

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**IMPLICAÇÕES SOCIAIS DA IMPLANTAÇÃO
DO AUTO-ATENDIMENTO
NO BANCO DO BRASIL
- O CASO DA AGÊNCIA LAURO LINHARES -**

ION JOSÉ DE SOUZA FILHO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FLORIANÓPOLIS, JULHO DE 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**IMPLICAÇÕES SOCIAIS DA IMPLANTAÇÃO
DO AUTO-ATENDIMENTO
NO BANCO DO BRASIL
- O CASO DA AGÊNCIA LAURO LINHARES -**

Ion José de Souza Filho

Profª Orientadora
Valeska Nahas Guimarães, Dra.

Área de concentração
Administração da Produção

FLORIANÓPOLIS, JULHO DE 1999

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota _____ ao aluno Ion José de Souza Filho na disciplina de Estágio Supervisionado - CAD5236.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Valeska Nahas Guimarães, Dra.

Presidente

Prof^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Membro

Prof. Mário de Souza Almeida

Membro

A DEUS,

pela vida.

E pela forma como nos é dada:

alguns “dons”,

alguns “obstáculos”

e alguns “facilitadores”.

Tudo isso faz dela uma experiência única.

AGRADECIMENTOS

*"Não, não tenho caminho novo.
O que tenho de novo é o jeito de caminhar
Aprendi (o caminho me ensinou)
a caminhar cantando como convém a mim
e aos que vão comigo.
Pois já não vou mais sozinho" (Thiago de Mello)*

Muitas pessoas tiveram participação no aprendizado (até aqui) da Ciência da Administração e na realização deste trabalho. Ao chegar neste estágio da caminhada, é preciso agradecer aos seguintes **facilitadores**:

- à ALESSANDRA, minha linda esposa, pelo seu carinho, compreensão e, principalmente, pelo seu amor. *Sem ele, não caminharia cantando*;
- aos meus filhos amados, ION NETO e PEDRO: por serem uma constante alegria em nossas vidas. *Sem eles, não saberia porque caminhar*;
- aos meus pais, ION e IVANIR, por guiar-me pelos melhores caminhos: de Deus, do amor e da educação;
- ao meu irmão, RAFAEL, pela ajuda na coleta de dados;
- à PROF^a VALESKA, pela orientação neste trabalho. Durante os momentos difíceis sua competência, amizade e compreensão foram qualidades evidentes na forma como me orientou;
- à instituição BANCO DO BRASIL porque, além de permitir a realização deste trabalho em suas dependências e com seus clientes, integra grande parte de minha vida;
- aos funcionários, clientes e ao Gerente da Agência Lauro Linhares pelas informações fornecidas e pela atenção dispensada;
- aos demais colegas de curso, que certamente serão lembrados com muito carinho pelos difíceis, mas agradáveis, momentos de crescimento que tivemos juntos.
- àqueles professores do Departamento de Administração que, além de compartilhar os seus conhecimentos, foram amigos, alegrando-se com as vitórias e apoiando as lutas mais difíceis.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE ANEXOS	VII
RESUMO	VIII
INTRODUÇÃO	9
2 OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo principal	11
2.2 Objetivos secundários	11
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
3.1 Inovação: questão de sobrevivência	12
3.2 Conseqüências das inovações	13
3.2.1 As mudanças para os funcionários	15
3.2.2 As mudanças para os clientes	18
4 METODOLOGIA	20
5 A IMPLANTAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO NO BANCO DO BRASIL	22
5.1 Identificação da empresa	22
5.2 A implantação do auto-atendimento no Banco do Brasil	23
5.3 Pesquisa para verificação das implicações da implantação do auto-atendimento no Banco do Brasil	26
5.3.1 Pesquisa de mercado com os clientes pessoas físicas	27
5.3.2 Pesquisa com os funcionários da Agência	38
5.4 A visão sindical da implantação do auto atendimento	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Perfil dos clientes pesquisados – Sexo _____	27
Figura 2	– Perfil dos clientes pesquisados – Escolaridade _____	27
Figura 3	– Perfil dos clientes pesquisados - Tipo de conta-corrente _____	28
Figura 4	– Perfil dos clientes pesquisados – Tempo que é cliente do banco _____	29
Figura 5	– Motivos da não-preferência pelo auto-atendimento _____	30
Figura 6	– Horário de utilização do auto-atendimento _____	30
Figura 7	– Necessidade de ajuda de funcionário para realizar as transações _____	31
Figura 8	– Problemas que prejudicam, com frequência, o auto-atendimento _____	32
Figura 9	– Satisfação dos clientes em relação ao auto-atendimento _____	33
Figura 10	– Satisfação dos clientes em relação ao atendimento interno da Agência _____	34
Figura 11	– Motivos das insatisfações com o atendimento interno _____	34
Figura 12	– Satisfação quanto ao atendimento pessoal dos funcionários _____	35
Figura 13	– Clientes que possuem microcomputador em casa _____	36
Figura 14	– Utilização do <i>Home-Banking</i> pelos clientes que possuem microcomputador em casa _____	36
Figura 15	– Motivos da não utilização do <i>Home-Banking</i> pelos clientes que possuem microcomputador _____	37
Figura 16	– Satisfação dos clientes em relação ao <i>Home-Banking</i> _____	38

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1 – Questionário aplicado aos clientes da Agência Lauro Linhares para verificação do seu nível de satisfação com a implantação do auto-atendimento
- Anexo 2 – Questionário aplicado aos funcionários da Agência Lauro Linhares para verificação das implicações sociais causadas pela implantação do auto-atendimento
- Anexo 3 – Entrevista realizada com o Secretário de Comunicação do Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários – SEEB de Florianópolis e Região

RESUMO

Para fazer frente a estabilização financeira e para garantir sua sobrevivência, os bancos vêm investindo em ganhos de produtividade e da sua capacidade de atendimento. O uso da tecnologia de auto-atendimento vem de encontro a esta necessidade, passando para o cliente a execução das tarefas rotineiras. Vários são os reflexos causados por essa automação: desemprego, necessidade de requalificação, mudança de cultura, qualidade de vida, alterações salariais, alterações na qualidade dos serviços prestados, entre outros.

O objetivo principal desta pesquisa, consistiu em analisar as implicações sociais da implantação de tecnologia de auto-atendimento sobre os clientes e funcionários do Banco do Brasil, Agência Lauro Linhares. Para tanto, foi utilizado o método do *estudo de caso*, utilizando-se de *pesquisa documental*, *questionários* e *entrevistas* com os clientes e funcionários do Banco.

INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 90, o sistema financeiro brasileiro vem atravessando duas grandes transições: do protecionismo à abertura do mercado brasileiro e da cultura inflacionária para a estabilidade monetária. Apesar de ambos processos ainda estarem consolidando-se, parecem ser irreversíveis.

A consequência imediata deste novo cenário é a retirada da maior fonte de renda dos bancos brasileiros nos últimos anos: o *float* ou receita inflacionária que inviabilizou inúmeras instituições no País. Em 1988 existiam no país 450 instituições bancárias (JOCKYMAN, OLIVEIRA & VOIGT, 1996). Em 1998, dez anos depois, este número é de apenas 201 (CARDIAL, 1999). JOCKYMAN, OLIVEIRA & VOIGT (1996), prevêem que, até o final do ano 2000, não ultrapassará a 100 instituições.

Para fazer frente a esta nova realidade e para garantir sua sobrevivência os bancos vêm investindo em ganhos de produtividade e da sua capacidade de atendimento sem aumentar suas despesas fixas.

O uso da tecnologia de auto-atendimento vem de encontro a esta necessidade dos bancos, pois passa para o cliente a execução das tarefas rotineiras dos bancos: saques em dinheiro, depósitos em conta-corrente, retirada de talonários de cheques, pagamento de títulos, empréstimos pessoais, e outros. Para os funcionários das empresas, ficam as funções mais complexas, como venda de produtos (cartões de crédito, seguros, planos de previdência, *leasing*) e serviços (consultorias sobre opções de investimento).

Segundo CARDIAL (1999, p.30),

“Nos últimos três anos, o mercado de automação bancária passou por um período de expansão, motivado por grandes compras de equipamentos pelas instituições financeiras. De 1996, para cá, houve uma evolução significativa no número de máquinas de auto-atendimento e os bancos criaram grandes redes para oferecer serviços melhores aos clientes e tirá-los das filas”.

Ciente desta nova realidade do setor bancário e, também, da importância dos clientes para uma empresa, este trabalho tem por objetivo demonstrar esta nova forma de atender (auto-atendimento) em uma organização bancária e, principalmente, demonstrar as implicações causadas por esta automação, ou sejam, suas conseqüências ou reflexos sobre as pessoas – ou grupos de pessoas - que se relacionam com a empresa.

Vários são os reflexos causados pela automação: desemprego, qualificação, capacitação profissional, mudança de cultura, relações de poder, participação e democratização no ambiente de trabalho, qualidade de vida, melhorias na qualidade dos serviços prestados, etc.

Considerando a amplitude deste tema, delimitou-se a atuação deste trabalho, que propõem-se a investigar a questão do desemprego, da requalificação, das alterações salariais e das mudanças no ritmo de trabalho - no ambiente interno da empresa. No ambiente externo serão analisadas questões quanto à aceitação da tecnologia e a satisfação dos clientes após a implantação da tecnologia.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo principal

Analisar as implicações sociais da implantação de tecnologia de auto-atendimento sobre os clientes e funcionários do Banco do Brasil, Agência Lauro Linhares.

2.2 Objetivos secundários

- Identificar as mudanças que ocorreram no atendimento do Banco do Brasil, com a implantação do auto-atendimento;
- Constatar se houve adaptação dos clientes do Banco do Brasil, Agência Lauro Linhares, à nova forma de atendimento;
- Verificar o nível de satisfação dos clientes do Banco do Brasil, Agência Lauro Linhares, após a implementação do auto-atendimento;
- Analisar as implicações sociais sobre os funcionários do Banco do Brasil, Agência Lauro Linhares, pela implantação do auto-atendimento, no que diz respeito aos níveis de emprego, qualificação, alterações salariais e ritmo de trabalho.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Inovação: questão de sobrevivência

Para que se mantenha ou se conquiste os clientes e a tão promulgada “competitividade”, é necessário que as organizações definam novas estratégias de atuação, ou seja, para estar “vivo” num mercado onde a concorrência é cada vez mais acirrada, e necessário mudar, é necessário inovar.

De acordo com IDEÍAS AMANA (1989, p.45), “é pela inovação que as empresas conseguem atender – e até mesmo superar – às necessidades e expectativas dos consumidores em transformação, num padrão acima dos concorrentes, assegurando atração e retenção de clientes e força de competição”.

DRUCKER *apud* CARVALHO (1998) reforça afirmando que a inovação mantém a empresa viva, competitiva, e em alguns casos permite ganhar a liderança, estabelecendo novos rumos para a concorrência e para os clientes. A inovação é algo capaz de mudar o valor e a satisfação obtidos dos recursos pelo consumidor.

Mas inovar não é, necessariamente, sinônimo de inventar. Inovar pode ser também considerado o uso de tecnologias novas, mas já existentes, para melhorar um produto ou um processo.

Na opinião de SCHUMPETER *apud* FIATES (1997), a inovação pode ser fruto de uma invenção ou da aplicação de uma tecnologia já existente.

GONÇALVES *and* GOMES (1993) também concordam ao colocarem que inovações tecnológicas não são apenas aquelas que se baseiam em computadores, nem aquelas completamente inéditas, e sim a tecnologia nova para a empresa em questão, mesmo que ela não seja nova no mercado.

Não dá para falar em inovação sem falar em tecnologia - reportando-se a uma concepção ampla de tecnologia, pois é necessário ter em mente que tecnologia não são apenas “máquinas”, “computadores”, equipamentos, etc. Tecnologia também podem ser os métodos utilizados na fabricação de bens ou serviços.

GONÇALVES (1994) propõe uma subdivisão da tecnologia em tecnologias sociais - ligadas aos modos de organização e técnicas gerenciais - e tecnologias materiais - relacionadas aos processos de conversão e produção, ou seja, máquinas, equipamentos e ferramentas.

Na visão de FARIA (1992, p.27), “tecnologia deve ser [também] entendida como o conjunto de conhecimentos aplicados a um determinado tipo de atividade”. O autor classifica, ainda, as novas tecnologias em dois tipos: de produto e de processo.

