de entidade da administração pública ou de empresa privada, sendo destinados a prestar serviços para os quais a instituição esteja regulamentarmente habilitada.

Segundo a resolução Conselho Monetário Nacional nº 3.694, de 26 de março de 2009, os Postos Avançados de Atendimento destinam-se à provisão de serviços financeiros em municípios desassistidos de agência ou outro Postos Avançados de Atendimento (PAA). São dependências de banco múltiplo com carteira comercial, de banco comercial ou de caixa econômica que podem ser instalados ou mantidos exclusivamente em praças em que não haja agência ou outros Postos Avançados de Atendimento de alguma instituição financeira desse tipo.

Segundo o Banco Central do Brasil (BCB), os Postos de Atendimento Bancário Eletrônico são dependências automatizadas de banco múltiplo com carteira comercial, banco comercial e caixa econômica, compostos exclusivamente por equipamentos de autoatendimento. A partir de 2002, podem ser instalados em qualquer localidade do país, inclusive em município em que a instituição não mantenha sede ou dependência. Localizam-se, por exemplo, em ante-sala de agências bancárias, em supermercados, aeroportos, shoppings e farmácias. Essa modalidade de dependência provê serviços de forma automatizada, o que a limita a intermediar relações exclusivamente transacionais.

De acordo com o Banco Central do Brasil (BCB) os Postos de Atendimento Cooperativo são dependências de cooperativa de crédito destinadas a prestar os serviços para os quais a instituição esteja regulamentarmente habilitada, devendo o atendimento ser executado exclusivamente por funcionários da cooperativa. As cooperativas de crédito podem ampliar sua rede de atendimento por meio dos Postos de Atendimento Cooperativo (PACs), respeitando os limites de sua área de atuação.

Os Postos de Atendimento de Microcrédito foram criados em 2001 com o propósito de aprimorar as condições para ampliação da rede de canais de provisão de microcrédito à população brasileira, sendo, à época, dependência das antigas Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCMs). Podem ser instalados em qualquer localidade do país e são destinados à realização das operações autorizadas à instituição titular. Podem ser fixos ou móveis, permanentes ou temporários. Apesar de conferirem mais flexibilidade a esse tipo de dependência, essas características implicam limitações em termos de disponibilidade e continuidade do acesso da população de determinada localidade aos serviços prestados por meio do posto.

De acordo com Sanches e Davanço (2010) durante muitos anos, os bancos obtiveram altos lucros derivados das expressivas taxas de inflação, observados desde a década de 1980 até a implantação do Plano Real em 1994. Com a abertura financeira, desde 1995 o setor vivencia uma nova onda de reestruturação sendo influenciado pela concentração do capital e pela imposição de uma regulação internacional. As mudanças que ocorreram no cenário econômico nacional, mais destacadamente a queda de ganhos financeiros derivados dos altos índices de inflação, forçaram as instituições financeiras a reorganizar suas estruturas operacionais e reformular estratégias comerciais.

## 2.2 O sistema de regulação global: Basileia I, II E III

O Comitê Basileia para a Supervisão Bancária não é propriamente uma instituição, nem tampouco um fórum internacional oficial. De acordo com ANBIMA (2010) o Comitê é uma instância de discussão e coordenação informais entre reguladores bancários, originalmente apenas de países mais avançados. Este comitê é patrocinado pelo Banco de Compensações Internacionais (BIS), e este é responsável por sua secretária e pelos meios materiais necessários para o seu funcionamento.

O Comitê foi criado em 1974 para possibilitar o entendimento entre reguladores em torno de problemas derivados da operação de mercados financeiros nacionais em diferentes zonas temporais. No Comitê, reuniam-se, em caráter privado, os reguladores dos países acionistas mais os convidados desses membros que são: Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos (ANBIMA, 2010).

O primeiro acordo Basileia foi assinado em 1988 com o objetivo criar exigências mínimas de capital para instituições financeiras como forma de fazer face ao risco de crédito.

Segundo o Banco Central do Brasil (BCB), no Brasil, o acordo de 1988 foi implementado por meio da Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994. Essa resolução introduziu exigência de capital mínimo para as instituições financeiras, em função do grau de risco de suas operações ativas.

As medidas sugeridas no acordo foram implantadas nos países membros do Comitê em 1992, e no Brasil, o reflexo direto do Acordo de 1988 se deu com a publicação da Resolução nº 2099 pelo Banco Central do Brasil, em agosto de 1994. Esta Resolução estabeleceu que as instituições autorizadas a operar no mercado brasileiro deveriam constituir o Patrimônio Líquido Exigido (PLE) em um valor igual à no mínimo 8% de seus ativos ponderados por fatores de risco, idêntico ao preconizado pelo Banco de Compensações Internacionais (BIS). Em novembro de 1997 esse índice foi alterado para 11%, por meio da Circular nº 2.784. (FEBRABAN, 2005).

Este primeiro Acordo focalizava apenas riscos de crédito, isto é, risco de empréstimos. Assim, apenas operações que caracterizassem empréstimos seriam atingidas pelas exigências de capital regulatório.

O acordo determinava ainda o que seria considerado capital pelos reguladores. Duas faixas (*tiers*) de capital seriam consideradas. A primeira seria constituída do capital próprio da instituição, mais provisões e similares. A segunda faixa incluiria elementos cujo comportamento fosse semelhantes ao do capital. Cada faixa poderia, ainda, ser composta por outros instrumentos adicionais, desde que exibissem características similares aos itens mencionados, de acordo com as legislações locais.

Em 1996, o Comitê publicou uma emenda ao Acordo de 1988, incorporando ao capital exigido parcela para cobertura dos riscos de mercado (Emenda de 96).

Conforme Febraban em junho de 2004 o Banco de Compensações Internacionais (BIS) publicou o documento *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, após uma longa discussão com o setor financeiro. Além dos riscos já mensurados no primeiro Acordo – crédito e mercado – o capital regulamentar para riscos operacionais também comporia a ponderação dos ativos para efeito de cálculo de capital regulamentar. Esse documento ficou conhecido como Basiléia II.

A adoção dos critérios de Basiléia II exige uma nova estrutura normativa. O quadro abaixo resume os principais pontos e normas envolvidos na passagem do atual Acordo para Basiléia II, seguido pelo BACEN.

**Tabela 1 - Basiléia I e II**

DESCRIÇÃO	BASILÉIA I	BASILÉIA II		Pilar II e III
		Pilar I		
		Métodos Básicos	Métodos Internos	
Risco de Crédito	Res. CMN nº 2.099 Ponderação dos ativos de acordo com o tipo de operação e sua classificação do Cosif.	Resolução nº 3.490 Circular nº 3.360 Revisão dos ponderadores de risco com foco na contraparte, consideração das exposições off balance e reconhecimento de mitigadores de risco.	IRB Foundation - a IF calcula a variável PD e EAD, sendo as demais variáveis fornecidas pelo supervisor (LGD e M).  IRB Advanced - a IF calcula todas as variáveis (PD, EAD, LGD e M).	Estrutura de Gerenciamento de Risco de Crédito (Melhores Práticas).
Risco de Mercado	Res. CMN nº 2.606 Cálculo da parcela do PLE para cobertura do risco de taxa de câmbio/ouro.  Res. CMN nº 2.692 Cálculo da parcela do PLE para risco da taxa de juros prefixada	Resoluções nº 3.490, 3.488 e Circulares nº 3361/07, 3362/07, 3363/07, 3364/07, 3366/07, 3368/07 e 3465/07.  Revisão das parcelas de requerimento de capital e introdução das parcelas ainda não contempladas pela regulamentação vigente.	IMM - Modelo definido pela própria IF e autorizado pelo supervisor.	Res. CMN nº 3.464/07 Estrutura de Gerenciamento de Risco de Mercado.
Risco Operacional		Resolução nº 3.490 e futuramente... BIA 15% da Média do Resultado Bruto dos últimos três anos STA/ASA - Segregação por linha de negócio e aplicação do fator "m" para as linhas Varejo e Comercial na aplicação do ASA.	AMA - Baseado no cálculo do V@R operacional tendo como variáveis PE, EAE e LGE.  O método mais utilizado é o LDA - Loss Distribution Approach.	Res. CMN nº 3.380/06 Estrutura de Gerenciamento de Risco Operacional.

Fonte: Febraban, 2012.

Em novembro de 2005 o documento de Basiléia II sofreu sua primeira revisão, complementada, com a publicação da “versão detalhada”, em junho de 2006, que incorporou o cálculo

do Risco de Mercado descrito no documento *Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks* de 1996 e reestruturou o tópico sobre *Credit Risk Mitigation – CRM*, sugerindo a “estrutura de securitização” para mitigar o capital requerido de risco de crédito.

O Novo Acordo sugere que uma maior proximidade à supervisão bancária, com um amplo menu de métodos, aliado a uma maior transparência requerida das instituições financeiras são formas de controle de riscos significativamente eficientes para evitar o risco sistêmico.

O Novo Acordo de Capital está amparado em três Pilares, o primeiro pilar é o das exigência de capital mínimo, que mede os risco de mercado, risco de crédito e risco operacional; o segundo pilar é o de processo de revisão e supervisão: os supervisores são responsáveis por avaliar a adequação do capital econômico aos riscos incorridos pelos bancos; sob a ótica das instituições financeiras, significa a adoção de práticas de gerenciamento com ampla aceitação e utilização pelos participantes do mercado; e o terceiro pilar – disciplina de mercado que preconiza a divulgação de informações sobre os riscos e gestão por parte dos participantes do sistema bancário.

O Comunicado nº 12.746 do BACEN de 09 de dezembro de 2004 informa os procedimentos gerais e a cronologia básica de implementação de Basiléia II no Brasil, já em setembro 2007 o Banco Central publicou o Comunicado nº 16.137, que ajusta o cronograma de implantação estabelecido anteriormente.

Os procedimentos a serem adotados no Brasil são de não permitir a utilização de *ratings* divulgados pelas agências externas de classificação de risco de crédito; em uma primeira fase a abordagem padrão simplificada será obrigatória para todas as instituições; em um segundo momento os maiores bancos poderão adotar modelos avançados, desenvolvidos internamente e após autorização do BACEN.

As instituições que utilizarem os modelos avançados para o risco de crédito deveriam estar aptas para utilizá-los na mensuração do risco operacional; as recomendações relativas ao processo de revisão, supervisão e disciplina de mercado seriam aplicadas igualmente a todas as instituições do sistema financeiro nacional.

De acordo com ANBIMA (2010) o Basiléia III não trata-se de um novo acordo, mas sim, de um conjunto de propostas de emendas ao Basiléia II, alterando as medidas deste último que foram consideradas insuficientes. De modo geral, o Basiléia III ou aumenta as exigências constantes do Basiléia II ou cria novas demandas, nos casos em que a crise mostrou serem os procedimentos previstos até então insuficientes, seja para controlar a instabilidade dos mercados financeiros, seja para evitar a ocorrência de crises mais graves.

Segundo (BC divulga orientações preliminares e cronograma de implementação das recomendações de Basiléia III... 2013) as recomendações, conhecidas por Basiléia III, têm o objetivo

de aprimorar a regulamentação prudencial, conforme o compromisso assumido pelos países membros do G20 em dezembro de 2010.

E como explicar, que em um cenário de euforia no mercado financeiro, a economia brasileira e o sistema nacional no Brasil tenham conseguido superar a recente crise financeira.

No Brasil, a Basiléia foi implementada tardiamente, de forma mais rígida e mais conservadora, em 1994. No entanto, o padrão internacional de regulação também seguiu o foco na regulação do risco de crédito.

Em paralelo a Basiléia, em 1995, o conjunto composto pela Medida Provisória nº 1.179 e a Resolução nº 2.208, ambas de 3/11/95, implantou o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer), que veio para ordenar a fusão e incorporação de bancos a partir de regras ditadas pelo Banco Central. Sua chegada, logo após a crise do Econômico, o 22º banco sob intervenção/liquidação desde o plano real, implantado em 1º/7/94, não deixa de ser, entretanto, uma forma do governo antecipar-se a outros problemas, e facilitar o processo de ajuste do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Com o Proer, os investimentos e a poupança da sociedade ficam assegurados. Há uma adesão incondicional ao mecanismo de proteção aos depositantes, introduzido pelas resoluções 2.197, de 31/8/95, e 2.211, de 16/11/95, do CMN, evitando que futuros problemas localizados possam afetar todo o sistema, com reflexos na sociedade brasileira. (PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional... 2013)

No Brasil, também no ano de 1995, ocorreu também à implementação do Programa de Incentivo à Redução da Presença do Setor Público Estatal na Atividade Financeira Bancária e a Privatização de Instituições Financeiras Estaduais (Proes) que estabelece mecanismos objetivando incentivar a redução da presença do setor público estadual na atividade financeira bancária, mediante financiamentos para a privatização, extinção ou transformação em instituição não financeira, inclusive agência de fomento, de instituições financeiras sob controle acionário da unidade da federação. Ainda no ano de 1995, mais precisamente em 31 de agosto de 1995, também é criado o Fundo Garantidor de Crédito (FGC), que segundo o Banco Central do Brasil (BCB), trata-se de uma entidade privada, sem fins lucrativos, que administra um mecanismo de proteção aos correntistas, poupadores e investidores, que permite recuperar os depósitos ou créditos mantidos em instituição financeira, em caso de intervenção, de liquidação ou de falência.

Portanto, a forte regulação no Brasil contribuiu para manter uma relativa solidez do setor financeiro nacional durante a crise, mantendo o país menos exposto ao sistema do mercado financeiro internacional.

Porém, podemos observar um forte impacto da crise financeira, em relação ao emprego no setor bancário, de acordo com Motta (2013) segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT)

apenas na primeira fase da crise, entre agosto de 2007 e início de 2009, o setor financeiro deixou de criar pelo menos 325 mil postos de trabalho no mundo. No Brasil, enquanto no país foram criados quase 1,8 milhão de novos empregos entre janeiro e novembro de 2012, nos bancos esse número foi de apenas 4.274. E chegamos a este número levando em conta os mais de 6.900 postos assumidos pelos bancários concursados na Caixa Federal. Ou seja, o saldo do setor seria negativo se excluídos os empregos conquistados no banco público.

### **2.3 Crise financeira global e seus impactos no sistema bancário**

A crise financeira de 2007 não produziu uma depressão, como a de 1929, mas provocou a grande recessão de 2007 a 2009. A depressão foi evitada com a combinação de políticas monetárias e fiscais. Os bancos centrais dos Estados Unidos, da Europa, da Inglaterra e de vários países do mundo expandiram a quantidade de moeda, seja pela redução das taxas de juros ou por mecanismos nada convencionais, o que proporcionou liquidez para as economias, evitando o colapso do sistema financeiro e fazendo com que o crédito gradualmente retomasse o seu funcionamento normal.

De acordo com Harvey (2011) a *subprime* levou todos os grandes bancos de investimento de *Wall Street*, com mudanças de estatuto, a fusões forçadas ou falência. Segundo o autor, o dia em que o banco de investimento *Lehman Brothers* desabou – em 15 de setembro de 2008 – os mercados de crédito congelaram, assim como a maioria dos empréstimos do mundo.

Até o outono de 2008 as instituições de crédito Fannie Mae e Fressie Max, licenciadas pelo governo dos Estados Unidos, tiveram de ser nacionalizadas e seus acionistas foram destruídos. Os portadores de títulos, incluindo o Banco Central chinês, mantiveram-se protegidos.

Muitas pessoas nos Estados Unidos e no mundo todo perderam casas e empregos durante a recessão econômica que começou em 2008. A crise que teve início nos Estados Unidos, logo tornou-se global.

Quando a bolha imobiliária dos Estados Unidos estourou e os preços das casas caíram dos níveis em que estavam, os proprietários deviam mais em hipotecas do que o valor de suas casas. Ao perderem as casas, muitos perderam também suas economias em poupança. A solução encontrada pelos americanos foi a de tomar emprestado e consumir como se a sua renda estivesse crescendo. A taxa média da poupança caiu à zero. O estouro da bolha afetou inicialmente as piores hipotecas – as *subprime* – mas logo passaram a afetar todo o setor residencial (STIGLITZ, 2010).

Segundo o mesmo autor, quando a bolha estourou, os efeitos se ampliaram, pois os bancos haviam criado uma série de produtos complexos que tinha como base as hipotecas. Os bancos

começaram a recusar o empréstimo de dinheiro a seus congêneres ou passaram a cobrar fortes taxas de juros para compensar os ricos.

Com esta regulação frouxa, o que se pode concluir é que quando se destrói o regulamento financeiro, acaba-se por construir uma catástrofe financeira.

Quando Barack Obama e seus assessores assumiram o poder em janeiro de 2009, defrontaram-se com uma crise de proporções inéditas. “Felizmente reconheceram que não poderiam restaurar a saúde do sistema bancário sem fazer algo a respeito da economia real” (STIGLITZ, 2010, p. 109).

O Presidente e seus assessores disseram que o incentivo criaria 3,6 milhões de novos postos de trabalho – ou impediria a perda desse número de empregos. Porém entre dezembro de 2007, e outubro de 2009, a economia perdeu 8 milhões de empregos.

Conforme Stiglitz (2010) o custo do pacote de incentivo, de quase 800 bilhões de dólares, deveria ser gasto em um período de mais de dois anos. Mais ou menos a quarta parte desse dinheiro seria gasto no primeiro ano, mas esses 200 bilhões de dólares mal davam para cobrir os cortes de gastos nos níveis estaduais e locais.

Com a possibilidade e discussões sobre novas regulações, no começo de 2007, os banqueiros ficaram alertas. Quando a crise financeira já era ameaçadora, uma das preocupações mais intensas era de uma reação excessiva com relação às novas regulações.

Havia uma consciência de que alguns excessos foram cometidos, porém – para estes banqueiros – o risco faz parte do capitalismo. Para eles, há risco geral de excesso de regulação, o que atrapalharia nas inovações.

Observa-se que houve uma rejeição por parte dos banqueiros na possibilidade de pensar em um sistema financeiro bom e novo. Segundo Stiglitz (2010) estes só queriam que se injetasse mais dinheiro no sistema.

Diante deste cenário, para Stiglitz (2010) a única surpresa da crise econômica de 2008 foi encontrar muitas pessoas desprevenidas, porém com um mercado desregulado, inundado de liquidez e com taxas de juros baixas, uma bolha imobiliária global, déficits fiscal e comercial nos Estados Unidos, uma escalada de empréstimos *subprime* e a correspondente acumulação de enormes reservas de dólares na China, formavam uma economia global desequilibrada com uma combinação tóxica.

## 2.4. Síntese do capítulo

A crise financeira, não só do Brasil, como também do resto do mundo, leva a conclusão de que é necessário aperfeiçoar a regulamentação do sistema financeiro. A eclosão da crise financeira mundial confirma essa afirmação, pois a falta de regulamentação do sistema financeiro, ou suas falhas, mostraram o quanto às economias estão vulneráveis.

No Brasil, por exemplo, a regulamentação do Sistema Financeiro Nacional com data de 1964, através da lei nº 4.595, lei da reforma bancária e o acordo Basileia, que em geral, para atender as necessidades do capital financeiro, foram modificadas várias vezes ao longo dos anos.

Observa-se que a crise eclodiu, pois faltou um controle de risco, que não permitisse que os bancos usassem estruturas de incentivos para encorajar o risco excessivo e que adotassem uma maior transparência nas relações.

É necessário exigir dos bancos que se dedicam a atividades de alto risco, que aportem mais capital e paguem maiores taxas de seguro de depósitos.

É oportuno fazer com que as regulações funcionem, porém uma regulação efetiva requer reguladores que acreditem nela. Conforme Stiglitz (2010) é necessário unir o sistema com regulações transparentes, que não dêem margem a que não sejam implementadas. Para o autor, um sistema regulatório que funcione necessita de uma multiplicidade de reguladores, aqueles que são peritos em diversos mercados como: mercado de seguros, mercado de títulos e ações, bancos. Enfim, aqueles que acompanham a estabilidade global do sistema financeiro; e os que controlam a segurança dos produtos que o sistema vende.

Questiona-se se há como as regulações impedirem as inovações, porém para Stiglitz (2010) grande parte das inovações foram desenvolvidas com objetivo de desviar a transparência do sistema financeiro ou regulações destinadas a garantir a estabilidade e a justiça do sistema financeiro, ou ainda, leis que buscam assegurar que todos os cidadãos paguem seus impostos e que estes sejam justos. Segundo o autor, esqueceu-se de criar inovações que promovam o bem-estar da maioria dos cidadãos. Ou seja, pensar uma inovação social e não somente em benefício dos banqueiros.

Nos capítulos anteriores, foram descritas mudanças que ocorreram nas organizações e as transformações do setor bancário. No próximo capítulo, serão analisados os impactos na organização do trabalho frente às mudanças organizacionais. Buscando identificar se as estratégias de mudança, reestruturação nas organizações e as mudanças no sistema bancário brasileiro impactaram a organização do trabalho dos funcionários de bancos do Brasil.

### **3. AUTOMAÇÃO, TERCEIRIZAÇÃO E EMPREGO.**

Este capítulo pretende analisar se as terceirizações ocorridas no setor financeiro nos últimos anos, bem como os avanços em automação, beneficiaram os funcionários do setor. Os bancos destacam-se na sociedade brasileira não só pelos altos índices de lucratividade, mas principalmente pela implementação acelerada de sistemas da área de tecnologia da informação. A automação bancária permite aos bancos controlar e centralizar informações necessárias à tomada de decisão.

Outra questão é a análise da terceirização dos serviços bancários muitas vezes se concentrarem em atividades consideradas essenciais para a sobrevivência da instituição bancária.

#### **3.1 Automação bancária no Brasil**

Nos mais variados ambientes, a tecnologia está presente em nosso dia a dia. Pela internet, compramos, investimos, pagamos contas, contratamos variados serviços, acessamos informações. Quando entramos no ambiente corporativo e no segmento financeiro, o peso da tecnologia torna-se ainda mais essencial. Ao perceberem que acelerar os processos das transações financeiras significava ganho de eficiência, os bancos fizeram altos investimentos em tecnologia.

A seguir será apresentada uma análise a respeito do contexto histórico sobre implementação e desenvolvimento da automação nos bancos do Brasil.

Conforme Menezes (2005), o cenário político-econômico do sistema bancário brasileiro é resultado de um processo de fusões e incorporações que se iniciou nos anos 60, com o advento das mudanças promovidas pelo governo. Com a introdução da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, denominada Lei da Reforma Bancária, as instituições financeiras sofreram uma transformação na sua área de atuação, os seus serviços passaram por um processo contínuo e acelerado de expansão e ampliação.

Em 1967, o Banco Central, com o fito de estabelecer um melhor instrumento para a fiscalização das operações no setor, instituiu a Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários (Paceb), uniformizando os procedimentos de contabilidade bancária, criando as bases técnico-contábeis para a introdução dos primeiros Centros de Procedimento de Dados (CPD's). (CHAVES, 2005)

Para Blass (1993) os Centros de Processamento de Dados representam o primeiro estágio do processo de automação bancária, constituindo-se na implantação de sistemas automatizados para o controle administrativo.

Ainda segundo a autora, estes Centros foram construídos nas proximidades dos grandes centros urbanos, onde estão localizados um número considerável de agências bancárias. Os Centros

de Procedimento de Dados transformaram significadamente o processo de bancário, principalmente no setor de retaguarda.

Em meados da década de 70, surgem os primeiros sistemas de apoio à decisão gerencial, porém as agências ainda se caracterizavam pela elevada autonomia operacional. “Este modelo, contudo, encontrou sua saturação face às distâncias geográficas com as quais a crescente rede de agências bancárias – principalmente as de varejo – passou a conviver” (CHAVES, 2005, p.55). Por este motivo é que a partir da virada das décadas de 70 e 80, alguns bancos privados investiram fortemente no modelo de banco eletrônico.

Já Menezes (2007, p.15) discorre a respeito da automação bancária de outra forma. Segundo o autor, tais transformações ocorreram em três estágios: “automação da retaguarda (“*back-office*”), nas décadas de 60 e 70; atendimento ao cliente (“*front-office*”), no final da década de 70 e anos 80 e interface com o cliente, a partir dos anos 90 (expansão dos canais eletrônicos).”

Porém as *Automated Teller Machines* (ATM<sup>1</sup>) chegaram ao Brasil no início dos anos 80. A terceira fase tem início nos anos 90, quando o PC (*personal computer*) teve utilização considerável no *homebanking*. Iniciou-se, então, o conceito de auto-atendimento (caixas eletrônicos ou ATM, centrais de atendimento, atendimento remoto, *homebanking*, *Internet*) incluindo o cliente no processo de produção do serviço (FILHO E MAZZON, 2000).

O rápido desenvolvimento da indústria de computadores e equipamentos de telecomunicações possibilitou a expansão da rede eletrônica de atendimento bancário. Ao contrário dos primeiros carnês, que levaram muito tempo para serem aceitos pelos bancos, a tecnologia da informação possibilita aos clientes realizar transações bancárias fora do expediente normal das agências, através de caixas automáticos, quiosques eletrônicos, *internet banking* e atendimento ao cliente (AGUIAR ET ALL, 2004).

Entende-se que a tecnologia da informação ocupa lugar de destaque na estratégia empresarial dos serviços bancários e que para se manter forte é necessário para qualquer corporação bancária investir em ferramentas tecnológicas que acompanhem a estratégia do negócio. Segundo Lenk (2011), os bancos são organizações que mais operam em um ambiente estratégico e competitivo, o alinhamento dos negócios e das estratégias de informação deve ser o foco principal no esforço organizacional.

---

<sup>1</sup> Caixa Automático, Caixa Eletrônico ou ATM - do inglês *Automatic Teller Machine* - nada mais é que um meio criado pelos bancos para facilitar as transações bancárias, no caixa automático o cliente é responsável por toda a operação dessa maneira os custos de transação das ATMs são mais baratos do que aqueles realizados na boca do caixa.

Conforme Nogueira (2007) com a velocidade das mudanças sócias, econômicas, políticas e tecnológicas as organizações precisaram adaptar-se, pois os consumidores tornaram-se mais exigentes e há um número casa vez maior de competidores no mercado.

As três principais consequências da expansão da automação bancária foram: a expansão do mercado, que possibilitava a captação de mais clientes, pois havia condições de oferecer produtos baseados na eficiência e rapidez; a agilidade no fluxo de informações, resultado no aumento da rentabilidade bancária e a redução das despesas que é a consequência do aumento da produtividade do trabalho (RODRIGUES, 2003).

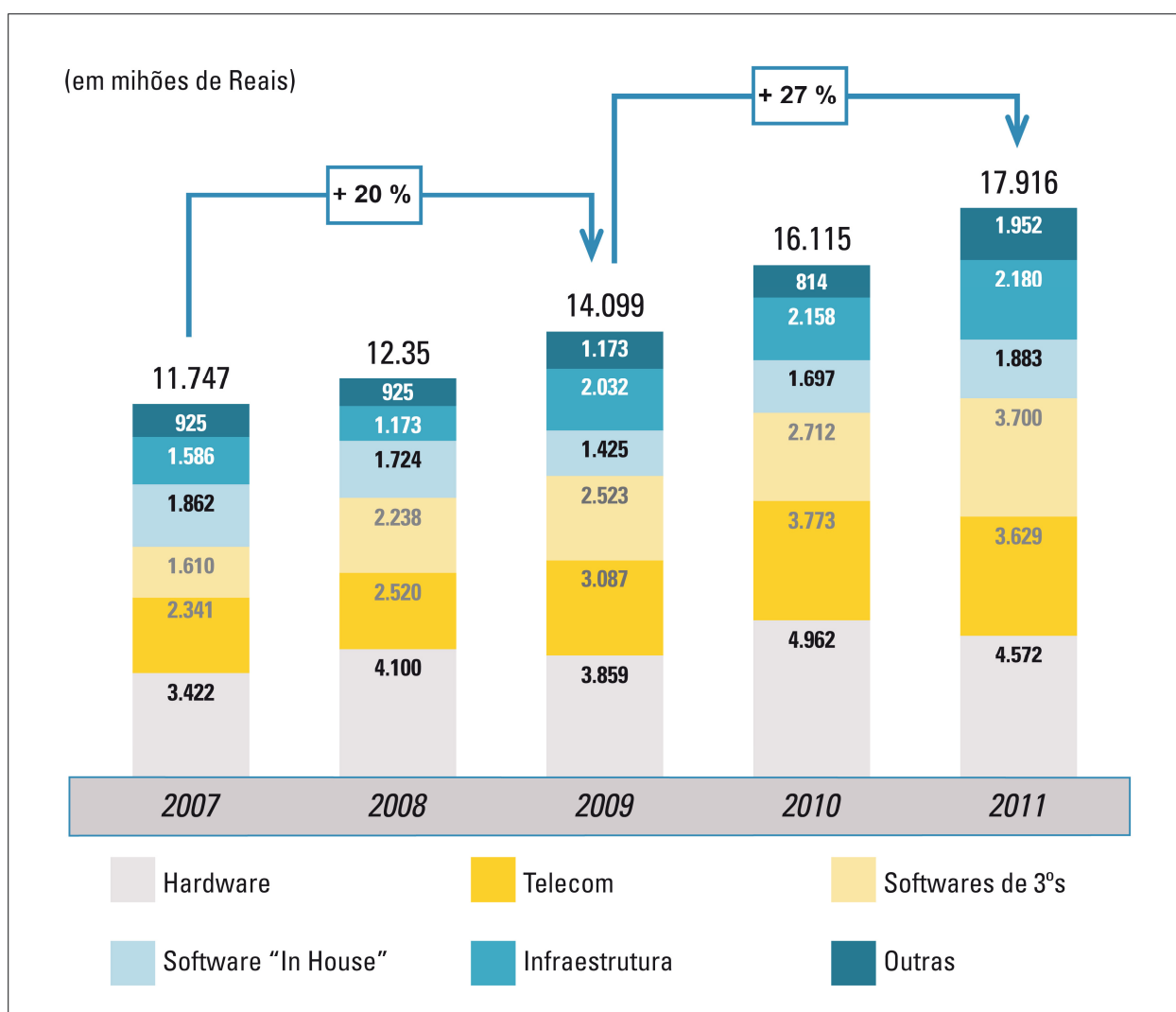
### **Investimentos em Tecnologia da Informação**

Para a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), nos últimos três anos os investimentos dos bancos em tecnologia da informação cresceu 27%, saltando de R\$ 14 bilhões em 2009 para 18 bilhões em 2011. De acordo com o gráfico 1.

Fazer várias transações financeiras online é possível há alguns anos no Brasil, clientes que antes adentravam as agências e direcionavam-se direto ao caixa. Hoje, são direcionados para máquinas – caixas eletrônicos - que deixaram de ter somente a função de saques e depósitos para abranger transferências, compras de seguros, financiamentos entre outros serviços.

A evolução é um processo em andamento. Várias soluções estão em estudo, de acordo com Lavoratti (2010), principalmente para aumentar a segurança. Uma delas, que começa a ser testada, é a identificação por meio de cartão e impressões digitais, no lugar de senhas. Outra opção de investimento é a identificação facial, na qual o equipamento lê o rosto do usuário e permite ou bloqueia a entrada na agência.