“a tecnologia de produto refere-se a mercadoria com função específica, seja esta de consumo, de capital ou intermediária-insumo. A tecnologia do processo compreende as técnicas e o uso das técnicas que interferem no processo de trabalho/produção, de maneira a modificá-lo, organizá-lo, racionalizá-lo, sejam tais técnicas de origem física (máquinas, peças, componentes) sejam de origem gerencial” (*ibid.*, p.29)

Ainda segundo o autor, a tecnologia de processo pode ser sub-dividida em tecnologia de gestão - que corresponde ao “conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias utilizadas pelos gestores para controlar o processo de produção em geral, e do trabalho, em particular, de maneira a otimizar os recursos nele empregados” (*ibid.*, p.29) - e em tecnologia física, que compreende desde as técnicas mais simples até as mais sofisticadas e que constituem em novas tecnologias de processo. Segundo o autor, os tipos de tecnologia (física e de gestão) são interdependentes, pois à medida que as físicas são introduzidas novas tecnologias de gestão, mas sofisticadas, vão sendo necessárias.

3.2 Conseqüências das inovações

Seja através de novas máquinas ou equipamentos, seja através de novos processos, o desenvolvimento tecnológico, ou o grau de inovação da empresa, por si só, não garante o seu sucesso. Inovações, mesmo quando apoiadas em tecnologias conhecidas e eficazes assim como trazem vantagens podem trazer desvantagens.

Para POSTMAN (1994, p.14), "... é um erro supor que qualquer inovação tecnológica tem um efeito unilateral apenas. Toda tecnologia, tanto, é um fardo como uma bênção; não é uma coisa ou outra, mas sim isto e aquilo".

As inovações contribuem para transformações nas empresas, nas relações com os clientes, nas relações com os empregados, em suma, na relação com o meio-ambiente externo e no ambiente organizacional.

Na visão de POSTMAN (*ibid.*, p.29),

"As novas tecnologias alteram a estrutura de nossos interesses: as coisas sobre as quais pensamos. E alteram o caráter de nossos símbolos: as coisas com que pensamos. E alteram a natureza da comunidade: a arena nos quais os pensamentos se desenvolve. Uma tecnologia nova não acrescenta nem subtrai coisa alguma. Ela muda tudo".

Em virtude do determinismo tecnológico presente no conceito acima, é importante frisar, que ela não muda sozinha. A tecnologia contribui.

De acordo com ENGUITA *apud* GUIMARÃES (1995, p.20), esta postura determinista "remete a um entendimento da tecnologia como uma imposição, um elemento pré-ordenado, ao qual todos têm que se adaptar, ou seja, um fatalismo. [...] a tecnologia resulta de opções políticas e ideológicas e que é um poderoso instrumento para estes fins".

Segundo KALLEBERG *apud* GUIMARÃES (1995, p.20),

"... a tecnologia não é vista como uma variável independente, nas explicações da concepção e da mudança organizacional, nem seus efeitos são claros e seguros. O seu desenvolvimento e uso são influenciados, e influenciam, uma série complexa de fatores sociais. Além de que, as conseqüências devem ser compreendidas na interação com diversos fatores em um contexto institucional. "

GUIMARÃES (1995, p.22), conclui muito bem afirmando que

"o cuidado que se deve ter é, pois, considerar a influência de todos os fatores variáveis, sem direcionar de forma tendenciosa, as conclusões para um ou outro fator, o que redundaria em outros tipos de determinismos. A tecnologia deve ser tratada como uma variável social que influencia, mas não determina, as estruturas da organização e do trabalho. "

GONÇALVES (1994), considera que novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização, e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que possa ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito.

Ao mesmo tempo que pode trazer benefícios para a empresa, através da diminuição dos custos e aumento da produtividade, pode gerar algumas implicações – para seus clientes internos e externos - que podem, no limite, inviabilizar a empresa.

3.2.1 As mudanças para os funcionários

A introdução de tecnologias, principalmente da automação de cadeias produtivas, têm levantado discussões a respeito de seus efeitos sobre o ambiente interno da empresa, ou seja, seus empregados.

De todas as implicações advindas das mudanças provocadas pelo uso da tecnologia a mais discutida e polêmica tem sido a alteração dos níveis de emprego.

“A reprodução do capital impõe aos trabalhadores [...] duas tendências contraditórias: de um lado, ‘empregar trabalho o menos possível para produzir quantidade igual ou maior de mercadorias e magnitude igual ou superior de mais-valia’; e de outro, ‘empregar o maior número possível de trabalhadores’ para aumentar a magnitude da mais-valia”. MARX *apud* ESPÍNDOLA (1985, p.89),

MARQUES (1985, p.28) coloca que “a discussão relativa ao emprego ocupa hoje o lugar que a questão salarial ocupava durante as décadas do pós-guerra”.

Dentro desta importância, CORIAT (1988) considera a automação como um poderoso instrumento de redução do efetivo empregado, se considerar uma única empresa e em termos de uma quantidade produzida constante.

GONÇALVES *and* GOMES (1993) reforçam dizendo que um dos impactos provocados pela introdução de novas tecnologias é a redução do nível de empregos.

ESPÍNDOLA (1985), salienta que a diminuição do ritmo de crescimento do emprego é uma forma invisível desta relação entre automação e desemprego.

TAUILLE (1986, p.24) destaca que a “ameaça agora recai também sobre o setor de serviços (que antes servia de colchão amortecedor e absorvedor do emprego expelido pela indústria), que também está sendo automatizado”.

Porém, TAUILLE (1986, p.24) escreve que “não automatizar pode significar perda de competitividade e, conseqüentemente, volumes de desemprego ainda maiores”.

CORIAT (1988) conclui muito bem ao afirmar que os efeitos negativos da redução dos empregos pela automatização são certos e imediatos, enquanto os efeitos positivos são condicionais e de mais longo prazo.

Outra implicação que pode-se observar é quanto a qualificação exigida após a implantação de novas tecnologias.

Para RODRIGUES (1986), a introdução de tecnologias pode gerar uma incompatibilidade entre as habilidades disponíveis e as habilidades exigidas, de tal modo a provocar um deslocamento de mão-de-obra dentro da própria organização, como na divisão e configuração do trabalho.

MARQUES (1985, p.28) concorda que a automação “permite a qualificação do trabalhador e a introdução de propostas de trabalho participativa e em equipes”. Entretanto, também argumenta que “assim como a tecnologia libera o homem do trabalho repetitivo e monótono, cria outros com as mesmas características”.

“O processo de automação tanto na indústria quanto nos serviços, cria um movimento contraditório de qualificação/desqualificação. A concepção da máquina, parte das tarefas de sua produção e de sua operação, constituem atividades qualificadas ou superqualificadas. [...] Por outro lado, a introdução do robô ou da máquina ferramenta com controle numérico e do computador suprime alguns postos qualificados e semiqualificados. Os trabalhadores viram acessórios e parte deles passa a ocupar funções de vigilância e de manutenção.” ESPÍNDOLA (1985, p.87)

Mas, em mudando as necessidades de qualificação para o trabalho, de quem é a responsabilidade de readequar as habilidades para as novas exigências?

MARQUES (*ibid.*) sugere que não só o Estado adote uma política adequada de formação de forças de trabalho, especialmente voltada para os jovens, como também propõem que as empresas se encarreguem da reciclagem de seus efetivos.

Estas mudanças nas exigências de habilidades trazem consigo outro fator: o salarial. Na visão de MARQUES (1985, p.31),

“nem sempre o novo posto de trabalho exige as mesmas qualificações que o anterior, ocasionando perda de conteúdo ou necessidade de treinamento para a nova função. Nessa problemática se imbricam mais duas: havendo perda de conteúdo, é garantido o nível salarial? Havendo necessidade de novos conhecimentos, esses se traduzem em aumento salarial?”

Além destas três implicações, CARVALHO (1998) cita outras implicações. A autora classifica em cinco tipos os impactos – ou implicações - da implantação de tecnologia em uma organização:

- a) a perda de função – ou perda do emprego que foi discutido acima e segundo a autora é a preocupação dominante;
- b) desenvolvimento do trabalho – é a percepção dos usuários quanto a utilidade da mudança e sua eficácia;
- c) impacto no trabalho – características do trabalho que são afetadas pela mudança, como conteúdo (que tem impacto na qualificação), ritmo, modo como as pessoas avaliam este trabalho (satisfação, motivação);
- d) mudanças organizacionais – as novas tecnologias podem criar mudanças mais amplas, como mudanças no poder e estruturas de influência;
- e) conseqüências da tecnologia – qualquer uma das mudanças acima acarretará, como conseqüência, em outras mudanças nas políticas de recursos humanos: salários, promoções e outros aspectos dos sistemas de recompensa estrutura de carreira, etc.

É necessário observar que, em algumas situações, a automatização do trabalho vem de encontro aos anseios aos trabalhadores, melhorando as condições de trabalho, tirando os homens do trabalho prejudicial.

ESPÍNDOLA (1985, p.88), reconhece que a substituição do homem por máquina em postos altamente penosos, perigosos, insalubres, etc., é de extrema importância social. Mas lembra que a automação também cria postos com as mesmas características.

3.2.2 As mudanças para os clientes

Na visão de PEREIRA *and* CRIVELLARI (1991), a automação, por si só, não serve de atrativo exclusivo para a clientela.

CARVALHO (1998, p.21) considera que “a qualidade do serviço, de uma maneira geral, tornou-se importante fator na decisão de compra onde o cliente, ao ficar entre preços iguais, não teria por que optar por um serviço de pior qualidade. ”

GEORGE *and* WEIMERSKIRCH *apud* ABREU *and* CARVALHO (1996), reforça que existe uma demanda dos clientes por serviços de alta qualidade, a baixo custo e rápido, e da empresa por retorno dos investimentos. De acordo com o autor, atingir estes objetivos é o ponto chave da prestação de um serviço que agrada os clientes e se traduza em benefícios para a empresa.

Segundo MOREIRA (1996, p.58), “é preciso não esquecer que as percepções da qualidade do serviço são afetadas pelo que é fornecido, vem como pela forma com que o cliente é tratado quando o serviço é fornecido”.

CARVALHO (1998, p.21) considera que “um dos principais elementos para fornecer um serviço voltado ao cliente são os equipamentos e o material que acompanham o serviço”.

Entretanto, ao oferecer novas tecnologias, a empresa submete os clientes a mudanças em seus cotidianos e apesar dessas mudanças, muitas vezes, serem provocadas pelas pressões dos próprios clientes, por serviços mais eficientes – utilizando aqui uma abordagem de qualidade baseada no usuário, que, para SHIOZAWA *apud* CARVALHO (1998), incorpora conceitos subjetivos pautados na satisfação de preferência da maioria dos consumidores -, nem sempre eles conseguem se adaptar às inovações.

GONÇALVES *and* GOMES (1993) colocam que esta não adaptação às inovações e às novas tecnologias pode ser causado pela “cyberphobia” que é “o medo do computador e de coisas relacionadas a ele”. Segundo os autores muitos destes medos se devem a falta de experiência (treinamento) dos usuários, o que leva a ter medo de serem considerados incompetentes, cometerem erros e até mesmo perderem o controle.

MANAS (1994) considera que algumas atitudes que são tomadas pelas pessoas dificultam a absorção das novas tecnologias, entre elas, tratar a tecnologia como parte de

um mundo do qual não faz parte, criar uma imagem de autonomia (subvalorizar a tecnologia) e sentir medo do novo (demonstrado através de reações contrárias) devido ao conhecimento insuficiente sobre a nova tecnologia.

Mas baseados no conceito de SHIOZAWA *in* CARVALHO (1998, p.22) para empresas prestadoras de serviço, de que “qualidade é a maximização do sucesso do cliente”, é necessário facilitar a adaptação dos clientes às novas tecnologias, pois deve-se considerar a satisfação do cliente como a principal vantagem competitiva da empresa.

VELHO (1995) afirma que para satisfazer os clientes é necessário saber as dimensões que representam valores para eles e concentrar-se no aperfeiçoamento destas dimensões.

Muitos clientes ficam satisfeitos, simplesmente, pela implantação (o que gera a possibilidade do uso) da nova tecnologia. Outros, porém, resistirão mais a adaptar-se, e necessitarão de uma atenção maior em outros aspectos do atendimento a que eles dão valor.

SHIOZAWA *apud* VELHO (1995) identifica dois tipos de necessidades: necessidades racionais e necessidades afetivas. As necessidades racionais são claras, objetivas e podem ser descritas facilmente (preço, prazo, etc.). As necessidades afetivas são mais subjetivas e demandam maior dificuldade para sua identificação (flexibilidade, bom atendimento, simpatia, etc.).

Fazer com que os clientes absorvam as mudanças, sem maiores insatisfações, é o grande desafio das empresas na implementação de inovações.

4 METODOLOGIA

Tipo de pesquisa: caracteriza-se como uma pesquisa *teórico/empírica e exploratória/descritiva*.

Método: o método utilizado foi o *estudo de caso*, uma vez que se analisou as implicações da automação em uma única organização.

Coleta de dados: os dados foram obtidos através de dados *primários e análise documental*.

Os dados *primários* foram obtidos através de pesquisa de campo, onde foram utilizados *questionários* aplicados por entrevistador (para garantir o retorno total dos questionários aplicados), com *respostas fechadas e entrevista estruturada*, que segundo LAKATOS(1991) é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido com perguntas pré-determinadas. As questões foram elaboradas tendo como base a bibliografia pesquisada sobre o assunto.

Num primeiro momento foram aplicados *questionários* (anexo 1) aos clientes do Banco do Brasil, Agência Lauro Linhares. Entende-se por clientes àquelas pessoas que detêm conta-corrente no Banco. As pessoas que não possuem conta-corrente, mas que pagam suas contas através do banco, são chamadas de “usuários”, não sendo foco deste trabalho.

O universo desta pesquisa foi constituído pelos 2.511 clientes pessoa física do Banco do Brasil, Agência Lauro Linhares. Em função do tamanho da população, a pesquisa foi feita por *amostragem aleatória simples*. Utilizando-se um erro médio amostral de 7% (sete pontos percentuais), chegou-se a um tamanho de amostra de 187 clientes, que foram escolhidos através de *amostragem aleatória simples*, em função de sua ida a Agência. Foram utilizados dois entrevistadores: um responsável pela coleta de dados no ambi-

ente de auto-atendimento e outro no ambiente interno da agência (fila dos caixas e espera das mesas de atendimento).

Posteriormente foram aplicados *questionários* (anexo 2) aos funcionários da Agência Lauro Linhares. O universo desta pesquisa foi constituído de treze pessoas, dos quais foram entrevistados onze (dois funcionários estavam ausentes – férias).

Para a obtenção da visão do Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários – SEEB, de Florianópolis e Região. Foi utilizada a *entrevista estruturada*, com o Secretário de Comunicação deste sindicato.

Também foi utilizada a *análise documental*, através da pesquisa de dados em relatórios, normativos, correspondências e dados de sistemas do Banco do Brasil e através da *Home Page* do Banco do Brasil (<http://www.bancobrasil.com.br>) no dia 18/07/99.

Análise e interpretação dos dados: os dados coletados na pesquisa de satisfação, realizada com os clientes da Agência Lauro Linhares, foram analisados quantitativamente, utilizando-se de técnica estatística simples (percentual).

Já os dados coletados na pesquisa realizada com os funcionários foram analisados qualitativamente, principalmente em virtude do tamanho reduzido do universo de pesquisa.

Limitação do trabalho: em virtude da amostra irrelevante utilizada (uma única agência), este trabalho é limitado à situação observada e por isto denominada, “O caso da Agência Lauro Linhares”, não podendo suas conclusões serem estendidas às demais agências do Banco do Brasil sem uma análise de cada situação.

5 A IMPLANTAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO NO BANCO DO BRASIL

5.1 Identificação da empresa ¹

A organização escolhida para esta pesquisa foi o **Banco do Brasil**. Fundado em 12 de outubro de 1808 pelo Príncipe D. João (mais tarde, D. João VI, Rei de Portugal) foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses, o primeiro da América Latina e o quarto banco emissor de moeda do mundo.

Hoje, com 190 anos, o Banco do Brasil é o maior banco do País em ativos e também a maior instituição financeira da América Latina. É uma sociedade de economia mista, com capital dividido em ações ordinárias (negociadas nas bolsas de valores desde 1906) e preferenciais (ações com direito a voto) cujo sócio majoritário é a União.

Possui cerca de 5.492 pontos de atendimento, das quais 2.819 são agências autônomas e 35 estão localizadas em outros 26 países de quatro continentes diferentes, localizados nas principais praças financeiras internacionais.

Trabalham no banco aproximadamente 70.000 empregados que atendem seus 10 milhões de clientes e que buscam cumprir a missão da empresa: *ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender as expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País*. Para isto, realizam o negócio do Banco do Brasil: serviços bancários, intermediação financeira, venda de produtos nas áreas de seguridade,

¹ Os dados obtidos neste capítulo foram obtidos na Superintendência Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina, através de *pesquisa documental*. Foram pesquisadas: correspondências internas desta Superintendência com os órgãos de direção geral do banco em Brasília, Relatório de controle de entrega de equipamentos, Dados do SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil – rede interna). Além dos dados desta pesquisa, algumas informações foram retiradas do site do Banco do Brasil na internet (<http://www.bancobrasil.com.br>) no dia 18/07/1999.

previdência privada e capitalização, administradora de cartões de crédito, *agribusiness*, além de alguns serviços especiais indispensáveis ao sistema financeiro nacional: compensação nacional de documentos e suprimento de numerário a todo sistema bancário.

Este trabalho foi realizado na Agência Lauro Linhares, em Florianópolis, Santa Catarina, que situa-se à Rua Lauro Linhares, 589, no bairro Trindade, na capital deste Estado e atende a 2.753 clientes, destes 2.511 são clientes pessoa física (foco da pesquisa entre os clientes).

Em relação ao tipo de conta-corrente, pode-se dividir os clientes pessoa física em 4 tipos distintos: clientes Cheque-ouro – 848 contas (33,8%); clientes cheque especial Classic – 544 contas (21,7%); cheques especiais BBCampus (exclusivo para universitários) – 233 contas (9,28%) e contas-corrente comum (sem cheque especial) – 886 contas (35,28%) (Dados relativos a junho de 1999).

Em junho de 1998, ou seja, apenas 12 meses antes, a Agência tinha 2.028. Um crescimento de 23,82% no número de contas-correntes pessoas físicas.

Sua administração é composta por um gerente de agência e um gerente de expediente. Atualmente conta com uma funcionária exercendo a função de supervisora de atendimento, três funcionários que exercem a função de caixa, três exercendo funções de suporte ao atendimento e quatro no atendimento aos clientes (venda de produtos, aplicações, etc.).

5.2 A implantação do auto-atendimento no Banco do Brasil ²

No intuito de ser o maior banco de varejo do Brasil, o Banco do Brasil teve que adequar sua estrutura para competir em produtividade e modernidade com os maiores bancos privados do país.

² Os dados obtidos neste capítulo foram obtidos na Superintendência Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina, através de *pesquisa documental*. Foram pesquisadas: correspondências internas desta Superintendência com os órgãos de direção geral do banco em Brasília, Relatório de controle de entrega de equipamentos, Dados do SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil – rede interna). Além dos dados desta pesquisa, algumas informações foram retiradas do site do Banco do Brasil na internet (<http://www.bancobrasil.com.br>) no dia 18/07/1999.

Para tanto, foi aprovado pela diretoria do Banco, em 06/05/97, o “Plano de Automação de Agências e Padronização do Atendimento”, que tem como objetivo uniformizar as formas de atendimento dos serviços bancários, melhorando a qualidade do atendimento aos clientes, a partir do redirecionamento desses serviços dos guichês de caixa para o auto-atendimento, priorizando os recursos humanos para a realização de negócios.

Ely *apud* SILVA (1999) confirma o acerto desta estratégia ao afirmar que “a automação representa para os bancos uma importante estratégia de competição no mercado financeiro, buscando passar aos clientes a idéia de agilidade e confiabilidade no atendimento” .

Paralelamente à aquisição dos novos equipamentos, foi realizada, uma reforma visual das agências, para padronizar a identidade visual do Banco do Brasil e para facilitar o acesso dos clientes, prioritariamente, nos ambientes de auto-atendimento. Nesta reforma também foi instalada infra-estrutura para implantação de redes locais em todas as agências, permitindo interligar os equipamentos existentes aos recém-adquiridos.

PEREIRA *and* CRIVELLARI (1991) coloca que o padrão estético e a agilidade, entre outros aspectos, é essencial para captar e manter o maior volume possível de clientes.

O objetivo do plano é trazer os seguintes benefícios aos clientes:

- comodidade e conveniência na realização de serviços;
- rapidez e agilidade;
- utilização de qualquer agência do banco para realização de serviços;
- flexibilização do horário bancário (24 horas por dia, 7 dias por semana);
- atendimento padronizado em todas as agências do Banco;
- maior disponibilidade de atendentes para realização de negócios.

Foram instalados no Brasil no final de 1998, 5.534 terminais de auto-atendimento divididos em terminais de saque, de recebimento de depósitos e dispensadores de talonários de cheques. Além destas funções específicas, em todos eles estão disponíveis para os clientes outras transações, como:

- transferências entre contas (contas-correntes ou de poupança);
- extratos, saldos e comprovantes de pagamento e depósito;
- pagamentos de contas, impostos;

- autorização para débitos mensais em conta-corrente (contas de luz, telefone, água, etc);
- solicitação de empréstimos pessoais, financiamentos de automóveis e *leasing*;
- investimentos - aplicações e resgates;
- aquisição de produtos (títulos de capitalização, etc.).

No final de 1998, 65,8% de todas as transações dos clientes eram efetuadas sem a interferência de um funcionário.

Para auxiliar na operacionalização dos terminais e estimular o seu uso, foram contratados e treinados “atendentes-expressos” (chamados de “amarelinhos”, em função da cor de seus uniformes). Estes atendentes-expressos foram contratados por um período temporário, para ajudar a amenizar o impacto desta tecnologia sobre os clientes.

Também foi promovido (durante o período de adaptação dos clientes) um funcionário em cada agência para a função de “supervisor de atendimento” com dedicação exclusiva no atendimento dos clientes com dúvidas e problemas na utilização do auto-atendimento. Tudo visando facilitar a adaptação dos clientes a nova forma de atendimento.

Na Agência Lauro Linhares, que até então possuía apenas um terminal de saque, foram instalados, em dezembro de 1998, três terminais de saque, um terminal dispensador de cheques e um terminal acolhedor de depósitos. Em junho de 1999, a Agência conta com um total de sete terminais de auto-atendimento instalados.

Para auxiliar os clientes na realização das transações, foram contratados, temporariamente, três atendentes-expressos, que auxiliam os clientes diariamente das 08:00H até às 18:00H.

Desta forma, o atendimento ao cliente foi redirecionado dos guichês de caixa para o auto-atendimento, em suas diversas formas.

Num primeiro nível, procura-se uma automatização do atendimento em ambientes externos ao Banco, através do *Home-Banking*, do incentivo de autorização para “débitos-automáticos” em conta-corrente e, nas praças em que já estão funcionando, a utilização dos “Quiosques-BB” e “Auto-BB”(auto-atendimento sem sair do carro).

O segundo nível de atendimento é proporcionado pelas reformas visuais realizadas nas agências, onde o cliente, ao entrar nas agências, têm acesso, primeiramente ao ambiente de auto-atendimento.

O terceiro nível de atendimento é o atendimento pessoal, que é realizado na agência. Entretanto, o uso deste ambiente é obrigatório em alguns casos:

- para depósitos, “em espécie”, acima de R\$ 1.000,00;
- para depósitos, “em cheques”, acima de R\$ 5.000,00;
- para saques acima de R\$ 1.000,00;
- para pagamentos acima de R\$ 5.000,00; e,
- para retirada de mais de 20 folhas de cheque (em poder do cliente);

Os usuários, ou seja, público que utiliza o banco, mas não possui conta-corrente, também são obrigados a utilizar este terceiro nível de atendimento.

Em junho de 1999, 65,9% das transações efetuadas por clientes da Agência Lauro Linhares não necessitam intervenção dos funcionários, ou seja, eram realizadas através de alguma das formas, acima descritas, de auto-atendimento.

Antes da implantação do auto-atendimento a Agência utilizava quatro guichês de caixas. Em junho de 1999, a Agência atende, geralmente, com dois. Os funcionários que desempenhavam estas funções foram direcionados para realizações de negócios e supervisão de atendimento.