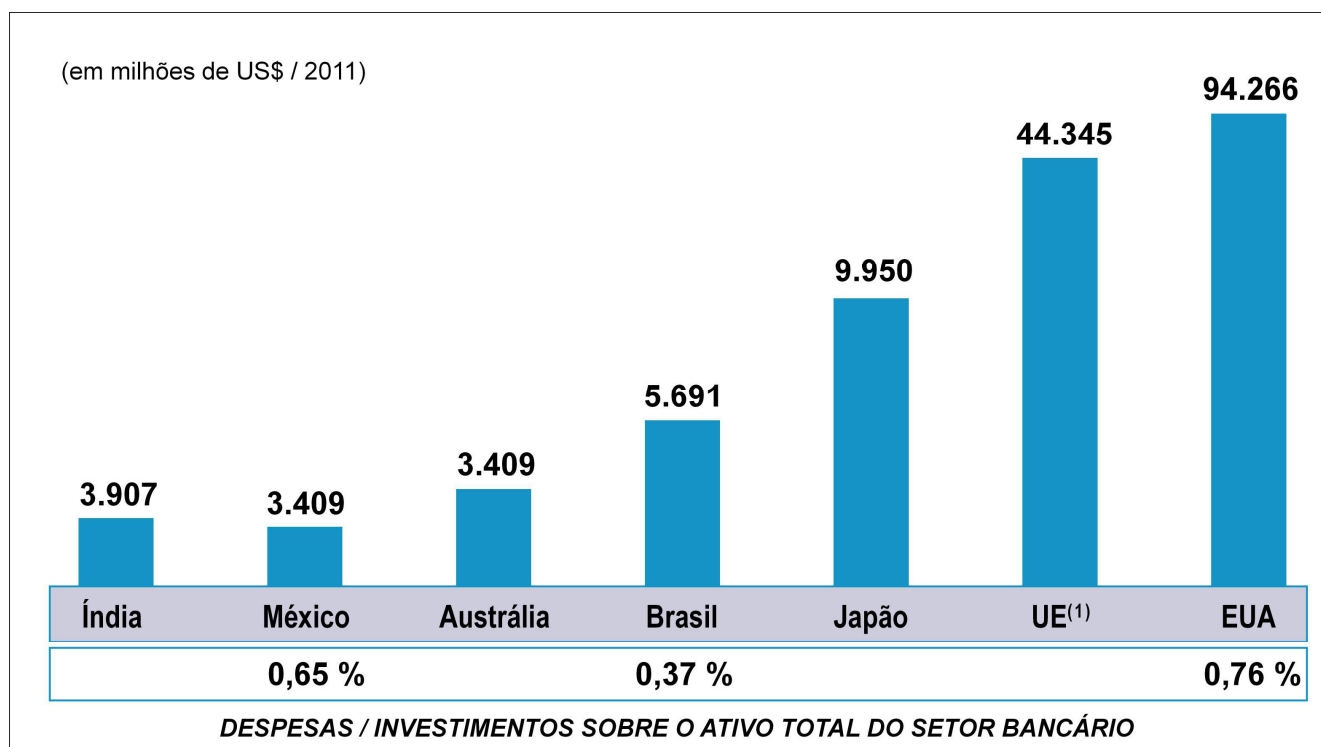
**Gráfico 1 – Despesas e investimentos em tecnologia por bancos no Brasil.**



**Fonte:** Febraban, 2012.

O grande volume de investimentos, associado ao crescimento nos últimos anos, eleva a importância do mercado brasileiro na indústria mundial de tecnologia bancária.

Segundo a Febraban (2012), as projeções mostram que os bancos brasileiros irão aumentar o seu nível de despesas e investimentos em tecnologia em 42% até 2015, conforme gráfico 2.

**Gráfico 2 – Despesas e investimentos em tecnologia no setor bancário**

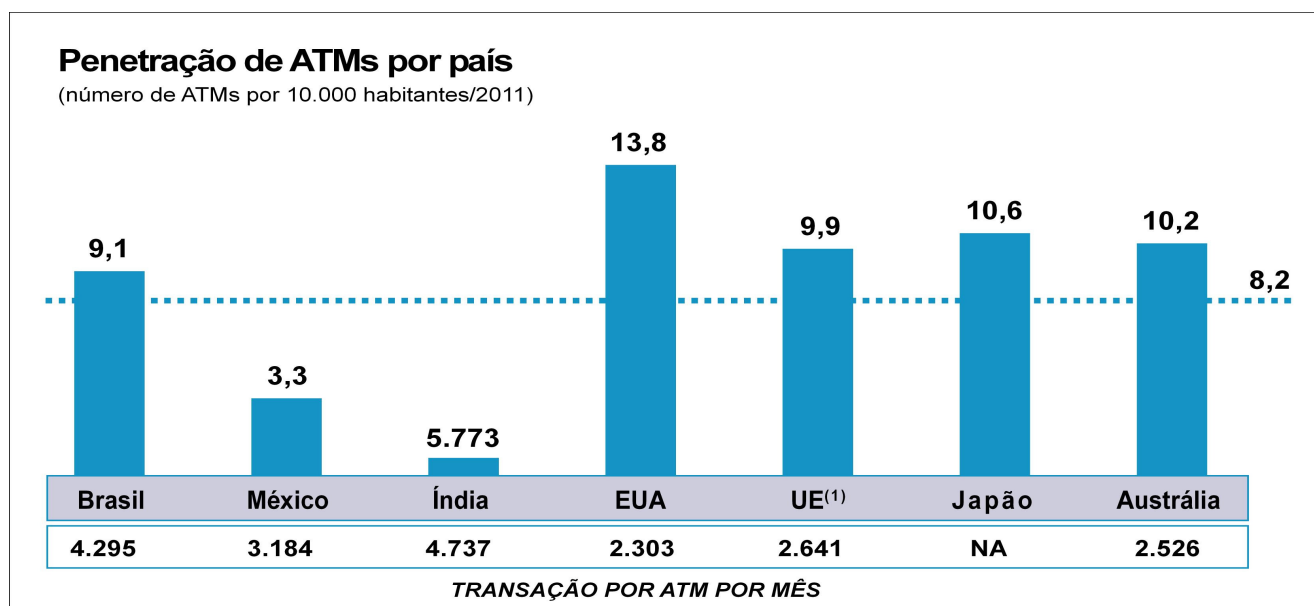
Fonte: Febraban, 2012.

### Penetração dos caixas eletrônicos no Brasil

Diante deste cenário na comparação de caixas eletrônicos globalmente, o índice brasileiro está comparável ao índice dos países mais desenvolvidos. Todos acima de 9 caixas eletrônicos para cada 10 mil habitantes, enquanto países emergentes, como Índia e México apresentam índice de penetração de 0,9 e 3,3, respectivamente. Analisando o número de transações por equipamento no Brasil, que é em torno de 60% maior que EUA e UE, nota-se uma utilização de parque de caixas eletrônicos bastante produtiva.

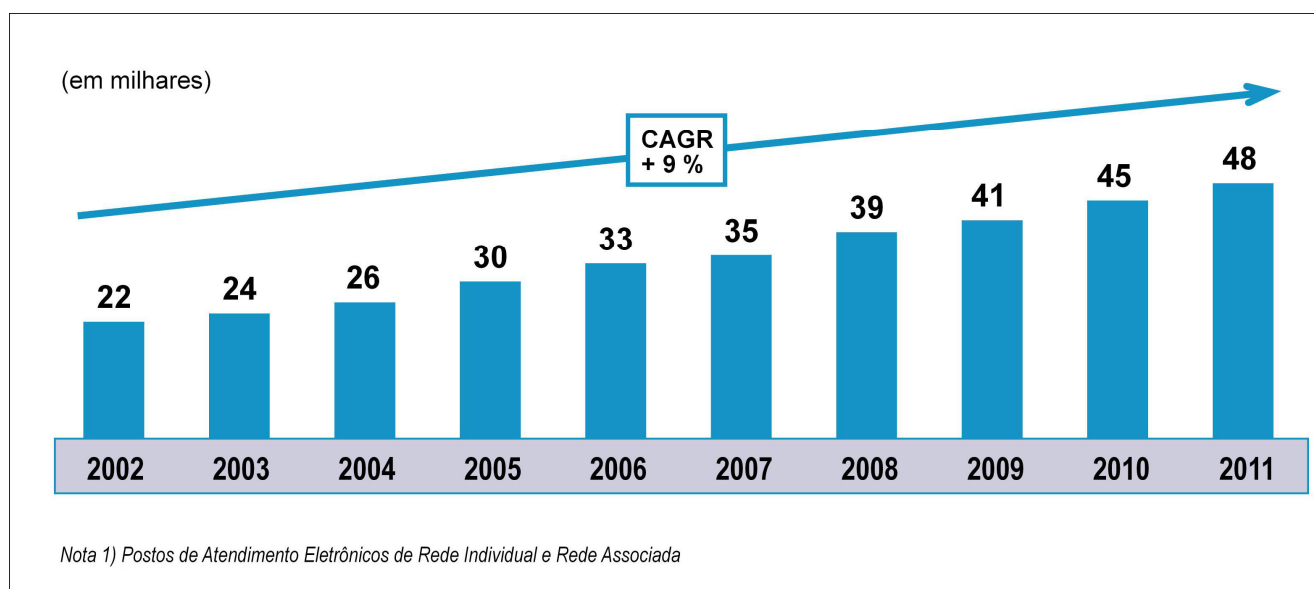
E apesar da tímida penetração de caixas eletrônicos em países como a Índia e México, podemos observar um número expressivo de transações por caixas eletrônicos por mês. Conforme gráfico 3.

Gráfico 3 – Penetração de Caixas Eletrônicos por país



Fonte: Febraban, 2012.

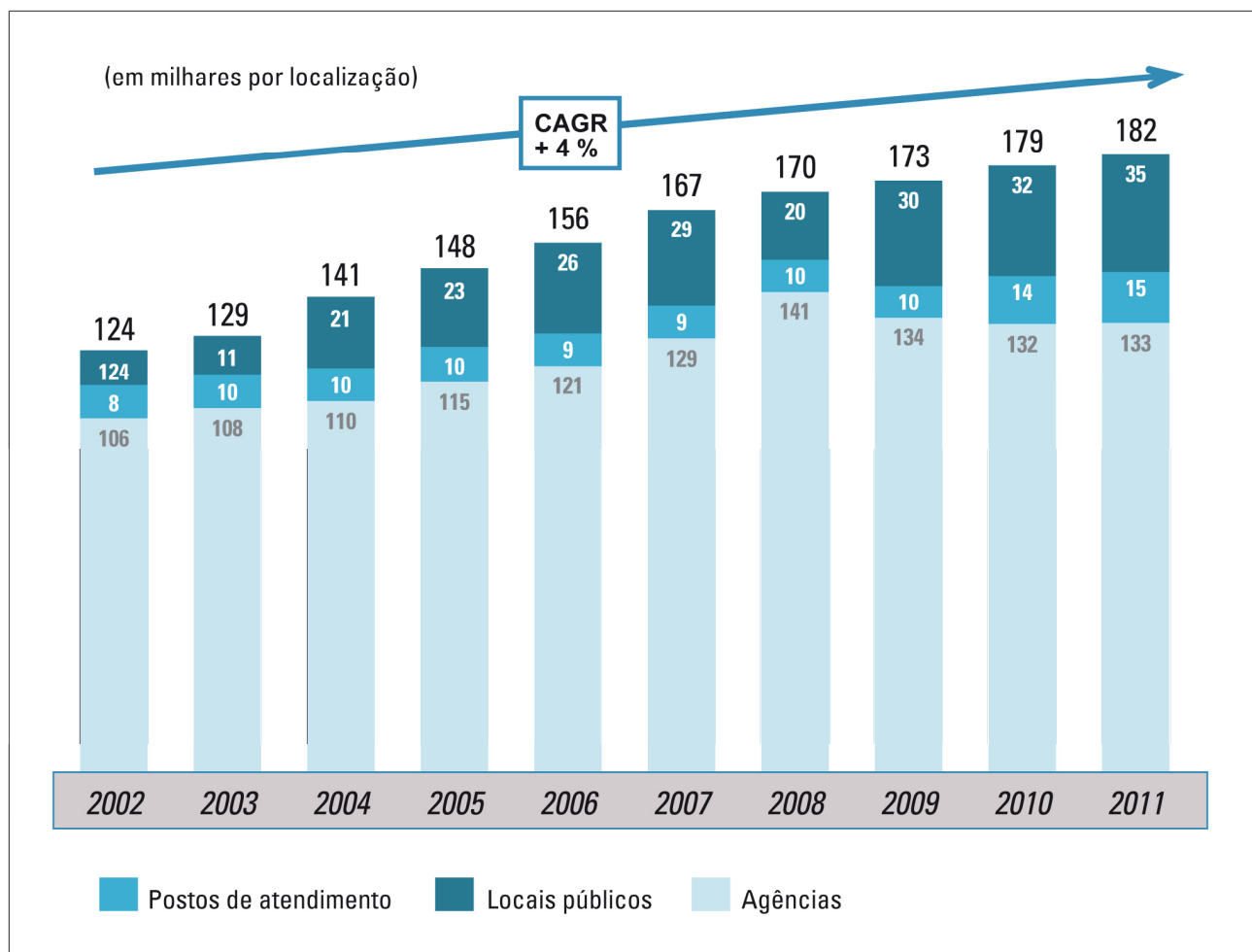
Gráfico 4 – Postos eletrônicos



Fonte: Febraban, 2012.

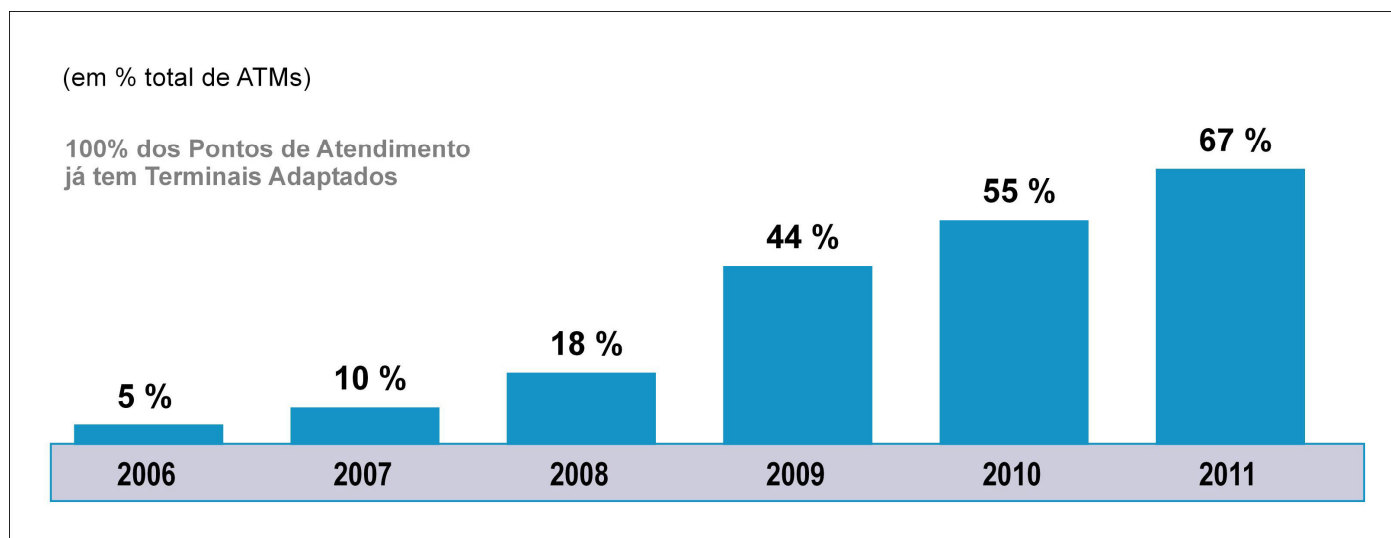
Observando o número de transações realizadas no Brasil em caixas eletrônicos, conforme gráfico 5, podemos justificar o vasto crescimento no número destes equipamentos. Pode-se observar que a vasta maioria, cerca de 75% do total, está localizada nas agências bancárias. Porém, observa-se que o número de caixas eletrônicos em locais públicos e em postos de atendimento apresentou crescimento nos últimos anos.

Gráfico 5 – Evolução do número de caixas eletrônicos



Fonte: Febraban, 2012.

Para a Febraban (2012), dois em cada três dos 182 mil caixas eletrônicos existentes no Brasil já estão adaptados a pessoas com deficiência (PCD), um salto significativo, considerando que em 2006 apenas 5% do total destes equipamentos tinham essa característica.

**Gráfico 6 – Caixas eletrônicos adaptados a pessoas com deficiência**

Fonte: Febraban, 2012.

### Internet banking

O uso da *internet banking* exibiu crescimento sólido nos últimos anos, 11% em 2011. Os investimentos em segurança nos ambientes online impulsionaram o maior uso do *internet banking*.

Todos os bancos no Brasil possuem *internet banking*, que é um portal de acesso às contas bancárias. Mas questiona-se qual a vantagem deste tipo de acesso.

Para o cliente do banco, a possibilidade de ver o saldo e outros dados da conta bancária sem sair de casa se tornou algo seguro e fácil. Em cidades grandes, onde os roubos ocorrem geralmente aos redores de bancos, as pessoas decidiram deixar de freqüentar as agências e passaram a fazer transações pela Internet. Não esquecendo que o uso deste sistema também exige cuidados como a instalação de um bom antivírus e cuidado ao digitar as senhas.

Para o banco, o investimento em tecnologia gera outra perspectiva de vantagens, pois este deixa de gastar com manutenção de seus equipamentos de caixa eletrônico e papel para impressão de extratos ou comprovantes. Outro aspecto é a confiabilidade, pois a tecnologia da informação oferece meios de armazenamento e processamento confiáveis, automatizando processos que antes eram feitos manualmente, como desbloqueio do cartão, aumento de limite bancário e contratação de empréstimo, por exemplo.