5.3 Pesquisa para verificação das implicações da implantação do auto-atendimento no Banco do Brasil

Com o propósito de verificar algumas implicações sociais da implementação de tecnologia de auto-atendimento no Banco do Brasil, foram realizadas duas pesquisas de campo, ambas no Banco do Brasil, Agência Lauro Linhares, em Florianópolis. Uma com os funcionários da Agência para verificar possíveis alterações nos níveis de emprego e de qualificação, modificações nos conteúdos das funções e insegurança quanto a manutenção do emprego. Outra com os clientes, visando constatar se houve adaptação com a nova forma de atendimento e o nível de satisfação após a implantação da tecnologia.

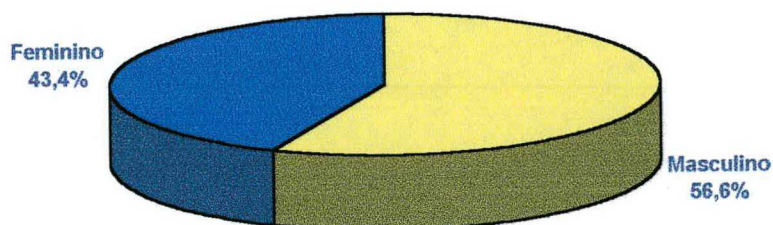
Com os clientes pessoas físicas da Agência foram aplicados questionários para verificar a adaptação destes clientes a nova forma de atendimento e o nível de satisfação deles com o atendimento após a implantação da tecnologia.

5.3.1 Pesquisa de mercado com os clientes pessoas físicas

Em função do prazo restrito para realização do estudo, esta pesquisa foi elaborada sob a forma de *questionário* aplicado pessoalmente do tipo *estruturado* com respostas *fechadas* (LAKATOS e MARCONI, 1991). Foram entrevistados 187 clientes pessoas físicas da Agência. Na pesquisa foram utilizados dois entrevistadores: um responsável pela aplicação junto ao ambiente de auto-atendimento e outro no ambiente interno da Agência (caixas e atendimento pessoal).

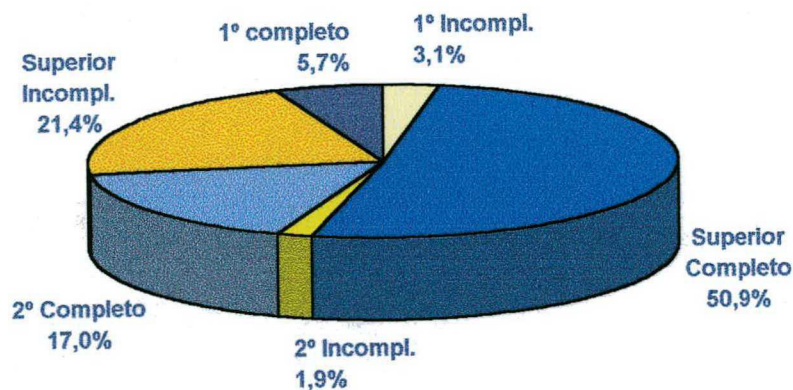
Os gráficos apresentados nas figuras 1 a 4 demonstram o perfil dos entrevistados em termos de sexo, escolaridade, tipo de conta-corrente e tempo como cliente do banco.

Fig. 1 – Perfil dos clientes pesquisados - Sexo



O gráfico acima demonstra que a maioria masculina dos entrevistados: 56,6% são do sexo masculino e 43,4% do sexo feminino.

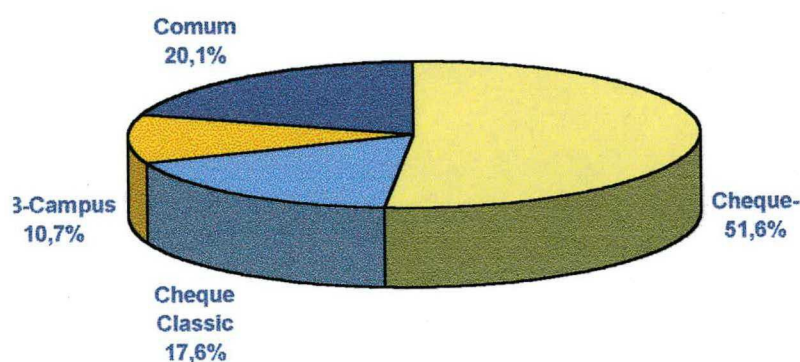
Fig. 2 – Perfil dos clientes pesquisados - Escolaridade



Observa-se na figura 2 que 50,9% dos entrevistados possuem o curso superior completo, 21,4% o superior incompleto, 17,0% o segundo grau completo e apenas 10,7% ainda não possuem o segundo grau.

Faz-se necessário salientar o elevado nível de escolaridade da amostra utilizada (provavelmente em função da proximidade da Agência com duas grandes universidades – UFSC e UDESC), principalmente, em função do assunto em questão – inovações tecnológicas.

Fig. 3 – Perfil dos clientes pesquisados - Tipo de conta-corrente



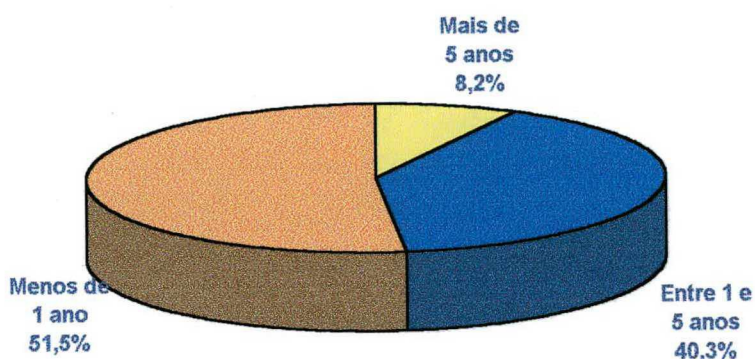
O gráfico da figura 3 demonstra que 51,6% dos entrevistados são clientes Cheque-ouro, 20,1% possuem conta-corrente comum, 17,6% clientes Classic e 10,7% são clientes BB-Campus (estudantes universitários).

O percentual dos clientes entrevistados que possuem cheque-especial é bastante elevado em relação ao percentual encontrado com os dados retirados do SISBB, onde 33,8% possuem cheque-ouro, 21,7% cheque Classic, 9,3% têm BBCampus e 35,2% conta comum. Esta discrepância, provavelmente, se deu em função do nível de escolaridade da amostra utilizada e, também, porque os clientes que possuem cheque-especial movimentam maiores quantias e conseqüentemente, vêm mais vezes a Agência.

O gráfico da figura 4, demonstra a distribuição em função do tempo em que os entrevistados são clientes do Banco do Brasil. Nele verifica-se que 51,6% dos entrevistados já são clientes do banco há mais de cinco anos – uma predominância do cliente tradi-

onal-, 40,3% são clientes entre um e cinco anos e apenas 8,2% são clientes do banco há menos de um ano, o que mostra uma predominância neste estudo do cliente mais antigo, e que, portanto, presenciou as modificações na forma de atendimento.

Fig. 4 – Perfil dos clientes pesquisados – Tempo que é cliente do banco



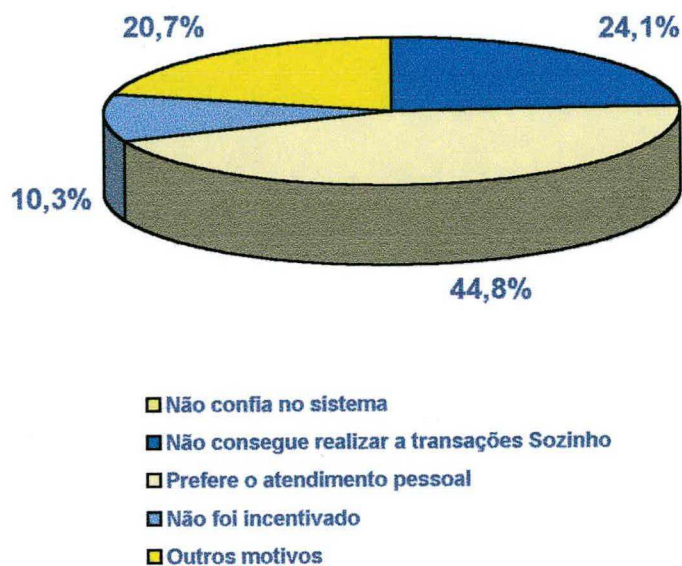
A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com esta amostra de clientes da Agência.

Com relação ao auto-atendimento:

- a) ao serem questionados se quando vêm ao banco, utilizam, preferencialmente, o auto-atendimento, 81,8% responderam que sim e 18,2% responderam que não. Pode-se considerar este resultado como muito bom, visto que, o auto-atendimento foi instalado há apenas 7 meses. Portanto, pode-se dizer que o cliente da Agência Lauro Linhares se adaptou muito bem ao auto-atendimento;
- b) dos 18,2% de clientes que não dão preferência para o auto-atendimento quando vêm ao banco, aproximadamente 45% apresenta como motivo a sua simples preferência por um atendimento pessoal, mostrando uma certa resistência à tecnologia e uma claramente não adaptados a nova tecnologia. Pelo fato de não conseguirem realizar suas transações sozinhos, 24% preferem vir aos caixas, 10,3% dizem não ter sido incentivados pelo banco a utilizar os equipamentos; Outros motivos foram apontados por 20,7% dos

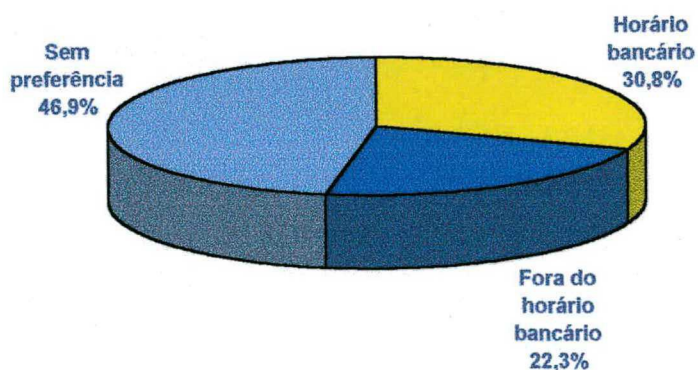
entrevistados. Nenhum cliente sinalizou com a falta de confiança no sistema (fig. 5).

Fig. 5 – Motivos da não-preferência pelo auto-atendimento



Quanto aos entrevistados que utilizam, preferencialmente, o auto-atendimento (81,8%), foram realizadas quatro perguntas específicas, e estão, juntamente com os resultados, apresentados nos gráficos das figuras 6 a 9, abaixo:

Fig. 6 – Horário de utilização do auto-atendimento



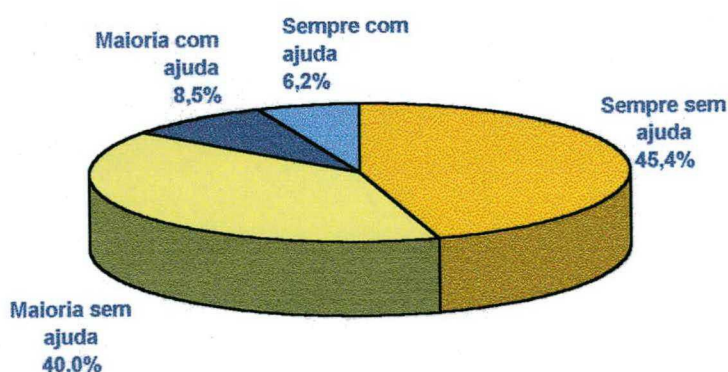
A primeira pergunta refere-se ao horário em que utilizava o auto-atendimento (fig. 6). Ao serem questionados, 30,8% costumam utilizar no horário bancário (das 10:00H às 16:00H), 22,3% costumam utilizar fora do horário bancário e 46,9% utilizam em qualquer horário, não tendo preferência.

É bastante concentrado, ainda, a utilização do auto-atendimento no horário bancário, não atingindo, portanto um dos objetivos do “Plano de Automação”. Uma das possíveis causas, inclusive apontada pelo dirigente sindical entrevistado, é a falta de segurança fora dos horários de atendimento.

Quanto a necessidade de ajuda de funcionário do banco para realizar as transações no auto-atendimento (fig.7), 45,4% realiza as transações sempre sem ajuda, 40,0% realiza sem ajuda na maioria das vezes, 8,5% utiliza ajuda na maioria das vezes e apenas 6,2% sempre precisam de ajuda para realizar as transações.