Os bancos também investem em tecnologia para satisfazer as necessidades dos clientes. Quanto mais serviços e recursos online forem oferecidos pelo banco, a freqüência de utilização do *Internet Banking* são maiores, abrindo vantagem na concorrência.

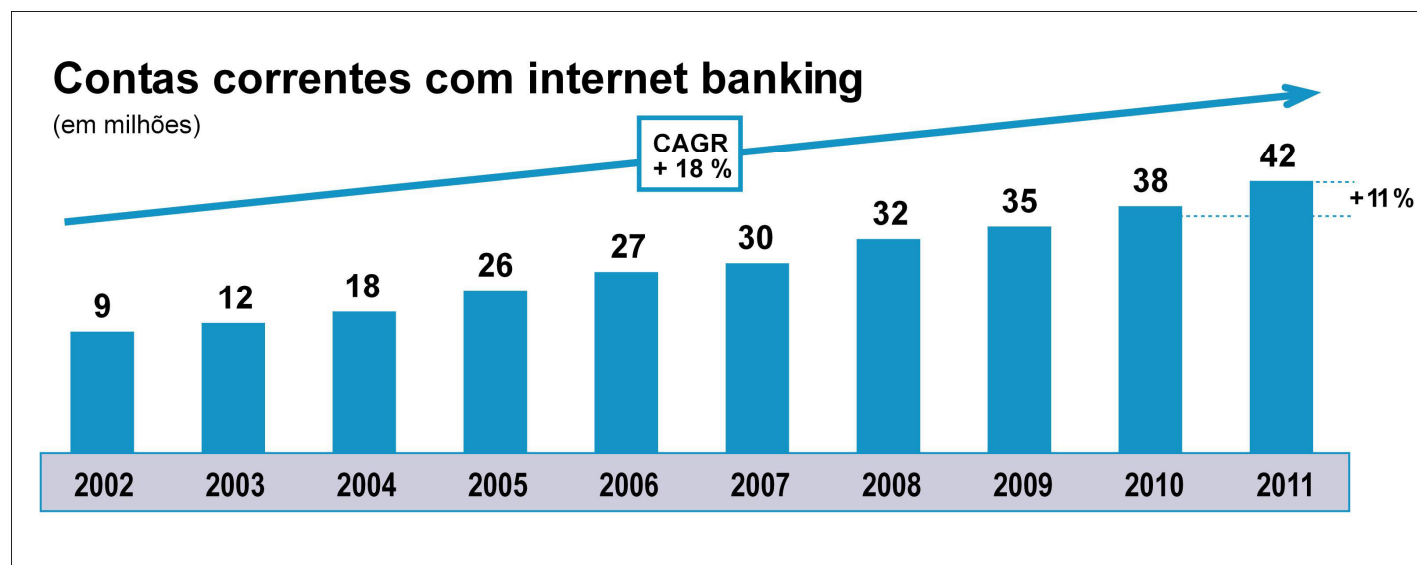
Percebe-se que os bancos utilizam o sistema de *internet banking* como vantagem competitiva e que existem vantagens de utilização deste sistema para seus clientes, porém e os funcionários dos bancos, qual a vantagem para eles dessa mudança referente à tecnologia da informação nos bancos.

O funcionário dos bancos tem que estar preparado para os novos tempos, pois hoje não é difícil verificar que existem agências bancárias com um número reduzido de funcionários.

Uma função que vem sendo substituída nos bancos é a dos caixas, as pessoas hoje utilizam muito o auto-atendimento, o internet banking e a previsão para os próximos anos, de acordo com esta pesquisa, é que as pessoas estão se acostumando a não precisar do auxílio de funcionários dos bancos para realizar as operações.

Diante desse quadro, cada vez mais, os bancos se vêem diante da equação, de aumentar receita, barateando serviços pelo uso da tecnologia.

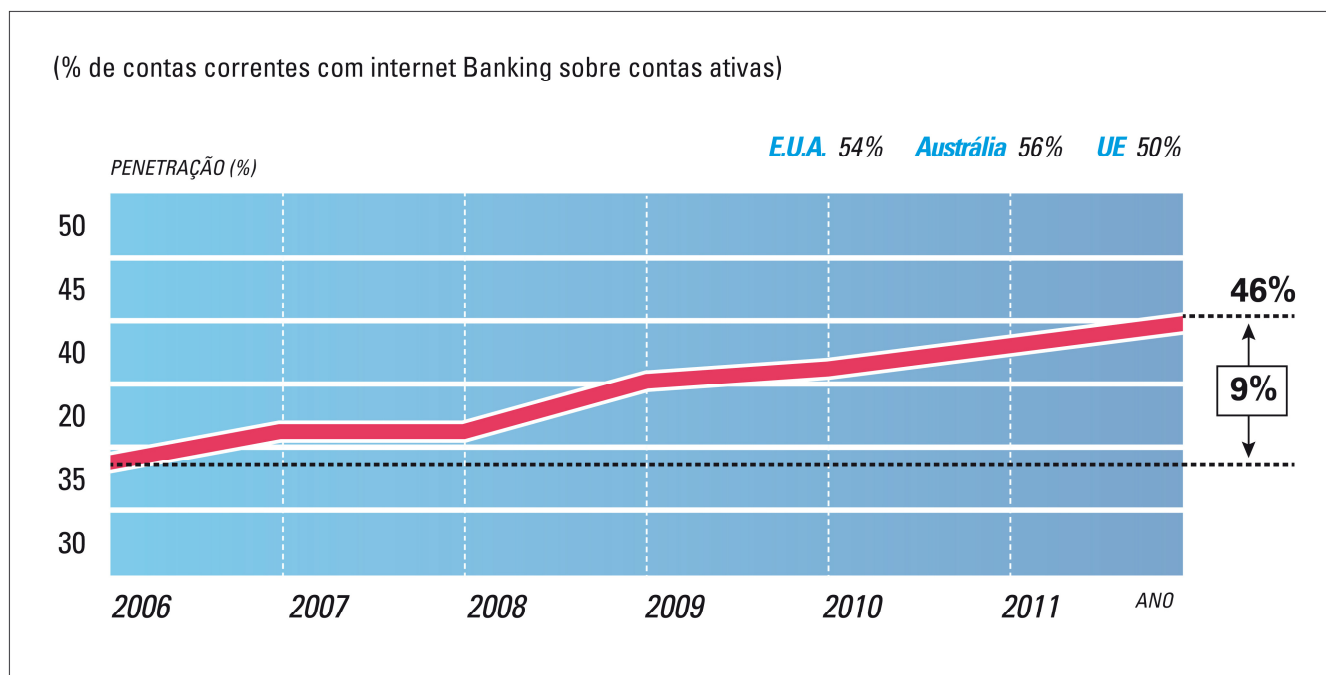
**Gráfico 7 – Evolução do número de contas correntes com internet banking**



Fonte: Febraban, 2012.

Observando a penetração do Internet banking no Brasil em 46%, pode-se concluir que o país apresenta uma maturidade no uso do *internet banking*. Conclui-se que a tendência para os próximos anos é a continuação acelerada da utilização da internet para realização de transações bancárias. E de acordo com este cenário, o desenvolvimento de uma plataforma tecnológica mais atraente, ágil e robusta se tornará um diferencial competitivo para os próximos anos.

## Gráfico 8 – Penetração do internet banking no Brasil

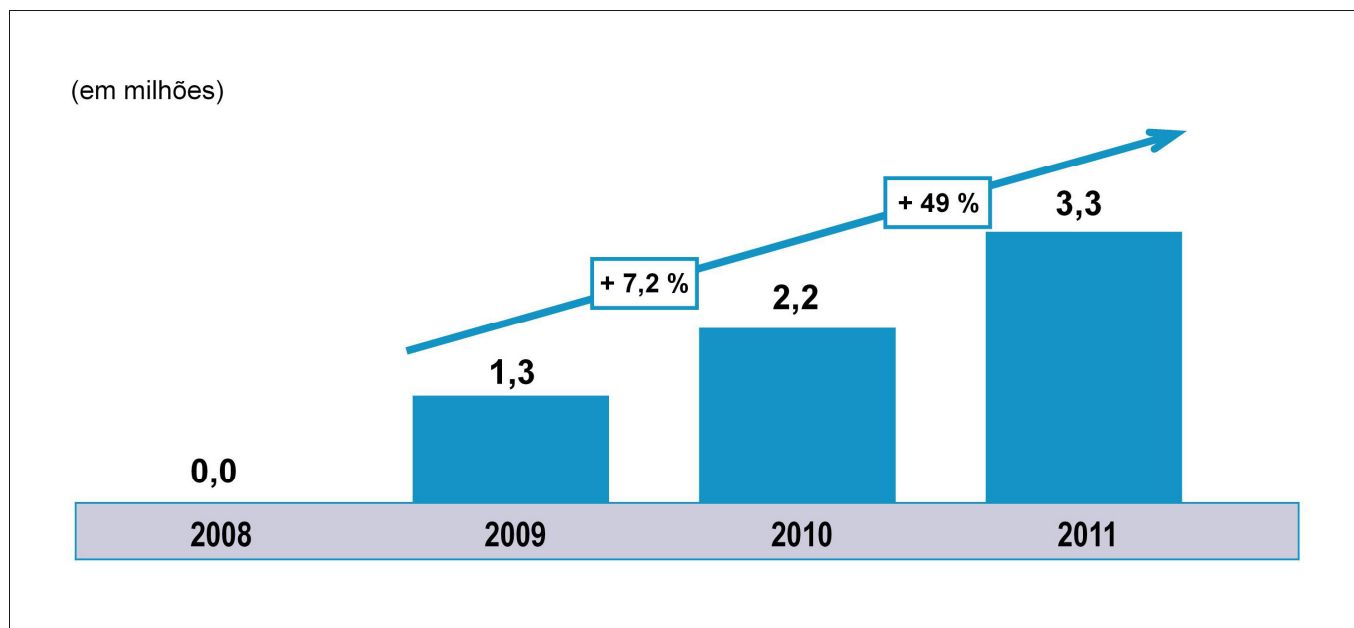


Fonte: Febraban, 2012.

### Contas Correntes com móbile aanking

Trata-se de um recente cenário da tecnologia bancária no Brasil, o seu crescimento foi notável nos últimos quatro anos, de 0,0 em 2008, para uma penetração de 3 milhões de contas correntes em 2011.

O móbile banking tem potencial para ocupar um espaço relevante, como o Internet banking, mais depende de definições mais claras do segmento de aplicações e dispositivos móveis.

**Gráfico 9 – Contas correntes com móbile banking**

Fonte: Febraban, 2012.

### 3.2 Terceirização nos bancos.

De acordo com Sanches (2006), como uma forma de organização do trabalho e uma técnica de gestão da força de trabalho, amplamente difundidas pelos capitalistas na contemporaneidade, a terceirização contribui, ao final do processo, para a alta produtividade e, conseqüentemente, alta lucratividade do setor bancário no Brasil.

Conforme autora em meados dos anos 90 do século passado, ocorreu à expansão dos processos de terceirização em espaços considerados essenciais para o funcionamento dos bancos, como as atividades de Tesouraria, Retaguarda e Compensação. Ao longo dos anos subsequentes, esses processos se intensificaram, sendo ampliados para as demais áreas, como, telefonia, recepção, teleatendimento, cobrança, análise de crédito, tecnologia da informação, entre outras.

As formas flexíveis de contratação da força de trabalho significam que a terceirização e a subcontratação de trabalhadores para a realização de diferentes tarefas, até então, exercidas por funcionários do próprio banco. De acordo com Sanches (2002) a terceirização atinge de modo diferente homens e mulheres; e se reflete de modo distinto entre os trabalhadores que se encontram nos mais diversos níveis hierárquicos, constantes dentro de uma instituição bancária. Estes trabalhadores, sobretudo os menos desqualificados, a terceirização tende a significar a precarização de sua inserção no trabalho, pois oscilam entre o desemprego, o trabalho temporário e o mercado informal.

Para Sanches (2002) a terceirização cada vez mais crescente das chamadas “atividades-fim” pode redefinir o conceito de atividade bancária, portanto a autora utiliza-se de um novo termo para

definir uma nova forma de terceirização: “formas terceirizantes”, são aqueles espaços físicos que já nascem independentes dos bancos como as Promotoras de Crédito e os Correspondentes Bancários.

Este novo processo independente dos bancos surge no final da década de 90, com a ampliação do serviço bancário em todo o território nacional e pela popularização do microcrédito. De acordo com Sanches (2002), as promotoras de crédito são empresas que realizam atividades idênticas as das financeiras, e que também, são passíveis de serem feitas nos próprios bancos. Estas empresas têm como acionista majoritário os próprios bancos atuantes no cenário brasileiro e internacional, como por exemplo: Finasa – ligada ao Bradesco; Taií – ligada ao Itaú, Citi-financial – ligada ao Citibank.

Os Correspondentes Bancários são como pontos de atendimento dos bancos espalhados pelos mais diferentes estabelecimentos comerciais e de serviços, como, por exemplo, supermercados, correios, casas lotéricas, lojas de material de construção, farmácias etc.

Todo correspondente bancário está diretamente vinculado a um banco, que será o ele de ligação com o Banco Central, pois manipulam valores e documentos bancários. (SANCHES, 2002).

Segundo Landim (2012) entre maio de 2011 e julho deste ano, os correspondentes bancários saíram de 160 mil para 332 mil. Os três maiores bancos privados registraram crescimento dos correspondentes, mas em magnitudes diferentes: a alta foi de 5,0% no Santander, 64% no Bradesco e 256% no Itaú Unibanco.

Conforme demonstra a tabela 2, há uma rápida multiplicação do número de Correspondentes Bancários espalhados pelo Brasil.

Tabela 2 – Atendimento Bancário realizado por meio de correspondentes bancários

ATENDIMENTO BANCÁRIO REALIZADO POR MEIO DE CORRESPONDENTES BANCÁRIOS(*)					
Data base: DEZ/2001					
ESTADO E REGIÃO GEOGRÁFICA	Número de Municípios	Total de Correspondentes (*)	Municípios Atendidos somente por Correspondente	Municípios sem Atendimento	Municípios sem Atendimento considerando os Correspondentes
Alagoas	103	97	13	44	31
Bahia	418	492	34	87	53
Ceará	184	232	10	45	35
Maranhão	215	152	8	90	82
Paraíba	251	140	22	176	154
Pernambuco	185	283	25	45	20
Piauí	239	102	12	189	177
Rio Grande do Norte	167	113	12	189	177
Sergipe	76	91	5	19	14
<b>NORDESTE</b>	<b>1.838</b>	<b>1.702</b>	<b>157</b>	<b>817</b>	<b>660</b>
Acre	23	16	2	13	11
Amapá	16	4		10	10
Amazonas	73	72	1	40	39
Pará	144	161	13	63	50
Rondônia	56	44		23	23
Roraima	16	7	2	11	9
Tocantins	142	46	5	105	100
<b>NORTE</b>	<b>470</b>	<b>350</b>	<b>23</b>	<b>265</b>	<b>242</b>
Distrito Federal	17	127		5	5
Goiás	244	300	4	44	40
Mato Grosso	142	118	7	59	52
Mato Grosso do Sul	77	106	3	13	10
<b>CENTRO-OESTE</b>	<b>480</b>	<b>651</b>	<b>14</b>	<b>121</b>	<b>107</b>
Espírito Santo	78	128	1	1	0
Minas Gerais	854	992	25	233	208
Rio de Janeiro	92	685		1	1
São Paulo	646	2.162	4	28	24
<b>SUDESTE</b>	<b>1.670</b>	<b>3.967</b>	<b>30</b>	<b>263</b>	<b>233</b>
Paraná	401	576	8	63	57
Rio Grande do Sul	501	558	3	106	103
Santa Catarina	294	314	2	44	42
<b>SUL</b>	<b>1.196</b>	<b>1.448</b>	<b>13</b>	<b>215</b>	<b>202</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.654</b>	<b>8.118</b>	<b>237</b>	<b>1.681</b>	<b>1.444</b>

(\*) - Posto de Atendimento estabelecido pela Resolução 2.640/99, posteriormente sucedida pela Resolução 2.707/2000

Última atualização em: 14/10/2012 15:37:11

Fonte: Banco Central, 2013.