Através deste item nota-se a importância que a adoção da estratégia de disponibilizar pessoas treinadas para auxiliar no uso do auto-atendimento, visto que 54,6% dos clientes entrevistados, ainda procuram, mesmo que esporadicamente, ajuda dos “atendentes –expressos”. Esta estratégia de disponibilizar pessoas, exclusivamente, para ajudar no uso do auto-atendimento, certamente é um dos fatores responsáveis pelo alto índice de preferência na utilização. Pode-se concluir que, em relação aos clientes, houve uma preocupação quanto a minimização dos impactos das mudanças.

Fig. 8 – Necessidade de ajuda de funcionário para realizar as transações



Quanto aos problemas que prejudicam, com freqüência, o auto-atendimento dos clientes (fig. 8), dos clientes entrevistados, que utilizam o auto-atendimento, 75,4% afirmaram terem, freqüentemente, algum tipo de problema, para utilizar o auto-atendimento. Verifica-se que aproximadamente 60% deles apontaram a falta de comunicação (“fora-do-ar”) como o problema que mais prejudica. A falta de equipamentos para realizar as transações foi apontada por 7,7% dos clientes e 13,9% apontaram outros problemas.

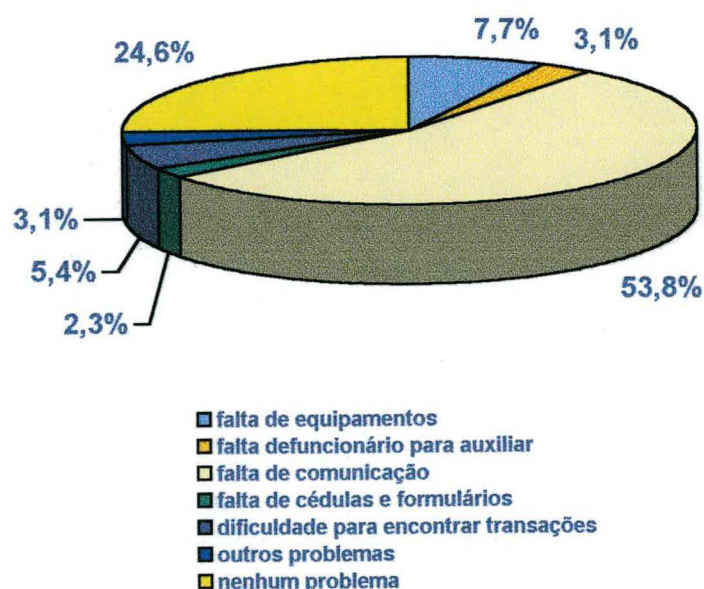
Segundo os dados acima, a indisponibilidade do sistema de comunicação é um fator crítico de descontentamento. Persistindo o problema, pode comprometer, inclusive, a credibilidade da utilização do auto-atendimento, levando a uma maior utilização dos guichês de caixa. Pode, inclusive, ser responsável pelo alto número de clientes que só utiliza o auto-atendimento no horário bancário, levados pela desconfiança em relação ao funcionamento do sistema.

Segundo DAVENPORT *in* ABREU e CARVALHO (1996), a satisfação do cliente e a eficiência dos processos são essenciais para o fluxo de caixa de uma empresa.

Faz-se, portanto, urgente a adoção de medidas que visem corrigir, principalmente, este problema.

É importante ressaltar que, aproximadamente 25% dos entrevistados, afirmaram não constatar nenhum problema com o auto-atendimento.

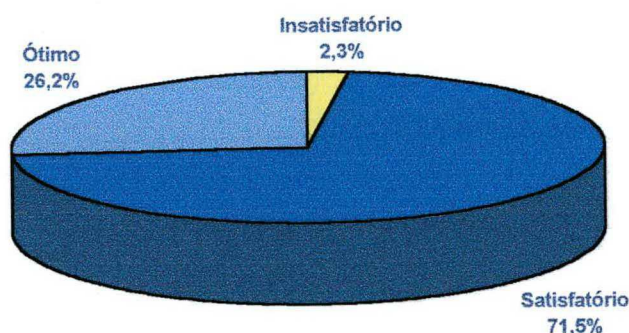
Fig. 8 – Problemas que prejudicam, com freqüência, o auto-atendimento



Ao analisar-se o gráfico da figura 9, em relação à satisfação dos clientes com o auto-atendimento do Banco do Brasil, curiosamente, a grande maioria o classificou como satisfatório (71,5%) e 26,2% como ótimo, ou seja, um total 97,7% de percepções positivas. Pode-se, então, interpretar, que os problemas apresentados na figura 8, não vêm prejudicando de forma tão contundente o atendimento. Mas a necessidade de urgente verificação do problema de “falta de comunicação” continua, e é o principal problema a ser solucionado no auto-atendimento.

Ainda em relação ao gráfico da figura 9, apenas 2,3% dos entrevistados classificaram o auto-atendimento como insatisfatório. Uma constatação bastante significativa refere-se ao fato de que nenhum cliente o considera “péssimo”, o que mostra que, em geral, o auto-atendimento vem atendendo as necessidades dos clientes.

Fig. 9 – Satisfação dos clientes em relação ao auto-atendimento



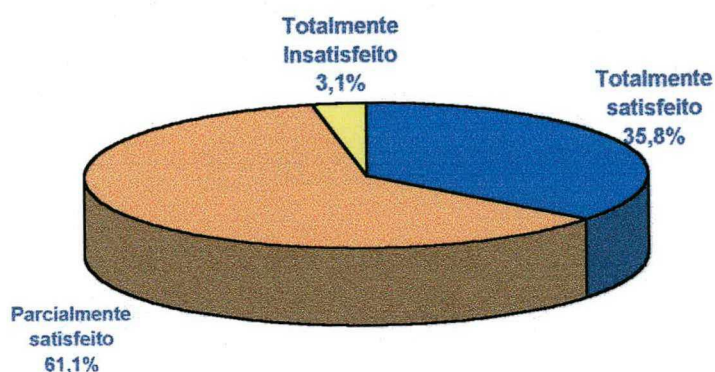
Em relação à qualidade do atendimento tradicional, ou seja, no interior da Agência (valendo-se dos caixas e mesas de atendimento), aproximadamente 36% consideram-se totalmente satisfeitos, 61% parcialmente satisfeitos, e apenas 3% totalmente insatisfeitos (fig. 10).

Deve-se considerar como bastante significativo o número de clientes que ainda não está totalmente satisfeito com o atendimento tradicional.

KOTLER (1995, p.50), define satisfação como: “o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”. Neste contexto, é importante lembrar que, ainda na visão do au-

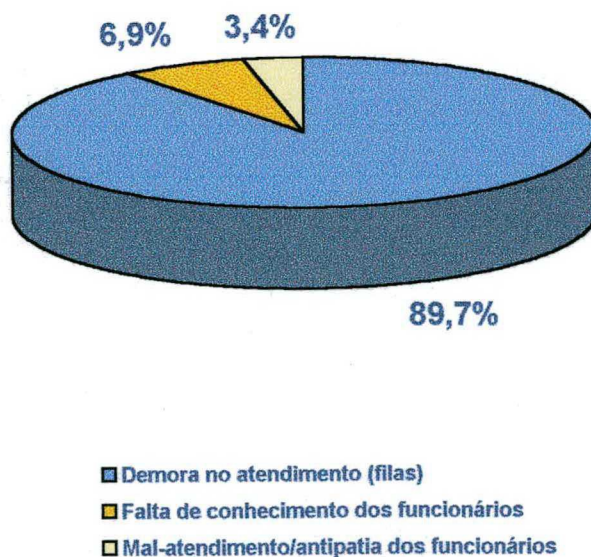
tor, o custo de atrair novos consumidores é maior do que o custo de manter os consumidores antigos.

Fig. 10 – Satisfação dos clientes em relação ao atendimento interno da Agência



Entre aqueles que **não** estão totalmente satisfeitos com o atendimento tradicional, aproximadamente 90% apontaram a demora no atendimento (filas) como a causa da insatisfação. 6,6% afirmaram que a insatisfação é causada pela falta de conhecimento dos funcionários e 3,4 indicaram como causa, o mau-atendimento e antipatia dos funcionários (fig.11).

Fig. 11 – Motivos das insatisfações com o atendimento interno



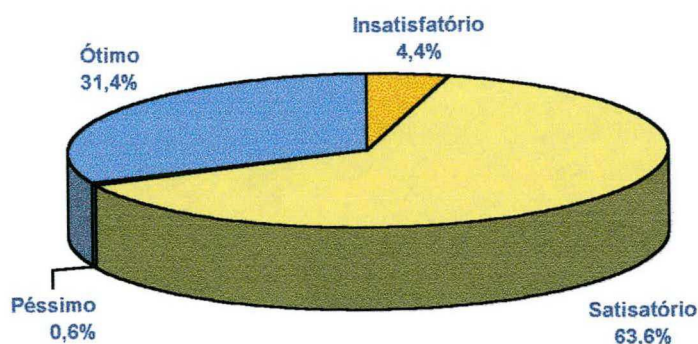
MAURI (1999), cita uma pesquisa do Datafolha (1996), realizada para a executiva Nacional do Bancários, onde mostra que, para 63% dos correntistas (pessoa física) entrevistados a automação não resolve o problema das filas.

Ainda em relação as filas nos guichês de caixa, faz-se necessário lembrar que, existe um grande número de pessoas que não possuem conta-corrente, mas que pagam suas contas através dele (chamados pelos bancos de “usuário”). Estas pessoas não podem utilizar o auto-atendimento, e acabam por aumentar a fila.

Ao serem solicitados a classificar o atendimento pessoal recebido dos funcionários quando precisam utilizar o atendimento tradicional, 31,4% dos entrevistados consideram ótimo, 63,5% consideram satisfatório e 4,4% disseram achar o atendimento insatisfatório. Apenas 1 cliente classificou o atendimento pessoal como “péssimo” (fig. 12).

Estes dados demonstram que, quando o cliente procura o atendimento pessoal, apesar da reclamação em relação às filas, está sendo bem atendido pelos funcionários da Agência.

Fig. 12 – Satisfação quanto ao atendimento pessoal dos funcionários



Para avaliar outra forma de auto-atendimento que é o *Home-Banking*, foi perguntado aos clientes se possuem microcomputador em casa e 63,5% afirmaram possuir (fig. 13). Destes, 84,2% afirmaram não utilizar o *Home-Banking* do Banco do Brasil, contra apenas 15,8% que utilizam (fig. 14), um número bastante baixo, se considerar a quantidade de transações disponíveis no *Home-Banking*.

Fig. 13 – Clientes que possuem microcomputador em casa

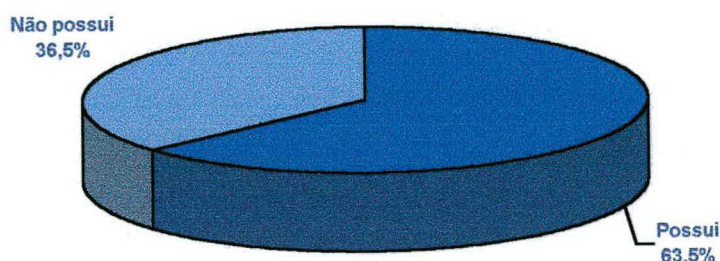
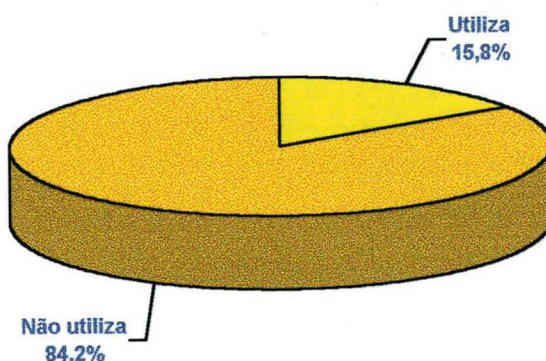


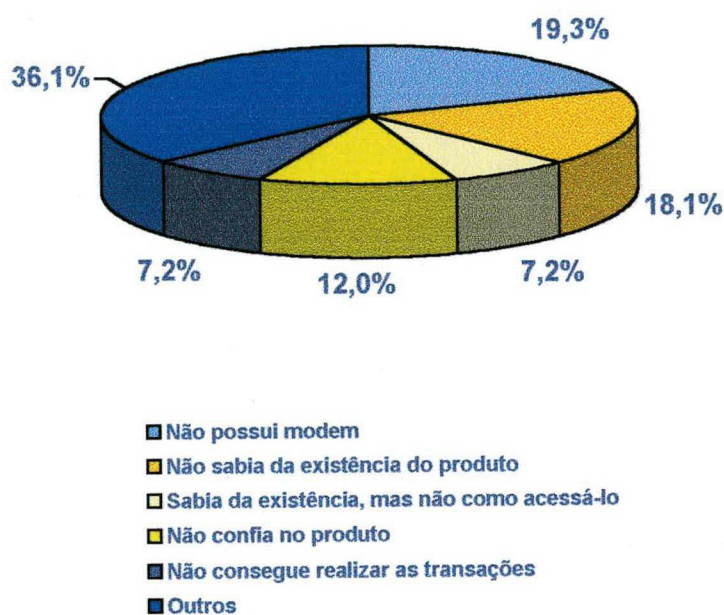
Fig. 14 – Gráfico da utilização do *Home-Banking* pelos clientes que possuem microcomputador em casa



Em relação aos motivos que levam a não utilização do *Home-Banking* (fig.15) cerca de 19% afirmaram não possuir *modem* em seu microcomputador, 18% não sabiam da existência do *Home-Banking*, 12% não confiam neste tipo de serviço, outros 12% não têm interesse em utilizar o serviço. 7% sabiam da existência do *Home-Banking*, mas não como acessá-lo, 7% afirmaram não conseguir realizar as transações através do *Home-Banking* e 36% não utilizam o serviço por outros motivos, sendo o mais significativo a proximidade de sua casa ou serviço da Agência e falta de interesse pelo produto.