Estas financeiras, desde 1946, são regulamentadas e podem oferecer crédito à população, porém sempre tiveram uma ação limitada no sistema financeiro, sendo a elas vedada a possibilidade de abertura de conta corrente.

Conforme Resolução Normativa 4.035 do Banco Central (BC) a partir de 2 de janeiro de 2012 as promotoras de crédito não poderão mais prestar atendimento dentro das instituições financeiras. Segundo o Banco Central (BC), os correspondentes desbravaram o mercado e desempenharam papel importante para a população, levando serviços e crédito a lugares onde os bancos não existiam. Por outro lado, o modelo cresceu de tal forma que a figura desses vendedores se popularizou e avançou até mesmo nas grandes cidades, onde há forte presença dos bancos. No país, segundo cálculos da Associação Nacional das Empresas Promotoras de Crédito e Correspondentes no País (Aneps) eram 30 mil trabalhadores atuando no interior das instituições como agentes do empréstimo consignado (crédito com desconto na folha de pagamento) até esta nova resolução.

No país, parte da responsabilidade de “forma terceirizante” a população é desempenhada pelos correspondentes. Segundo o Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte e Região, a situação fugiu ao controle e por isso a entidade defende que não só no interior das agências, mas que no país como um todo, a figura desses prestadores de serviço seja substituída por postos regulares, com funcionários contratados para prestar atendimento à população em ambiente que ofereça, inclusive, segurança. O levantamento feito pelo Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte, apontou que os correspondentes bancários que trabalham nas ruas ou em pequenos escritórios de Belo Horizonte recebem menos que o salário mínimo, sem os benefícios concedidos aos bancários, como planos de saúde e vale-alimentação, por isso haveria um afã para vender o crédito a qualquer preço.

Conforme estudos realizados pelo DIESSE (2011), o setor bancário, que possui uma jornada de trabalho específica, definida de acordo com o tipo de trabalho executado, tem utilizado a terceirização como forma de driblar os direitos do trabalhador. Ao invés de contratar trabalhadores com jornadas de 30 horas semanais, é possível contratar trabalhadores para serviços financeiros, mas que não são contratados diretamente pelos bancos, com jornadas de 44 horas semanais. No setor bancário, a cada 100 trabalhadores terceirizados, com jornadas de 44 horas semanais, são cerca de 47 empregos a menos gerados.

Ainda segundo o autor, na última década, o lucro líquido dos maiores bancos que atuam no Brasil passou de R\$ 8,09 bilhões em 2001 para R\$ 48,41 bilhões em 2010, um salto de 498% em termos reais. Esse crescimento possibilita condições para gerar empregos diretos no país, porém os bancos são um dos setores da economia brasileira que mais terceiriza mão de obra.

Conforme ilustrado nas tabelas 2 e 3 pode-se observar o percentual de terceirização nas diversas áreas dos bancos de grandes, médios e de pequeno porte no ano de 2010.

**Figura 14 – Terceirização nos bancos de pequeno, médio e grande porte**

<b>Bancos Médios e Pequenos</b>		<b>2010</b>
<i>Terceirização</i>		<i>Utilização %</i>
Processamento de Cartões		78
Help Desk (service Desk)		71
Serviços de Impressão		67
Telecomunicações		50
Fabrica de Software		46
Processamento de Envelopes		46
Redes		42
Fabrica de projetos		42
Manutenção de sistemas		33
Digitalização de Documentos		29
Backup Site		28
Infraestrutura de data center		25
Serviços de Back Office		21
Body Shop		17

*Tabela 3: Terceirização nos bancos Médios e Pequenos*

<b>Bancos Grandes</b>		<b>2010</b>
<i>Terceirização</i>		<i>Utilização %</i>
Help Desk (service Desk)		66
Telecomunicações		58
Serviços de Impressão		49
Manutenção de sistemas		48
Fabrica de Software		48
Processamento de Cartões		48
Fabrica de projetos		45
Body Shop		39
Backup Site		38
Processamento de Envelopes		33
Digitalização de Documentos		30
Infraestrutura de data Center		30
Redes		25
Serviços de Back Office		19

*Tabela 2: Terceirização nos Bancos Grandes*

**Fonte:** Febraban, 2012.

De acordo com Souza (2012) estima-se que no setor financeiro, os terceirizados já cheguem a 390 mil, porém o número não é oficial, mas parte de cálculo que leva em conta dados de 2009 da Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) e da RAIS (Relação Anual de Informação Social). Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 1.131.833 pessoas declararam trabalhar no setor financeiro. Enquanto que a Relação Anual de Informação Social aponta 741.263 trabalhadores oficialmente registrados no setor. Ou seja, 390.570 trabalhadores dizem prestar serviços para o setor, mas não estão registrados.

Porém de acordo com dados apresentados pela Central Única dos Trabalhadores (CUT), “os trabalhadores terceirizados ganham 27,1% menos que os diretamente contratados, trabalham três horas semanais a mais, têm menos benefícios e estão mais sujeitos a acidentes de trabalho e morte.” (AGÊNCIA SENADO..., 2012).

Para Souza (2012) “o trabalhador bancário ganha, em média, 40% da remuneração do bancário, vale-refeição de R\$ 4,50 por dia, tem jornadas maiores, trabalham aos sábados e ganham PLR condicionada a não faltar nem um dia.”

### 3.3 Emprego bancário no Brasil

De acordo com o DIESSE (2012) o número de trabalhadores nos seis maiores bancos do país cresceu apenas 0,55% em 12 meses, passando de 475.430, em junho, de 2011, para 478.049, em junho de 2012. A análise do saldo semestral revela comportamento bastante distinto do observado no ano anterior. Em 2011, embora alguns bancos já apresentassem saldo negativo de empregos e dessem início a um processo de reestruturação, o número de postos de trabalho aumentava de maneira significativa.

Como mostra a Tabela 4, no primeiro semestre 2012, os seis maiores bancos do país fecharam 2.421 postos de trabalho, enquanto, no mesmo período de 2011, tinham aberto 6.968. Porém o saldo no número de empregos em 2012 só não ficou pior, pois a Caixa Econômica Federal abriu 3.492 novos postos de trabalho. Sem essa contribuição, o saldo do emprego bancário no período teria sido mais baixo.

De acordo com Landim (2012), a partir de dados obtidos no balanço do banco, o Itaú Unibanco empregava 92.517 pessoas no País em junho de 2012, 9.014 menos que em junho de 2011. Boa parte dessa redução ocorreu com um corte de 3.777 vagas entre março e junho do ano de 2012. De janeiro a junho, o saldo é negativo em 5.741 postos.

Questionado o banco Itaú Unibanco menciona que os recentes desligamentos estão ligados à venda da processadora de cartões Orbitall - cerca de 40% do total - e que na fusão remanejou 2 mil funcionários (LANDIM, 2012).

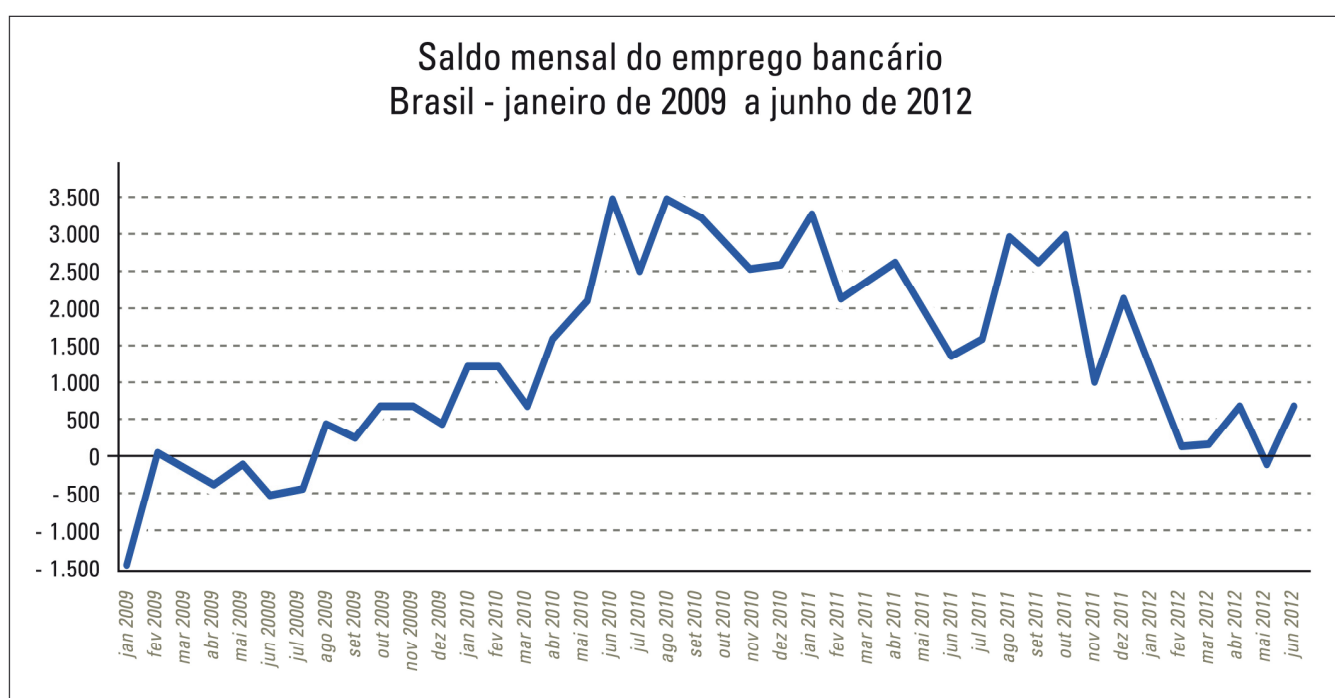
**Tabela 3 - Saldo de emprego dos seis maiores bancos do Brasil**

<b>Bancos</b>	<b>Saldo 1º semestre</b>	
	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Banco do Brasil	3.530	186
Caixa Econômica Federal	1.235	3.402
Bradesco	3.069	-153
Itaú Unibanco	-494	-5.741
Santander	-1.045	316
HSBC	673	-431
<b>Total</b>	<b>6.968</b>	<b>-2.421</b>

Fonte: DIESSE (2012)

O Gráfico 9 permite observar a evolução do comportamento do emprego bancário entre janeiro de 2009 e junho de 2012, o que ajuda a corroborar dados citados acima.

**Gráfico 9 - Saldo mensal do emprego bancário**



Fonte: DIESSE (2012).

De acordo com tabela 4, referente a admitidos, desligados e diferença da remuneração média por setor atividade econômica, as Caixas econômicas foram as que mantiveram um melhor saldo em relação a empregados demitidos e desligados, pois admitiu 4.243 funcionários, contra 751 demissões – de Janeiro a Junho de 2012.

Já os bancos múltiplos, com carteira comercial foram os que mais demitiram, foram 18.910 , somente neste período.

Nota-se que os bancos de investimento, demitiram funcionários que maior renda média, pois a diferença da renda média entre admitidos e demitidos ficou negativo em 50,87%

**Tabela 4 - Admitidos, desligados e diferença da remuneração média**

Admitidos, desligados e diferença da remuneração média por setor de atividade econômica (*) Brasil - janeiro a junho de 2012								
Setor de atividade econômica	Admitidos		Desligados		Saldo	Diferença da Rem. média (em R\$)		
	Nº de trabalhadores	Rem. média (em R\$)	Nº de trabalhadores	Rem. média (em R\$)				
Bancos comerciais	857	4.215,49	922	5.473,96	- 65	- 22,99%		
Bancos múltiplos, com carteira comercial	17.701	2.682,29	18.910	4.097,57	- 1.209	- 34,54 %		
Caixas econômicas	4.234	2.297,59	751	3.117,33	3.492	- 26,30 %		
Bancos múltiplos, com carteira comercial	451	4.163,91	305	6.420,62	146	- 35,15 %		
Bancos de investimento	84	5.853,21	98	11.912,57	- 14	- 50,87 %		
<b>Total</b>	<b>23.336</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.708,70</b>	<b>20.986</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.193,22</b>	<b>2.350</b>	<b>-35,40%</b>

Fonte: DIESSE (2012).

Conforme pesquisa realizada pelo Diesse (2012) a tabela 5 mostra que os homens são maioria nas instituições financeiras, tanto entre admitidos quanto entre desligados. O saldo no total de trabalhadores empregados no período é de 11.947 - 51,2%. Enquanto o número de mulheres contratadas foi de 11.389 – 48,8%.

Nesta tabela também é possível observar – em relação ao salário recebido – que a renda mensal dos funcionários do sexo masculino desligados girava em torno de R\$ 4.848,99, porém a renda mensal dos funcionários do sexo masculino admitidos é de R\$ 3.087,69. E a renda mensal das mulheres desligadas girava em torno de R\$ 3.477,45, enquanto das mulheres contratadas é de R\$ 2.311, 14.

Observa-se que há demissões de funcionários com salários relativamente altos e a contratação de novos funcionários com salários mais baixos, com uma diferença na renda mensal de homens e mulheres de -35,40%.

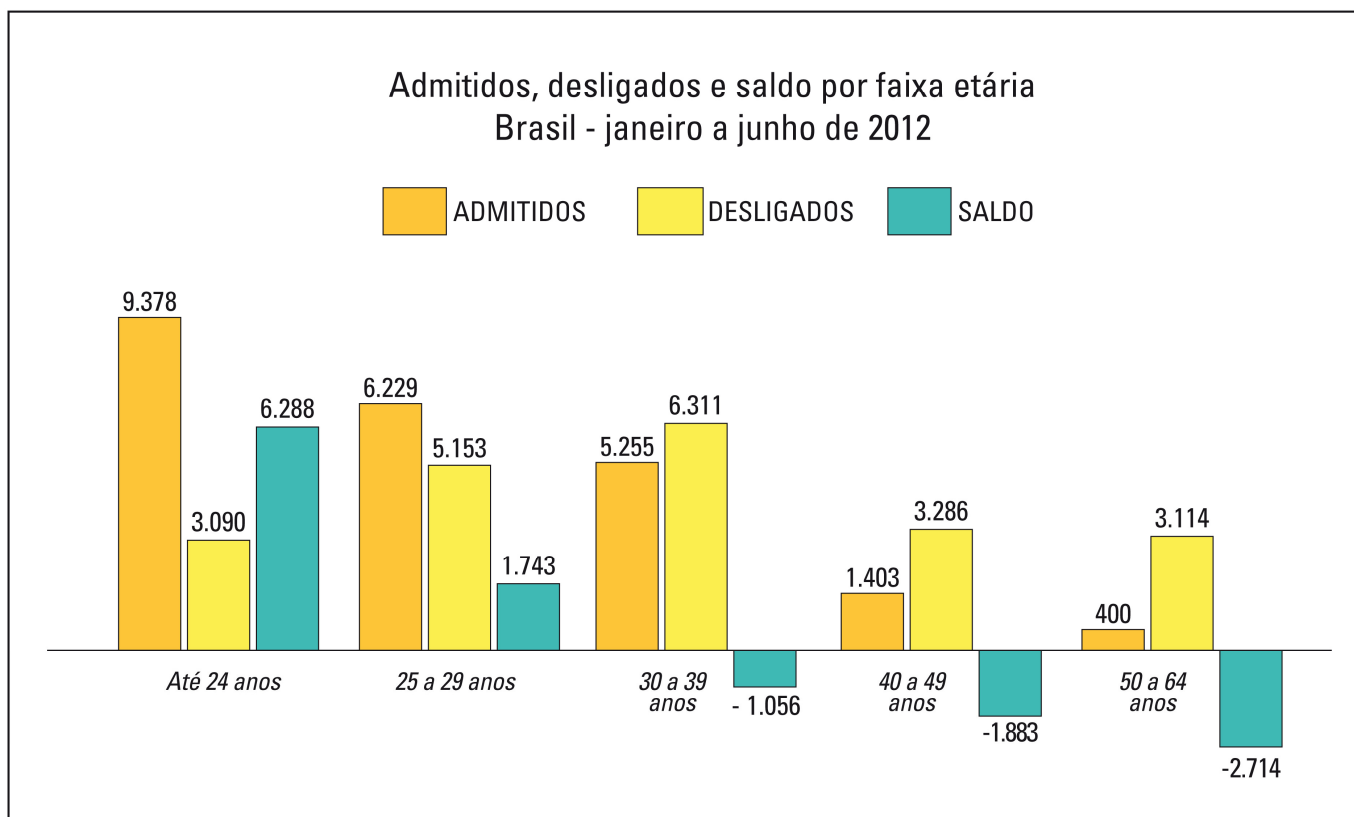
**Tabela 5 - Perfil dos bancários admitidos e desligados**

Admitidos, desligados e remuneração média por sexo - Brasil - janeiro a junho de 2012								
Gênero	Admitidos			Desligados			Saldo	Diferença da Rem. Média (%)
	Nº de trabalhadores	Part. (%)	Rem. Média (em R\$)	Nº de trabalhadores	Part. (%)	Rem. Média (em R\$)		
Masculino	11.947	51,2%	3.087,69	10.952	52,2%	4.848,99	995	-36,32%
Feminino	11.389	48,8%	2.311,14	10.034	47,8%	3.477,45	1.355	-33,54%
<b>Total</b>	<b>23.336</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.708,70</b>	<b>20.986</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.193,22</b>	<b>2.350</b>	<b>-35,40%</b>

Fonte: DIESSE (2012).