A análise acima remete ao estudo de ABREU *and* CARVALHO (1996) onde concluem que, muitas vezes a resistência ao uso de tecnologia não passa de desinformação.

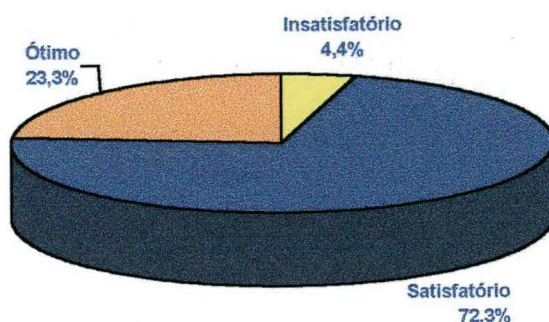
Fig. 15 – Motivos da não utilização do *Home-Banking* pelos clientes que possuem microcomputador



Para aqueles que utilizam o *Home-Banking* do Banco do Brasil foi solicitado que classificassem o serviço (fig.16): 23,5% consideram-no ótimo, 70,6% consideram satisfatórios e 5,9% disseram achar o *Home-Banking* insatisfatório. Ninguém classificou o serviço oferecido como péssimo.

A baixa utilização do *Home-Banking* do Banco do Brasil, deve-se à divulgação insuficiente do produto, pois, entre os que utilizam o produto, é observado um bom nível de satisfação. Além da divulgação do produto e seus benefícios, também é necessário, assim como é feito no ambiente de auto-atendimento, disponibilizar alguma forma de auxílio para que esta tecnologia seja absorvida mais facilmente pelos clientes.

Fig. 16 – Satisfação dos clientes em relação ao *Home-Banking*



5.3.2 Pesquisa com os funcionários da Agência

Esta pesquisa foi elaborada, também, sob a forma de *questionário* (aplicado pessoalmente), do tipo *estruturado* com respostas *fechadas* (LAKATOS e MARCONI, 1991)

Foram entrevistados 11 funcionários da Agência (2 estavam ausentes), para verificar as implicações que a implantação do auto-atendimento causou no ambiente interno da Agência Lauro Linhares, através da perspectiva dos funcionários. O questionário foi aplicado por um entrevistador para garantir o retorno de todos. Os entrevistados não precisaram identificar-se.

Em relação ao perfil dos entrevistados pode-se afirmar, com base na pesquisa, que os funcionários da Agência Lauro Linhares são, na sua maioria, homens, com uma média de idade de 41 anos (sendo 47 anos a maior idade encontrada e 28 anos a menor). Trabalham no Banco do Brasil há cerca de 18 anos (em média). Em relação a escolaridade, a grande maioria, tem o segundo grau completo.

De acordo com SILVA (1999), os bancários hoje são mais velhos e mais escolarizados.

Para PEREIRA e CRIVELLARI (1991), "... quanto às exigências de escolaridade, basta que o bancário tenha o segundo grau, mas é sempre interessante para a empresa o nível universitário". Ainda segundo as autoras, o curso superior passa a ser uma forma

extensiva do treinamento bancário, trazendo uma atitude de “aprender a aprender”, pois contribui para uma visão mais sistêmica das relações inter e extra-banco.

Sendo assim, pode-se afirmar que os funcionários da Agência estão dentro deste perfil. É necessário, porém, observar a tendência de maior escolaridade.

Com a implantação do auto-atendimento, a maior parte dos funcionários disseram ter tido mudanças nas funções ou tarefas que exerciam (aproximadamente 67% dos entrevistados). Grande parte destas mudanças se deu em função da transferência de mão-de-obra, dos guichês de caixa, para as mesas de atendimento, e pela mudança de tarefas que passou do processamento de papéis, para a realização de negócios e venda de produtos. Além destas mudanças, muitas das tarefas que eram feitas no atendimento das mesas passaram a ser efetuadas, pelo cliente, no auto-atendimento.

SILVA (1999), observa que, o aumento dos serviços de auto-atendimento são indicadores da diminuição da participação dos funcionários com função de caixas no total da categoria.

Na visão de todos os funcionários da Agência que tiveram suas funções alteradas, as mudanças foram comunicadas com antecedência. Isto é reforçado pelo fato do plano de automação das agências ter sido aprovado em maio de 1997 (um ano e meio antes da efetivação das mudanças). Além disto, todas as agências participaram, de forma decisiva, na definição das quantidades de equipamentos e passaram, antes da implantação do auto-atendimento, por uma reforma visual, onde foram definidos o número necessário de guichês de caixa na nova forma de atendimento. Desta forma, tomaram conhecimento das mudanças que seriam implementadas.

Para os funcionários que tiveram alterações no conteúdo de suas funções, existiu a necessidade de treinamento para o desempenho das novas tarefas, entretanto, este treinamento não foi disponibilizado pela empresa. Segundo os funcionários, o treinamento foi realizado por conta própria, de forma que nenhum funcionário se considera inapto para o exercício da nova função ou tarefa. É importante observar, que, provavelmente em função de não ter havido um treinamento padronizado, parte dos funcionários se considera apenas parcialmente apto para o exercício das novas funções ou tarefas.

Na Agência Lauro Linhares, a implantação do auto-atendimento trouxe, pelo “ponto-de-vista” dos funcionários, um aumento na motivação nas funções exercidas e mai-

or satisfação no trabalho, provavelmente em virtude da mudança de funcionários das funções repetitivas (guichês de caixa / processamento de documentos) para a área fim da empresa – realização de negócios e venda de produtos. Certamente a motivação não está aliada a alteração salarial, visto que, não houve, para a grande maioria, alteração salarial em função da nova tecnologia. Ressalta-se porém, que

Quanto ao ritmo de trabalho, os funcionários afirmam que aumentou um pouco. Ou, se não aumentou, certamente não diminuiu. Este aumento deve ser fruto do aumento da produtividade, visto que, o número de contas-correntes de pessoas físicas aumentou 23,82% nos últimos 12 meses sem haver aumento no número de funcionários.

Em relação ao nível de emprego, não houve diminuição do quadro de funcionários da Agência Lauro Linhares. Apesar de ter havido um grande aumento de contas-correntes no período, talvez o principal fator da não diminuição tenha sido o Plano de Demissões Voluntárias – PDV, realizado em todo o Banco do Brasil, cerca de 14.000 funcionários saíram do Banco. Nesta época, houve uma diminuição de 3 postos de trabalho na Agência Lauro Linhares.

Apesar de não ter havido diminuição do número de funcionários na Agência Lauro Linhares em função da implantação do auto-atendimento e dos funcionários se considerarem mais motivados para o exercício das novas funções, a implantação do auto-atendimento trouxe insegurança quanto a manutenção do emprego entre os funcionários da Agência Lauro Linhares (cerca de 77% disseram estar inseguros).

Isto também é demonstrado pelo fato de que a grande maioria deles acha que ainda haverá diminuição do quadro da Agência em função da implantação deste tipo de tecnologia. Esta insegurança, pode, está ligada a alta média de idade dos funcionários da Agência e ao nível de escolaridade, que, se não pode ser tomada como baixa (visto o perfil da categoria), também não os diferencia do mercado de trabalho.

Conclui-se, então, que apesar da mudança ter sido decidida e comunicada com antecedência, não foi planejado nenhum tipo de treinamento para auxiliar os funcionários na adaptação e exercício das novas tarefas e funções.

Apesar disto, a nova tecnologia foi bem recebida pelos funcionários, no que diz respeito ao conteúdo dos cargos e conseqüente satisfação no trabalho, mesmo com o au-

mento do ritmo de trabalho, atribuído ao considerável aumento no número de clientes. Em relação à manutenção do emprego, trouxe muita insegurança.

5.4 A visão sindical da implantação do auto atendimento

No intuito de buscar a visão sindicalista sobre o processo de automação dos Bancos, principalmente em relação à implementação do auto-atendimento no Banco do Brasil, foi realizada, no dia 24/07/99, uma entrevista com o Secretário de Comunicação do Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários - SEEB de Florianópolis e Região – filiado a Central Única dos Trabalhadores – CUT, que é funcionário do Banco do Brasil. Trata-se de um dirigente "não liberado", ou seja, atua no sindicato apenas fora do expediente de oito horas que cumpre no banco (roteiro da entrevista no anexo 3). Para não identificá-lo, será utilizado o nome fictício *Sr. CPC*.

Quando questionado sobre a posição do sindicato dos bancários, em relação às implicações que a implantação de tecnologia de auto atendimento causou e causa sobre os bancários, informou que, o sindicato vê o processo de automação bancária como uma consequência do avanço tecnológico, que encontrou, em todo o mundo, cenários e momentos diferenciados. Assim, dependendo das relações do capital e do trabalho e da organização dos trabalhadores, a implantação dessa automação teve velocidades e formas diferenciadas. Segundo o *Sr. CPC*,

“Um claro e clássico exemplo foi a adoção do sistema de compensação eletrônica, que no Brasil foi concebida e desenvolvida em rápidos dois anos, e recusada pela França, por trazer maiores problemas do que benefícios ao povo francês. Segundo o dirigente sindical, lá o emprego foi mais importante do que o desejo de se compensar cheques de todo o território nacional na mesma noite do dia do depósito.

No Brasil, um cheque depositado no Chuí, de um emitente do Oiapoque, no dia seguinte está debitado de sua conta corrente.”

Sobre a implantação do auto-atendimento no Brasil, *Sr. CPC* disse que foi sendo posto em prática, de forma tímida, principalmente no início da década de 90 e se impôs como uma necessidade quando os índices de inflação diminuíram - encerrando uma fase de lucros fáceis para os Bancos. Segundo o dirigente sindical,

“banqueiro sabe fazer contas e, a partir desse novo cenário inflacionário, as demissões foram se multiplicando. Na busca de manter o lucro, a medida mais rápida, mais simples e eficaz era diminuir quadros de funcionários. Estava criado o ambiente perfeito para a implantação do auto-atendimento: filas intermináveis se formaram nos guichês de caixa, por conta da falta de bancários para atender. Depois de fazê-la penar nas filas, foi fácil convencer a maioria da população das vantagens do auto-atendimento.”

Na visão do Sr. CPC, nesta implantação não pensaram no bancário nem em relação aos níveis de emprego, nem em relação a “requalificação”.

Ao ser questionado sobre os motivos que levaram a implantação do auto-atendimento no Banco do Brasil, não ter causado demissões na empresa, informou que, foi em função da deficiência no número de funcionários, visto que a automação ocorreu após a ocorrência de Programas de Demissão Incentivadas – o Plano de Demissão Voluntária – PDV (julho/1995).

Em relação à forma de implantação do auto-atendimento, o Sr. CPC afirma que Banco do Brasil foi levado pelo atraso tecnológico em que se encontrava em relação aos demais bancos, o que obrigou a investir muito e em pouco tempo. A implantação se deu de forma rápida e atabalhoada, visto que, neste momento o mais importante era tentar alcançar o nível de automação dos concorrentes.