A análise do gráfico 10 revela que o saldo de empregos gerados estabelece relação inversa com a idade dos contratados. O maior saldo foi verificado entre os mais jovens: 9.376 postos nas faixas até 24 anos; 6.596 entre 25 e 29 anos. A partir dos 30 anos, foi registrado saldo negativo, com o fechamento de 1.056 postos. O que evidenciando a preferência dos bancos pela contratação de trabalhadores mais jovens.

**Gráfico 10 – Funcionários admitidos e desligados por faixa etária**

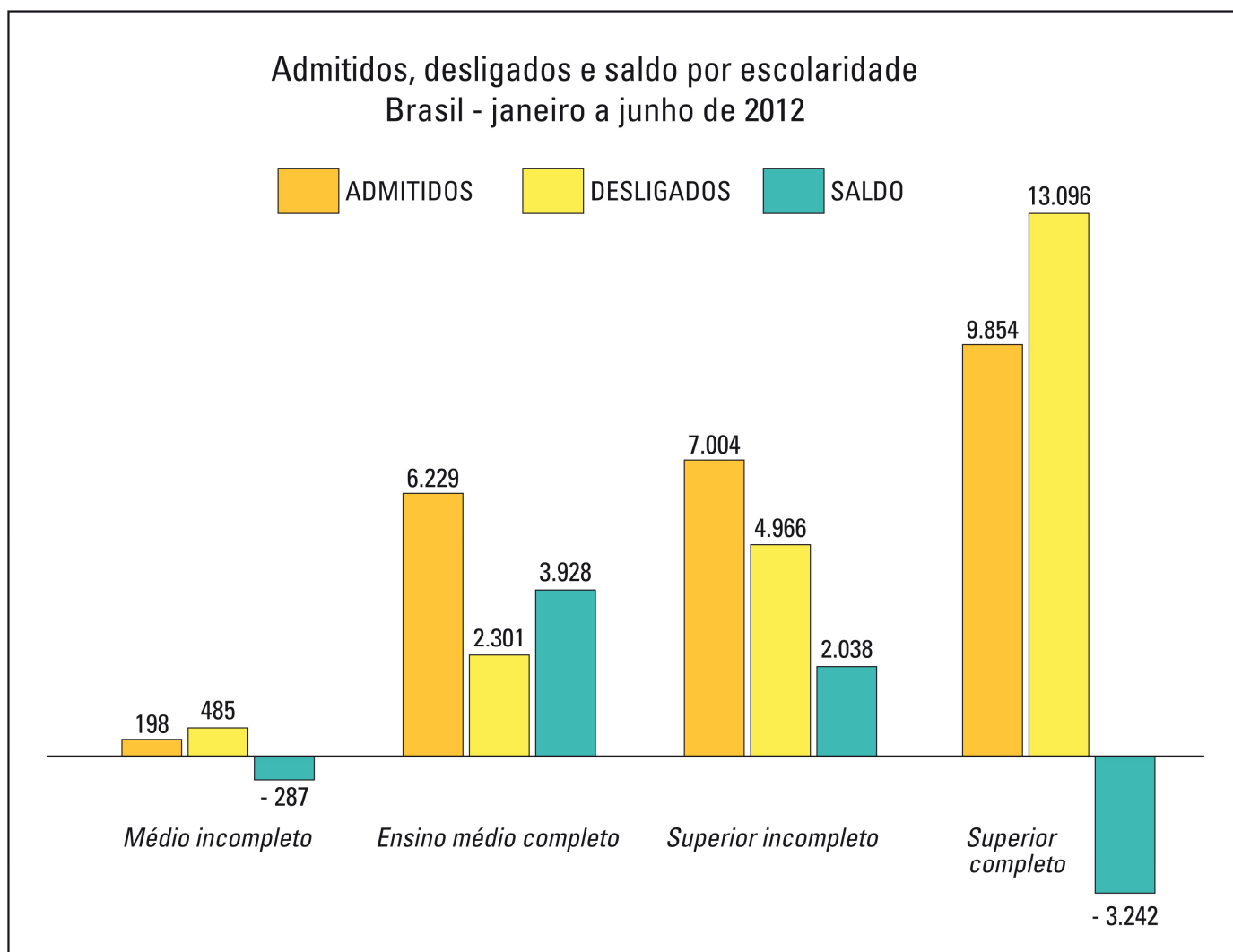


Fonte: DIESSE (2012).

Em relação à escolaridade, os maiores saldos de emprego referem-se aos trabalhadores com ensino médio completo e com superior incompleto. Para funcionários com ensino superior completo foram fechados 3.242 postos de trabalho e para funcionários com ensino médio incompleto foram fechados 287 postos de trabalho.

O elevado saldo positivo observado para escolaridade ensino médio completo é, provavelmente, reflexo da concentração da geração de empregos na Caixa Econômica Federal.

Gráfico 11 – Funcionários admitidos e Desligados por escolaridade

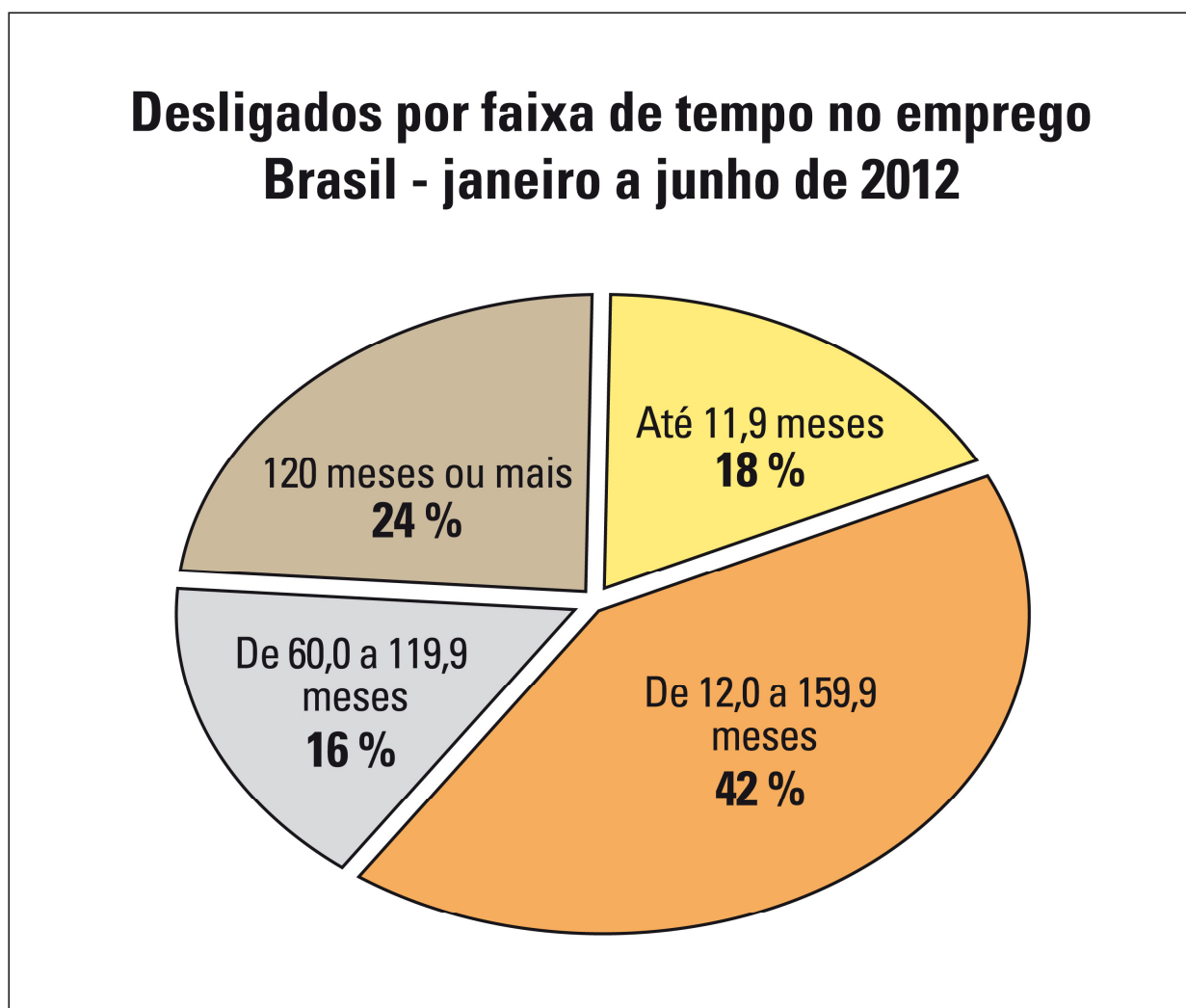


Fonte: DIESSE (2012).

Do ponto de vista do tempo de emprego entre os bancários desligados no primeiro semestre deste ano, quase 24% estavam no emprego há dez anos ou mais.

Os trabalhadores desligados com menos de um ano eram 18%, enquanto aqueles com mais de um e menos de cinco anos no emprego, totalizaram 42%%.

Neste gráfico também é possível observar a prática de rotatividade dos bancos, para garantir novas contratações por salários menores, pois neste caso manteve-se um saldo negativo para contratações de pessoas com ensino superior completo, que tem salário mais altos. E observa-se um saldo positivo para contratação de funcionários com ensino médio completo e ensino superior incompleto.

**Gráfico 12 – Funcionários desligados por faixa de tempo no emprego**

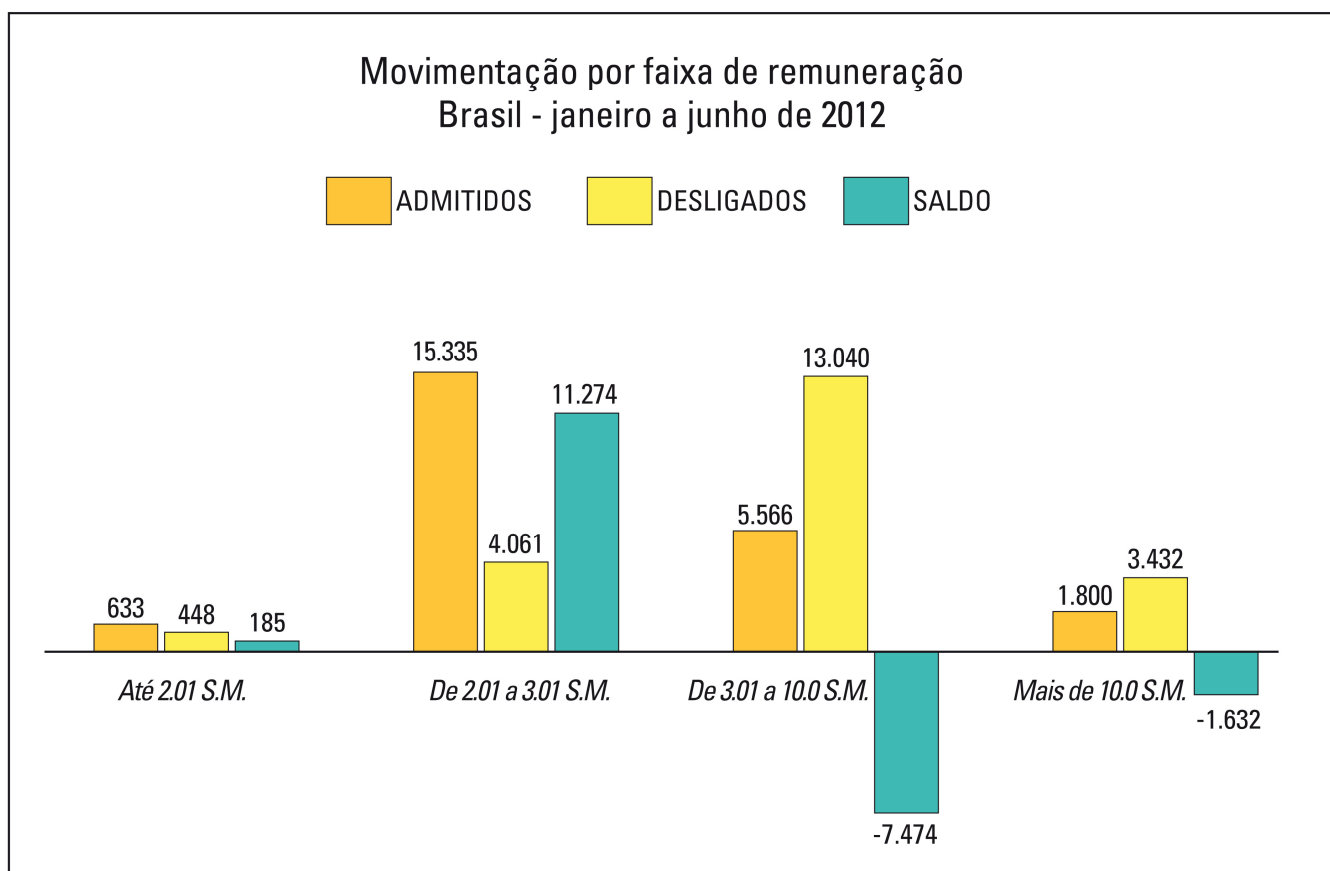
**Fonte:** DIESSE (2012).

Com relação aos salários, segue alta a disparidade entre rendimentos de admitidos e desligados. O bancário contratado no primeiro semestre deste ano recebeu, em média, salário 35,4% inferior que o dos trabalhadores desligados.

A contratação de novos empregados foi mais expressiva que a demissão entre bancários que ganham entre 2,01 e 3,0 salários mínimos. Nessa faixa, foram contratados 15.335 trabalhadores e desligados 4.061. Para as faixas que recebem mais de 3 salários mínimos, as demissões superaram as contratações.

É possível analisar neste gráfico a prática da rotatividade para garantir novas contratações por salários menores está entre os principais problemas na área.