Sobre a visão de futuro do sindicato sobre os níveis de emprego no setor bancário, o dirigente sindical coloca que poder econômico mundial tem ditado as regras, tendo como parceiro, invariavelmente, os meios de comunicação. Segundo ele, “há emprego para as empresas de mão-de-obra e não há para os bancários. A conjuntura a cada dia rebaixa mais e mais os salários, flexibiliza direitos trabalhistas e obriga funcionários a ultrapassarem jornadas de trabalho”.

Em relação a atuação do sindicato em relação a estas questões, observa que o poder de fogo dos sindicatos têm sido menor na medida em que a justiça trabalhista tem atuado sob “luzes políticas” e não calcada em ditames jurídicos. E argumenta que “quando não há justiça e nem sistema jurídico para intermediar relações de trabalho, a tendência ao embate fica clara”. Para ele os sindicatos no Brasil têm claro o seu papel nesse embate,

porém vê ainda uma distância entre o corpo dirigente dos sindicatos e as bases de sindicalizados, e afirma “quando esta distância diminuir, as condições para o embate será maior.”

Com relação aos clientes, no caso da implantação do auto-atendimento no Banco do Brasil, o *Sr. CPC* afirma não saber se eles gostaram das mudanças. Entretanto, acredita que muitos tenham ficado descontentes, principalmente, no segmento dos mais idosos, visto que, o cliente do Banco do Brasil é um correntista mais tradicional, mais conservador, onde a segurança é algo importante. Também em virtude de sua forte presença no interior do país, acredita que o Banco “amargou”, também, o descontentamento dessa clientela, que segundo ele é “menos habituada a informatização”.

Salienta que, mesmo após a automação, ainda há carência de prestação de bons serviços por parte dos Bancos. Segundo o *Sr. CPC*, isto “mostra que a prioridade, ainda, é o lucro e não o bem estar dos clientes e de empregados”. Por isso lembra que Produtividade e bons serviços não podem ser obtidos com funcionários insatisfeitos e esgotados. Por esta razão, acredita que, “o mesmo mercado que exige custos baixos, vai exigir também que os bancos tenham um número maior de funcionários treinados e ávidos em prestar um excelente atendimento.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A substituição do atendimento tradicional (guichês de caixa) pelo atendimento através de equipamentos de auto-atendimento é uma tendência geral do setor bancário. Segundo analistas do setor, ainda não foi atingido nem 10% do potencial do mercado para terminais de auto-atendimento no Brasil - tendo como base às quantidades de terminais de auto-atendimento instalados em países que já utilizam esta tecnologia há mais tempo.

Enquanto os maiores bancos privados já vinham utilizando, desde 1996, o auto-atendimento como principal forma de atendimento, o Banco do Brasil iniciou esta mudança em dezembro de 1998. Apesar do atraso, o vem fazendo com bastante agressividade, colocando um elevado número de equipamentos à disposição dos seus clientes que através destes ou de seu *Home-Banking* podem realizar uma grande diversidade de transações.

Na Agência Lauro Linhares esta postura agressiva pode ser notada através de diversos aspectos. Até dezembro de 1998, a Agência possuía apenas um terminal de saque. Sua principal forma de atendimento era feito através de quatro guichês de caixa. Os demais funcionários eram responsáveis pela venda de produtos (cartões de crédito, títulos de capitalização, planos de previdência, aplicações (CDB/RDB) e operações de crédito em geral, além das funções administrativas de suporte ao atendimento. Nessa época (jun/1998) eram atendidos 2.028 clientes pessoas físicas.

Em junho de 1999, 2.511 clientes pessoas físicas são atendidos pela Agência, aproximadamente 24% a mais que em junho de 1998. O número de guichês de caixa atendendo passou de quatro para dois, ou seja, mais funcionários estão disponíveis para a realização de negócios.

Em contrapartida, a quantidade de equipamentos de auto-atendimento passou para sete e deverá ser ampliado para 11 até o final de 1999. É importante salientar que os ganhos de produtividade são possíveis, também, pela dilatação do horário, proporcionado pela implantação do auto-atendimento (funcionam ininterruptamente). Mas para tanto, é

necessário que, primeiro, sejam sanados os problemas referentes à falta de comunicação, para que o cliente tenha confiança na nova forma de atendimento e então, possa ser desenvolvido pelo Banco um trabalho de divulgação do horário dilatado de atendimento.

Visto que, uma das vantagens propostas pelo auto-atendimento é a diminuição das filas para os clientes nos guichês de caixa e nas mesas de atendimento, verificou-se o atendimento dentro da Agência e constatou-se que grande parte dos clientes considera este atendimento parcialmente satisfatório ou insatisfatório, e entre os motivos apresentados, o de maior incidência foi, justamente, a demora no atendimento causada pelas filas. Apesar desta ser composta, em grande parte, por “usuários”, o cliente continua sem o merecido atendimento ágil. Outra questão é o fato de que usuário, que poderia vir a ser mais um cliente do Banco, têm, na fila dos guichês de caixa, sua primeira impressão do atendimento do Banco, no caso a demora no atendimento.

Para minimizar esse problema, é necessário continuar e intensificar o trabalho de incentivo à utilização do auto-atendimento (para convencer aos clientes mais resistentes às vantagens desse sistema). Para resolvê-lo, é necessário um aumento do quadro de funcionários da Agência. Essa última sugestão reflete apenas uma análise do ponto de vista da melhoria do atendimento. Faz-se necessário, também outras análises, entre elas, a do impacto deste aumento sobre o resultado financeiro da Agência.

Em relação ao *Home-Banking* do Banco do Brasil – que também é uma forma de auto-atendimento -, é necessária uma maior divulgação do produto pela Agência pois apenas 15,8% dos clientes que possuem microcomputador utilizam-no. Além da divulgação, é necessário orientar os clientes das formas de acessá-lo e orientações de como utilizá-lo, pois, trata-se de um ótimo produto, considerando o nível de satisfação informado pelos clientes que utilizam.

A grande maioria dos clientes da Agência Lauro Linhares se adaptou bem ao uso dos equipamentos de auto-atendimento. Esta forma de atendimento foi a que obteve melhor nível de satisfação dos clientes. Mesmo assim, apontaram a existência de graves problemas de falta de comunicação (“fora-do-ar”), que deve ser analisado com urgência pelo Banco.

Mas, de um modo geral, os clientes, estão satisfeitos com o atendimento recebido da Agência: a quase totalidade (95,6%) dos entrevistados consideram-na variando de ótima a satisfatória.

Para os funcionários, estas mudanças significativas na forma de atendimento da Agência, que, na percepção dos próprios funcionários, causaram algumas implicações: alterações no conteúdo de suas funções, necessidade de requalificação para melhor adaptação às novas exigências, alterações nos níveis de motivação, satisfação e ritmo de trabalho, e, como maior consequência, o medo da perda do emprego.

Essa insegurança quanto à manutenção do emprego, pode não parecer justificada, pois aparentemente não houve redução após a implantação desta automação. Mas, é necessário considerar que, no caso do Banco do Brasil, ela aconteceu antes, através do Programa de Demissão Voluntária – PDV, em julho/1995, onde foram cortados quatro postos de trabalho.

Alguns fatores limitadores devem ser considerados na avaliação dos resultados deste trabalho. Devido a complexidade do tema escolhido - implicações sociais da automação – e do curto tempo designado para o planejamento e realização desta pesquisa, não foram utilizados alguns aspectos metodológicos mais rigorosos, que melhorariam a qualidade das análises, como a utilização de estudos *comparativos*, com uso de *pesquisas qualitativas*, através de *entrevistas semi-estruturadas* ou de *profundidade* além da ampliação do universo de estudo para várias agências, com uma clientela mais diversificada, visto o elevado nível de escolaridade da amostra utilizada neste trabalho.

Assim, não se pode – nem se pretende – utilizar esta pesquisa para avaliar a implantação do auto-atendimento em todo Banco do Brasil, e muito menos em outros bancos, mas podemos correlacionar a influência da variável “escolaridade” com a maior aceitação e adoção de forma mais natural da inovação tecnológica.

De qualquer modo, os resultados obtidos neste trabalho constituem um passo inicial, contribuindo para uma série de futuros estudos que podem ser desenvolvidos, principalmente na busca de alternativas para o “fantasma desemprego”. Também contribui, como mais um passo no processo de melhoria da satisfação dos clientes e funcionários da Agência Lauro Linhares e do Banco do Brasil. O contínuo melhoramento é o segredo para a manutenção da satisfação de ambas as categorias.

Segundo ABREU e CARVALHO (1996, p.810), “... o fator chave para ganhar a competitividade é acreditar, acima de tudo, que o principal para a empresa é o cliente. É necessário que as empresas estejam a par do que querem os seus clientes e quais os meios necessários para satisfazê-los.” E a tecnologia, por si só, não atinge estes objetivos. É pre-

ciso, também, satisfazer as necessidades dos funcionários para que estes ajudem a satisfazer as dos os clientes, através de um atendimento de qualidade.

As empresas precisam mudar o foco, que está direcionado somente ao aumento das vendas e conseqüentemente dos lucros e conscientizem-se que o foco principal deve estar centrado no cliente e nos investimentos em recursos humanos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, A.F.; CARVALHO, F.A.. Tecnologia e competitividade no setor bancário – o uso de cartões magnéticos. *In* Anais do XIX Simpósio de gestão da inovação tecnológica. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo : FEA/USP, 1996. p.797-812.
- CARDIAL, E.. Crescimento à vista. **Automação**, São Paulo, v. 68, p. 30-35, jun./1999.
- CARVALHO, F.A.. **Diretrizes para a implantação de novas tecnologias em empresas do setor serviços, com base no estudo de impactos**. Florianópolis : UFSC, 1998. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- CORIAT, B.. **A revolução dos robôs : o impacto socioeconômico da automação**. São Paulo : Busca Vida, 1988.
- ESPÍNDOLA, C.. Automação e emprego: uma visão geral. *In* BENAKOUCHE, R.. **A informática e o Brasil**. Petrópolis : Vozes, 1985. p.77-106.
- FARIA, J.H.. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba : Editora da UFPR, 1992.
- FIATES, J.E.A.. **Caracterização e gestão do sistema de inovação tecnológica em uma organização orientada para a competitividade**. Florianópolis : UFSC, 1997. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- GONÇALVES, J.L.. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, p. 106-121, jan./fev/1994.
- _____; GOMES, C.. Os impactos das novas tecnologias em empresas prestadoras de serviços. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 34, p. 63-81, jul./ago./1993.
- GUIMARÃES, V.N.. **Novas tecnologias de produção de base micro-eletrônica e democracia industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catari-

na. Florianópolis : UFSC, 1995. Tese (doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

IDÉIAS AMANA. **Inovação em serviços**. São Paulo : Amana-Key, ano 2, v.1, 1989.

JOCKYMAN, A.; OLIVEIRA, M.; VOIGT, R.. Nova Ordem. **Empreendedor**, Florianópolis, v. 24, p. 38-43, out./1996.

KOTLER, P.. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A.. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo : Atlas, 1991.

MAÑAS, A.V. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo : Érica, 1994.

MARQUES, R.M. Os trabalhadores e as novas tecnologias. *In* BRUNO, L.; SACCARDO, C.. **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo : Atlas, 1986. p.27-51.

MOREIRA, D.A.. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo : Pioneira, 1996.

PEREIRA, D.C.; CRIVELLARI, H.M.T.. A concepção fabril numa empresa bancária. *In* LEITE, M.P.; SILVA, R.A.. **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência**. São Paulo : Iglu, 1991. p.95-117.

POSTMAN, N.. **Tecnopólio**: a rendição da cultura à tecnologia. São Paulo : Nobel, 1994.

RODRIGUES, S.B. *et al* Tecnologia de informação nos serviços – o impacto na configuração do trabalho. **Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro, n. 26, p.43-56, jan./mar/1986.

TAUILLE, J.R. Aspectos sociais da automação no Brasil. *In* BRUNO, L.; SACCARDO, C.. **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo : Atlas, 1986. p.19-26.

VELHO, A.S.. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. Florianópolis : UFSC, 1995. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

ANEXOS

ANEXO 1

**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES
DA AGÊNCIA LAURO LINHARES PARA VERIFICAÇÃO
DO SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO
COM A IMPLANTAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO**



Pesquisa para verificação do nível de satisfação dos Clientes do Banco do Brasil com a implantação de tecnologia de auto-atendimento.