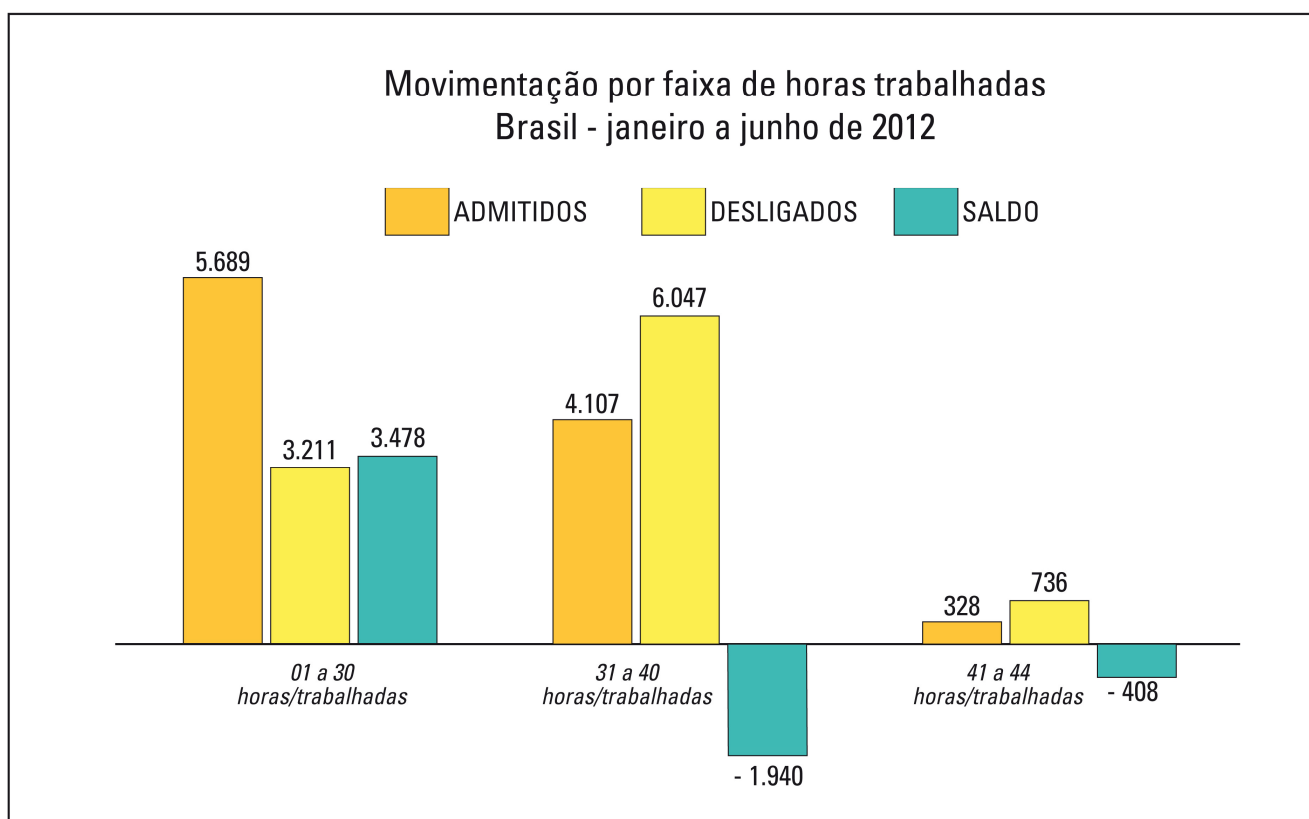
**Gráfico 13 – Movimentação por faixa de remuneração**



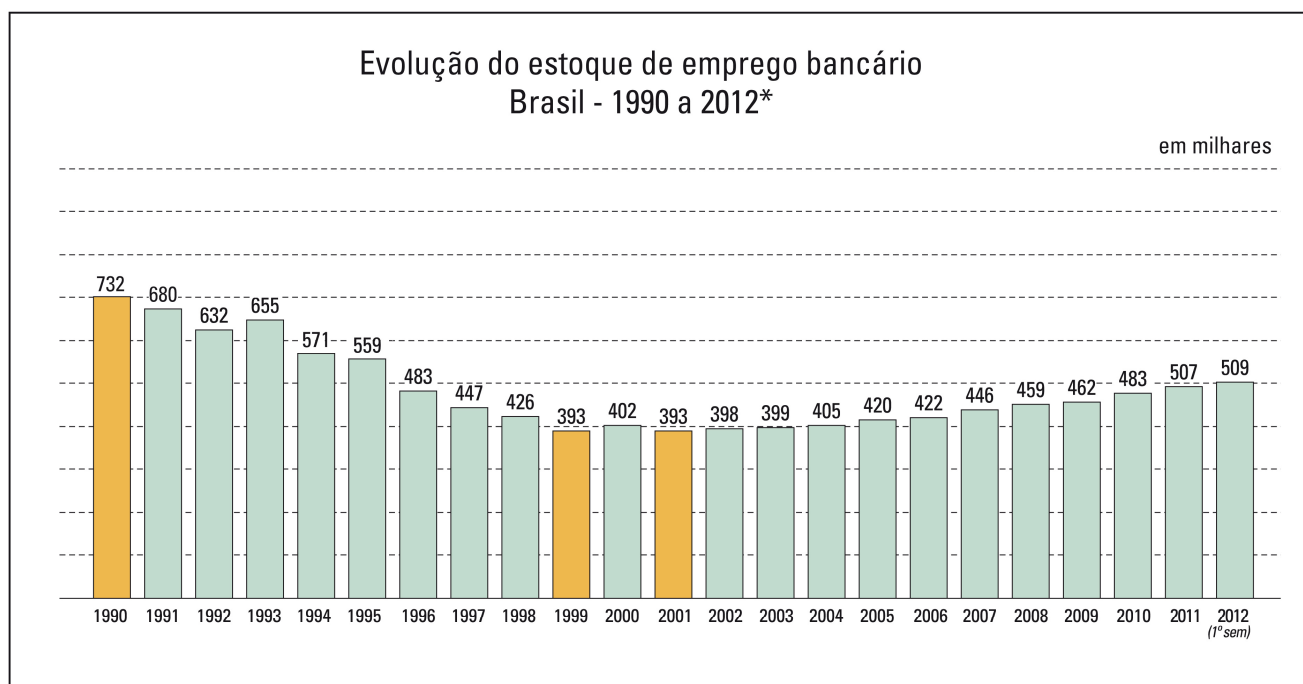
Fonte: DIESSE (2012).

A jornada de trabalho exercida predominantemente pelos novos funcionários dos bancos é de até 30 horas semanais. No período, conforme gráfico 14, foram contratados 4.107 trabalhadores e desligados outros 6.047 nessa faixa de horas. Fechando com um saldo negativo de 1.940.

Destacam-se, também, neste gráfico o saldo de funcionários que trabalham por 41 até 44 horas. Foram admitidos 328 funcionários e desligados 723, fechando com um saldo negativo de 408 funcionários. Estes dados corroboram dados já descritos neste trabalho, sobre a nova tendência dos bancos de contratar trabalhadores com jornadas de 30 horas semanais, e a prática de contratar trabalhadores para serviços financeiros, mas que não são contratados diretamente pelos bancos, com jornadas de 44 horas semanais. No setor bancário, a cada 100 trabalhadores terceirizados, com jornadas de 44 horas semanais, são cerca de 47 empregos a menos gerados.

**Gráfico 14 – Movimentação por faixa de horas trabalhadas**

Fonte: DIESSE (2012).

**Gráfico 15 – Evolução do estoque de emprego bancário**

**Fonte:** DIESSE (2012).

Desde 2001, o setor bancário brasileiro apresenta contínuo crescimento no estoque de empregados, passando de 393 mil funcionários em 1999, para 509 mil funcionários no primeiro semestre de 2012 (Gráfico 6). É possível, portanto, caracterizar os últimos 13 anos como um período de recuperação de postos de trabalho.

É possível analisar que em 2010 e 2011 houve uma forte expansão com saldo anual positivo superior a 20 mil postos.

O cenário que se desenha para 2012, no entanto, é mais crítico do ponto de vista do crescimento do emprego, pois a geração de empregos no setor bancário diminuiu 83,3% em relação ao mesmo período do ano anterior. É sabido que o crescimento do emprego ocorreu de maneira mais lenta em todos os setores da economia, devido às incertezas geradas pelo cenário externo e pela expectativa de pequena expansão do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2012.

Os gráficos 14, 13 e 11 reafirmam o ponto crítico para o cenário do emprego bancário, pois conforme descrito anteriormente, o saldo de funcionários por faixa de horas trabalhadas, fechou negativo 2348 funcionários. O saldo de funcionários por faixa de remuneração também apresentou queda, nessa faixa, foram contratados 15.335 trabalhadores e desligados 4.061. E houve queda no número de funcionários admitidos e desligados por nível de escolaridade. Observou-se a redução de 3.242 postos para funcionários com superior completo e a redução de 287 postos para funcionários com ensino médio completo.

Uma possível hipótese da redução dos postos de trabalho é a diminuição significativa da rentabilidade líquida dos seis maiores bancos do Brasil, com exceção da Caixa Econômica Federal.

Conforme Diesse (2012) os seis maiores bancos em atividade no Brasil - Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco, HSBC e Santander - são conhecidos como os maiores e estáveis no mundo. O total de ativos destas instituições atingiu, em junho de 2012, o montante de R\$ 3,9 trilhões, evolução de 15,7% em relação a junho de 2011, e representa mais de 80% do total de ativos do Sistema Financeiro Nacional.

Em relação ao capital próprio (patrimônio líquido), o crescimento foi de 12,77%, entre junho de 2011 e junho de 2012, atingindo um volume de R\$ 298,5 bilhões. Entre as instituições financeiras, a Caixa Econômica se destacou, com crescimento aproximado de 30% em seus ativos e de 17,6%, no patrimônio líquido. Este fato explica o fato da Caixa Econômica Federal ser o banco que mais contratou no 1º semestre de 2012. Foram contratados 3.042 bancários.

Além disso, os demais itens, como operações de crédito, receitas com prestação de serviços e tarifas e receitas de intermediação financeira cresceram 18,84%, 14,06%, 11,90%, respectivamente, uma demonstração de que o setor segue em franca expansão, apesar do arrefecimento do ritmo de crescimento do PIB brasileiro.

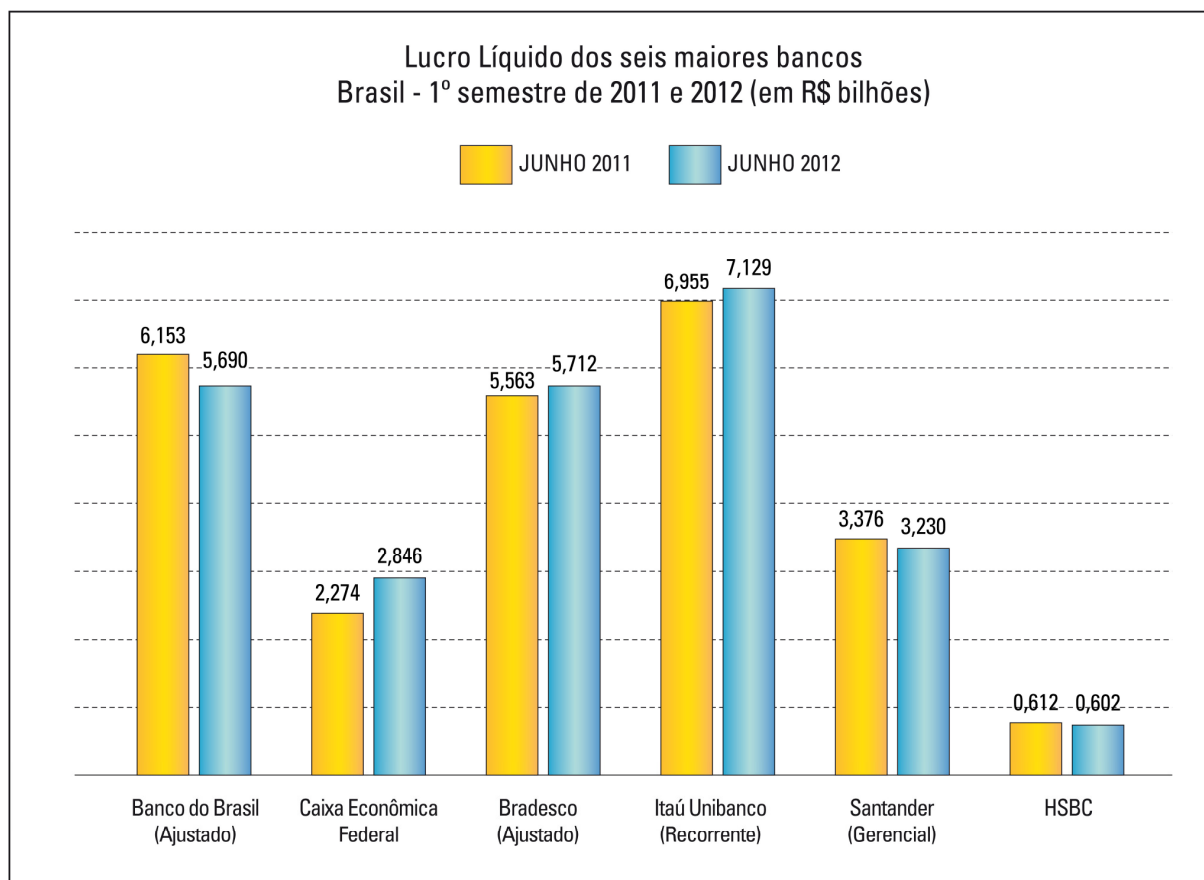
**Tabela 6 – Destaques dos seis maiores bancos no Brasil**

<b>Destaques dos seis maiores bancos Brasil – junho de 2012</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Junho de 2012</b>	<b>Variação (%) 12 meses</b>
Número de Agências	19.720	8,75%
Ativos Totais	3,9 trilhões	15,70%
Patrimônio Líquido	298,5 bilhões	12,77%
Operações de Crédito	1.479,6 bi	18,84%
Receita de Prestação de Serviços e Tarifas	41,5 bilhões	14,06%
Receita da Intermediação Financeira	179,9 bilhões	11,90%
Despesas de Pessoal	33,2 bilhões	12,14%
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	39,1 bilhões	30,51%
Lucro Líquido	25,2 bilhões	1,11%
Rentabilidade Líquida Média	19,2%	-2,5 p.p.
Número de Funcionários	478.049	0,55%

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Bancos  
Elaboração: DIEESE - Rede Bancários

**Fonte:** DIESSE (2012).

Em relação aos lucros e rentabilidade, no primeiro semestre de 2012, os seis maiores bancos apresentaram lucro líquido total superior a R\$ 25,2 bilhões, com variação de 1,11% em relação ao primeiro semestre de 2011 (conforme gráfico 16). O banco que obteve o maior lucro foi o Itaú Unibanco, com R\$ 7,1 bilhões. A Caixa Econômica Federal, entretanto, foi o que registrou o maior crescimento do lucro líquido no semestre (25,15%).

**Gráfico 16– Lucro dos seus maiores bancos**

**Fonte:** Demonstrações Financeiras dos Bancos  
Elaboração: DIEESE - Rede Bancários

A aparente estagnação ou redução dos lucros, com exceção da Caixa Econômica, resultou, principalmente, de um excessivo provisionamento realizado pelas instituições no período, justificado por uma elevação nas taxas de inadimplência e, conseqüentemente, nos riscos das operações de crédito, conforme mostra a tabela 7. Do lado das receitas do setor bancário, conforme já observado na tabela 6, houve forte crescimento nas receitas de intermediação financeira e nas de prestação de serviços e tarifas.

**Tabela 7 – Despesa com provisões para créditos de liquidação duvidosa dos seis maiores bancos do Brasil**

**Despesa com provisões para créditos de liquidação duvidosa dos seis maiores bancos Brasil - 1º semestre de 2011 e 2012 (em R\$ bilhões)**

Bancos	Junho		Variação (%)
	2011	2012	
Banco do Brasil	5,478	6,934	26,57%
Caixa Econômica Federal	2,976	3,635	22,15%
Bradesco	5,219	6,949	33,14%
Itaú Unibanco	9,487	12,020	26,70%
Santander	5,717	7,783	36,15%
HSBC	1,112	1,816	63,42%
<b>Total</b>	<b>29,989</b>	<b>39,137</b>	<b>30,51%</b>

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Bancos  
Elaboração: DIEESE - Rede Bancários

Fonte: DIEESE (2012).

As despesas com provisionamento atingiram R\$ 39,1 bilhões, com crescimento médio de 30,5%. O destaque ficou com o HSBC, que elevou essa rubrica em mais de 63%. A Caixa Econômica Federal, por sua vez, foi o banco que menos elevou o provisionamento, com alta de 22,15%, embora, neste caso, o percentual se justifique pelo crescimento expressivo das operações de crédito da instituição no período analisado, da ordem de 45,23%.

A elevação das despesas com provisionamento teve impacto direto na rentabilidade dos bancos no primeiro semestre de 2012, que registrou uma queda, em média, de 2,5 pontos percentuais. Somente a Caixa Econômica Federal teve incremento no retorno sobre o patrimônio líquido, que passou de 28,9%, em junho de 2011, para 29,7%, em junho de 2012.

**Tabela 8 – Rentabilidade líquida dos seis maiores bancos do Brasil**

Rentabilidade líquida (retorno sobre o patrimônio líquido) dos seis maiores bancos Brasil - 1º semestre de 2011 e 2012 (em %)			
Bancos	Junho		Variação (emp.p.)
	2011	2012	
Banco do Brasil	24,9	19,9	- 5,0
Caixa Econômica Federal	28,9	29,7	0,8
Bradesco	23,9	20,6	-2,6
Itaú Unibanco	22,4	18,6	-3,8
Santander	14,9	12,9	-2,0
HSBC	15,9	13,7	-2,2
<b>Media</b>	<b>21,7</b>	<b>19,2</b>	<b>-2,5</b>

Fonte: DIESSE (2012).

### 3.4 Síntese do capítulo

Observa-se que os bancos contratam funcionários jovens, recém-formados, com áreas distintas de formação técnica, universitária ou com ensino médio completo.

Quando este funcionário encontra-se com idade entre 30 e 39 anos, os bancos demitem estes profissionais, que por muitas vezes, são recém-casados, estão adquirindo seu primeiro imóvel ou até mesmo assistindo ao nascimento de seu primeiro filho.

Este profissional, volta ao mercado com uma experiência somente em processos bancários, sem que possa – por muitas vezes – começar a trabalhar em sua área de formação, pois este já está com uma idade avançada e sem experiência na sua área. Cabe a este funcionário, voltar a trabalhar em uma instituição financeira, pois é a experiência profissional que possui.

As faixas etárias com saldo positivo de emprego são as que reúnem trabalhadores com até 29 anos, com destaque para pessoas com idade entre 18 e 24 anos, para a qual o resultado foi positivo em 6.288 postos. Para trabalhadores a partir de 30 anos, o saldo de empregos torna-se negativo para todas as faixas etárias. Percebe-se que os bancos aumentaram o número de demissões e intensificaram a prática de usar a rotatividade para diminuir o salário dos bancários.

Desde 2001, o setor bancário brasileiro apresenta contínuo crescimento no estoque de empregados, passando de 392 mil para 509 mil trabalhadores em junho de 2012. Durante a década de 1990, esse estoque teve queda de 46%, especialmente, devido ao processo de reestruturação produtiva que atingiu diversos setores da economia brasileira no período. É possível, portanto, caracterizar a última década como um período de recuperação de postos de trabalho. (DIESSE, 2012).

Mesmo diante de um grande número de pessoas no seu quadro de funcionários, de acordo com a revista *Época* (2012), o Grupo Santander não está classificado entre as 100 melhores empresas para se trabalhar.

Em contrapartida, em um *ranking* de 20 empresas mais procuradas para trabalhar, podemos encontrar o Banco Bradesco em primeiro lugar. Dentre as instituições financeiras que mais contratam, em segundo lugar está o Banco Bradesco, em terceiro lugar o Banco Itaú Unibanco e em décimo quarto lugar o Banco HSBC.

Por fim, em um *ranking* de 20 empresas entre as que mais promovem, encontramos o Banco Bradesco em décimo primeiro lugar.

Em um ano marcado por uma turbulenta crise internacional extremamente difícil, os resultados obtidos pelo Banco Santander revelam uma baixa vulnerabilidade do setor financeiro brasileiro ao cenário externo, receitas, ativos e patrimônio em alta, além dos crescentes lucros.

A geração de empregos no setor bancário diminuiu 80,4% em relação ao mesmo período do ano anterior. É sabido que o crescimento do emprego ocorreu de maneira mais lenta em todos os setores da economia, devido às incertezas geradas pelo cenário externo e pela expectativa de pequena expansão do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2012.

## CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como primeiro objetivo específico analisar as transformações que vêm ocorrendo nas organizações. Mais especificamente, o processo de reestruturação nas organizações e as estratégias de mudanças.

Acredita-se que os conceitos de transformações organizacionais, reestruturação nas organizações e estratégias de mudanças, foram amplamente discutidos e apresentados sob a perspectiva de diversos autores. Favorecendo a compreensão e explicação aos fatos estudados, cumprindo o objetivo específico, que era o de realizar uma revisão da literatura sobre o assunto.

Verificou-se que as transformações organizacionais estão ocorrendo nos bancos do Brasil contribuíram para alterar as condições de trabalho do bancário. Observa-se que os bancos utilizam-se de diferentes metodologias para desenvolver e executar suas estratégias de negócios. Ao se tratar da formulação e do desenvolvimento da estratégia, constata-se que os caminhos utilizados como solução para a adaptação às mudanças na economia brasileira foram os mais diversos, com uma maior especialização ou segmentação. A segmentação, como uma opção estratégica, passou a ser praticada, pois este processo permitiu aos bancos criarem produtos e definirem formas de atendimento conforme o perfil do cliente, adequando o custo ao potencial de retorno de cada perfil.

Podemos observar como principal estratégia de crescimento dos bancos, os processos de fusões e aquisições, cujo objetivo foi à expansão geográfica, aumento do seu *market share*, ampliação da sua área geográfica de atuação e conquistar uma ampla rede de captação de recursos, que acabou por se tornar num dos principais instrumentos para garantir receita e o aumento de sua rede de agências.

Outra forma de estratégia utilizada foi à criação do banco múltiplo, o que permitiu aos bancos unificarem em uma única instituição várias carteiras operacionais e atividades financeiras.

Ao observarmos o número de contratações efetuadas e o crescimento do lucro líquido da Caixa Econômica Federal, no 1º Semestre de 2012, verifica-se uma estratégia diferenciada adotada por este banco, o que revela ser possível conciliar, no novo cenário de juros baixos, bom desempenho dos indicadores, crescimento do emprego e do crédito.

O segundo objetivo específico proposto foi realizar uma pesquisa do histórico do setor financeiro brasileiro, as formas de regulação global e descrever a respeito da crise financeira e como esta pode ter influenciado no trabalho dos funcionários dos bancos no Brasil. Neste aspecto, constatou-se certa deficiência na regulamentação bancária, não só do Brasil, como também do resto do mundo. A eclosão da crise financeira mundial confirma essa afirmação, pois a falta de regulamentação do sistema financeiro, ou suas falhas, mostraram o quanto às economias estão vulneráveis.

No capítulo três foram apresentados, discutidos e analisados os resultados da pesquisa referente às transformações organizacionais ocorridas no sistema financeiro brasileiro, como automação, terceirização e emprego, de modo a identificar como estes fatores alteraram as condições de trabalho dos funcionários das instituições financeiras no Brasil. Em termos gerais, os postos de atendimento eletrônico devem continuar crescendo nos próximos anos, pois em 2011, o canal apresentou crescimento de 7% em relação ao ano anterior, mantendo praticamente a mesma média anual dos últimos dez anos, que foi de 9% de crescimento. O que pode explicar tal fenômeno é que o crescimento do número de caixas eletrônicos em locais públicos e em postos de atendimento apresentou crescimento nos últimos anos. Vale ressaltar o aumento no percentual de caixas eletrônicos adaptados a pessoas portadoras de deficiência, que também teve importante impulso em 2011, atingindo 67% do total de terminais.

O perfil do cliente bancário é diversificado e este cenário possibilita aos bancos adaptar e customizar seus modelos de atendimento para diferentes necessidades e demandas. O cenário proporciona às instituições financeiras uma experiência de consumidor mais completa e ajustada dessas novas necessidades por meio dos diferentes canais de atendimento – agência, *internet banking*, *mobile banking* e auto-atendimento.

Observa-se um crescimento exponencial do *mobile banking*, muito atrelado ao aumento da utilização de *smartphones*. As conclusões deste estudo apontam que em um prazo de 5 a 7 anos *mobile banking* terá a mesma relevância do *internet banking*.

Com o aumento da bancarização dos brasileiros, a tendência é de aumento no número de clientes tanto para canais tradicionais como para os novos. Como desafios para os próximos anos, referente à automação, observa-se que os bancos devem estar atentos para questões de eficiência operacional, buscando atuar com a mesma qualidade com um novo patamar de equipamentos. E mesmo com o aumento do *internet banking* e

*mobile banking*, o número de agências cresce e passa por um processo importante de discussão da transformação do seu papel. Para evitar um maior número de demissões devido ao crescimento do uso dos canais eletrônicos, este estudo sugere que os bancos proporcionar capacitações com um foco maior em relacionamento e plataforma tecnológica para seus funcionários, apoiando-os neste processo de mudança organizacional.

No que se refere aos processos de terceirização este estudo conclui que trata-se de uma prática que apresenta tendência de crescimento. Assim, considerando os dados coletados, chega-se a conclusão de que a terceirização pode ser vista como sinônimo de precarização do trabalho, pois observa-se que terceirizados dispõem de salários mais baixos, ampliação da jornada de trabalho, intensificação do ritmo de trabalho. Determinando assim, uma ruptura e queda na qualidade nas condições de trabalho dos funcionários de bancos no Brasil.

Usa-se, em defesa do processo de terceirização, o argumento da busca de qualidade total, para corroborar tal afirmação, acredita-se ser interessante, ampliar este estudo compreendendo o impacto da terceirização no trabalho do setor bancário do Brasil de forma mais abrangente e em maior profundidade, a partir da percepção dos envolvidos com o trabalho terceirizado, tais como funcionários, empregadores e sindicalistas.

Outro ponto relevante, é o aumento dos níveis de emprego e desemprego, verificou-se que estas questões têm sido pouco aprofundadas nas pesquisas relativas aos processos de terceirização, portanto se reafirma a importância de estudos que forneçam subsídios e dados referentes à possibilidade ou não de processo de terceirização gerarem emprego ou desemprego. Contribuindo dessa forma, para eliminação de determinados mitos em torno deste assunto.

Este estudo observou uma relação existente entre os resultados financeiros dos seis maiores bancos do Brasil e as mudanças no trabalho, pois entre as instituições financeiras, a Caixa Econômica Federal se destacou, com crescimento aproximado de 30% em seus ativos e de 17,6%, no patrimônio líquido. Este fato explica o fato da Caixa Econômica Federal ser o banco que mais contratou no 1º semestre de 2012. Foram contratados 3.042 bancários. O que propiciou para o saldo do emprego bancário não ser pior no primeiro semestre de 2012, o saldo ficou negativo em 2.421 postos.

Se em 2011 os bancos geraram 11.978 postos de trabalho no primeiro semestre, em 2012 não passaram dos 2.350. Quando contratam, pagam salário 35,4% menor do que ganhavam os demitidos. Observa-se que os bancos fazem uso da rotatividade para aumentar seus lucros. Mediante as pesquisas realizadas por este estudo, observa-se que a redução nas contratações é uma tendência para o setor nos próximos anos.

Este estudo baseou-se em uma visão ampla dos bancos do sistema financeiro brasileiro. As futuras investigações poderão realizar um estudo mais aprofundado, focando o estudo em empresas específicas e também investigar o futuro do trabalho nos bancos, pois uma das questões percebidas durante a pesquisa é a permanência das ambigüidades referente ao futuro do trabalho nos bancos, que esta condicionado ao avanço da tecnologia e terceirização dos serviços.

Espera-se que essa pesquisa possa contribuir com o aprimoramento da compreensão das transformações organizacionais no sistema bancário brasileiro e em relação ao impacto das mudanças organizacionais no emprego dos funcionários de bancos no Brasil, podendo colaborar para o desenvolvimento desse segmento, mediante resolução do conflito entre o papel social e o papel capital no interior dessas empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**A Febraban.** Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>. Acesso em: 01/10/2012.

**AGÊNCIA SENADO. CUT participa de debate sobre terceirização na Comissão de Direitos Humanos do Senado.** Disponível em: <http://www.cut.org.br/acontece/22515/cut-participa-de-debate-sobre-terceirizacao-na-comissao-de-direitos-humanos-do-senado>. Acesso em: 15/09/2012

AGUIAR, Jairo Leonardi de ; AGUIAR, Audrey Merlin Leonardi de ; CAMARGO, M. B. M. . **O auto-atendimento bancário sob a perspectiva dos consumidores dos serviços.** RGO. Revista de Gestão Organizacional (UNOCHAPECÓ), v. 1, p. 33-42, 2004.

ANSOFF, H. Igor e MCDONELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica.** 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1993.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Comunicado 12.746, de 9 de dezembro de 2004.

\_\_\_\_\_. Comunicado 16.137, de 27 de setembro de 2007.

**BC divulga orientações preliminares e cronograma de implementação das recomendações de Basiléia III.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/textonoticia.asp?codigo=2927&idpai=noticias>. Acesso em: jan. 2013.

BLASS, Leila Maria da Silva. Automação bancária: prática e representações. **Revista São Paulo em Perspectiva.** São Paulo, v.7, n. 4, p. 81-89, 1993.

CHAVES, Luciano. **Trabalho, tecnologia e ação sindical: a condição bancária no panorama da acumulação flexível.** São Paulo: Annablume, 2005.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital.** São Paulo: Xamã, 1996.

DIESSE: Departamento Intersindical de Estatística Sócio-Econômicos. **Conselho Monetário Nacional: Proposta da CUT para a ampliação e democratização do CMN.** Disponível Em: <[www.diesse.org.br](http://www.diesse.org.br)>. Acesso em: 30/10/2012.

\_\_\_\_\_. **O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil.** Disponível Em: <[www.diesse.org.br](http://www.diesse.org.br)>. Acesso em: out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Terceirização e Desenvolvimento uma conta que não fecha.** Disponível em: [www.diesse.org.br](http://www.diesse.org.br). Acesso em: out. 2012.

**Entenda o Conselho Monetário Nacional.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/entenda-o-conselho-monetario-nacional.aspx>. Acesso em: 11/09/2012.

FARIA, João;PAULA, Luiz;MARINHO,ALEXANDRE. **Fusões e aquisições bancárias no Brasil:** uma avaliação da eficiência técnica e de escala. Rio de Janeiro: Ipea, 2006.

**FEBRABAN:** Federação Brasileira de Bancos. Disponível em: [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br). Acesso em: 12/10/2012.

**FENABAN.** Disponível em: [http://www.febraban.org.br/neg\\_fenabanIntro.asp](http://www.febraban.org.br/neg_fenabanIntro.asp) Acesso em: 12/10/2012.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FILHO, B.A.C.; MAZZON, J.A. Automação Bancária: uma análise sob a ótica do cliente. In: SILVA, M. T. **Organização do Trabalho na linha de frente:** A questão do relacionamento entre cliente e servidor. São Paulo: Ed. Plêiade, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2006.

\_\_\_\_\_. **A condição pós-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2000.

HITT, Michel; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

LANDIM, Raquel. **Segundo o Banco Central, entre maio de 2011 e julho deste ano, os correspondentes bancários saíram de 160 mil para 332 mil.** Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNoticia=31503&CodSubItem=9>.

LENK, Glauber Luiz. **Tecnologia da informação no setor bancário:** avaliação do Gerenciador Financeiro do Banco Alfa na visão de empresas de Itiquira/MT. 2011, 25p. Universidade de Brasília, UnB, Brasília.

MARIETTO, Marcio; MEIRELLES, Manuel; SANCHES, Cida; SILVA, Orlando. **Teoria do caos:** uma contribuição para a formação estratégica. Salvador: EnANPAD, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENEZES, Wladimir Jatobá de. **Atendimento Presencial em Auto-Atendimento Bancário!?** Um Paradoxo à Luz da Lógica dos Clientes, dos Atendentes e dos Gestores. 2003. 152p. Universidade de Brasília, UnB, Brasília.

MINELLA, Ary César. **Banqueiros:** organização e poder político no Brasil. São Paulo: ANPOCS, 1988.

MOTTA, Claudia. **ONU reforça que crescimento só vem com emprego.** Disponível em: <http://www.spbancarios.com.br/Noticias.aspx?id=3610>. Acesso em: 15/03/2013.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformações organizacionais:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NOGUEIRA, Arnaldo. **Teoria geral da administração para o século XXI.** São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_, Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

PROER. **Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?PROER>. Acesso em: 15/03/2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, D.S. **Avaliação do grau de satisfação dos clientes do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Barrisul S.A. na Agência de Chapecó.** Concórdia: Unc. Junho, 2003.

SANCHES, Ana; DAVANÇO, Ana. A economia política das holdings financeiras no Brasil. In: MARCOLINO, Luiz Cláudio (Org.). **Sistema financeiro e desenvolvimento no Brasil: do plano Real à crise financeira.** São Paulo: Publisher Brasil, 2010.

SANCHES, Ana Tercia. **Terceirização e terceirizados no setor bancário: relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical.** Dissertação (Mestrado). São Paulo: PUC, 2006.

SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. (Org.). **Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

SILVA, Otavio Tosi da. **Transformações Organizacionais e Gestão de Pessoas no Setor Financeiro.** 2012, 109 p. (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC, São Paulo.

SILVEIRA, Mauro. As 100 melhores empresas. **Época.** São Paulo, ,nº7,pág. 34-43, Agosto, 2012.

SIQUEIRA, Aléxis Cavicchini Teixeira de. **A história dos bancos no Brasil: das casas bancárias aos conglomerados financeiros.** Rio de Janeiro: COP, 2007.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JUNIOR, Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo de. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, Set./Out. 1994.