1. Quando vem ao Banco, utiliza, preferencialmente, o auto-atendimento?
 sim não

SE SIM (Q1), passe para a questão 3

2. Por que motivo não utiliza?
 não confia no sistema
 não consegue realizar as transações sozinho(a)
 prefere o atendimento pessoal
 não foi incentivado(a)
 outros motivos _____

SE NÃO (Q1), passe para a questão 7

3. Qual o horário que **costuma** utilizar o auto-atendimento:
 o horário bancário (10:00H às 16:00H)
 fora do horário bancário
 não tem preferência
4. No auto-atendimento, realiza suas transações:
 sempre sem ajuda de um funcionário
 na maioria das vezes, sem ajuda
 na maioria das vezes com ajuda
 sempre com ajuda de um funcionário
5. No auto-atendimento, qual dos problemas abaixo prejudica, **com frequência**, seu atendimento:
 falta de equipamentos
 falta de funcionário para auxiliar
 falta de comunicação ("fora-do-ar")
 falta de cédulas ou formulários
 dificuldade para encontrar a transação desejada
 outros problemas _____
 nenhum problema

6. Como classifica o **auto-atendimento** do Banco do Brasil?
 péssimo satisfatório
 insatisfatório ótimo

7. Quando precisa realizar alguma transação **fora** do ambiente de auto-atendimento, fica:?
 totalmente satisfeito com o atendimento
 parcialmente satisfeito com o atendimento
 totalmente insatisfeito com o atendimento

SE SATISFEITO, passe para a questão 9

8. Qual o motivo da insatisfação:
 Demora no atendimento (filas)
 Falta de conhecimento dos funcionários
 Mal-atendimento/antipatia dos funcionários
 Outros motivos _____

9. Como classifica o **atendimento pessoal** do Banco do Brasil?
 péssimo satisfatório
 insatisfatório ótimo

10. Possui microcomputador?
 Sim
 Não

SE NÃO (Q10), passe para a questão 14

11. Costuma utilizar seu microcomputador para realizar transações bancárias de casa, através do *Home Banking* do Banco do Brasil ?
 Sim
 Não

SE NÃO (Q11), passe para questão 13

12. Como classifica o **Home Banking** do Banco do Brasil?
 péssimo satisfatório
 insatisfatório ótimo

13. Por quê motivo?
 Não possui modem instalado
 Não sabia da existência do produto
 Sabe da existência do produto, mas não como acessar o serviço
 Não confia no produto
 Não consegue realizar as transações através do sistema
 Outros motivos _____

14. Como classifica o **Atendimento** do Banco do Brasil, **como um todo**?
 péssimo satisfatório
 insatisfatório ótimo

15. Há quanto tempo é cliente do Banco do Brasil?
 menos de 1 ano
 entre 1 e 5 anos
 mais de 5 anos

16. Qual o seu tipo de conta-corrente?
 Comum BB-Campus
 Cheque Classic Cheque-Ouro
 Somente poupança

17. Qual o seu nível de escolaridade?
 1º grau incompleto 1º grau completo
 2º grau incompleto 2º grau completo
 Superior incompleto Superior completo
 Pós-graduação incompleta
 Pós-graduação completa

18. Sexo:
 Masculino Feminino

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA LAURO LINHARES PARA VERIFICAÇÃO DAS IMPLICAÇÕES SOCIAIS CAUSADAS PELA IMPLANTAÇÃO DO AUTO-ATENDIMENTO



Pesquisa para verificação das implicações sociais da implantação de tecnologia de auto-atendimento nos clientes internos (funcionários) Banco do Brasil

1. A implantação do auto-atendimento ocorrido em dezembro de 1998 acarretou alguma mudança de função ou tarefas que exercia?
 Sim
 Não

SE NÃO (Q1), passe para a questão 9

2. O Banco comunicou antecipadamente que, com a implantação do auto-atendimento, suas funções/tarefas sofreriam alterações?
 Comunicou com bastante antecedência
 Comunicou com pouca antecedência
 Não comunicou com antecedência
3. Esta mudança ocasionou necessidade de treinamento para o desempenho da nova função ou tarefa?
 Sim
 Não

SE NÃO (Q2), passe para a questão 5

4. Foi realizado treinamento?
 Sim, patrocinado/promovido pelo Banco
 Sim, realizado por conta própria
 Não foi realizado
5. Quanto a esta nova função que vem sendo exercida, você considera ela:
 mais motivadora
 menos motivadora
 tão motivadora/desmotivadora quanto a anterior
6. Você se considera apto para exercer esta nova função?
 Totalmente apto
 Parcialmente apto
 Não apto
7. Após a mudança de função, sua satisfação no trabalho:
 Aumentou
 Diminuiu
 Não houve alteração no nível de satisfação

8. A mudança de função foi acompanhada de alteração salarial?
 Sim, para mais
 Sim, para menos
 Não houve alteração salarial
9. A implantação do auto-atendimento trouxe alterações para o ritmo de trabalho?
 Aumentou muito o ritmo de trabalho
 Aumentou um pouco o ritmo de trabalho
 Não houve alteração no ritmo de trabalho
 Diminuiu um pouco o ritmo de trabalho
 Diminuiu muito o ritmo de trabalho
10. A implantação do auto-atendimento trouxe insegurança quanto a manutenção de seu emprego no Banco?
 Sim, muita insegurança
 Sim, pouca insegurança
 Não trouxe insegurança
11. A implantação do auto-atendimento, ocasionou a redução de funcionários na agência?
 Sim
 Não
12. Você acha que ainda haverá redução de funcionários em função da implantação da tecnologia de auto-atendimento?
 Sim
 Não
13. Qual é a sua idade?

14. Há Quanto tempo trabalha no BB?

15. Qual o seu nível de escolaridade?

16. Sexo
 Masculino
 Feminino

ANEXO 3

**ENTREVISTA REALIZADA
COM O SECRETÁRIO DE COMUNICAÇÃO
DO SINDICATO DOS EMPREGADOS
EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS – SEEB
DE FLORIANÓPOLIS E REGIÃO**

ENTREVISTA REALIZADA O SECRETÁRIO DE COMUNICAÇÃO DO SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS - SEEB DE FLORIANÓPOLIS E REGIÃO – FILIADO A CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES – CUT, QUE É FUNCIONÁRIO DO BANCO DO BRASIL. TRATA-SE DE UM DIRIGENTE "NÃO LIBERADO", OU SEJA, ATUA NO SINDICATO APENAS FORA DO EXPEDIENTE DE OITO HORAS QUE CUMPRE NO BANCO. ESTA ENTREVISTA FOI REALIZADA NO DIA 24/07/99.

Entrevistador – Qual a posição do sindicato dos bancários em relação às implicações que a implantação de tecnologia de auto-atendimento causou e causa sobre os bancários?

“Com visão mais crítica do processo de automação dos bancos, o Sindicato vê o processo de automação bancária como uma consequência do avanço tecnológico. Este avanço encontrou, em todo o mundo, cenários e momentos diferenciados.

Assim é que, dependendo das relações do capital e do trabalho e da organização dos trabalhadores, a implantação dessa automação teve velocidades e formas diferenciadas.

Um claro e clássico exemplo foi a adoção do sistema de compensação eletrônica, que no Brasil foi concebida e desenvolvida em rápidos dois anos, e recusada pela França, por trazer maiores problemas do que benefícios ao povo francês. Segundo o dirigente sindical, lá o emprego foi mais importante do que o desejo de se compensar cheques de todo o território nacional na mesma noite do dia do depósito.

No Brasil, um cheque depositado no Chuí, de um emitente do Oiapoque, no dia seguinte está debitado de sua conta corrente.

Com relação a implantação do auto-atendimento no Brasil, foi sendo posto em prática, de forma tímida, principalmente no início da década de 90 e se impôs como uma necessidade quando os índices de inflação diminuíram - encerrando uma fase de lucros fáceis para os Bancos.

Segundo o dirigente sindical “banqueiro sabe fazer contas e, a partir desse novo cenário inflacionário, as demissões foram se multiplicando. Na busca de manter o lucro, a medida mais rápida, mais simples e eficaz era diminuir quadros de funcionários”. Estava criado o ambiente perfeito para a implantação do auto-atendimento: filas intermináveis se formaram nos guichês de caixa, por conta da falta de bancários para atender. Depois de fazê-la penar nas filas, foi fácil convencer a maioria da população das vantagens do auto-atendimento.

Nesta implantação não pensaram no bancário. A adoção das máquinas não teve o concomitante treinamento dos “caixas-executivos” para a assunção de outras funções dentro da própria instituição financeira.”

Entrevistador – Na visão do sindicato, qual motivo levou a implantação do auto-atendimento no Banco do Brasil - que ocorreu de forma mais agressiva e efetiva em dezembro de 1998 -, não ter causado demissões na empresa?

“O Banco do Brasil veio a reboque, levado pelo atraso tecnológico em que se encontrava em relação aos demais bancos. Isto o obrigou a investir muito e em pouco tempo, e novamente, seu quadro pessoal não foi sequer lembrado. A implantação se deu de forma rápida e atabalhoada, visto que, neste momento o mais importante era tentar alcançar o nível de automação dos concorrentes.

Em função da deficiência no número de funcionários – ocorreu após a ocorrência de Programas de Demissão Incentivadas – o Plano de Demissão Voluntária – PDV (julho/1995) –, a implantação do auto-atendimento, no caso do Banco do Brasil, não permitiu que houvesse demissões e diminuição dos quadros por conta da substituição dos caixas-executivos pelas máquinas.”

Entrevistador – Qual a visão de futuro que o sindicato tem em relação aos níveis de emprego no setor bancário?

“Os sindicatos têm encontrado dificuldades em todas estas questões. O poder econômico mundial tem ditado as regras, tendo como parceiro, invariavelmente, os meios de comunicação. Há emprego para as empresas de mão-de-obra e não há para os bancários. A conjuntura a cada dia rebaixa mais e mais os salários, flexibiliza direitos trabalhistas e obriga funcionários a ultrapassarem jornadas de trabalho. O processo de automação bancária – consequência do avanço tecnológico – encontrou, em todo o mundo, cenários e momentos diferenciados. Assim é que, dependendo das relações do capital e do trabalho, da organização dos trabalhadores, a implantação dessa automação teve velocidades e formas diferenciadas. Um claro e clássico exemplo foi a adoção do sistema de compensação eletrônica, que no Brasil foi concebida e desenvolvida em rápidos 2 anos, e recusada pela França, por “trazer maiores problemas do que benefícios ao povo francês”. Lá, o emprego foi mais importante do que o desejo de se compensar cheques de todo o território nacional na mesma noite do dia do depósito. No Brasil, um cheque depositado no Chuí, de um emitente do Oiapoque, no dia seguinte está debitado de sua conta corrente.

O poder de fogo dos sindicatos tem sido menor na medida em que a justiça trabalhista tem atuado sob luzes políticas e não calcada em ditames jurídicos. E quando não há justiça e nem sistema jurídico para intermediar relações de trabalho, a tendência ao embate fica clara.”

Entrevistador – Como o sindicato tem atuado em relação a estas questões?

“Os sindicatos no Brasil têm claro o seu papel nesse embate. Mas há ainda distância entre o corpo dirigente dos sindicatos e as bases de sindicalizados. Quando esta distância diminuir, as condições para o embate será maior.”

Entrevistador – Em relação aos clientes, o sindicato considera que foram beneficiados ou prejudicados com a implantação do auto-atendimento. Por que?

“Com relação aos clientes, não sabemos se os clientes gostaram das mudanças. Entretanto, acreditamos que muitos tenham ficado descontentes, principalmente, no segmento dos mais idosos, visto que o cliente do Banco do Brasil é um correntista mais tradicional, mais conservador. Para eles a segurança é algo importante. Em virtude de sua forte presença no interior do país, acreditamos que o Banco amargou, também, o descontentamento dessa clientela menos habituada a informatização.

Mesmo após a automação ainda há carência de prestação de bons serviços por parte dos Bancos o que mostra que a prioridade, ainda, é o lucro e não o bem estar dos clientes e de empregados. Produtividade e bons serviços não podem ser obtidos com funcionários insatisfeitos e esgotados. Por esta razão ainda acreditamos que, o mesmo mercado que exige custos baixos, vai exigir também que os bancos tenham um número maior de funcionários treinados e ávidos em prestar um excelente atendimento.”